

**“ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE
SERVICIOS DE ENTRETENIMIENTO A PARTIR DEL SUMINISTRO DE
JUGUETES DE PELUCHE PERSONALIZADOS EN COLOMBIA”**



JUAN DAVID ARENAS OSPINA.

Profesor de Proyecto de Grado:

Ing. ANDRES ZAPATA

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE INGENIERÍA
DEPARTAMENTO DE INDUSTRIAL
Trabajo de Grado
Bogotá, 2004**

TABLA DE CONTENIDO

LISTA DE TABLAS	
LISTA DE GRAFICAS	
LISTA DE ANEXOS	
INTRODUCCION	8
1. TITULO	10
2. OBJETIVOS	11
2.1. OBJETIVO GENERAL	11
2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS	11
3. METODOLOGÍA DE DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIOS	12
3.1. TIPO Y MÉTODO INVESTIGATIVO A DESARROLLAR	12
3.2. PROCESO DE INVESTIGACION UTILIZADO	12
 CAPITULO 1: ANALISIS DEL PRODUCTO / SERVICIO.	 13
1.1. ANALISIS DOFA DEL PRODUCTO Y DE LA EMPRESA.	13
1.1.1. Análisis DOFA del producto / servicio.	13
 CAPITULO 2: ESTUDIO DE MERCADO.	 15
2.1. POBLACION OBJETIVO.	15
2.2. COMPETIDORES.	15
2.2.1. Identificación de la competencia.	15
2.3. PROVEEDORES.	20
2.3.1. Proveedores nacionales.	20
2.3.2. Proveedores extranjeros.	21
2.4. DESARROLLO TRABAJO DE CAMPO.	22
2.4.1. Determinación de la muestra mediante en uso de parámetros estadísticos y formato de encuesta.	25
2.5. ANÁLISIS Y RESULTADOS.	26
2.5.1. Lanzamiento y ambientación.	28
2.5.2. Nombre y ambientación.	28
2.5.3. Estrategias de mercadeo.	29
 CAPITULO 3: ESTUDIO TÉCNICO.	 32
3.1. SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN / COMERCIALIZACION.	32
3.2. TAMAÑO DEL PROYECTO.	32
3.2.1. Factores que condicionan el tamaño.	32
3.2.2. Descripción del servicio.	34
3.2.3. Alternativas de tamaño para inicio del proyecto.	37
3.3. DESCRIPCION DE INSUMOS.	39
3.4. MAQUINARIA.	39
3.5. EQUIPOS DE OFICINA	42

3.6.	SOFTWARE	43
3.7.	OBRAS CIVILES	43
3.8.	CAPACIDAD INSTALADA.	43
3.9.	LOCALIZACIÓN.	45
3.10.	DISTRIBUCIÓN DE PLANTA.	52
CAPITULO 4: ESTUDIO ADMINISTRATIVO JURÍDICO Y LEGAL.		54
4.1.	MODELO ADMINISTRATIVO	54
4.1.1.	Cultura organizacional..	54
4.1.1.1.	Misión.	54
4.1.1.2.	Visión.	54
4.1.1.3.	Objetivos del negocio.	54
4.1.2.	Recursos humanos.	54
4.1.2.1.	Organigrama.	57
4.1.2.2.	Manual de funciones.	57
4.1.2.3.	Jornada laboral.	60
4.1.2.4.	Estrategias de reclutamiento.	60
4.1.2.5.	Contratación y salarios.	61
4.1.2.6.	Capacitación.	61
4.1.2.7.	Gastos de personal.	61
4.1.3.	Aspectos institucionales, legales y jurídicos.	65
4.1.3.1.	Políticas sectoriales del gobierno.	65
4.1.3.1.1.	Apoyo a las MIPYMES.	65
4.1.3.1.2.	Controles e intervención estatal.	65
4.1.4.	Constitución y formalización.	65
4.1.5.	Definiciones de la naturaleza jurídica.	66
CAPITULO 5: ESTUDIO FINANCIERO.		68
5.1.	SUPUESTOS FINANCIEROS.	68
5.2.	INVERSIÓN INICIAL.	69
5.3.	INVERSIÓN PROYECTADA.	70
5.4.	PROYECCIÓN DE VENTAS.	70
5.5.	PRECIO DE VENTA	74
5.6.	PUNTO DE EQUILIBRIO.	77
5.7.	UTILIDADES FLUJO DE EFECTIVO Y FLUJO DE PROYECTO.	78
5.7.1.	Análisis de riesgo.	79
5.8.	ANALISIS FINANCIERO.	80
5.8.1.	Indicadores financieros.	80
5.8.1.1.	Indicadores de liquidez.	80
5.8.1.2.	Indicadores de endeudamiento.	80
5.8.1.3.	Indicadores de actividad.	82
5.8.1.4.	Indicadores de rendimiento.	83
CAPITULO 6: ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DEL PROYECTO.		85
6.1.	CONCLUSIONES DE LOS ESTUDIOS.	85

6.1.1. Estudio de mercado.	85
6.1.2. Estudio técnico.	87
6.1.3. Estudio administrativo y legal.	88
6.1.4. Estudio económico y financiero.	88
6.2. FACTIBILIDAD DE LA EMPRESA.	90

BIBLIOGRAFÍA.

ANEXOS.

LISTA DE TABLAS.

Tabla 1. Competencia.	17
Tabla 2. Población objetivo.	25
Tabla 3. Descripción por componentes de la máquina.	42
Tabla 4. Descripción quipos de oficina.	43
Tabla 5. Capacidad instalada.	44
Tabla 6. Centros Comerciales.	45
Tabla 7. Nuevos centros comerciales.	46
Tabla 8. Localización, análisis de variables (Precio, Disponibilidad).	51
Tabla 9. Cargos por periodo.	60
Tabla 10. Jornada laboral.	60
Tabla 11. Costos laborales administrador.	62
Tabla 12. Costos laborales auxiliar contable.	63
Tabla 13. Costos laborales vendedores.	64
Tabla 14. Inversión en activos fijos.	69
Tabla 15. Inversión gastos de instalación y puesta en marcha.	69
Tabla 16. Inversión en capital de trabajo.	69
Tabla 17. Cálculo demanda.	71
Tabla 18. Proyección de ventas.	72
Tabla 19. Presupuesto de ingresos.	76
Tabla 20. Análisis de costos / Punto de equilibrio.	77
Tabla 21. Utilidades, Flujo de efectivo y flujo del proyecto.	78
Tabla 22. Cálculo del costo de capital promedio ponderado.	78
Tabla 23. Evaluación financiera.	79
Tabla 24. Análisis de riesgo.	79

LISTA DE GRAFICAS.

Gráfica 1. Mapa de Bogotá.	47
Gráfica 2. Lugar de compra.	47
Gráfica 3. Distribución de planta.	52
Gráfica 4. Organigrama IDEAS ENTERTAINMENT LTDA.	55
Gráfica 5. Organigrama “Cielo de Peluche”.	57
Gráfica 6. Estacionalidad de la demanda.	72
Gráfica 7. Pronóstico de demanda.	72
Gráfica 8. Precio estimado del servicio propuesto percibido por el público	75
Gráfica 9. Productos a personalizar.	87

LISTA DE ANEXOS.

ANEXO A. CUESTIONARIO.	92
ANEXO B. ANALISIS DE LA INVESTIGACION.	95
ANEXO C. LINEAS DE CREDITO	101
ANEXO D. SINTESIS BASICA DE LATINOAMERICA.	102
ANEXO E. ESTUDIO DE MERCADO DE LOS JUGUETES.	107
ANEXO F. ESTUDIO FINANCIERO.	110
ANEXO G. COTIZACIONES PLAN DE MEDIOS	119
ANEXO H. MODELO DE PRONOSTICOS DE WINTERS	123
ANEXO I. INFORMACION REGISTRO DE MARCA.	127

INTRODUCCION.

Los tiempos de hoy son tiempos de compradores, de consumo, de necesidades subjetivas que el consumidor debe satisfacer, son tiempos donde el cliente no tiene un único perfil sino varios, y donde cada perfil puede determinar unas condiciones distintas de producto, de tiempo, de especificaciones, de precio. Los clientes están aprendiendo a exigir, a darse cuenta que pueden obtener más por su dinero. Ya la rapidez, confiabilidad, seguridad, calidad son características que van implícitas en el producto, ya no basta solo con un buen servicio, ahora se trata de trascender en el cliente proporcionándole además de los servicios básicos con los que cuenta, valores agregados y/o servicios extraordinarios que ofrezcan una experiencia de compra diferente cumpliendo con sus expectativas como consumidor, que no solo se motive al cliente con la excelencia del producto sino con el beneficio de los servicios que lo acompañan, ya no solo es suficiente cumplir con la función utilitaria de los productos, ahora se exige una satisfacción total basada en los servicios adicionales que se ofrecen y que le corresponden al cliente por haber efectuado la compra. Bajo este concepto se regirá el portafolio de la empresa que se plantea en este documento, concepto a partir del cual la personalización de servicios corresponde al medio con el que se satisface al cliente a cambio de su dinero.

A partir de esto, se pretende desarrollar servicios personalizados de entretenimiento que se adapten al contexto colombiano y cumplan con la satisfacción del mercado objetivo. Este mercado puede variar dependiendo del enfoque que se le dé a cada uno de los servicios del portafolio, así por ejemplo, un mismo servicio puede ir dirigido tanto a adolescentes como a niños, pero cada uno bajo unas connotaciones distintas donde el concepto de personalización se aplica por separado a los intereses de cada segmento. Entonces, dado que el concepto de personalización unido al de entretenimiento produce muchas combinaciones posibles; teniendo en cuenta que las experiencias de entretenimiento se generan a partir de muchas y muy diferentes actividades y que cada una de estas posiblemente puede ser personalizada en algún grado y momento, La selección de los servicios que conformen el portafolio estará determinada también por un constante proceso de innovación, donde las necesidades que se capten serán satisfechas generando en el cliente una experiencia de compra que trascienda más allá de satisfacer simplemente la función utilitaria del producto, enfocándose en la función sobre todo simbólica; simbólica en tanto que el producto o servicio a consumir esta cargado de significaciones, de emociones, de sentido, que se anteponen a su utilidad. Todo esto bajo un esquema de diferenciación donde cada

servicio que se preste y que se constituye en valor para el consumidor es el atributo diferenciador ante la competencia, aportando así a la corporación como un todo.

El proyecto empresa encuentra en el servicio de suministro de juguetes de peluche personalizados, el punto de partida para desarrollar todas las estrategias que conlleven al diseño y desarrollo de nuevos servicios. En otras palabras, el servicio de suministro de juguetes de peluche personalizados, corresponde al servicio pionero del portafolio y a partir del cual se concibe la idea de la creación de una empresa que satisfaga necesidades simbólicas de muchas formas posibles, que logre posicionar en el mercado nuevas formas de entretenimiento, nuevas experiencias de consumo y así trascender en la actividad de compra generando sensaciones en el consumidor. Cuando se habla de sensaciones se refiere a las funciones simbólicas que los servicios personalizados de entretenimiento pueden satisfacer, marcando así, una diferencia en un mercado cuya oferta de experiencias de entretenimiento no esta muy desarrollada. Es importante aclarar que en el servicio de suministro de juguetes de peluche personalizados, lo que se ofrece no es el producto en sí, sino por medio de un servicio, se brinda la posibilidad al consumidor de ser participe de una experiencia de entretenimiento donde él mismo es el diseñador y constructor de un juguete de peluche que se adapte hasta a las exigencias más particulares. El portafolio aunque este liderado por el servicio de suministro de juguetes de peluche personalizados, no esta limitado por esta categoría en particular, sino por el contrario abarcará tantos aspectos del entretenimiento como sea posible integrar y adaptar a los lineamientos de personalización, innovación e involucramiento por los que se rige el portafolio.

Debido al enfoque del proyecto, la metodología utilizada para su desarrollo será el plan de negocios, el cual permite un análisis global enmarcando la definición y desarrollo de los siguientes estudios (Estudio de Mercados, Estudio Técnico, Estudio Económico y Financiero, Estudio Administrativo,), con el fin de obtener la suficiente información para poder tomar las respectivas decisiones del alcance del proyecto y su posible puesta en marcha.

1. TÍTULO

“Estudio de factibilidad para la creación de una empresa de servicios de entretenimiento a partir del suministro de juguetes de peluche personalizados en Colombia”

2. OBJETIVOS.

2.1. OBJETIVO GENERAL

Elaborar un plan de negocios basado en la creación de una empresa de servicios de entretenimiento a partir del suministro de juguetes de peluche personalizados en Colombia, con el fin de satisfacer necesidades sociales en este sector bajo el concepto de servicios personalizados, desarrollando y ofreciendo así nuevas formas de entretenimiento y experiencias de consumo.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Por medio de un análisis DOFA, Identificar y analizar las oportunidades o amenazas del sector de entretenimiento colombiano para la creación de una empresa en este sector.
- Identificar mercados potenciales en el sector de entretenimiento colombiano para definir las estrategias que regularan el desarrollo de la metodología (plan de negocios).
- Investigar las necesidades de los clientes potenciales y las oportunidades del sector de entretenimiento colombiano con el fin de definir las estrategias que enmarcan la filosofía y políticas de servicio de la empresa.
- Determinar las características y elementos para el diseño del producto y del servicio que se ofrece.
- Investigar los requerimientos técnicos y legales de los procedimientos para la correcta ejecución del negocio.
- Investigar el funcionamiento de la cadena de abastecimiento del producto / servicio a introducir para establecer los aspectos logísticos, de diseño y fabricación.
- Determinar las posibles localizaciones para la comercialización del producto.
- Definir los recursos económicos necesarios para el desarrollo del proyecto así como también las demandas estimadas del servicio y así establecer por medio del análisis financiero la factibilidad comercial, económica y financiera del proyecto.

3. METODOLOGÍA DE DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIOS

3.1. TIPO Y MÉTODO INVESTIGATIVO.

Debido al enfoque del proyecto, la metodología utilizada será el plan de negocios que pretende un análisis global enmarcando la definición y desarrollo de los siguientes estudios (Estudio de Mercados, Estudio Técnico, Estudio Económico y Financiero, Estudio Administrativo,), con el fin de obtener la suficiente información para poder tomar las respectivas decisiones del alcance del proyecto y su posible puesta en marcha. El plan de negocios no se limita a una sola investigación, en él intervienen:

- Investigación exploratoria: Estimar tamaño y características del mercado.
- Investigación Descriptiva: Especificar / describir Para determinar características del diseño del producto.
- Correlacional: Analizar cambios en variables como demanda, precios, inventarios, para el análisis de sensibilidad o de escenarios.
- Investigación Experimental: En el Análisis financiero se alteran y proyectan variables definidas.
- Investigación no Experimental: En las investigaciones relacionadas con el mercado y con el aspecto legal, no se modifica nada, es información real¹.

3.2. PROCESO DE INVESTIGACION UTILIZADA.

*"Toda investigación nace de algún problema observado o sentido, de tal forma que no puede avanzar, a menos que se haga una selección de la materia que se va a tratar."*²

La investigación que se desarrolla en este documento esta basada en el plan de negocios propuesto por el ministerio de comercio exterior (MINCOMEX), el cual presenta los siguientes puntos generales:

- Análisis del producto / servicio.
- Estudio de mercado.
- Estudio Técnico.
- Estudio administrativo jurídico y legal.
- Estudio Económico - financiero.

¹ Santiago Zorrilla Arena, Introducción a la metodología de la investigación, (ed.Melo S.A., México DF, Julio de 1988) .

Garza Mercado Ario, Manual de técnicas de investigación, (México, DF. 1979).

² Cervo Luis Amado, Metodología científica, (ed Mc Graw, Bogotá Colombia, 1979), p. 20

CAPITULO 1: ANÁLISIS DEL PRODUCTO / SERVICIO.

1.1. ANALISIS DOFA DEL PRODUCTO Y DE LA EMPRESA.

1.1.1. Análisis DOFA del producto / servicio. Por medio del uso de esta herramienta de análisis se pretende examinar las características particulares del negocio y el entorno en el cual este compite.

Fortalezas:

- *Innovación:* El servicio que se propone es innovador dentro del mercado de entretenimiento colombiano, más específicamente dentro de la categoría de juguetes y regalos.
- *Personalización:* Este concepto permite al consumidor adquirir un producto que satisfaga totalmente sus exigencias y requerimientos buscando finalmente la fidelización del cliente.
- *Involucramiento del cliente:* Al involucrar al cliente en el proceso de diseño y fabricación del juguete de peluche, se le esta proporcionando una experiencia de compra única dentro del mercado.
- *Necesidades simbólicas:* A través del servicio de personalización y de la experiencia de compra que se ofrece, el enfoque que se le da al producto se basa en la constitución de éste como un elemento portador de emociones y sentimientos que son transmitidos al juguete por el cliente a lo largo del proceso, y que determinan una relación estrecha entre el creador y el juguete o el donante y quien lo recibe.
- *Nivel de aceptación del servicio:* Con base en el estudio de mercados realizado se pudo determinar que el nivel de aceptación del servicio de juguetes de peluche personalizados es muy alto en cada una de las cuotas que conforman el mercado objetivo.

Debilidades:

- *Moda:* El servicio puede sufrir las consecuencias del comportamiento de una moda debido a que es un producto nuevo y muy diferente a las opciones que ofrece el mercado, por las características del servicio y el

producto involucrado el ciclo de vida podría ser corto aunque las ventas se podrían disparar.

- *Precio:* Según el estudio de mercado realizado, se pudo determinar el precio promedio que el cliente estaría dispuesto a pagar por el servicio ofrecido. El precio de venta del servicio es mayor que este precio promedio estimado (\$40.000), debido a la necesidad de cubrir costos, obtener un margen considerable de rentabilidad y posicionar el servicio como un exclusivo y de status.

Oportunidades:

- El hecho de que no existan almacenes especializados en juguetes de peluche, constituye una oportunidad para posicionarse en la mente del consumidor como el primer almacén dedicado a esta actividad. Por otro lado, un almacén especializado en la venta y fabricación de este tipo de productos, implícitamente involucra aspectos como calidad, especialización y diseño ya que el almacén se dedica a una sola actividad comercial y la constituye como su prioridad.
- El hecho de que el sector de entretenimiento colombiano tenga una oferta de experiencias de entretenimiento muy limitada y que no muy desarrollada³, establece una oportunidad para penetrar en el mercado con servicio innovadores que creen y satisfagan necesidades que actualmente no lo son.
- El sector de juguetes colombiano es un sector que según los representantes, está en pleno desarrollo, que crece día a día y tiene mucho que ofrecer hacia el futuro⁴

Amenazas:

- Es un mercado estacional, es decir que obtiene la mayor parte de sus ventas en diciembre y algo más en septiembre con la fecha de amor y amistad. En abril repuntan las ventas con el día del Niño⁵.
- Colombia tiene Bajo consumo per cápita de juguetes.
- El cambio en el patrón de juego y diversión de los niños (hacia la multimedia).

³ “Juguetes Cuando el negocio es diversión”. Revista Clase empresarial. Dic 1998

⁴ “Juguetes Cuando el negocio es diversión”. Revista Clase empresarial. Dic 1998

⁵ “Juguetes Cuando el negocio es diversión”. Revista Clase empresarial. Dic 1998

CAPITULO 2: ESTUDIO DE MERCADO.

2.1. POBLACION OBJETIVO.

La empresa se ubica dentro del sector de entretenimiento colombiano. Es importante tener en cuenta que el producto pionero del portafolio (suministro de juguetes de peluche personalizados), puede tener dos interpretaciones dentro del mercado, cada una dependiendo del segmento que lo decida adquirir. Así pues, el producto puede ser percibido por el público infantil (5 – 12 años) como un juguete, al cual le satisface algunas necesidades de diversión, compañía, autoestima, entre otras. Por otro lado, refiriéndome a un público mayor (13 – 25 años), este puede ser visto desde la perspectiva de un regalo, el cual logra evocar en el “juguete” el sentimiento del que lo regala, estableciendo una estrecha relación entre el donante y el receptor.

Entonces, el mercado meta esta comprendido por las personas entre 5 y 25 años, sin discriminación de sexo, y pertenecientes a los estratos 4, 5 y 6. Esta consideración de estrato, se debe a que el entretenimiento se considera una necesidad secundaria y por tanto el producto que se ofrece. Además, la experiencia de compra que se pretende posicionar en el mercado, corresponde a una actividad suntuaria solo asequible en los estratos altos de la capital.

2.2. COMPETIDORES

2.2.1. Identificación de la competencia. Teniendo en cuenta que el servicio que se propone es nuevo dentro del mercado de juguetes y regalos y por tanto dentro del sector de entretenimiento, a pesar de que corresponde a la categoría de juguetes de peluche y regalos, estaría diferenciado por el concepto de personalización y de involucramiento del cliente en la fabricación del juguete creando así una categoría nueva dentro del mercado. Esto quiere decir que la competencia no sería totalmente directa.

Como es en el establecimiento comercial que se propone, donde se realiza la fabricación y venta del juguete, se podría pensar como competencia tanto las empresas productoras de juguetes de peluche como también aquellas que los distribuyen y venden al cliente final. Las primeras haciendo relación a la fabricación del producto y las segundas a la venta de este; actividades que se realizarán conjuntamente en el mismo establecimiento comercial que se propone. Al analizar detalladamente las empresas productoras de juguetes de peluche, se encuentra que estas se limitan a la fabricación del juguete, la distribución es realizada por sus puntos de venta autorizados, es decir, que las productoras no

tienen contacto directo con el cliente final, siendo esto un aspecto primordial en la constitución del portafolio de la empresa que se quiere crear, ya que se pretende involucrar al cliente en el proceso, el cliente es fundamental en la realización del producto, es él quien decide como lo quiere, es él quien a través de sus capacidades logra el resultado final e implícitamente a través de la experiencia de compra que se le está brindando se hace participe del proceso. Entonces, teniendo en cuenta lo anterior, la competencia queda limitada a los distribuidores de juguetes de peluche, quienes no solamente se especializan en vender esta clase de productos, sino que su portafolio esta determinado por productos de expresión social, tales como tarjetas, peluches, dulces, y regalos varios.

Después de este análisis y teniendo en cuenta que el éxito del negocio depende en gran parte de su correcta localización⁶ y de acuerdo a la investigación de mercados que se realizó, se estableció que las tiendas de regalos más visitadas son aquellas que se encuentran en los centros de comercio de estratos altos del Distrito Capital, es decir, en la llamada zona rosa (calle 80 – 85 entre las carreras 11 y 15) , donde se encuentran los centros comerciales Atlantis Plaza y Centro Comercial Andino, en el Centro comercial Unicentro (Av 127 Carrera 15) y en el centro comercial Hacienda Santa Bárbara (Av 7 calle 116).

Existen otras opciones de compra como hipermercados y cadenas de jugueterías, donde se destaca Pepe ganga como el que mayor reconocimiento tiene dentro del mercado.

Para realizar un análisis detallado de la competencia se tuvieron en cuenta 4 aspectos:

Variedad: Se refiere a la cantidad de opciones de juguetes de peluche que existen en la tienda teniendo en cuenta tamaño, diseño y material del producto. Se evaluó de una forma cualitativa (**M**alo, **B**ueno, **E**xcelente).

Precio promedio: Es el precio promedio de los juguetes de peluche que existen en la tienda.

Marcas: Se refiere a las marcas que son distribuidas por cada una de las tiendas.

Ubicación: Siendo la ubicación un punto critico en el éxito del negocio, se analizó la ubicación de la competencia dentro del centro comercial. En este punto también se analizó la decoración del establecimiento comercial. Se evaluó numéricamente de acuerdo a una escala de 1 a 5, donde 1 es la peor ubicación y 5 la mejor.

⁶ Mirar capítulo 3: Estudio técnico. Localización.

A continuación se encuentra la información correspondiente al canal de distribución tiendas detallistas por centro de comercio.

Tabla 1. Competencia

Centro de comercio	Tiendas de regalos y juguetes	Variedad	Precio prom.	Marcas	Ubicación	Comentario
Atlantis Plaza	Market gift	B	40.000	-Russ Berrie & co	5	Los peluches que ofrecen tienen buena calidad (material y diseño).
Centro comercial Andino					5	
	Timoteo	M	25000	- Timoteo	5	Es una tienda especializada en tarjetas de expresión social.
	Pepe ganga	B	45.000	- Kisses. - Warner. - Disney.	5 4	Es una tienda especializada en juguetes, la sección de peluches es amplia pero los artículos no tiene buena calidad (material y diseño).
Hacienda Santa Bárbara	Guardapapo	E	50.000	Guardanapo	5	Productos hechos a mano en Colombia con materiales importados. Tienda especializada en juguetes de peluche y artículos "country".
	Chiquitoys	M	30.000	-Angel Toy. - Derbys.	2	Es una juguetería muy pequeña que no hace énfasis en juguetes de peluche.
	Sanrio	B	85.000	- Sanrio	2	Tienda especializada en distribuir todos los artículos de "Hello Kitty y friends".
Unicentro	La gran piñata	M	60.000	-Angel Toys -Koala Toys.	5	No están enfocados en los juguetes de peluche. Se especializa en artículos de fiestas y piñatería.
	Toyslandia	B	75.000	- Disney.	3	Distribuyen solamente personajes de Disney de gran tamaño. Tienda especializada en juguetes.

Con base en el análisis de competencia y en la experiencia del analista, se definieron dos almacenes como la competencia más fuerte que existe actualmente en el mercado. A continuación se encuentra un análisis en profundidad en el que se evalúa en una escala de 1 a 5, siendo 1 el peor y 5 el mejor, aspectos como el servicio, la decoración y tamaño del local donde todos tienen el mismo peso; puntos primordiales en el desarrollo de la empresa objeto de estudio.

El servicio se midió viviendo la experiencia de compra que proporciona cada uno de los siguientes almacenes. Es decir, una persona de cada sexo de cada una de

las cuotas entró a cada uno de los almacenes haciendo el papel de clientes “difíciles” pudiendo así determinar la calificación final del servicio.

- **MARKET GIFT**

Son dos almacenes, ubicados en los centros comerciales de Andino y Atlantis. Market (un almacén por centro comercial).

Productos: Market gift es una tienda que vende productos de expresión social como tarjetas y peluches. También vende artículos para regalos como lápices, calcomanías, libretas, llaveros, entre otros. Tiene una sección destinada a la venta de juegos de video de la marca Nintendo. La sección dedicada a los juguetes de peluche es muy variada y los juguetes que se ofrecen, importados de Estados Unidos, son de muy buen material con diseños agradables y originales de la marca RUSS BERRIE & CO de la cual se profundizará más adelante (mirar proveedores internacionales).

Calificación: 5

Mercado meta: Esta dirigido a las personas entre 4 y 26 años pertenecientes a los estratos altos (4, 5 y 6) de Bogotá.

Tamaño: Los locales son amplios, tienen un promedio de 75 m² los cuales son suficientes para manejar el volumen de productos y de inventarios de una forma totalmente organizada.

Calificación: 5

Decoración: La decoración del lugar es muy sobria, en colores blancos y pasteles. No tiene nada en especial, esto quiere decir que no hace alusión a un sitio en particular, ni se identifica con algún concepto. Es simplemente una tienda de regalos.

Calificación: 2

Servicio: Los trabajadores del almacén no están identificados con los productos que venden, se limitan a mantener el lugar en buen estado y a organizar las góndolas y vitrinas cuando se requiera. No se percibe un buen servicio en cuanto a asesorías sobre alternativas posibles para suplir una necesidad de un regalo.

Calificación: 2

CALIFICACION FINAL : $14 / 20 = 70\%$

- **GUARDANAPO.**

En una excelente zona de la parte antigua del centro comercial hacienda Santa Bárbara se encuentra situado este almacén.

Productos: los productos que ofrece están relacionados con la tendencia country⁷ como sillas, mesas portarretratos y artículos varios de decoración. Asimismo, los juguetes de peluche siguen esta tendencia en cuanto a sus diseños y materiales. Estos son realizados a mano en Colombia por talleres contratados por Guardanapo. Algunos de los materiales son importados. Tiene un gran variedad de diseños, materiales y precios.

Calificación: 5

Mercado meta: Esta dirigido a las personas entre 10 y 99 años pertenecientes a los estratos altos (4, 5 y 6) de Bogotá.

Tamaño: El local tiene alrededor de 50 m², cuenta con dos plantas de las cuales solamente la primera esta abierta para clientes. La planta alta esta destinada a inventarios y oficinas.

Calificación: 4

Decoración: Empezando por el aviso del local, el cual es muy grande y llamativo, la decoración del sitio esta muy bien elaborada. Se identifica con la tendencia de arte country en todos los aspectos del lugar. Sus vitrinas capturan la atención del cliente incitándolo a entrar y en el interior la distribución de los productos esta dispuesta de tal forma que se logra verlos todos así solo este buscando alguno en particular.

Calificación: 5

Servicio: Los trabajadores del almacén están uniformados siguiendo la tendencia decorativa del lugar, son carismáticos y atentos, con una actitud positiva hacia el servicio al cliente, conocen en su totalidad todos los productos del lugar y prestan una asesoría excelente para suplir cualquier necesidad relacionada con su razón social.

Calificación: 5

CALIFICACION FINAL : 19 / 20 = 95%

⁷ Country: técnica de pintura en madera con vinilos acrílicos. Country primitivo: con colores opacos y terminados envejecidos. Técnica del craquelado: consiste en darle a la madera una apariencia resquebraja.

Barreras de entrada al mercado.

Las barreras para penetrar en el mercado de los juguetes de peluche están determinadas por:

- Requerimientos de capital: para poder constituir físicamente el establecimiento comercial se requiere de una fuerza financiera que soporte arriendo, decoración, compra de máquinas, materias primas, promoción y publicidad.
- Acceso a proveedores de materias primas: debido a los acuerdos comerciales tan cerrados y estrictos entre proveedores y distribuidores, El éxito para el correcto funcionamiento de la empresa depende en gran medida de las facilidades que brinden estos para realizar acuerdos y contratos relacionados con las condiciones de venta y distribución de materia primas.
- Represalias de la competencia: Aunque la competencia identificada no es totalmente directa debido a la innovación del servicio propuesto, puede pasar que en un mercado de libre competencia, éste se puede manipular en cierto grado por aquellos que posean la mayor participación e influencia, teniendo en cuenta variables como el precio, promoción, acuerdos comerciales, capacidad.

2.3. PROVEEDORES.

Al identificar los productores de juguetes de peluche, se pueden conocer tendencias y posicionamientos de cada uno de estos, teniendo así parámetros de comparación para la el servicio que se propone en este documento.

2.3.1.. Proveedores Nacionales.

Pelanas: PELANAS es una compañía colombiana dedicada a la creación de personajes por medio de los cuales se pueden expresar sentimientos de afecto, amor y amistad. Por la diversidad de motivos y mensajes PELANAS ha sido catalogado como un producto ocasiones y fechas especiales como el Día del Amor y la Amistad o San Valentín. Pelanas es reconocida en Latinoamérica y cuentan con el Certificado de Calidad ISO 9001 Versión 2000. También le fue otorgado el PREMIO NACIONAL DE EXPORTACIÓN 2003 por la LABOR DE EXPORTACIÓN.

Sus clientes son las “Tiendas especializadas en Regalos y Detalles” que comparten su política de calidad y diseño⁸.

⁸ www.pelanas.com.

2.3.2. Proveedores Extranjeros. Debido a los menores costos de mano de obra, la producción mundial de juguetes se ha concentrado en Oriente, en especial en China, cuya participación en la producción mundial es estimada en el 50%. Más de 2.000 fábricas producen para la exportación. En Colombia algunas tiendas de juguetes y regalos trabajan bajo el concepto de marcas blancas, es decir, que importan los productos de china y los venden bajo la marca de su almacén. Entre los principales países productores, le siguen en importancia Estados Unidos, Japón, Alemania e Italia.

A continuación se encuentran los proveedores internacionales de juguetes de peluche que tienen sus productos en algunas de las tiendas mencionadas anteriormente y cuyos precios son tenidos en cuenta en el análisis de competencia de distribuidores. (Tabla 1. Competencia.).

Russ Berrie and Company, Inc: Es una compañía Americana que produce y vende mas de 7,000 artículos que ellos y sus subcontratistas diseñan, producen y distribuyen alrededor del mundo. Estos productos incluyen osos de peluche y otros animales rellenos, regalos para bebes, juguetes suaves para bebes y móviles. También la compañía posee una línea de productos de decoración como portarretratos, velas, figuras, adornos, manteles, regalos de decoración para la casa, oficina, colegios, productos de fragancias, y una amplia variedad de regalos para ocasiones especiales y para todos los días.

Los Productos de RUSS son vendidos en tiendas de regalos, tiendas de tarjetas, tiendas por departamentos, floristerías, hoteles, aeropuertos, droguerías, y otras tiendas alrededor del mundo.

Su casa matriz esta ubicada en Oakland, New Jersey, y sus showrooms satélites en Atlanta, Chicago, Dallas, Denver, Los Angeles, Miami y Seattle. A nivel internacional tienen showrooms en Australia, Canada, Inglaterra y Hong Kong y centros de distribución situados en locaciones estrategicas como New Jersey, California, Michigan, West Virginia, Canadá, Europa y Australia⁹.

Foster internacional Corporation: Foster internacional Corporation es una empresa panameña licenciataria de afamadas marcas y distribuidores de una amplia gama de productos relacionados en Centroamérica caribe y sur América. Dentro de estas licencias se encuentran Dysney, Warner brothers, Nickelodion, Barbie, Sad sam Honey y Strawberry shortcake, de las cuales distribuyen productos como peluches, artículos escolares, juguetes, regalos entre otros¹⁰.

MCL Creation Factory, Ltd. : Angel Toy International (Hong Kong) Limited y MCL Creation se unieron recientemente para formar *MCL Creation Factory, Ltda.* MCL

⁹ www.russberrie.com

¹⁰ www.fosterint.com

Creation Factory, Ltd, creó su división de juguetes de peluche en 1997 y se especializa en diseñar y producen juguetes de peluche para toda clase de personas y de ocasiones. Su Fábrica esta situada en Shenzhen y cuenta con 625 trabajadores y 88 de personal administrativo para el control de la calidad y respaldo administrativo¹¹.

GUND INC: Es la líder y mas Antigua empresa de producción de juguetes suaves en los estados unidos . GUND fue fundada por un inmigrante alemán, Adolph Gund, en Norwalk, Connecticut en 1898 y actualmente pertenece a la familia Swedlin. GUND es responsable de muchas innovaciones realizadas en el sector de juguetes de peluche, entre ellas esta su técnica de relleno, la cual contribuye en la suavidad de sus productos. Sus productos están dirigidos a personas de todas las edades para poder jugar y coleccionar. La compañía de 106 años de fundada esta localizada actualmente en Edison, New Jersey, y distribuye sus productos en Estados Unidos, Canadá, Europa, Japón, Australia y Sur América. Los productos de GUND pueden ser encontrados en tiendas de regalos, juguetes, librerías, museos, tiendas por departamentos, entre otras, según cada pais y sus respectivos distribuidores.¹².

2.4. DESARROLLO DEL TRABAJO DE CAMPO.

Investigación de mercado.

Objetivo general:

Establecer el grado de aceptación de un servicio que suministre juguetes de peluche bajo el concepto de personalización.

Objetivos específicos:

- Detrminar el conocimiento e interés del consumidor en cuanto a los servicios / productos personalizados.
- Conocer las costumbres del consumidor, en cuanto a ocasión, motivo y frecuencia de consumo de juguetes de peluche.
- Determinar las características que el consumidor considera importantes en el momento de seleccionar el producto a comprar.
- Determinar el target más rentable.

¹¹ www.angeltoy.com

¹² www.gund.com

Metodología:

Público investigado:

- Estudiantes entre los 5 y los 24 años.
- Nivel socioeconómico : Estrato 4,5 y 6
- Residentes en la ciudad de Bogotá.

Técnica utilizada:

Entrevista en profundidad para la cuota 5- 12 años. (Anexo A)

Entrevista cuestionario para las demás cuotas.

Distribución por rango de edades:

El rango de 5 a 24 años se dividió en tres cuotas de edad, ya que como el rango de edades es demasiado extenso, se espera que los intereses no son los mismos en la medida en que la edad es mayor.

Entonces se tiene,

- 5 – 12 años: Este rango de edad se analizó por medio de entrevistas en profundidad para facilitar el entendimiento del cuestionario al entrevistado y así poder satisfacer los objetivos del estudio también en este rango. Este público es de suma importancia ya que constituye la población que percibe el servicio / producto como un juguete; es un mercado potencial grande y significativo para la empresa.
- 13 – 17 años y 18 – 24 años: En esta edad se encuentran los preadolescentes, adolescentes, adolescentes adultos y adultos, los cuales pueden percibir el producto / servicio como un regalo, como un artículo de expresión social, cada cuota bajo unas connotaciones distintas, donde lo que se pretende expresar a través del producto puede ser diferente.

Procedimiento:

Se realizaron un total de 322 entrevistas distribuidas en cuotas por rango de edad así:

- 33% entre 5 - 11 años
- 33% entre 12 – 17 años
- 33% entre 18 - 24 años

Las entrevistas se realizaron bajo los siguientes parámetros:

- Las entrevistas en profundidad se realizaron a los niños pertenecientes al rango de edad 5 -12 años. Debido a que el formato de encuesta no era muy

claro para ellos por lo que las respuestas no satisfacían los objetivos del estudio.

- Selección aleatoria de la muestra en 2 colegios, en la Pontificia Universidad Javeriana y la Universidad de los Andes.
- Instrumento utilizado: Cuestionario estructurado.
- Supervisión directa del 100% de la información recolectada.

Fecha de realización trabajo de campo: Febrero 6 al 10 de 2004

Encuestadores: Juan David Arenas.

Lina Fernanda Arenas.

Maria Fernanda Prieto.

Manuela escobar.

Supervisor: Juan David Arenas.

2.4.1. Determinación de la muestra mediante en uso de parámetros estadísticos y formato de encuesta.

Determinación de la población objetivo: Para establecer el número de personas existentes en bogota entre los 5 y 24 años y pertenecientes a los estratos 4, 5 y 6, se tomaron proyecciones de población divididas por edades suministradas por el DANE¹³. Estas proyecciones corresponden al año 2004. De igual forma, en lo referente a la estratificación socioeconómico de Bogotá, se tomaron estudios realizados por el DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE PLANEACION DISTRITAL, en los que se muestra un valor porcentual por cada estrato socioeconómico¹⁴. Obteniendo:

¹³ www.dane.gov.co.

¹⁴ Departamento administrativo de planeación distrital, la estratificación socioeconómica de bogotá, d.c.1995 - 2000

Tabla 2. Población objetivo.

Hombres entre 5 y 9 años	244.762	Estrato	% D.C.	
Mujeres entre 5 y 9 años	238.243	1	14,64%	
Hombres entre 10 y 14 años	242.278	2	36,06%	
Mujeres entre 10 y 14 años	243.953	3	38,79%	
Hombres entre 15 y 19 años	208.188	4	5,73%	} 10,17%
Mujeres entre 15 y 19 años	249.122	5	2,46%	
Hombres entre 20 y 24 años	231.797	6	1,98%	
Mujeres entre 20 y 24 años	279.097			
TOTAL	1.937.440			

POBLACION OBJETIVO	197.038
---------------------------	----------------

Determinación del modelo estadístico para el cálculo de la muestra.

Para determinar el número de encuestas a realizar se utilizó el siguiente modelo estadístico, adecuado para determinar el tamaño de la muestra para poblaciones finitas cuando se estiman proporciones. En este caso se tomaron los estimadores $p = 70\%$ y $q = 30\%$ ya que se conocen características de la población, es decir se conoce a que población se está dirigiendo; población entre 5 y 24 años pertenecientes a los estratos 4,5 y 6, hombre y mujeres.

$$n = \frac{NZ^2 p (1-p)}{(N -1) e^2 + Z^2 p (1-p)}$$

Donde:

N = Tamaño de la población.

Z = Nivel de confianza.

P = Proporción de respuestas afirmativas.

e = Error estándar.

Entonces,

$$n = \frac{(197.038) 1,96^2 0,7 (1-0,7)}{(197.038 -1) 0,05^2 + 1.96^2 0,7 (1-0,7)}, z = 1,96 \text{ para un \%confianza del 95\%}$$

$$n = 322.$$

2.5. ANÁLISIS Y RESULTADOS.

La investigación de mercados que se realizó cumplió con todos los objetivos planteados inicialmente. Después de analizar la información recolectada (ANEXO B), se estableció que el target más interesado en el servicio, fue la primera cuota, las personas entre 5 y 12 años. Esto se puede ver en los datos correspondientes a las preguntas 3,4, 9 y 10 del cuestionario. En la pregunta 3, después de explicar lo que significa personalizar un producto, se obtuvo que lo que más desea personalizar la primera cuota son los juguetes. Los demás respuestas a esta pregunta tanto de esta cuota como también de las otras, servirán de base para realizar en un futuro una investigación más profunda encaminada hacia el diseño de nuevos servicios dentro del portafolio de la empresa. La pregunta 4 era mucho mas específica, en la gráfica correspondiente se puede apreciar como va decreciendo el interés por los juguetes de peluche entre cuota y cuota. Un 87% de los niños (5-12 años) gustan de los juguetes de peluche. La segunda cuota respondió afirmativamente a esta pregunta en un 71%, valor que no es del todo malo ya que analizándolo en conjunto con otros datos de la investigación, la cuota de la mitad se constituye como un target también importante con un gran potencial de compra.. Los adolescentes adultos (17 – 24 años) gustan de los juguetes de peluche en un 55%. Al analizar las razones por las cuales los juguetes de peluche gustan o no a cada una de las cuotas (pregunta 5), se pudieron determinar los aspectos importantes que debe tener el producto físico, para que sea más aceptado por el mercado, Estos son: ternura, suavidad, diseño y utilidad. La ternura esta ligada al diseño físico del producto; un juguete de peluche debe provocar en el consumidor sentimientos de ternura y compañía. La suavidad esta sujeta al material, aspecto que se analiza más adelante en el estudio técnico. En cuanto a la utilidad, esta se pretende subsanar desde el punto de vista simbólico del juguete; al permitir que sea el cliente quien arme y diseñe su juguete y que a través de la experiencia de compra se produzca un sentimiento de propiedad que se verá reflejado en la utilidad del juguete al hacer de este un “objeto” de compañía y portador de sentimientos y emociones. También se pudo determinar como va cambiando la percepción que tiene el juguete de peluche a medida que la edad aumenta. Se puede ver que para las cuotas mayores los juguetes de peluche se constituyen como un buen regalo y como un objeto de compañía.

En cuanto a la frecuencia de compra, la mayor densidad de datos con respecto a la primera cuota, se concentra en las opciones “una vez cada 3 meses” y “una vez al mes”. En las otras dos cuotas, la frecuencia de compra es muy baja. Los datos se concentran en “una vez al año” y “nunca.” Al analizar más a fondo el por qué de esta situación, se entiende que los aspectos negativos de los juguetes de peluche pesan más a medida que aumenta la edad. Por otro lado, con respecto a las cuotas 2 y 3, los juguetes de peluche están posicionados dentro del mercado objetivo como pasados de moda, esto es importante ya que lo que se pretende con este servicio, es reposicionar los juguetes de peluche mediante un almacén especializado bajo un concepto innovador y de alguna manera crear una moda para regalos y juguetes.

La pregunta 7 se planteó con el objetivo de establecer el espacio físico para la ubicación del almacén. Con base en este resultado, se tratará este punto con más detenimiento en el estudio de localización.

La ocasión de compra se analiza por medio de la pregunta 8, con los resultados obtenidos en esta pregunta se puede ver como los cumpleaños son las fechas en las cuales la gente prefiere comprar juguetes de peluche. Esto es válido para todas las cuotas, aunque en la de 5-12 años, la navidad también representa una ocasión muy importante. Teniendo en cuenta que el público mayor de la población objetivo entrevistada percibe el juguete de peluche como un regalo mas que como un juguete, la fecha de amor y amistad se constituye también en una ocasión importante. Por medio de esta pregunta se pudo confirmar y ratificar la estacionalidad de la demanda.

A partir de este punto la encuesta se centra más en analizar la aceptación y requerimientos del servicio. La insatisfacción de los juguetes de peluche que se ofrecen en el mercado se percibe en todas las cuotas con porcentajes de 84%, 63% y 55 % respectivamente. La siguiente pregunta va muy ligada a la anterior y los resultados muestran como la idea de tener un almacén donde se pueda construir un juguetes de peluche al gusto y capricho del consumidor, tiene un gran nivel de aceptación (98%, 87% y 83% en cada una de las cuotas respectivamente) debido a la escasa y limitada oferta de este tipo de productos en el mercado. Como se había dicho anteriormente, esto nos confirma que el target más interesado es el de 5 a 12 años. Como la idea del negocio se crea a partir del concepto de personalización, a través de la pregunta 11 se pretende identificar cuales son los aspectos que más influencia tienen en el cliente a la hora de armar y diseñar el juguete. Se puede ver que los valores se distribuyen casi equitativamente entre los aspectos de Motivo del juguete, tamaño, material y accesorios, teniendo una leve inclinación hacia este último. Esto nos dice que no se debe restringir ninguno de estos aspectos; las opciones deben ser amplias y disponibles.

La última pregunta esta relacionada con el precio y con cuanto dinero se estaría dispuesto a pagar por un juguete de peluche y por la experiencia de hacerlo a su gusto. La primera cuota no entra en este análisis, ya que no son ellos los que pagan sino son los padres los que finalmente lo hacen. Con respecto a la segunda cuota (13 – 17 años), un 73% pagaría hasta 40.000 pesos y con respecto a la ultima cuota, un 34% pagaría hasta 40.000 pesos, un 44% de 40.000 pesos a 50.000 pesos y un 22% mas de 50.000 pesos. Esta información será de gran utilidad en el estudio financiero y en la determinación del precio de venta.

2.5.1. Lanzamiento. El lanzamiento del almacén se realizará 1 mes antes de una fecha especial como el día del amor y la amistad o navidad. Este tiempo es suficiente para que mediante la campaña publicitaria (ver publicidad), se de a conocer el almacén y se despierte la curiosidad de los consumidores ante la aparición de un producto nuevo en el mercado de regalos y juguetes. Asimismo, el día del lanzamiento tendrá lugar un fin de semana que no sea seguido de un día festivo, ya que el mercado al que se quiere llegar esta conformado en gran parte por aquella población que puede pagar vacaciones cortas de este tipo (Estratos 4,5 y 6). El hecho de que se realice en un fin de semana, esta sujeto a que este es el espacio en el cual las personas están disponibles para visitar un centro de comercio con sus allegados. Por otro lado, la planeación de inventarios y personal, debe estar acorde con la cantidad de gente que se espera adquiera el producto. Aunque este valor es muy difícil de determinar así como también la afluencia de personas que vayan al almacén el día del lanzamiento (simplemente se cuenta con un dato de clientes potenciales en los que no se incluyen acompañantes), se debe contar con la capacidad de abastecer al almacén en el momento y cantidad que sea necesario. No se pueden agotar las materias primas, no se pueden agotar los accesorios, no se pueden restringir las opciones, no se puede descuidar el servicio, no se puede porque de eso es que se trata el servicio, de lograr una experiencia de compra inolvidable. Pero es importante recalcar que el objetivo primordial del lanzamiento del almacén, de la empresa y del producto / servicio, más allá de lograr altas ventas en las primeras semanas, es crear un reconocimiento dentro del mercado y es despertar la curiosidad del mercado fomentando inicialmente la visita al local. Una visita es una posible venta, las cuales se proyecta crezcan en la medida en que se acerque la fecha especial, la cual estará próxima al lanzamiento.

2.5.2. Nombre. El nombre del almacén será “CIELO DE PELUCHE”. A partir de este nombre se pretende evocar en el consumidor la sensación de que está entrando al Cielo, lugar que por tradición y cultura es de donde vienen los recién nacidos, las fantasías y los sueños. Así pues, el complemento “... de peluche”, se refiere al cielo de los juguetes de peluche; porque es allí donde usted puede dar vida a un nuevo juguete, que le pertenece totalmente porque usted lo diseño y le dio la oportunidad de “nacer”. Es un nombre que involucra sentimientos, es un

nombre de fácil recordación y trata de recrear de una manera muy corta el objetivo principal del servicio pionero de la empresa.

Ambientación. La ambientación del almacén es un aspecto crucial en el desarrollo del proyecto, ya que teniendo en cuenta que lo que se vende y ofrece detrás del producto físicamente tangible (juguete de peluche) es un servicio, es una experiencia de entretenimiento que debe satisfacer plenamente al consumidor, debe darle más de lo que espera, para así desde un principio, lograr una fidelización del cliente. En este orden de ideas, la decoración del lugar se constituye como uno de los medios de comunicación con el cliente, es decir que por medio de la imagen y el lugar que se pretende recrear con la decoración, se sumerge al cliente en un espacio donde la experiencia de compra pueda ser más real, donde los sentimientos y sensaciones que evoca el producto terminado nazcan y crezcan a medida que se completa el proceso. La ambientación estará muy relacionada con el nombre del almacén y el logo, y con los uniformes de los empleados, para así finalmente constituir una identidad que logre posicionarse en el mercado. El almacén recreará el cielo donde gracias a la ayuda del cliente se le da vida a los juguetes de peluche. Estará adornado con nubes y colores claros, que den la sensación de paz y tranquilidad.

2.5.3. Estrategias de mercadeo

Producto: El primer producto del portafolio de la empresa que se va a ofrecer son los juguetes de peluche atado al servicio de personalización. Bajo este concepto se fundamenta la diferenciación del producto con respecto a la competencia y en conjunto con el marketing uno a uno se pretende buscar que cada experiencia de compra sea única. Al involucrar totalmente al cliente desde el inicio del proceso, se pretende que este, por medio de sus capacidades creativas y su propia subjetividad, diseñe un juguete que por supuesto va a satisfacer todas sus necesidades y expectativas como consumidor. Adicionalmente a medida que el cliente es parte de cada una de las etapas del proceso, el objeto- juguete se va convirtiendo en el portador de una carga simbólica que ira creciendo a medida que avanza el proceso. Así pues, la personalización, el servicio, y la carga simbólica que implícitamente posee el juguete de peluche, son valores adicionales del producto físico (juguete de peluche), que buscan finalmente la fidelización del cliente.

Precio: El precio debe corresponder con la percepción que tiene el comprador sobre el valor del producto y de los servicios adicionales que se ofrecen por la compra de este. La determinación del precio también estará sujeta al segmento de población al que se dirige el producto / servicio, en este caso los estratos 4,5 y 6 de Bogotá. Las estrategias de precio estarán encaminadas hacia el

posicionamiento del producto como un producto exclusivo, claro está, sin que se excedan las capacidades adquisitivas del mercado, pero atribuyéndole un valor importante a la experiencia de compra y a la personalización como aspectos diferenciadores. Es necesario tener en cuenta que a largo plazo, la determinación del precio final dependerá de la experiencia competitiva de la empresa.

Plaza: La distribución del producto / servicio se hará directamente en el almacén o almacenes que existan bajo el nombre exclusivo “cielo de peluche” pertenecientes a la empresa. Todos estos almacenes, funcionarán bajo el mismo esquema administrativo y tendrán las mismas características en cuanto a decoración y ambientación. La distribución de las materias primas se realizará desde los proveedores hasta cada uno de los almacenes. Por otro lado, para satisfacer mas demanda en los picos de la curva de demanda, se alquilarán espacios centros comerciales en donde se instalará una unidad móvil y práctica de cielo de peluche.

De acuerdo a las limitaciones financieras se ha tomado la decisión de iniciar el negocio con el montaje de un local con un tamaño alrededor de 75 m² y que según su ubicación, logre atender un porcentaje significativo de la demanda. El objetivo entonces es aumentar el tamaño del local, así como también el número de estos, siempre teniendo en cuenta el comportamiento de la demanda y de la curva del producto.

Promoción: Esta aspecto es difícil de tratar ya que al plantear promociones como dos por uno o semejantes, se vería afectada la imagen del almacén y se desorientaría o perdería el concepto de la tienda. A lo que me refiero es que este tipo de promociones hacen ver al peluche como un objeto, un producto más, uno del montón, uno de consumo masivo en el peor de los casos, y no como juguete exclusivo, una compañía, un producto animado que cobra vida desde el momento en que su diseñador (el cliente) escoge el tipo de animal que quiere hasta la expedición del acta de nacimiento. Lo que se busca es resaltar las características del producto como único y exclusivo, por lo tanto, las promociones que se ofrecerán estarán enfocadas en los accesorios, no comprometiendo así la imagen del local y teniendo un efecto positivo en las ventas.

Publicidad: Las estrategias publicitarias deberán resaltar los atributos diferenciadores de personalización, servicio e innovación propios de “Cielo de peluche”. La personalización conlleva a la exclusividad, el servicio, entendido como atención directa, y la innovación, como el lanzamiento de un servicio creativo y novedoso dentro de la categoría, todo esto con el fin de lograr posicionarse de primero en la mente del consumidor.

La estrategia de medios estará orientada a llegarle a dos públicos objetivo en primera instancia. Por un lado los niños, quienes de una u otra forma son los que presionan a los padres para obtener el juguete que quisieran tener. Por el otro los

padres, quienes finalmente son los que tiene el poder adquisitivo y la decisión de compra. Según un reciente estudio elaborado por Optimedia News, se indica que la capacidad de influencia de los niños en las compras que realizan sus padres es del 60%, según se recoge en un informe previo de Millward Brown. Entonces, se pautará en radio en Colorín Colorradio (1310 A.M.) en los programas más adecuados. Se elaborarán gingles, puesto que considero que es la manera más efectiva de dar a conocer la marca y posteriormente generar recordación en este segmento. En cuanto a los padres se pautará en la FM (99.9 F.M.), en la W (94.9 F.M.) y en el programa radial “La luciérnaga” (810 A.M.). En estas frecuencias se trabajará bajo el concepto de mención de marca dejando claro las características del almacén y del servicio. También se pautará en medios impresos a través de los cuales se buscará empezar a introducir el logo y la imagen del almacén; facultades que no nos permite la radio. Se realizarán publlirreportajes breves y se diseñarán algunos avisos de bajo contexto que se pautarán en el Periódico EL TIEMPO, Revista SEMANA, DINNERS, DINI, y SOHO. Para la etapa del lanzamiento, se realizarán algunos correos directos dirigidos a jardines y colegios, en el cual se aclarará el día y fecha del lanzamiento y la dirección del almacén, con el fin de garantizar algunos clientes en esa fecha. (Ver Anexo G Cotizaciones plan de medios).

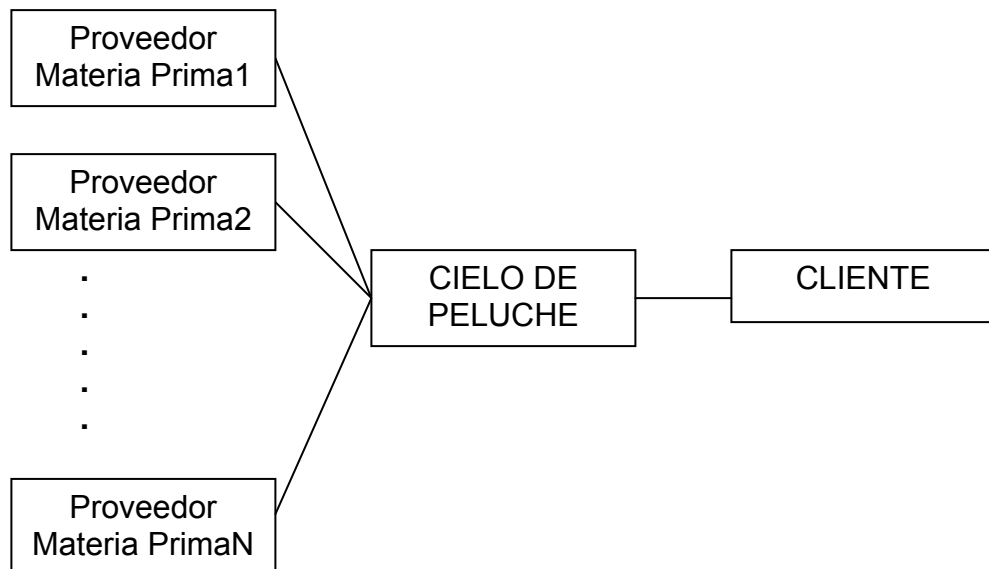
A pesar de que la Televisión es considerado el medio mas efectivo, lo es también el más costoso, por lo cual se consideró distribuir mejor el presupuesto destinado a publicidad y así abarcar un mayor porcentaje del mercado potencial.

Servicio: Teniendo siempre como objetivo primordial la máxima satisfacción del cliente, por medio de estrategias y políticas de servicio se pretende constituir como argumentos competitivos la atención y la asesoría hacia el cliente, generando algún valor agregado diferencial que nos haga ser elegidos y preferidos por los consumidores. El servicio al cliente es la parte en donde la empresa podrá mostrarse ante sus consumidores y el espacio propicio de interacción con los consumidores. Por otra parte, se realizarán seguimientos a los clientes con el fin de dar a conocer promociones y recordar la fecha de nacimiento de cada uno de sus juguetes de peluche adquiridos en la tienda.

CAPITULO 3: ESTUDIO TECNICO.

3.1. SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN/ COMERCIALIZACIÓN.

El sistema que se utilizará para distribuir y comercializar el producto es mediante puntos de ventas propios en los cuales el cliente encontrará todo lo necesario para personalizar su producto y realizar la experiencia de compra que le brinda “Cielo de peluche”. Cada punto de venta deberá cumplir con unos requerimientos técnicos específicos con el fin de brindar un alto nivel de servicio y satisfacción.



3.2. TAMAÑO DEL PROYECTO.

3.2.1. Factores que condicionan el tamaño del proyecto:

- **Dimensión del mercado:** El objetivo del proyecto es la creación de una empresa de servicios personalizados de entretenimiento que se genera a partir del suministro de juguetes de peluche personalizados, supliendo así necesidades de entretenimiento de la población identificada en el estudio de mercado.

Según los resultados de la investigación de mercados realizada en el capítulo anterior, para el inicio de las operaciones del local se contaría con una demanda potencial de 197.038 personas pertenecientes a los estratos 4 a 6 y de edades entre 5 y 24 años. Como se puede apreciar es un valor

elevado y por lo mismo hay que llegar a este mercado de una manera estratégica con puntos de venta que puedan satisfacer sus necesidades de compra y servicio sin generar conflicto por falta de capacidad y atención, especialmente en horarios pico y fechas especiales donde la demanda tiende a incrementarse. De acuerdo a lo anterior y en especial al estudio de localización, se identificaron puntos estratégicos que permitirán asegurar en gran medida el éxito del negocio.

- **Disponibilidad de insumos:** La disponibilidad de insumos es un factor determinante a la hora de las ventas, ya que en primer lugar la ausencia de estos puede des-estimular la demanda, acabar con la imagen y expectativas que se tienen del negocio (sobretudo hablando de un servicio donde el objetivo principal es la personalización), y finalmente incentivar y dar la posibilidad a otros establecimientos de aplicar estrategias agresivas para captar mercado. En segundo termino, un stock de inventario que se acumule por la falta de rotación (derivado de estrategias erróneas de venta y promoción) conlleva a la generación de grandes costos que representarían a la empresa grandes pérdidas.
- **Capacidad financiera:** El capital propio disponible para la iniciación del proyecto es mínimo, por lo cual la capacidad financiera estará atada de los financiamientos de entidades publicas y privadas como también de los aportes por parte de los socios que deseen invertir en el negocio.
- **Capacidad administrativa:** La gestión adecuada del establecimiento requiere del buen uso de la capacidades administrativas para el montaje y manejo del mismo siguiendo el enfoque deseado. (manejo de presupuestos, promociones, compras, ventas, Servicio al cliente, etc). Las limitaciones económicas que pueden llegar a impedir en un principio la contratación de personal capacitado deberán suplirse mediante alternativas como la administración por parte del gestor del proyecto. Esto constituye una buena alternativa para garantizar el funcionamiento correcto del negocio en sus periodos de creación e iniciación hacia una opción de crecimiento a medida que se posiciona el servicio y se consolida el mercado.
- **Problemas de orden institucional:** Desde su inicio la empresa contará con un manual de funciones específico para cada uno de los cargos. Así mismo se dará a conocer desde el principio la misión, visión, objetivos y políticas de la empresa para que de esta manera se genere una cultura organizacional favorable y positiva que estimule el buen funcionamiento de la empresa.

3.2.2. Descripción del servicio.

El proyecto empresa que se plantea en este documento encuentra en el servicio de suministro de juguetes de peluche personalizados, el punto de partida para desarrollar todas las estrategias que conlleven al diseño y desarrollo de nuevos servicios que satisfagan, además de las necesidades de producto, las necesidades simbólicas respectivas. En otras palabras, el servicio de suministro de juguetes de peluche personalizados, corresponde al servicio pionero del portafolio y a partir del cual se concibe la idea de la creación de una empresa de servicio personalizados de entretenimiento.

Para describir el portafolio de la empresa, me basaré en dos tipos de descripción. La descripción literaria y la descripción técnica o científica.

DESCRIPCIÓN LITERARIA.

Es importante realizar este tipo de descripción en el desarrollo de este trabajo, debido a que tanto el producto como el proceso están cargados de simbolismos que buscan transmitir emociones en el usuario. Esta descripción pretende evocar y recrear en la mente del receptor las características del servicio.

“Cielo de peluche”

Imagínese un local, en alguno de los nuevos centros comerciales que se construyen en la zona rosa de bogota, el nombre del local no lo he pensado bien , pero por ahora dejémoslo en “Cielo de peluche”. Usted entra a la tienda y lo primero que ve son estantes repletos de animales de peluche vestidos de todo lo que usted pueda imaginar, desde prostitutas hasta doctores, pasando por enfermeras, policías, bailarinas, motociclistas, ejecutivos...Todo!; parece que de alguna forma usted ha entrado en una selva de peluche donde cada uno de los animales cobra vida.

Entonces usted, que esta tan enamorado, tan contento, tan arrepentido, tan romántico, tan detallista, tan idiota, escoge un marranito, solo la piel, dentro de la gama de animales que le ofrece el almacén; marranito por aquello de los apodos cariñosos pero vergonzosos que suele usar con su pareja. Agarra la piel y pasa al siguiente paso del proceso, darle vida al animal, entonces usted, tan maduro como es, o por lo menos como aparenta serlo, deposita un corazón repleto de honestidad y amor dentro del marranito, que ridiculez! pero al mismo tiempo que madurez ni que carajo! es usted quien le esta dando vida a ese insignificante marrano llenándolo de felpa hasta que esa piel de marrano queda convertida en un marranito “real”, gordito, si usted así lo prefiere, tierno, con corazón y todo, y lo peor!, lo esta mirando a usted, su progenitor, con esos ojazos azules que usted mismo escogió.

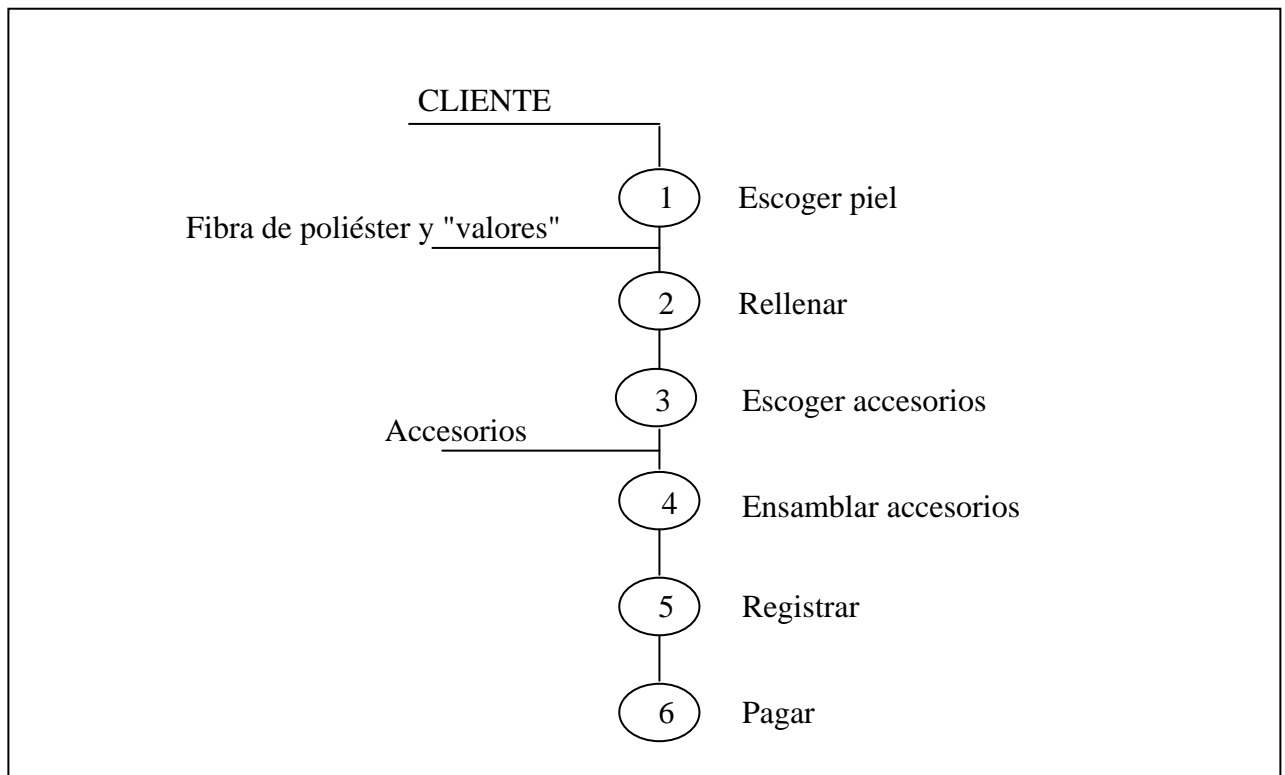
Pasa al vestier y escoge una camisa a cuadros blancos y azules, la de rayas no le quedaba muy bien, engordaba su figura, y la camiseta con los jeans era muy informal para su gusto, que es más bien, por lo que me puedo dar cuenta, muy conservador, pero eso no importa, está bien, porque en este almacén hay peluches y accesorios para todos los gustos, sectas y religiones. Escoge unos pantalones que hagan juego con la camisa de cuadros, una chaqueta de cuero y unos zapatos de esos que están de moda ; elegantísimo quedó el muchacho!, perdón el marrano, pero es que a estas alturas donde usted lo ha rellenado, lo ha limpiado y lo ha vestido, ya parece que fuera un hijo suyo, solo le falta darle un nombre y apellido, por eso pasa a la sala de bautismo, que aunque no es más que un simple computador que le entrega un acta de nacimiento con fecha, nombres y apellidos, para usted se constituye en la formalización de todo el acto, casi sexual debido al resultado, usted necesita el acta, la exige!.

Se acerca a la caja registradora, paga, y se lleva a ese animal hecho a su gusto y capricho en una casita de cartón derecho para donde su mujer, amiga, novia, pero ojo!!!, nunca amante, porque no hay nada que enamore más a una mujer que un oso del "Cielo de peluche", y yo sé que usted no quiere eso.

FIN

DESCRIPCIÓN CIENTÍFICA

Para este tipo de descripción me ayudaré de una herramienta de ingeniería, el diagrama de operaciones, al cual se le realizaron algunas modificaciones con el fin de adaptar la herramienta y facilitar el entendimiento del proceso.



Descripción de las operaciones:

NOTA: Es importante entender que las operaciones son realizadas por el cliente como parte del proceso personalizado y simbólico de la construcción del juguete.

Descripción de las operaciones:

Operación 1: Escoger piel.

Con esta operación se inicia el proceso. Una vez el cliente ha entrado al almacén y ha contemplado las posibilidades que este le ofrece para crear su juguete, éste se decide por una o más pieles. Una piel se puede definir simplemente como el “forro” del juguete.

Operación 2: Rellenar.

Una vez la piel ha sido definida, se procede a rellenarla por medio de una máquina donde el operario y el cliente realizan conjuntamente la operación. Antes de iniciar esta operación, el cliente selecciona los “valores” o “cualidades” que desea tenga en su *interior* el juguete de peluche. Estas se representan por medio de figuras alusivas al valor o cualidad.

Operación 3: Escoger accesorios.

En este momento ya se tiene físicamente un animal de peluche. Ahora el cliente, dentro de la gama de accesorios que le ofrece el almacén, escoge los que a su gusto le parezcan. Estos accesorios pueden ser: ojos (color), camisas, camisetas, sacos, pantalones, chaquetas, tenis, zapatos, gorros, gafas, piercings, entre otros.

Operación 4: Ensamblar accesorios.

Los accesorios escogidos al gusto y capricho del cliente son ensamblados por éste al juguete.

Operación 5: Registrar.

Finalizando el proceso, al cliente se le expedirá una “acta de nacimiento”, teniendo en cuenta la fecha, nombre del juguete y de su(s) propietario(s), con el fin de conformar una base de datos de los clientes y sus productos y así poder realizar un seguimiento.

Operación 6: Cancelar.

El proceso termina con la cancelación monetaria del servicio. El producto se entregará en un empaque cuyo diseño se asemeja al de una vivienda.

NOTA: En cada etapa del proceso existe una carga simbólica diferente, estas fortalecen la relación cliente – juguete a medida que avanza el proceso.

3.2.3. Alternativas de tamaño para el inicio del proyecto.

1. Cielo de peluche debe iniciar sus operaciones con un gran establecimiento que permita satisfacer la demanda estimada en un alto porcentaje. Esto implicaría el montaje de las instalaciones en un área por lo menos de 180 m² en los que se disponga del espacio adecuado para la realización y venta del juguete de peluche.

Ventajas: Se adquiere gran reconocimiento del establecimiento y se cuenta con la capacidad para el manejo de grandes volúmenes de clientes.

Desventajas: El gran costo inicial para su montaje (arriendo, infraestructura, equipos, publicidad) dificulta el acceso a créditos e incrementa el riesgo financiero, además el manejo administrativo y la seguridad se complican.

2. Se debe comenzar el negocio con la inauguración de dos (2) locales en la ciudad de manera que se satisfaga la demanda en distintos puntos estratégicos sin sobresaturar la capacidad de un solo local. El tamaño de los locales estaría entre 70 m² – 100 m². La decoración debe ser similar en todos los puntos de venta.

Ventajas: Se atiende la demanda en varios y diferentes puntos cubriendo así un mayor porcentaje de ésta.

Desventajas: Se incurre en altos costos relacionados con el montaje y adecuación simultánea de los puntos de venta. Por otra parte el riesgo de quiebra se aumenta al no alcanzar las expectativas de ventas estimadas.

3. Cielo de peluche debe iniciar operaciones con el montaje de un local ubicado en una zona donde la demanda sea elevada y se pueda adquirir un reconocimiento del establecimiento en esa zona. Dicho establecimiento tendrá un tamaño de 75 m² – 85 m².

Ventajas: Los Costos de montaje y adecuación no son tan elevados, el tamaño del local es apropiado para permitir el flujo libre de la operación (Ver pagina XX. 3.10. DISTRIBUCION DE PLANTA). Se logra atender una demanda en una zona donde el potencial de crecimiento es factible.

Desventajas: No se llega a un reconocimiento total de la población. Las operaciones son limitadas mientras se expande el negocio.

Teniendo en cuenta la dimensión del mercado, la capacidad administrativa y la capacidad financiera, se ha escogido la tercera opción entre las alternativas anteriores ya }que se considera la más segura y cuenta con un gran potencial de crecimiento debido a que su localización, como se verá mas adelante, motiva la demanda y aumenta las expectativas de crecimiento del negocio. Por otro lado, las demás alternativas se tendrán en cuenta en la medida que el proyecto crezca y se fortalezca.

3.3. DESCRIPCIÓN DE INSUMOS.

Es importante aclarar que aunque los siguientes insumos son necesarios para la fabricación final del producto, la empresa comprará directamente las prendas y pieles ya confeccionadas. Este análisis es para conocer los costos reales que se requieren para la confección de una prenda y así poder negociar con los proveedores respectivos un precio de venta que beneficie a la empresa.

- Piel y relleno.

Fábrica colombiana de Peluches y rellenos. ¹⁵	<u>Tela:</u> Peluche (todos los colores). \$13.500 / metro
	<u>Relleno:</u> Poliéster siliconado. \$62.000 / 10 kilogramos
Mercado del peluche ¹⁶ .	<u>Tela:</u> Peluche (todos los colores). \$12.550 – \$13.950 / metro.

Con base en estos costos de materiales y teniendo en cuenta el trabajo de grado titulado “Desarrollo de un sistema de costos para las PYMES del sector de las confecciones ubicadas en Bogotá”¹⁷ donde se explica el costo de mano de obra para la confección de una prenda, se puede conocer el costo total que tiene una prenda. Sabiendo que se utilizan aproximadamente 70 cm. de tela para la confección de una “piel”, se tiene entonces que el costo total del es de \$ 8,450. ≈ \$ 9,000 por unidad¹⁸.

- Ropa

Se utiliza el mismo procedimiento de confección tanto para realizar una “piel” como para realizar una prenda. Se considera que un juguete de peluche vendido lleva consigo mínimo vestido (2 prendas).

PROVEEDORES.

Se trabajará con proveedores pertenecientes al sector de las confecciones ubicados en Bogotá para la compra de “pieles” y accesorio, con los cuales se pactarán acuerdos comerciales especificando tiempos de entrega, cumplimiento y forma de pago.

¹⁵ Fabrica colombiana de peluches y rellenos. Calle 7 No. 30 – 46. Tels: 2772484 / 4057537.

¹⁶ Mercado del peluche. Calle 7 No. 30 – 24. Tel: 2016786.

¹⁷ “Desarrollo de un sistema de costos para las PYMES del sector de las confecciones ubicadas en Bogotá”. Paola Castro, Luz Helena Mora. 2003.

¹⁸ Precio promedio de venta por volumen – “Confecciones Ceo”, Tel: 2524116. Amparo Flores.

Según el documento titulado “Desarrollo de un sistema de costos para las PYMES del sector de las confecciones ubicadas en Bogotá”¹⁹, las empresas del sector otorgan prioridad a los pedidos cuyo plazo de pago es 30 días o menor, por lo cual se trabajará con este plazo (30 días) estableciendo implícitamente un acuerdo de cumplimiento al hacer parte de los clientes prioritarios.

- **Empaque**

El empaque que se utilizará será en el material cartón cartulina, de 70 cm. X 100 cm., con un diseño en 3 colores (blanco, azul y rojo). Se realiza por medio de la operación de troquelado. Según EXICARTON LTDA. empresa dedicada a la producción de empaques en derivados de papel de bajo calibre, el costo unitario de cada empaque es de \$425.

Se puede trabajar con un plazo de pago de 30 o 60 días. Este se determinará mes a mes dependiendo del comportamiento de la curva de demanda en el año. Recuerde que la demanda es estacional. El tiempo de entrega estará determinado por la cantidad del pedido, la capacidad de la troqueladora, y por las dimensiones del troquel que para el caso en particular de la mayor demanda mensual que presenta el proyecto, el proveedor estará en capacidad de entregarlo en 24 horas.

Capacidad de la troqueladora	30 golpes / minuto
60 minutos/ hora	1800 golpes / hora
8 horas/ día	14.400 golpes / día
Demanda máxima - Dic 2007	3725 unidades / mes
14.400 golpes / día > 3725 unidades / mes	

3.4. MAQUINARÍA.

Se utilizarán dos maquinas iguales, las cuales funcionan bajo los principios de operación neumática debido a que es el medio mas simple y económico de operación. Por otro lado la neumática presenta las siguientes propiedades:

4. El aire esta disponible para su compresión prácticamente en todo el mundo y en cantidades ilimitadas.
5. El aire comprimido puede ser fácilmente transportado por tuberías, incluso a grandes distancias. No es necesario disponer tuberías de retorno.
6. El aire comprimido es insensible a las variaciones de temperatura garantizando un trabajo seguro incluso a temperaturas extremas.

¹⁹ “Desarrollo de un sistema de costos para las PYMES del sector de las confecciones ubicadas en Bogotá” . Paola Castro, Luz Helena Mora. 2003.

7. No existe ningún riesgo de explosión ni incendio; por lo tanto no es necesario disponer instalaciones antideflagrantes las cuales son caras.
8. El aire comprimido es limpio y en caso de faltas de estanqueidad en tuberías o elementos no produce ningún ensuciamiento.
9. La concepción de los elementos de trabajo es simple y por tanto de precio económico.
10. Es un método de trabajo muy rápido y por eso permite obtener velocidades de trabajo muy elevadas; La frecuencia de operación es alta.
11. Las herramientas y elementos de trabajo neumático pueden utilizarse hasta su parada completa sin riesgo alguno de sobrecargas.
12. La operación neumática es de muy alto rendimiento y los elementos son de precio económico²⁰.

Alternativas de máquina:

1. La máquina que se requiere para poder ofrecer el servicio es fabricada por la marca "The Bear Mill" quienes fabrican máquinas de relleno (Fibra de poliéster) especialmente diseñadas para permitir a las personas de casi cualquier edad crear su propio juguete de peluche relleno.

Esta diseñada para permitir el control del flujo de fibra de poliéster por medio de un pedal accionador con el que se logra la densidad de relleno deseada. Viene con un sistema de seguridad (keyed lock "kill" switch) que permite parar la máquina en cualquier momento. Por otro lado, el compresor de aire con el que funciona la máquina, puede ser instalado en esta misma o en una posición estratégica dentro del almacén. Este compresor esta regulado por las condiciones de ruido permitidas por la OSHA. Además, la máquina tiene instalado un sistema de refrigeración y una boquilla que puede ser sencilla o doble, el cual optimiza y conserva el flujo de aire y la eficiencia de operación de la máquina. Viene con un certificado de seguridad (expedido por un consultor de seguridad), un año completo de garantía, manual y un cable eléctrico de 25 pies de largo.

Máquina de aire comprimido.

- 59 pulgadas de largo.
- 57 ½ pulgadas de alto.
- 26 pulgadas de ancho.
- 560 libras
- 110 voltios 20 amperios

²⁰ "Principios Neumáticos" – FESTO.



Precio: El precio de la máquina es de US\$8080.00²¹, bajo las siguientes condiciones:

- FOB - Coeur D'Alene, Idaho
- \$300.00 Costo del Contenedor
- 4 a 5 semanas para entrega
- 50% deposito (no se devuelve el dinero)
- La máquina será embarca una vez haya sido cancelada la totalidad del pago.

Ventajas: Se compraría la máquina ya hecha y probada por una empresa dedicada a la fabricación de este tipo de máquinas (Máquinas de relleno). Se cuenta con el respaldo y garantía de la empresa. La operación de relleno es esencial en el proceso del servicio.

Desventajas: El costo de la máquina es alto y se incurren en costos adicionales de transporte e instalación hasta el punto final.

2. Se deben fabricar dos máquina que permita el relleno de fibra de poliéster controlado similar al de la máquina anterior.

Descripción breve de la operación:

La máquina de 0.9 m x 0.7 m x 1.5 m, tendrá en la parte superior una tolva de decantación por la cual se introducirá la fibra de poliéster con la que se rellenarán los juguetes de peluche. Este material caerá por gravedad y llenará la camisa del sistema neumático con una cantidad fija de material. Sobre decir que esta camisa estará abierta en la parte superior. Una vez llena la camisa, el pistón neumático, el

21 www.thebearmill.com - lista de precios

cual se accionará por medio de un pedal, empujará el material a través del cilindro expulsándolo por la boquilla relleno así el juguete de peluche²².

Precio: El precio aproximado de la máquina será de \$3.000.000 de pesos, valor que comprende diseño, materiales y montaje de la máquina²³.

Tabla3. Descripción por componentes de la máquina.

Concepto	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Diseño	-	\$500.000	\$500.000
Compresor de aire marca Crossman, 2 HP, 110 psi, 4 cm.	1	\$350.000	\$350.000
Cilindro neumático de doble efecto marca Midman, Camisa perfilada 80mm de diámetro x 25.4 cm. de carrera.	1	\$389.248	\$389.248
Válvula de pedal 5/2 CNX ¼ pulg.	1	\$163.982	\$163.982
Manguera de poliuretano, ¼ pulg. de diámetro.	2 m.	\$2.032	\$4.064
Láminas calibre 16.	3	\$120.000	\$360.000
Angulo de 1/8 x 1 ½	2	\$25.000	\$50.000
Ruedas	2 locas	\$40.000	\$80.000
	2 fijas	\$30.000	\$60.000
Platinas de hierro.	4 Kg.	\$ 3.500 Kg.	\$14.000
Varilla 5/8	2.4 m ≈ 3 m.	\$30.000 m.	\$90.000
Mano de obra	60% del costo del proyecto máquina.		\$936.776
TOTAL POR MAQUINA			\$2.998.070
Número de máquinas			2
TOTAL			\$5.996.040

Ventajas: El precio de la máquina es muy bajo comparado con la alternativa número 1. El mantenimiento de la máquina se hace más asequible y simple teniendo los proveedores en Bogotá.

Desventajas: La calidad de la máquina. La vida útil. Los costos adicionales en los que se incurran por frecuentes mantenimientos y reparaciones.

Definitivamente por precio es mejor la alternativa dos.

²²,Información suministrada por el Ing. Mecánico Luis Felipe Arenas. CCE - Constructing Consulting Engineering. Jefe de mantenimiento de Hangares – Bogotá. y por el mecánico Enrique Hernández.

²³,Información suministrada por el Ing. Mecánico Luis Felipe Arenas. CCE - Constructing Consulting Engineering. Jefe de mantenimiento de Hangares – Bogotá. y por el mecánico Enrique Hernández.

3.5. EQUIPOS DE OFICINA.

Para la correcta ejecución del negocio se requieren cuatro computadores y tres impresoras, de los cuales 2 computadores estarán destinados para la operación final del servicio (actas de nacimiento) compartiendo una impresora, un computador y su respectiva impresora estará a cargo del administrador del establecimiento como herramienta para el desarrollo de sus funciones y finalmente un computador y una impresora se utilizarán como punto de pago que estará enlazado con el computador del administrador.

Tabla 4. Descripción equipos de oficina.

Concepto	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Computador Desktop Dell Dimension 2400 con monitor CRT 17 pulgadas y parlantes.	4	\$1.250.000	\$5.000.000
Impresora	3	\$250.000	\$750.000
TOTAL			\$5.750.000

3.6. SOFTWARE

El software “MEGAPOS” de la empresa MEGASISTEMAS²⁴, permite un manejo óptimo y amigable de los procesos de inventarios, facturación, caja para todos los puntos de venta, brindando las facilidades de una caja registradora.

Además ofrece:

- La opción de manejar varios cajeros, haciendo control individual para cada uno de ellos, lo cual garantiza la seguridad en la administración del sistema.
- Esta actualizado con las normas expedidas por la DIAN²⁵, manejo del rango de numeración asignado, numero de resolución y comprobante de diario.
- Emite la trilla de pago la cual es configurable por el usuario, lo que significa que se puede diseñar su presentación o acogerse a cualquier tipo de formato de facturación ya existente.
- Soporta múltiples tarifas de IVA., las cuales pueden ser discriminadas en la impresión de la trilla de pago y en la impresión del comprobante de ventas diarias.

²⁴ MEGASISTEMAS – Cra 78 No. 52-42. PBX: 264 42 50.

²⁵ DIAN – Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.

- Puede manejar promociones por rangos de fechas, rangos de horas o un día fijo de la semana.
- Reporta comisiones por ventas en tarjetas debito y crédito discriminando por entidad.
- Relación de ventas por secciones, departamentos, productos acumuladas y en el mes.
- Creación de diferentes tipos de consultas basadas en la información generada con las ventas.
- Soporte y actualización vía Internet.
- Implementación y curso de capacitación.

El costo de este Software es de \$2.000.000.

3.7. OBRAS CIVILES

Las obras civiles pueden dividirse en dos:

- Decoración: La decoración del lugar, como se explicó detalladamente en el capítulo anterior, se inspirará en el nombre del almacén “CIELO DE PELUCHE”. Esta decoración para un local en promedio de 75 m² cuesta alrededor de \$800,000 el m²²⁶.
- Parqueaderos: No habrá necesidad de construir parqueaderos debido a que el local estará ubicado en un centro comercial (Ver localización).

3.8. CAPACIDAD INSTALADA.

Enfocados en las operaciones del servicio de suministro de juguetes de peluche personalizados, se estableció que el cuello de botella del proceso corresponde a la operación de relleno, la cual limita la capacidad de producción de juguetes de peluche debido a la capacidad de las máquinas. Entonces, partiendo de dos líneas de servicio y la jornada laboral determinada en el estudio administrativo (pag X) se tiene:

Tabla 5. Capacidad instalada.

Capacidad instalada	
7,50 ²⁷	Minutos/unidad por máquina
10%	% Tolerancia (perdida de tiempo)
8,25	minutos/ unidad por maquina
2	Líneas de servicio

²⁶ Liliana Palma – Contratista independiente para desarrollo de proyectos.

²⁷ The Bear Mill. Especificaciones de máquina de aire comprimido.

4,13	Minutos/ unidad
0,24	unidades/minuto
480	Minutos/jornada
116	Unidades/jornada
931	Unidades/semana
3.724	Unidades/mes
44.684	Unidades/año

3.9. LOCALIZACIÓN

Ámbito territorial:

El ámbito territorial en el que se desarrollarán el primer servicio de la empresa, comprende inicialmente la ciudad de Bogotá, proyectándose a mediano – largo plazo (5 – 10 o más años) localizar puntos de venta en otras ciudades principales de Colombia como Cartagena, Medellín, Cali y Barranquilla.

Alternativas de localización:

Cada día la localización se relaciona más estrechamente con la distribución, comercialización y venta de productos. Su importancia es fundamental y sobre todo en el servicio que se pretende ofrecer, donde el contacto con el público objetivo es la base del servicio.

Para efectos de elegir la mejor ubicación de los puntos de venta, se evaluará la localización tanto con variables cualitativas como también cuantitativas, por medio del método de ponderado y teniendo en cuenta la investigación de mercados realizada en el capítulo anterior, donde se estableció que las tiendas de regalos más visitadas son aquellas que se encuentran en los centros de comercio para estratos altos de la ciudad de Bogotá, es decir:

Tabla 6. Centros comerciales.

Centro Comercial	Ubicación
Centro Comercial Andino	Carrera 11 No. 82-71.
Atlantis Plaza	Calle 81 # 13-05
Unicentro	Calle 122A y diagonal 127, entre carreras 12 y 15
La Hacienda Santa Bárbara	Av 7 Calle 116

Por otro lado es importante tener en cuenta la reactivación que presenta el sector de la construcción, especialmente en el segmento de centros comerciales, el cual, tras una década de inactividad vuelve hoy con alrededor de 30 proyectos a nivel nacional de los cuales 17 son en Bogotá. Este tipo de proyectos ha sido impulsado por una necesidad creciente del público por diversión. “ hace 50 años, el creador del primer centro comercial lo definió como una máquina para vender, pero con el tiempo el concepto se ha ido ampliando hacia un punto de encuentro y socialización de los ciudadanos.....”, explica Edgar Bueno, Arquitecto de centros comerciales tan exitosos como La hacienda santa Bárbara y Plaza de las Américas. Así lo confirma Sergio Mutis, Presidente de FEDELONJAS, al decir, “ Los centros comerciales modernos manejan un concepto diferente; ahora la diversión, la recreación y el entretenimiento juegan un papel fundamental para el éxito de cualquier proyecto”²⁸. De los 17 proyectos que se realizan actualmente en Bogotá, se escogieron solamente los que están dirigidos a los estratos altos (4, 5 y 6). Estos son:

Tabla 7. Nuevos Centros comerciales.

Proyecto	Ubicación
Santafe	Autopista Norte Cll 183 y 185
El Retiro Centro Comercial	Cll 81 y 82 cra 11 y 12
Centro comercial Paseo de San Rafael	Av 134 No. 47 – 01

En el siguiente mapa de bogota podemos ver la ubicación aproximada de todas las alternativas.

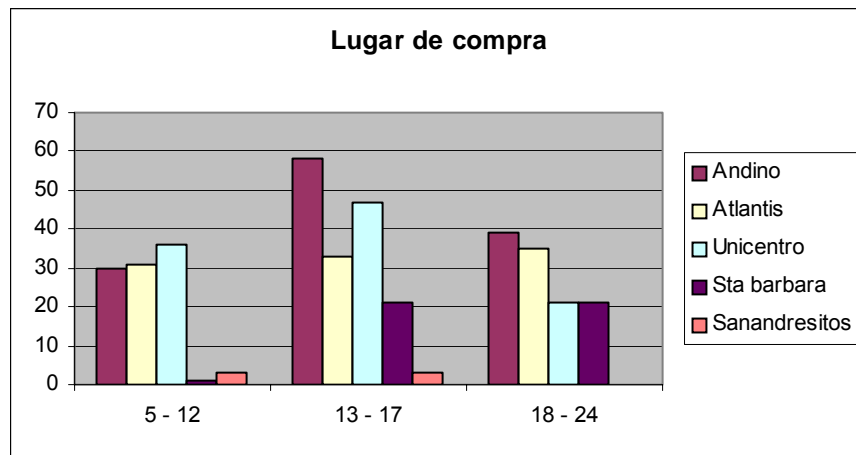
²⁸ Revista DINERO, ed Febrero 20 2004.

Grafica 1. Mapa de Bogotá



Evaluación cualitativa.

Grafica 2. Lugar de compra.



En esta gráfica se puede observar que los centros comerciales mas visitados son Andino, Atlantis y Unicentro en todas las cuotas.

Evaluación cuantitativa.

Método de ponderado: Este método busca calificar una misma lista de atributos, cada uno con un peso correspondiente, para cada una de las posibles alternativas de localización.

Proximidad de los clientes: Generalmente a mayor cercanía del mercado, mayor la capacidad de la empresa de influir sobre las decisiones de compra de las personas del entorno debido al impacto social de la misma. Es importante tener la capacidad de llegar primero y en mejores condiciones al mercado que se ataca. Este aspecto se evalúa teniendo en cuenta la información suministrada por el Departamento administrativo de planeación distrital, la cual muestra la distribución de estrato por localidad. Así pues teniendo en cuenta estos valores se aplicó el método de ponderado a este atributo en relación con cada una de las alternativas de localización definidas..

Peso: 40%

LOCALIDAD	EST. 5	EST. 6	TOTAL	%
1 USAQUEN	330	371	701	39%
2 CHAPINERO	129	307	436	24%
11 SUBA	509	138	647	36%
TOTAL	968	816	1784	100% ²⁹
%	54%	46%	100%	

Alrededores: Se refiere a todos los lugares y establecimientos cercanos que complementen de una u otra forma la experiencia de compra.

Peso: 25%

Accesibilidad: Se refiere a la facilidad para llegar al centro comercial. Accesibilidad de los clientes a través de las vías y los medios de transporte (colectivos, trenes, taxis, buses etc.).

Peso: 20%

Seguridad: En todos los niveles posibles seguridad industrial, seguridad física, evitar posibles robos etc.

Peso: 15%

²⁹ Departamento administrativo de planeación distrital.

ANDINO			
ATRIBUTO	PESO	CALIFICACION	PONDERADO
Proximidad al cliente	40%	4.1	1.64
Alrededores	25%	5	1.25
Accesibilidad	20%	3.5	0.7
Seguridad	15%	5	0.75
TOTAL	100%		4.34

ATLANTIS			
ATRIBUTO	PESO	CALIFICACION	PONDERADO
Proximidad al cliente	40%	4.1	1.64
Alrededores	25%	5	1.25
Accesibilidad	20%	3.3	0.66
Seguridad	15%	5	0.75
TOTAL	100%		4.30

UNICENTRO			
ATRIBUTO	PESO	CALIFICACION	PONDERADO
Proximidad al cliente	40%	4.2	1.68
Alrededores	25%	2.5	0.625
Accesibilidad	20%	5	1
Seguridad	15%	5	0.75
TOTAL	100%		4.06

HACIENDA SANTA BARBARA			
ATRIBUTO	PESO	CALIFICACION	PONDERADO
Proximidad al cliente	40%	3.8	1.52
Alrededores	25%	2	0.5
Accesibilidad	20%	4	0.8
Seguridad	15%	5	0.75
TOTAL	100%		3.57

SANTAFE			
ATRIBUTO	PESO	CALIFICACION	PONDERADO
Proximidad al cliente	40%	3.3	1.32
Alrededores	25%	1	0.25
Accesibilidad	20%	4	0.8
Seguridad	15%	5	0.75
TOTAL	100%		3.12

EL RETIRO CENTRO COMERCIAL			
ATRIBUTO	PESO	CALIFICACION	PONDERADO
Proximidad al cliente	40%	4.1	1.64
Alrededores	25%	5	1.25
Accesibilidad	20%	3.5	0.7
Seguridad	15%	5	0.75
TOTAL	100%		4.34

PASEO DE SAN RAFAEL			
ATRIBUTO	PESO	CALIFICACION	PONDERADO
Proximidad al cliente	40%	3.9	1.56
Alrededores	25%	2.5	0.625
Accesibilidad	20%	4.5	0.9
Seguridad	15%	5	0.75
TOTAL	100%		3.84

De acuerdo a la calificación obtenida por el método de ponderado y a la evaluación cualitativa resultante de la investigación de mercados realizada en el capítulo anterior, la ubicación del primer punto de venta de “CIELO DE PELUCHE” estará ubicado en la zona rosa de Bogotá, comprendida entre las carreras 11 y 15 calles 80 y 85. En este sector están ubicados dos centros comerciales, *Andino* y *Atlantis plaza*, y se realiza la construcción de uno nuevo, *El Retiro*. Estos centros comerciales obtuvieron una calificación de 4.3, muy por encima de los demás alternativas de localización. Para escoger entre estos 3 centros comerciales se analizarán la siguientes variables teniendo en cuenta las especificaciones que se requieren del local (75 m²).

Variables:

- Precio.
- Disponibilidad del local en el centro comercial.

Tabla 8. Localización, Análisis de variables (precio, Disponibilidad).

Centro Comercial	Precio	Disponibilidad
Andino	-	Actualmente no hay almacenes disponibles para la venta ni para arriendo.
Atlantis	-	Actualmente no hay almacenes disponibles para la venta ni para arriendo.
El Retiro	Compra: \$23.100.000 m ²	Si hay disponibilidad de locales de 75 m ²
	Arriendo: \$200.000 m ²	

Se estableció “El Retiro Centro comercial” como la mejor ubicación del almacén “Cielo De peluche”.

3.10. DISTRIBUCIÓN DE PLANTA.

Aunque existirá indudable e inevitablemente variación tanto en el tamaño como en la ubicación del local, se pretende que el modelo ideal del servicio sea adecuado a los siguientes esquemas.

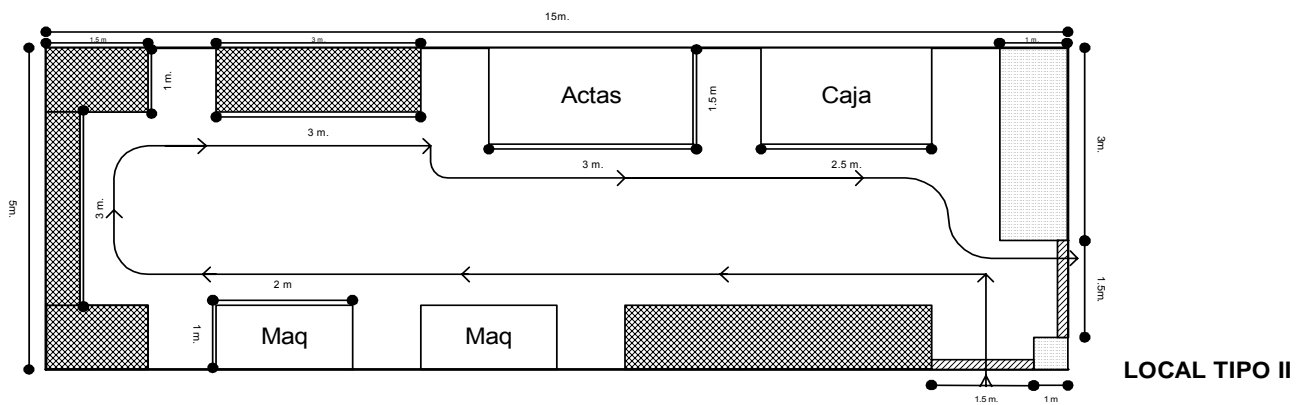
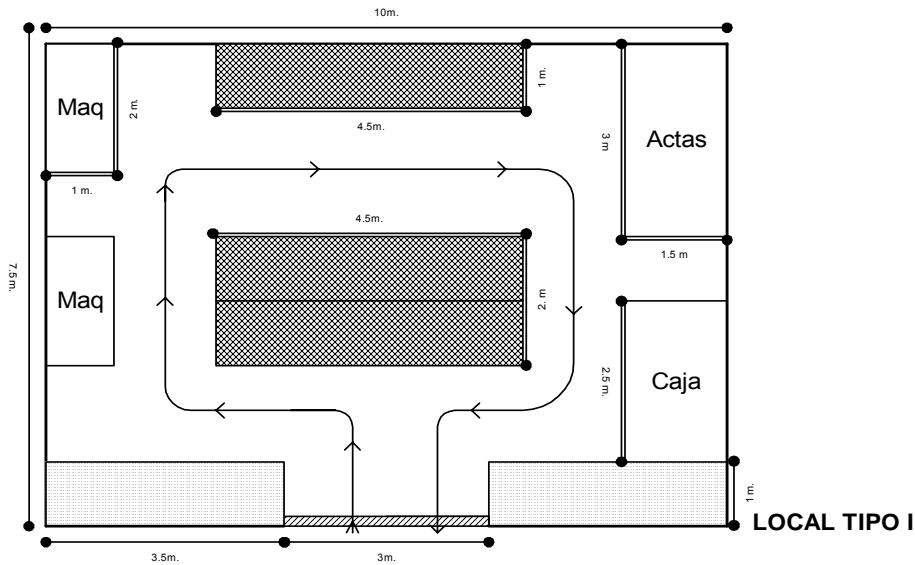
Grafica 3. Distribución de planta.

DISTRIBUCIÓN DE PLANTA





Hoja 1 de 1

PROYECTO: CIELO DE PELUCHE
 DIAGRAMA: JUAN DAVID ARENAS
 FECHA: Junio 17 de 2004
 Escala 1:100

IDEAS ENTERTAINMENT LTDA.



CONVENCIONES

-  Puerta Persiana.
-  Vitrina.
-  Stands.
-  Camino del Cliente

Para el correcto desempeño de las funciones del local se requiere de un área de 75 m cuadrados. Se han establecido dos tipos de local que se podrían adecuar en el centro comercial El Retiro. El local tipo 1 con 7.5 m X 10 m y El local tipo 2 con 5 m X 15 m. Ambos locales cuentan con lo mismo, Vitrinas, dos máquinas, un módulo de computadores para la expedición de las actas, un punto de pago y los objetos de decoración y las góndolas de productos. La diferencia entre los dos tipos de locales es la distribución de los objetos en los 75 m cuadrados de área como se muestra en el diagrama, y la ubicación de cada establecimiento dentro del centro comercial. Las flechas continuas indican el camino que debe seguir el cliente para realizar un juguete de peluche personalizado.

El plano de distribución de planta del local de 75 metros cuadrados fue realizado bajo las especificaciones y normas arquitectónicas explicadas según NEUFERT “El arte de proyectar en arquitectura” treceava edición donde se tiene en cuenta la dimension de las puertas, corredores, mesas y estanterías para establecimientos de comercio bajo el esquema de autoservicio.³⁰

- Las puertas de entradas y salidas deben tener un ancho mayor o igual a 1.50 m y mayor o igual a 2.20 m.
- Los corredores del establecimiento deben tener un ancho mayor o igual a 1.50 m
- La altura máxima de un estante es de 2 m.
- Cada mesa debe tener una altura de 85 cm.

³⁰ NEUFERT – “ El arte de proyectar en arquitectura”. Bazares y comercios, Establecimiento de autoservicio, pag 323.

CAPITULO 4: ESTUDIO ADMINISTRATIVO Y JURÍDICO LEGAL.

4.1. MODELO ADMINISTRATIVO

4.1.1. Cultura organizacional.

4.1.1.1. Misión. Proporcionar las mejores y más innovadoras opciones de entretenimiento mediante la venta de servicios que bajo los conceptos de innovación, personalización e involucramiento del cliente, proporcionen experiencias de compra únicas en el mercado.

4.1.1.2. Visión. Ser reconocidos como líderes en el mercado de entretenimiento como proveedores de servicios innovadores que satisfagan necesidades de diversión, recreación y realización personal permitiendo complacer las exigencias de cada cliente.

4.1.1.3. Objetivos del negocio

- A partir del suministro de juguetes de peluche personalizados constituir un portafolio de servicios que proporcionen opciones diferentes e innovadoras de entretenimiento diseñadas bajo el concepto de personalización e involucramiento del cliente en la actividad de compra.

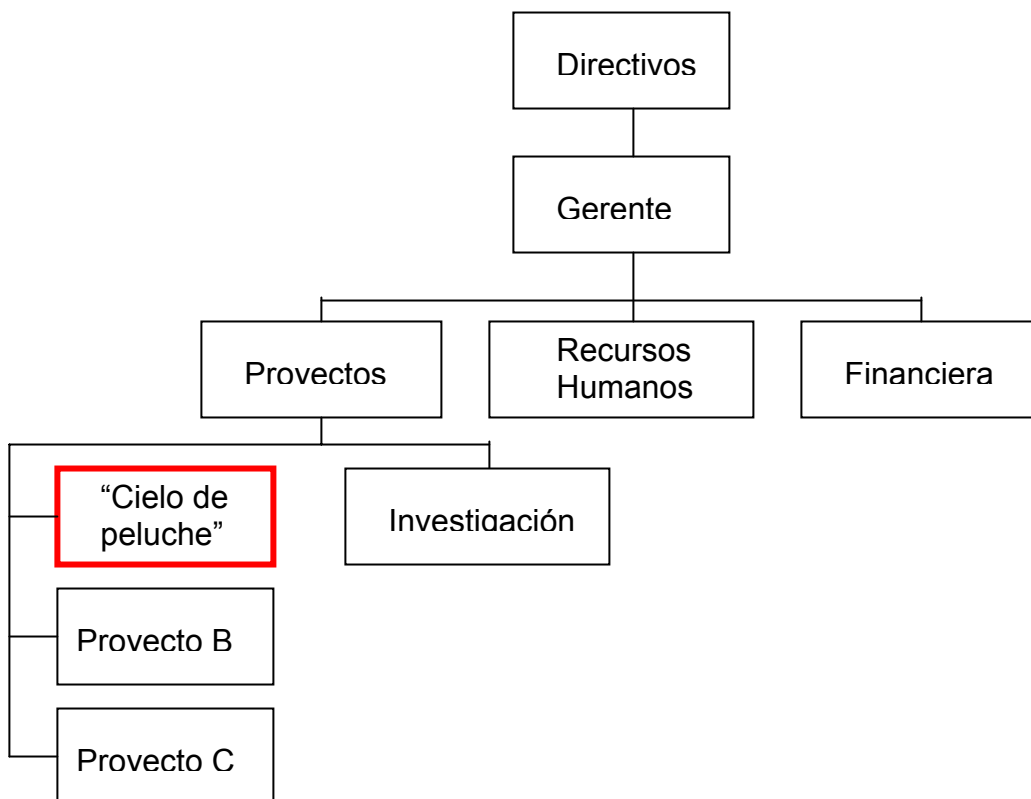
4.1.2. Recursos Humanos. Es importante entender que lo que busca el proyecto es encontrar a partir del suministro de juguetes de peluche personalizados el punto de partida para constituir un portafolio de servicios de entretenimiento que proporcione experiencias de entretenimiento innovadoras. Por lo cual, basándome en el esquema de departamentalización de la organización matricial³¹, definí un organigrama que aunque funciona bajo el concepto de administración por proyectos, involucra también patrones de departamentalización funcional. Así, Los objetivos de cada uno de los proyectos responden a la misión de la empresa y aunque estos son diferentes entre sí, los recursos son comunes a los mismos y al compartirlos permiten la integración de estos a través de un fondo de recursos compartidos de la empresa, que permite la optimización de los recursos teniendo definidas las prioridades de los proyectos. Los recursos humanos, equipos, materiales y el financiamiento constituyen la base para la formación de dicho fondo de recursos compartidos, sobre el cual actúan los departamentos especializados de recursos humanos, investigación y finanzas propios de la estructura funcional. Según lo anterior, el proyecto empresa, a partir del servicio

³¹ "Administración una perspectiva global". 11ª. Edición. Koontz harold. Capítulo 8. Estructura organizacional: Departamentalización.

de suministro de juguetes de peluche personalizados, pretende desarrollar todas las estrategias que conlleven al diseño y desarrollo de nuevos servicios, es decir, nuevos proyectos. En otras palabras, el servicio de suministro de juguetes de peluche personalizados, corresponde al servicio pionero del portafolio de proyectos y a partir del cual se concibe la idea de la creación de una empresa (IDEAS ENTERTAINMENT LTDA.) que satisfaga necesidades simbólicas de muchas formas posibles y que logre posicionar en el mercado nuevas formas de entretenimiento, nuevas experiencias de consumo y así trascender en la actividad de compra. El portafolio aunque este liderado por el servicio de suministro de juguetes de peluche personalizados, no esta limitado por esta categoría en particular, sino por el contrario abarcará tantos aspectos del entretenimiento como sea posible integrar y adaptar a los lineamientos de personalización, innovación e involucramiento por los que se rige el portafolio de IDEAS ENTERTAINMENT LTDA.

El organigrama queda conformado así:

Gráfica 4. Organigrama IDEAS ENTERTAINMENT LTDA.



Descripción de Departamentos:

Proyectos: Este departamento estará encargado del manejo del fondo de recursos compartidos, así como también del control sobre cada uno de los proyectos tanto aquellos existentes como aquellos que se generen a partir del área de *investigación*.

Recursos Humanos: Teniendo como principio que el recurso más valioso de las organizaciones es la gente, este departamento se basa en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. Tiene como objetivo conquistar y mantener las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable.

Financiera: La función financiera es necesaria para que la empresa pueda operar con eficiencia y eficacia. Tiene como objetivo el manejo de los fondos con el fin de mantener la solvencia de la empresa, obteniendo los flujos de caja necesarios para satisfacer las obligaciones y adquirir los activos fijos y circulantes necesarios para lograr los objetivos de la empresa. Como cada proyecto maneja su propia contabilidad, el área financiera es la responsable de integrar y totalizarlas en una sola que representa la contabilidad general de la compañía.

Ahora, para la correcta prestación del servicio de suministro de juguetes de peluche personalizados en el corto-mediano plazo, se considera apropiado que el siguiente personal labore en el área administrativa y operativa:

Área administrativa.

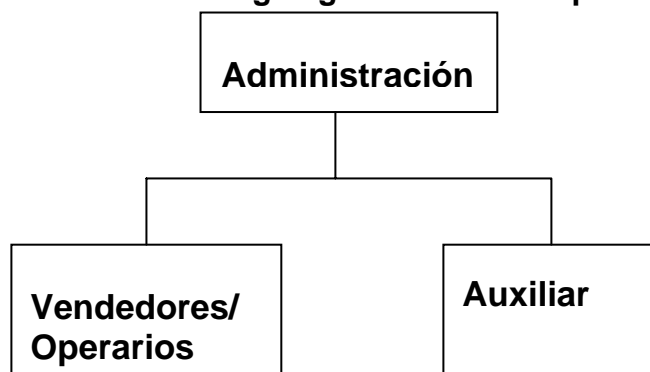
- Administrador
- Auxiliar Contable

Área Operacional.

- Vendedores / Operarios

4.1.2.1 Organigrama “Cielo de Peluche”.

Grafica 5. Organigrama “Cielo de peluche”



4.1.2.2. Manual de funciones

Área Administrativa.

Identificación del cargo: Administrador
Finalidad del cargo: Responsable del correcto funcionamiento del establecimiento.
Funciones: <ul style="list-style-type: none">• Responsable por los ingresos y egresos del establecimiento.• Dirigir personal a cargo.• Responder por facturación.• Supervisar la ejecución de las labores propias del local.• Representar el establecimiento.• Responder por bienes y equipos del local.• Atender a los clientes.• Coordinar actividades de operación, logística y mantenimiento.• Coordinar las estrategias de mercadeo, servicio y fidelización trazadas por los directivos.• Controlar los inventarios.• Elaborar pedidos de materiales.• Elaborar informe mensual.• Mantener informado al jefe inmediato sobre la situación del negocio.• Recibir recaudo por concepto de ventas.• Manejar caja menor.• Realizar cuadre de cuentas de facturación.• Realizar y diligenciar todos los documentos correspondientes al establecimiento.• Atender quejas y reclamos por parte de los clientes.

- Mantener actualizada la base de datos de clientes con información completa como frecuencia de compra, valor, etc.
- Seguimiento a clientes antiguos y nuevos.
- Actualizar listados de facturación.
- Realizar pedidos de papelería.
- Las demás que sean asignadas por su jefe inmediato.

Requerimientos:

13. Educación:

Estudios: Profesional en administración de empresas, ingeniería industrial o carreras afines.

Conocimientos: Relaciones públicas, servicio al cliente, mercadeo, manejo de computador.

Idiomas: Inglés.

14. Experiencia: Mínimo 1 año como administrador.

Identificación del cargo: Auxiliar contable

Finalidad del cargo: Mantener la información actualizada sobre el estado financiero y presupuestal de la empresa facilitando así la gestión comercial.

Funciones:

- Llevar la contabilidad general de la empresa.
- Manejar presupuestos de ingresos, egresos e inversiones.
- Revisar los registros contables y presupuéstales.
- Clarificar y organizar toda la información financiera y contable que se maneja en la empresa.
- Codificar libros y documentos y realizar registros en el computador.
- Expedir certificaciones y constancias.
- Elaborar balance general y estados financieros anuales o cuando se requieran.
- Proyectar acuerdo mensual de gastos.
- Realizar comprobantes de contabilidad.
- Revisar cuentas bancarias contra libros contables.
- Elaborar balance mensual.
- Elaborar nomina y planillas de pago a operarios.
- Las demás que sean asignadas por su jefe inmediato.

<p>Requerimientos:</p> <p>15. Educación: <u>Estudios:</u> Profesional de contaduría pública.</p> <p><u>Conocimientos:</u> manejo de computador.</p> <p>16. Experiencia: 1 año desempeñando el cargo de auxiliar contable o contador.</p>
--

Área operativa

<p>Identificación del cargo: Vendedores / operarios</p>
<p>Finalidad del cargo: Brindar apoyo en la correcta limpieza y prestación de los servicios del almacén.</p>
<p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atender a los clientes. • Guiarlos a través del proceso. • Ofrecer y promocionar los productos. • Asesorar en la experiencia de compra. • Operar la máquina de relleno cuando sea su turno. • Mantener la limpieza del lugar • Las demás que sean asignadas por su jefe inmediato.
<p>Requerimientos:</p> <p>17. Educación: <u>Estudios:</u> Estudiantes universitarios.</p> <p><u>Conocimientos:</u> Ventas, relaciones públicas, manejo de computador.</p> <p><u>Idiomas:</u> Inglés.</p> <p>18. Experiencia: No es obligatoria.</p>

Tanto el personal mencionado anteriormente como sus funciones variarán durante los años de crecimiento del negocio así:

Tabla 9. Cargos por periodo.

Cargo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Administrador	Sus funciones las desempeñará el creador del proyecto.	Sus funciones las desempeñará el creador del proyecto.	Se contratará a una persona fija a tiempo completo.	Se contratará a una persona fija a tiempo completo.
Auxiliar contable	Se contratará a una persona fija medio tiempo.	Se contratará a una persona fija medio tiempo.	Se contratará a una persona fija a tiempo completo.	Se contratará a una persona fija a tiempo completo.
Vendedor / operario	Se contratarán vendedores los cuales se capacitarán.	Se contratarán vendedores los cuales se capacitarán.	Se contratarán vendedores los cuales se capacitarán.	Se contratarán vendedores los cuales se capacitarán.

4.1.2.3. Jornada laboral. La jornada laboral de la mayoría de los empleados será de 8 horas diarias. Los locales abrirán de 11 AM a 8 PM de domingos a jueves, y los viernes y sábados de 11 AM a 9 PM.

Tabla 10. Jornada laboral.

Cargo	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Administrador																	
Auxiliar contable																	
Vendedor / Operario																	

	Horario de trabajo de domingos a jueves
	Hora adicional de trabajo los viernes y sábados

4.1.2.4. Estrategias de reclutamiento. Para la incorporación de personal administrativo se utilizarán los métodos formales de reclutamiento utilizados en las áreas de Recursos Humanos: solicitud de personal, recepción de Hojas de vidas, selección, entrevista.

Para el área operativa se buscarán vendedores cuyo perfil este enfocado hacia el servicio al cliente. Preferiblemente jóvenes, universitarios o personas con algún tipo de educación superior que tengan buenas relaciones con el publico infantil en especial y que en conjunto con el ingles y la capacitación, se desenvuelvan con éxito en el proceso de venta.

4.1.2.5. Contratación y salarios.

- Con el administrador se pactará un contrato a término indefinido con cláusulas que permitan en algún momento dado que cualquiera de las partes decida terminar con el contrato.
- El resto del personal se contratará por medio de una empresa de servicios temporales.

Lo que se pretende con esta política es reducir al máximo los costos laborales.

A continuación se presenta una tabla de salarios:

Área administrativa.	
Administrador.	\$1.000.000 – \$1.200.000
Auxiliar contable.	\$500.000

Área Operativa	
Vendedores / operarios	\$425.000

Nota: Los costos administrativos de personal se explican en detalle en el estado financiero.

4.1.2.6. Capacitación. Todos los empleados recibirán capacitación sobre el funcionamiento del servicio y las políticas por las que se rige el almacén. Esta capacitación estará dirigida por el creador del proyecto y se hará énfasis en los puntos críticos que llevarán al éxito del negocio tales como el servicio al cliente, satisfacción, representación simbólica del proceso etc.

4.1.2.7. Gastos de personal. El personal administrativo que se contratará el primer año estará conformado únicamente por el auxiliar contable de medio tiempo y el administrador. Estos trabajadores recibirán su respectivo sueldo estimado en \$500,000 y \$1,100,000 respectivamente sujeto a las diferentes condiciones prestacionales que deriva del salario total así:

Tabla 11. Costos laborales administrador.

Presupuesto de costos laborales detallado.						
Cargo: Administrador	Mensual	Anual	2	3	4	5
Sueldos según nómina.	1.100.000	13.200.000	14.124.000	15.112.680	16.170.568	17.302.507
1. PRESTACIONES SOCIALES	339.130	4.069.560	4.354.429	4.659.239	4.985.386	5.334.363
1.1 Cesantías	91.630	1.099.560	1.176.529	1.258.886	1.347.008	1.441.299
1.2. Prima de servicios	91.630	1.099.560	1.176.529	1.258.886	1.347.008	1.441.299
1.3. Vacaciones.	45.870	550.440	588.971	630.199	674.313	721.515
1.4. Intereses sobre cesantías	916	10.996	11.765	12.589	13.470	14.413
1.5. Parafiscales	99.000	1.188.000	1.271.160	1.360.141	1.455.351	1.557.226
2. SEGURIDAD SOCIAL	219.703	2.636.436	2.820.987	3.018.456	3.229.747	3.455.830
2.1. Salud	88.000	1.056.000	1.129.920	1.209.014	1.293.645	1.384.201
2.2. Pensión	111.375	1.336.500	1.430.055	1.530.159	1.637.270	1.751.879
3. OTROS	20.328	243.936	261.012	279.282	298.832	319.750
TOTAL	1.658.833	19.905.996	21.299.416	22.790.375	24.385.701	26.092.700

Tabla 12. Costos laborales Auxiliar contable.

Presupuesto de costos laborales detallado.						
Cargo: Auxiliar contable	Mensual	Anual	2	3	4	5
Sueldos según nómina.	500.000	6.000.000	6.420.000	6.869.400	7.350.258	7.864.776
1. PRESTACIONES SOCIALES	154.150	1.849.800	1.979.286	2.117.836	2.266.085	2.424.710
1.1 Cesantías	41.650	499.800	534.786	572.221	612.276	655.136
1.2. Prima de servicios	41.650	499.800	534.786	572.221	612.276	655.136
1.3. Vacaciones.	20.850	250.200	267.714	286.454	306.506	327.961
1.4. Intereses sobre cesantías	417	4.998	5.348	5.722	6.123	6.551
1.5. Parafiscales	45.000	540.000	577.800	618.246	661.523	707.830
2. SEGURIDAD SOCIAL	99.865	1.198.380	1.282.267	1.372.025	1.468.067	1.570.832
2.1. Salud	40.000	480.000	513.600	549.552	588.021	629.182
2.2. Pensión	50.625	607.500	650.025	695.527	744.214	796.309
3. OTROS	9.240	110.880	118.642	126.947	135.833	145.341
TOTAL	754.015	9.048.180	9.681.553	10.359.261	11.084.410	11.860.318

Por su parte el personal operativo encargado de las ventas, estará conformado el primer año por 4 empleados los cuales manejarán los cargas prestacionales determinadas por ley bajo su sueldo estimado de \$425,000 mensuales así:

De acuerdo al crecimiento del proyecto, cada local que se abra con tamaño y nivel de demanda semejante al local inicial, debe contar igualmente con 3 vendedores.

Tabla 13. Costos laborales Vendedores.

Presupuesto de costos laborales detallado.						
Cargo: Vendedores (4)	Mensual	Anual	2	3	4	5
Sueldos según nómina.	1.700.000	20.400.000	21.828.000	23.355.960	24.990.877	26.740.239
1. PRESTACIONES SOCIALES	524.110	6.289.320	6.729.572	7.200.642	7.704.687	8.244.016
1.1 Cesantías	141.610	1.699.320	1.818.272	1.945.551	2.081.740	2.227.462
1.2. Prima de servicios	141.610	1.699.320	1.818.272	1.945.551	2.081.740	2.227.462
1.3. Vacaciones.	70.890	850.680	910.228	973.944	1.042.120	1.115.068
1.4. Intereses sobre cesantías	1.416	16.993	18.183	19.456	20.817	22.275
1.5. Parafiscales	153.000	1.836.000	1.964.520	2.102.036	2.249.179	2.406.621
2. SEGURIDAD SOCIAL	339.541	4.074.492	4.359.706	4.664.886	4.991.428	5.340.828
2.1. Salud	136.000	1.632.000	1.746.240	1.868.477	1.999.270	2.139.219
2.2. Pensión	172.125	2.065.500	2.210.085	2.364.791	2.530.326	2.707.449
3. OTROS	31.416	376.992	403.381	431.618	461.831	494.160
TOTAL	2.563.651	30.763.812	32.917.279	35.221.488	37.686.993	40.325.082

4.1.3. Aspectos institucionales, legales y jurídicos.

4.1.3.1. Políticas sectoriales del gobierno.

4.1.3.1.1. Apoyo a las MIPYMES: Durante el gobierno de Andrés Pastrana con el objetivo de promover la reactivación económica y la generación de empleo, se diseñó, gestionó y aprobó la ley 590 de Julio 10 de 2000 “Promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana”. Adicionalmente, el ministerio de desarrollo económico, en concordancia con las políticas económicas para el desarrollo de las PYMES, promovidas por el plan de gobierno de Álvaro Uribe Vélez, amplió los beneficios y comodidades para acceder a las diversas líneas de crédito promovidas por el Instituto de Fomento Industrial (IFI), actualmente en liquidación, y creó el fondo nacional de garantías con el fin de servir como respaldo, solidez y confianza a los empresarios que pretenden acceder a créditos mediante intermediarios financieros.

4.1.3.2. Controles e intervención estatal. Actualmente no se han encontrado obstáculos para el desarrollo de este tipo de actividades y de establecimientos comerciales por parte de las entidades gubernamentales como el ministerio de educación y la superintendencia de industria y comercio.

4.1.4. Constitución y formalización. La constitución y formalización de la empresa debe seguir cuatro pasos fundamentales:

1. Gestiones comerciales y tributarias (de orden nacional y distrital). Se realizan ante la cámara de comercio y notarias.

Implica:

- Reunir los socios para constituir la sociedad (personas jurídicas).
- Verificar en la cámara de comercio de bogota que no existan un nombre o razón social igual o similar al establecimiento de comercio.
- Elaborar una minuta de constitución y presentarla en la notaria.
- Obtener escritura publica autenticada en la notaria (la inscripción causa un registro del 0.7% sobre el valor del capital).
- Matricular e inscribir la sociedad en el registro mercantil de la cámara de comercio (diligenciamiento del formulario del registro mercantil).
- Registrar los libros de contabilidad en la cámara de comercio de Bogotá (diario, mayor, inventarios y balances y actas).
- Renovar anualmente (antes del 31 de marzo de cada año) las matriculas mercantiles del establecimiento de comercio.

2. Gestiones de funcionamiento, licencias especiales.

El proceso de legalizar el negocio comienza con solicitar un concepto de uso del suelo por medio de una curaduría urbana, quien expedirá un certificado donde expresa la conveniencia y legalidad de establecer este tipo de negocios en la zona escogida. El costo de este trámite tiene un valor aproximado de \$90.000 y varía dependiendo de la zona. Cuando la curaduría urbana da un concepto afirmativo con el cual aprueba el montaje del negocio, se procede a realizar la inscripción del impuesto de industria y comercio avisos y tableros ante la secretaria de hacienda de la alcaldía mayor de bogota. Posteriormente debe solicitar un concepto sanitario de la dirección local de salud pertinente. Este tramita es requisito para todo tipo de negocios y no tiene costos. Por último (si es el caso), una vez se hayan adelantado todos los tramites antes descritos, se debe adelantar la solicitud de la resolución de aprobación por parte de la secretaria distrital de educación.

3. Gestiones de seguridad laboral, ARP, EPS, Pensiones y cesantías y programas de seguridad industrial.

Implica:

- Realizar la inscripción ante la administración de riesgos profesionales (privado o ISS).
- Afiliar a los empleados al sistema de seguridad social y de pensiones ante las entidades promotoras de salud (EPS), fondo de pensiones, fondos de cesantías y caja de compensación familiar.
- Inscribirse en un programa de seguridad industrial (elaborar reglamento de trabajo, de higiene y realizar inscripción al programa de salud ocupacional).

4.1.5. Definiciones de la naturaleza jurídica. La empresa aquí planteada será una sociedad comercial de responsabilidad limitada, en este caso IDEAS ENTERTAINMENT LTDA. Esta decisión se ha tomado teniendo en cuenta el numero de integrantes que conforman la sociedad y las intenciones que se tienen en cuanto a la responsabilidad en el monto de los aportes.

Las características principales de este tipo de sociedad son las siguientes:

- La responsabilidad de los socios esta limitada al monto de los respectivos aportes.
- El capital debe pagarse totalmente cuando se constituye la sociedad.
- El capital se divide en cuotas de igual valor, cada una de las cuales tienen derecho a un voto.
- Se constituye mínimo por dos (2) personas y máximo por veinticinco (25).
- Los impuestos sobre renta y patrimonio se gravan sobre cada socio de acuerdo con su participación en la compañía.
- La sociedad paga un porcentaje sobre las utilidades.

Se han establecido las siguientes pautas y especificaciones generales para tener en cuenta a la hora de realizar la minuta y acta de constitución para la conformación de la empresa IDEAS ENTERTAINMENT LTDA.

- *Acto:* Constitución de una sociedad de responsabilidad limitada.
- *Razón social:* IDEAS ENTERTAINMENT LTDA.
- *Capital:* \$ 54.642.171,65
- *Socios:* Juan David Arenas, José Omar Arenas.
- *Responsabilidad sobre los aportes:*
 - Juan David Arenas: 50%
 - Jose Omar Arenas: 50%
- *Domicilio:* Bogotá D.C. – Cundinamarca – Colombia.
- *Representante Legal:* Juan David Arenas.
- *Objeto Social:* Fabricación, distribución y comercialización de todo tipo de juguetes, comida, confección de prendas de vestir, muebles, actos de entretenimiento.
- *Duración:* Cuarenta (40) años a partir del día y fecha de la firma en que se constituye la empresa.

CAPITULO 5: ESTUDIO ECONOMICO – FINANCIERO.

5.1. SUPUESTOS FINANCIEROS.

Para la realización del estudio y análisis financiero de la empresa fueron utilizados los siguientes supuestos en indicadores económicos con el fin de proyectar los diversos estados y flujos financieros.

- Se maneja una inflación de precios incremental del 5% al 7% año a año³².
- Los años contables estarán compuestos por periodos de 360 días.
- Se trabaja con una tasa impositiva del 35% sobre utilidades generadas.
- La distribución de las utilidades entre socios se realizarán a partir del segundo año con un porcentaje del 5% sobre las utilidades netas del proyecto, aumentando un 10% el tercer año y a una tasa del 5% por año, hasta llegar a un 25% en el quinto año.
- El incremento de salarios está dado sobre un punto porcentual de la inflación esperada para el año.
- La carga prestacional será pagada de acuerdo con los valores establecidos por el código laboral vigente.
- Los prestamos solicitados se pagarán a cinco años, en cuotas trimestrales constantes en pago de capital, a una tasa del 27.50% efectivo anual.
- La depreciación de la maquinaria y equipo utilizada para el ejercicio del establecimiento será de 5 años y se realizara por el método de línea recta.
- La amortización de los activos diferidos se realizará en 3 años en el caso del Software y de 5 años en el caso de los gastos de instalación y puesta en marcha del establecimiento.
- La tasa de descuento utilizada para el estudio es del 9% efectivo anual³³.

³² www.dane.gov.co .

³³ Tasa promedio pagada por las entidades bancarias colombianas para inversiones a 360 días a diciembre del 2003.

5.2. INVERSIÓN INICIAL.

GRAN TOTAL	144.642.171,65
-------------------	-----------------------

Tabla 14. Inversión en activos fijos.

Concepto	Valor
Máquinas y equipos	6,000,000.00
Equipos de oficina.	5,750,000.00
Software	2,000,000.00
TOTAL	13,750,000.00

Tabla 15. Inversión en gastos de instalación y puesta en marcha.

Concepto	Valor
Estudios de investigación.	240.000
Adecuación del local.	60.000.000
Gastos legales de constitución.	562.251
Publicidad	12.729.703
Papelería (2 meses)	1.000.000
Arriendo (2 meses)	30.000.000
Servicios públicos (2 meses)	1.400.000
Honorarios profesionales. (2meses)	9.952.998
TOTAL	115.884.952

Tabla 16. Inversión en capital de trabajo.

Capital de trabajo (2 meses)	Valor
Pieles	4.072.515,46
Ropa	8.145.030,92
Ropa extra	2.036.257,73
Fibra de poliéster	561.102,13
Empaque	192.313,23
TOTAL	15.007.219,47

El total de la inversión inicial estará dividida en 2 montos: \$ 90,000,000 que se obtiene por medio de un préstamo con el BANCO CAJA SOCIAL y su línea de crédito a micro empresas³⁴. El monto restante, equivalente a \$54.642.172 que se pagará con los aportes de los socios.

³⁴ El análisis de las opciones de financiamiento y las razones de selección son tratadas en el Anexo C

5.3. INVERSIÓN PROYECTADA.

Como se había mencionado en capítulos anteriores, el proyecto “Cielo de Peluche” de la empresa IDEAS ENTERTAINMENT LTDA. , es el punto de partida que permite a la empresa conseguir recursos para generar nuevos proyectos y dar continuidad y expansión a los ya existentes. Es importante entender que cada proyecto es independiente de los demás y satisface necesidades distintas del mercado.

Con las utilidades acumuladas que genera “cielo de peluche” y con recursos financieros, se pretende hacia el año 3, realizar una inversión que teniendo en cuenta el comportamiento real de la demanda durante los años transcurridos desde el inicio de operaciones de la empresa, permita decidir la continuidad del proyecto en otras zonas del país, o el desarrollo de un proyecto nuevo. Esta inversión no se tuvo en cuenta en el análisis financiero del proyecto.

5.4. PROYECCIÓN DE VENTAS.

Debido a la restricción de información sobre demanda histórica en Colombia de juguetes de peluche, la demanda estimada se obtuvo de la siguiente forma:

Como se explica a fondo en el anteproyecto de este trabajo de grado, las necesidades que satisfacen productos como los juguetes de peluche, están clasificadas dentro de necesidades secundarias o psicológicas las cuales se relacionan estrechamente con los productos suntuarios. Entonces, partiendo del hecho de que los compradores de este tipo de productos son aquellos que tiene un poder adquisitivo alto, se tiene:

A partir del gasto promedio por persona en juguetes de peluche de Latinoamérica al año (anexo E) y también del PIB per cápita de cada país de Latinoamérica anua (anexo D)I, se encuentra el porcentaje de consumo de juguetes de peluche sobre el PIB promedio per cápita de Latinoamérica. Este porcentaje se infiere a Colombia obteniendo así el consumo promedio por persona en juguete de peluche para Colombia al año. Este valor se multiplica por la población objetivo resultante del estudio de mercados, encontrando así, el consumo en dólares de juguetes de peluche para Colombia en un año.

Teniendo como base el promedio de la tasa representativa del mercado en lo que lleva corrido del año 2004³⁵, se obtiene la equivalencia de dicho consumo en pesos colombianos. A través del análisis de competencia realizado en el estudio

³⁵ TRM promedio en 2004. Banco de la República de Colombia.

de mercado, se logró determinar el precio promedio de venta de un juguete de peluche para así poder establecer el consumo en unidades.

Con base en la repartición del mercado por canal de distribución obtenida del estudio base (anexo E), se logró determinar las unidades vendidas por tiendas detallistas. Este canal es el que se utilizará para llegar al mercado, debido a las características del servicio y al porcentaje de demanda que maneja.

Teniendo en cuenta:

- La capacidad instalada del establecimiento determinada en el estudio técnico.
- El porcentaje de cubrimiento de capacidad instalada sobre la demanda atendida por tiendas detallistas.
- Demanda total insatisfecha

Se logró establecer el porcentaje de mercado que se pretende capturar y por tanto la demanda de un año en unidades.

211% ³⁶	Porcentaje de capacidad instalada sobre demanda atendida por tiendas detallistas
48%	Demanda satisfecha
52%	Demanda sin atender

A continuación los cálculos:

Tabla 17. Cálculo demanda.

Población objetivo	197.000,00
Consumo promedio por persona en juguete tradicional Colombia	8,02
Consumo dolares Mercado	1.579.536,45
Dólar promedio 2004	2.698,06
Consumo pesos Mercado	4.261.684.309
Precio promedio de venta	45.000
Unidades	94704
Tiendas detallistas	22%
Unidades	21214
Porcentaje de captura	30%
	6.449

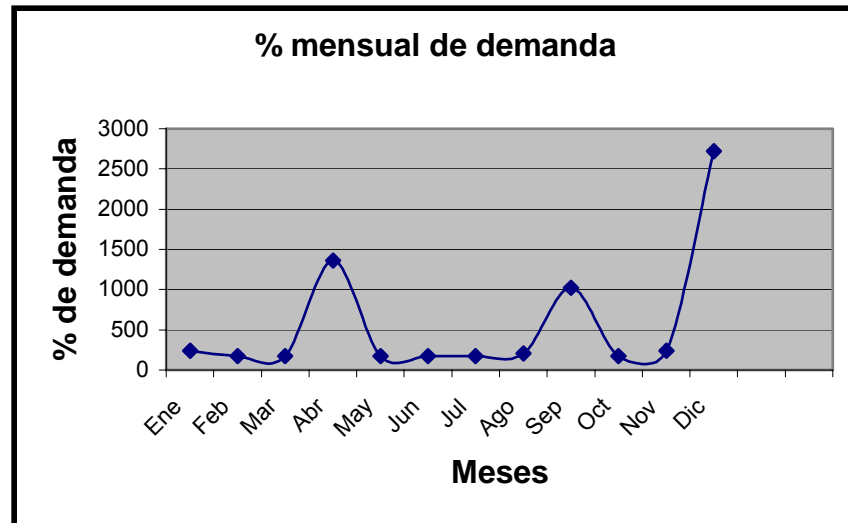
De acuerdo a la información recopilada en los antecedentes del proyecto y al análisis en cuanto a ocasión de compra realizado en la investigación de mercados

³⁶ La capacidad instalada del establecimiento comercial puede cubrir 2,11 veces la demanda atendida por tiendas detallistas.

se tiene que la demanda de los juguetes de peluche como de tantos otros productos es estacional, encontrando específicamente tres picos importantes:

- Abril (día del niño).
- Septiembre (Día de Amor y amistad).
- Diciembre (Navidad)³⁷.

Grafica 6. Estacionalidad de la demanda.



Por esta razón se utilizó el método de pronóstico de Winters para la proyección de ventas (unidades) ya que es el único que considera la estacionalidad de la demanda. Entonces, a partir de la demanda calculada para el primer año, el comportamiento estacional de la demanda y la tendencia de crecimiento (Incremento del 6% anual³⁸), se aplica el modelo multiplicativo propuesto por Winters, el cual consiste “en estimar los parámetros del modelo y usarlos para generar el pronóstico. La componente constante se estima en forma independiente de la tendencia y de los factores estacionales y de la misma manera el factor de tendencia debe ser independiente de los factores estacionales. Los factores estacionales se pueden ver como un porcentaje de los componentes constante y de tendencia para el periodo t ; si la demanda en un periodo dado de una estación es menor que la componente de tendencia/constante, el factor estacional será menor que uno, y si la demanda es mayor, será mayor que uno. El número de factores estacionales debe ser igual al número de estaciones al año. Para pronosticar se obtiene las estimaciones iniciales de las componentes del modelo y se actualizan usando suavizamiento exponencial³⁹”.

³⁷ Revista DINERO, ed. Noviembre 10 2000

³⁸ Revista DINERO, ed. Noviembre 10 2000

³⁹ PLANEACION Y CONTROL DE LA PRODUCCION. CAPITULO 4 – PRONOSTICOS. SIPPER.

Se obtiene⁴⁰:

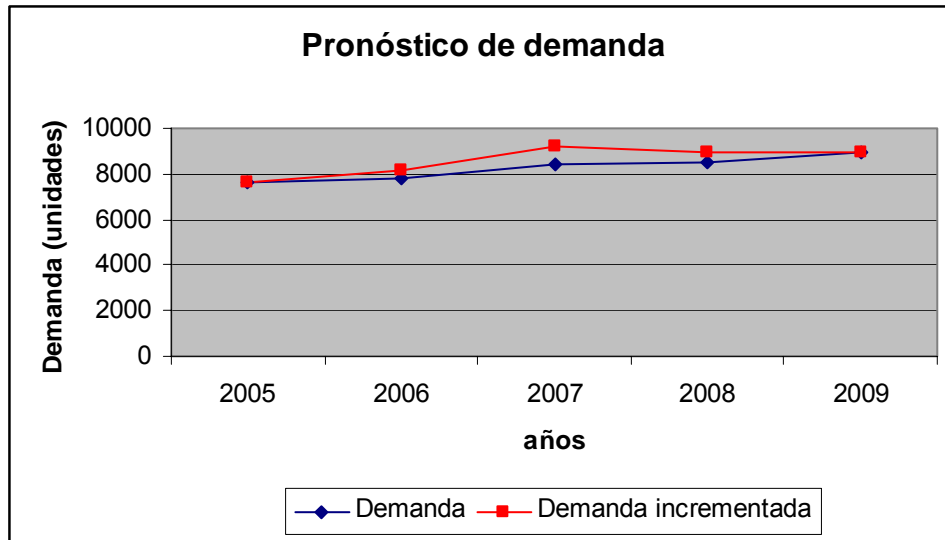
Tabla 18. Proyección de ventas.

	Ventas esperadas (unidades)				
	<u>AÑO 1</u>	<u>AÑO 2</u>	<u>AÑO 3</u>	<u>AÑO 4</u>	<u>AÑO 5</u>
TOTAL	7648	8158	9251	8911	8987
Ene	264	301	319	308	315
Feb	188	201	228	220	222
Mar	189	201	229	221	223
Abr	1514	1613	1835	1769	1784
May	190	202	230	221	223
Jun	190	202	230	222	224
Jul	191	203	231	222	224
Ago	229	244	277	267	269
Sep	1149	1222	1389	1338	1349
Oct	192	204	232	223	225
Nov	269	286	325	313	316
Dic	3083	3279	3725	3586	3613

En la gráfica 4., la parte roja de la curva representa los pronósticos que se tuvieron en cuenta para el Estudio financiero. Se espera esta clase de comportamiento de la demanda en los 5 años iniciales del proyecto, ya que teniendo en cuenta las características propias del servicio y del mercado, estas pueden influenciar el comportamiento de la demanda y el ciclo de vida del servicio haciendo que este se comporte como una “moda” ya que en este mercado la demanda está estimulada por una permanente innovación de productos. Como se puede apreciar, la curva de demanda incrementada tiene su pico en el año 3 (2007) a partir del cual comienza a decrecer hasta lograr una demanda estable. La demanda incrementada nace de la demanda inicial pronosticada más un porcentaje que se espera obtener debido a atributos del servicio, el reconocimiento del local y los resultados de las fuertes campañas publicitarias.

⁴⁰ En el Anexo H se encuentran las operaciones en detalle del modelo multiplicativo de WINTERS.

Grafica 7. Pronostico de demanda



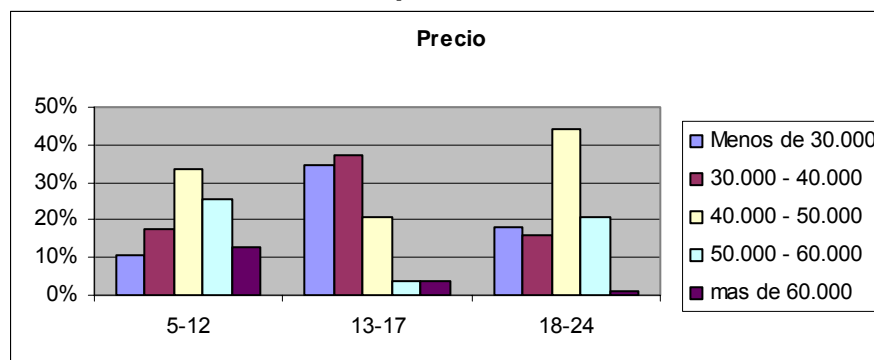
5.5. PRECIO DE VENTA.

Desde la perspectiva de costos el precio de venta deberá permitir cubrir los costos fijos y variables de la empresa y dejar un margen unitario determinado de utilidad. (Ver Tabla 20. Análisis de costos / Punto de equilibrio.)

Desde la perspectiva del mercado el precio de venta estará determinado por:

- El precio promedio de juguetes de peluche del mercado identificado en el análisis de competencia (\$45.000).
- El precio promedio estimado que la población objetivo estaría dispuesto a pagar por el servicio que ofrece IDEAS ENTERTAINMENT LTDA. A través de su proyecto “Cielo de peluche” identificado en por medio de la investigación de mercado realizada. (ver Grafica 5. Precio estimado del servicio “Cielo de peluche” percibido por el público).
- Las estrategias de mercadeo enfocadas al precio correspondientes al posicionamiento del producto dentro del mercado (Ver Capitulo 2 Estudio de mercado/Estrategias de mercadeo).

Grafica 8. Precio estimado del servicio “Cielo de peluche” percibido por el público



Teniendo en cuenta las dos perspectivas se determinó un precio de venta de \$65.000 que corresponde a un juguete de peluche con dos accesorios, un acta de nacimiento, un empaque y la experiencia de compra. Este precio deja un margen unitario promedio de \$35.598 en el primer año y respectivamente para los años siguientes como se muestra en la tabla a continuación, valor que indica la utilidad antes de gastos financieros e impuestos que se logra por unidad vendida. La experiencia de compra de personalizar el producto tiene un costo para la empresa asumido dentro de los costos fijos, para el cliente este costo es subjetivo, es decir que el determina el valor de la experiencia y del producto físico tangible dentro del precio de venta.

TOTAL COSTOS FIJOS	234.588.679	281.692.496	297.349.343	309.746.794	325.971.598
TOTAL COSTOS VARIABLES	211.565.550	251.861.579	299.887.833	303.310.415	321.183.196
COSTOS TOTAL	446.154.229	533.554.075	597.237.176	613.057.209	647.154.794
Número de unidades	7195	8158	9251	8911	8987
COSTO TOTALPROMEDIO UNITARIO	62.005	65.402	64.558	68.796	72.011
COSTO VARIABLE UNITARIO	29.403	30.873	32.416	34.037	35.739
PRECIO PROMEDIO UNITARIO	65.000	68.250	71.663	75.246	79.008
MARGEN UNITARIO PROMEDIO	35.598	37.377	39.246	41.209	43.269
PUNTO DE EQUILIBRIO	6.590	7.536	7.577	7.517	7.534

Presupuesto de ingresos.

Los ingresos presupuestados están conformados por la venta de juguetes de peluche y por la venta de accesorios cuya demanda esta calculada en el 25% de las ventas de juguetes de peluche. Una unidad vendida esta constituida por un juguete de peluche, la vestimenta y el empaque. Una unidad de accesorios se refieren a un atuendo extra que el cliente desee adquirir. Por otro lado se considero un periodo muerto de ventas para el primer año correspondientes a los dos primeros meses.

Tabla 19. Presupuesto de ingresos.

Presupuesto de ingresos						
	<u>AÑO 1</u>	<u>AÑO 2</u>	<u>AÑO 3</u>	<u>AÑO 4</u>	<u>AÑO 5</u>	
Dem. Pronosticada	7195 ⁴¹	8158	9251	8911	8987	
ventas netas (sin IVA)	\$467.707.192,63	\$556.789.477,54	\$662.960.943,50	\$670.527.232,36	\$710.038.524,26	
IVA	74833150,82	89086316,41	106073751	107284357,2	113606163,9	
Dem. Pronosticada ropa extra	1798,87	2039,52	2312,79	2227,79	2246,73	
ventas netas (sin IVA)	62960583,62	74952429,67	89244742,39	90263281,28	95582109,04	
IVA	10073693,38	11992388,75	14279158,78	14442125	15293137,45	
Total ventas netas (sin IVA)	530667776,25	631741907,20	752205685,89	760790513,63	805620633,30	
Total IVA	84906844,2	101078705,2	120352909,7	121726482,2	128899301,3	
TOTAL INGRESOS	\$615.574.620,45	\$732.820.612,36	\$872.558.595,64	\$882.516.995,82	\$934.519.934,63	

⁴¹ Esta demanda corresponde a la demanda anual pronosticada menos la demanda pronosticada de Enero y Febrero, meses muertos en los cuales no se espera vender. Sin embargo el cálculo de la demanda de los años siguientes esta basada en el dato real de la demanda pronosticada para el año 1.

5.6. PUNTO DE EQUILIBRIO.

Tabla 20. Análisis de costos / Punto de equilibrio.

Análisis de costos					
COSTOS FIJOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Costos laborales	59.717.988	63.301.067	67.099.131	71.125.079	75.392.584
ARRIENDO	150.000.000	189.000.000	198.450.000	208.372.500	218.791.125
Servicio públicos	7.000.000	8.820.000	9.261.000	9.724.050	10.210.253
Industria y comercio	5.858.572	6.974.431	8.304.351	8.399.127	8.894.052
Avisos y tableros	878.786	1.046.165	1.245.653	1.259.869	1.334.108
Costos legales de constitución	0	0	0	0	0
Renovación Registro mercantil	250.000	262.500	275.625	289.406	303.877
Mantenimiento y reparación.	2.100.000	2.205.000	2.315.250	2.431.013	2.552.563
DEPRECIACION EQUIPOS	3.116.667	3.116.667	3.116.667	1.200.000	1.200.000
AMORTIZACION	666.667	666.667	666.667	0	0
Papelería	5.000.000	6.300.000	6.615.000	6.945.750	7.293.038
TOTAL COSTOS FIJOS	234.588.679	281.692.496	297.349.343	309.746.794	325.971.598
COSTOS VARIABLES					
Materia prima	206.258.872	245.544.160	292.365.776	295.702.509	313.126.989
Publicidad	5.306.678	6.317.419	7.522.057	7.607.905	8.056.206
TOTAL COSTOS VARIABLES	211.565.550	251.861.579	299.887.833	303.310.415	321.183.196
COSTOS TOTAL	446.154.229	533.554.075	597.237.176	613.057.209	647.154.794
Número de unidades	7195	8158	9251	8911	8987
COSTO PROMEDIO UNITARIO	62.005	65.402	64.558	68.796	72.011
COSTO VARIABLE UNITARIO	29.403	30.873	32.416	34.037	35.739
PRECIO PROMEDIO UNITARIO	65.000	68.250	71.663	75.246	79.008
MARGEN UNITARIO PROMEDIO	35.598	37.377	39.246	41.209	43.269
PUNTO DE EQUILIBRIO	6.590	7.536	7.577	7.517	7.534

Como se puede ver en la tabla 20., el punto de equilibrio por periodo es menor que la demanda estimada de su respectivo periodo. Esto quiere decir que desde el primer año de funcionamiento la empresa no obtendrá pérdidas.

5.7. UTILIDADES, FLUJO DE EFECTIVO Y FLUJO DEL PROYECTO.

Tabla 21. Utilidades, flujo de efectivo y flujo del proyecto.

	Años					
	0	1	2	3	4	5
Utilidades	0	8.708.293	10.248.285	43.692.197	41.964.647	49.927.137
Flujo de efectivo	0	30.945.691	49.203.099	116.951.513	155.997.014	206.287.910
Flujo del proyecto	-144.642.172	70.397.011	56.781.833	106.287.065	74.276.753	84.238.775

Como se puede ver en la tabla 21., el proyecto genera utilidades desde el primer año de funcionamiento; dentro de los cinco años proyectados nunca se obtiene pérdida. Asimismo, se puede analizar el comportamiento del flujo de efectivo, el cual esta siempre en crecimiento demostrando así la liquidez de la compañía a lo largo de los cinco años proyectados.

La evaluación financiera se realizó por medio del VPN (Valor presente Neto) y la TIR (tasa interna de retorno) teniendo en cuenta el Costo de capital promedio ponderado ya que existen diferentes fuentes de financiación para financiar los activos:

Tabla 22. Calculo del costo de capital promedio ponderado.

CALCULO DEL COSTO DE CAPITAL PROMEDIO PONDERADO					
FUENTE	MONTO	C.E.A.A.I. ⁴²	C.E.A.D.I. ⁴³	% P ⁴⁴	C.E.A.D.I.P. ⁴⁵
Deuda	90.000.000	27,50%	19,94%	62,22%	12,41%
Aporte Socios	54.642.172	9,00%	9,00%	37,78%	3,40%
TOTAL INVERSION A FINANCIAR	144.642.172			CPPC	15,81%

⁴² C.E.A.A.I = Costo efectivo anual antes de impuestos

⁴³ C.E.A.D.I = Costo efectivo anual después de impuestos

⁴⁴ % P. = Porcentaje de participación de cada fuente

⁴⁵ C.E.A.D.I.P. = Costo efectivo anual después de impuestos y ponderado

Tabla 23. Evaluación financiera.

Evaluación financiera	
VPN	\$108.667.402,93
TIR	43,22%
R costo / beneficio	\$1,75
PRI	3

Se puede deducir entonces que el proyecto es factible porque:

- VPN (15,81%) = \$108.667.402,93 es mayor que 0.
- TIR = 43,22% es mayor que el CPPC = 15.81%
- Relación costo/ beneficio = 1,75 es mayor a 1.
- PRI – Periodo de retorno de inversión = 3 años.

5.7.1. Análisis de riesgo. Para analizar la probabilidad de que el proyecto genere perdidas (VPN negativo) en el transcurso de los cinco años de funcionamiento, se realizó una sensibilización de los flujos netos del proyecto sobre una variación en el nivel de ventas estimadas proyectadas para cada uno de los años, disminuyéndolo y aumentándolo en un 25% y 50% con probabilidades de 25% y 10% respectivamente. **La determinación de estas probabilidades se hizo siguiendo la distribución estadística normal y como se puede ver, a pesar de que los escenarios son distintos entre si, el valor absoluto del incrementando es igual en los dos casos (25% y 50%), lo que quiere decir que las probabilidades son las mismas a lado y lado de la media, como lo supone la campana de GAUSS.**

Obteniendo:

Tabla 24. Análisis de riesgo.

Aumento y disminución %	VPN	Probabilidad	VPN esperado
-50%	-310.520.884	10%	-31.052.088
-25%	-100.926.741	25%	-25.231.685
0%	108.667.403	30%	32.600.221
25%	318.261.546	25%	79.565.387
50%	527.855.690	10%	52.785.569
Media			21.733.481
Desviación estándar			48.525.485

Tomando el CPPC (Costo Promedio Ponderado de Capital) utilizado en el análisis financiero se tiene entonces un VPN esperado de \$32.600.221 y una desviación sobre los posibles VPN's de \$48.525.485 Para determinar la probabilidad de un

VPN de \$0 o menor, se estandariza la diferencia entre el VPN esperado y el VPN de \$0, así:

$$S = \frac{\$0 - \$32.600.221}{\$48.525.485} = - 0,67$$

Este valor indica que el VPN de \$0 esta a 0,67 desviaciones estándar hacia la izquierda de la media de distribución de probabilidades de posibles VPN's. Al pasar este valor a porcentaje mediante la tabla de distribuciones normales se tiene un resultado de 25,14% **lo cual quiere decir que el proyecto tiene un 25,14% de generar perdidas, es decir, de que el VPN sea negativo dentro de los escenarios propuestos mediante la sensibilización de la proyección de ventas.**

5.8. ANÁLISIS FINANCIERO

5.8.1. Indicadores financieros. Para este análisis se tomaron algunos de los indicadores financieros más representativos. El cálculo de los demás indicadores se encuentra en el Anexo F.

5.8.1.1. Indicadores de liquidez. Estos indicadores surgen de la necesidad de medir la capacidad que tiene la empresa para cancelar sus obligaciones de corto plazo. Sirven para establecer la facilidad o dificultad que presenta una compañía para pagar sus pasivos corrientes con el fin de convertir a efectivo sus activos corrientes.

Razón corriente: Trata de verificar la disponibilidad de la empresa, a corto plazo, para afrontar sus compromisos, también a corto plazo.

Indicadores financieros.					
Indicador	1	2	3	4	5
Razón corriente	1,55	2,18	2,62	3,50	6,18

Se puede ver como en el primer año de funcionamiento, la empresa posee \$1.55 pesos por cada \$1.00 peso que debe en el corto plazo. A medida que transcurre el tiempo la razón corriente sigue aumentando hasta llegar al último año donde se ve un incremento mucho mayor que en los años anteriores, esto se debe a que para ese periodo el préstamo ya esta totalmente amortizado y las deudas a corto plazo se limitan a los impuestos y cesantías por pagar.

5.8.1.2. Indicadores de endeudamiento. Tiene por objeto medir en que grado y de que forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa.

Nivel de endeudamiento: Establece el porcentaje de participación de los acreedores dentro de la empresa.

Indicadores financieros.					
Indicador	1	2	3	4	5
Nivel de endeudamiento	62,22%	56,04%	46,79%	37,77%	24,96%

Este indicador quiere decir que por cada \$1.00 que se tiene invertido en activos, \$0.6222 centavos o el 62.22% (año 1) han sido financiados por terceros. Así pues, se puede ver como a medida que el préstamo bancario es amortizado, el porcentaje de participación de los acreedores en la empresa es cada vez menor, traduciendo esto en que el nivel de endeudamiento que la empresa presenta a lo largo de los cinco años de funcionamiento del proyecto, puede ser, además de asumido y pagado con satisfacción, lo suficientemente bajo como para a partir del cuarto año adquirir nuevas cargas financieras.

Apalancamiento: Compara el financiamiento originario de terceros con los recursos de los accionistas, socios o dueños de la empresa, con el fin de establecer cual de las dos partes esta corriendo mayor riesgo.

Indicadores financieros.					
Indicador	1	2	3	4	5
Apalancamiento	1,27	0,88	0,61	0,33	0,19

El indicador de Leverage o apalancamiento muestra como por cada \$1.00 de patrimonio se tienen \$1.27 de deuda en el primer año, en otras palabras, \$1.00 peso invertido por los dueños esta comprometido en un 127%. Se puede afirmar que el valor del indicador de apalancamiento disminuye año tras año gracias a la disminución de pasivos y al aumento del patrimonio ocasionado por el incremento en las utilidades acumuladas de la compañía.

Por otro lado, teniendo en cuenta a Héctor Ortiz Anaya de la Universidad Externado de Colombia, quien en su libro “Análisis financiero aplicado – Décima edición” plantea que a pesar de no ser una norma fija e inmodificable, se consideran aceptables indicadores de Leverage hasta 2.33, se puede realizar entonces el siguiente análisis:

Para el año 0 el indicador de leverage es:

$\text{Leverage} = \text{Total pasivos} / \text{Total patrimonio}$

$\text{Leverage} = \$90.000.000 / \$54.642.172 = 1,65$

$2,33 - 1,65 = 0,68$

$\$90.000.000 \times 1,68 = \$151.462.846$ Endeudamiento máximo.

$$\$151.462.846 - \$90.000.000 = \$61.462.846$$

\$61.462.846 Es el monto en el cual la empresa IDEAS ENTERTAINMENT LTDA. podría endeudarse de más logrando soportarlo.

5.8.1.3. Indicadores de actividad

Estos indicadores tratan de medir la eficiencia con la cual la empresa utiliza sus activos, según la velocidad de recuperación de los valores aplicados en ellos.

- Rotación de activos fijos.
- Rotación de los activos operacionales.
- Rotación de los activos totales.

Indicadores financieros.					
Indicador	1	2	3	4	5
Rotación de activos fijos	38,59	45,94	54,71	55,33	58,59
Rotación de activos operacionales	23,87	26,97	31,91	31,11	32,94
Rotación de los activos totales	5,26	8,86	9,03	9,23	9,62

La tabla anterior nos indica:

1. Con relación a la rotación de activos fijos, se puede decir que por cada \$1.00 invertido en activos fijos se generaron \$38.26 en el primer año. Por otro lado, la rotación de activos operacionales indica que por cada \$1.00 invertido en activos operacionales se generaron \$23.87 en el mismo año. Estos valores aumentan cada periodo hasta el final de los cinco años. Se nota una leve disminución en el cuarto año en la rotación de activos operacional a causa de la disminución de la demanda con relación al tercer año. Este comportamiento se debe a la curva de demanda y al fenómeno de “moda” explicados en apartes anteriores. Como se puede ver la rotación tanto de activos fijos como de operacionales son altas, esto se debe a que la inversión realizada en estos (maquinaria y equipos) es muy baja en comparación al nivel de ventas; Recuerde que las máquinas serán hechas acá en Colombia a un precio muy económico.
2. La rotación de activos totales se disminuye considerablemente por cada periodo en relación con los otros dos indicadores. La razón es que dentro de los activos totales, se tiene en cuenta los activos diferidos correspondientes a la instalación y puesta en marcha del local, los cuales representan un 80% de los activos totales en el primer año; este porcentaje disminuye a medida que se amortizan los diferidos teniendo un efecto positivo en la rotación de activos totales haciéndolo aumentar en cada periodo.

5.8.1.4. Indicadores de rendimiento. Sirven para medir la efectividad de la administración de la empresa para controlar los costos y gastos, y de esa manera convertir las ventas en utilidades.

- Margen Bruto (de utilidad).
- Margen Operacional (de utilidad).
- Margen neto (de utilidad).
- Rendimiento del patrimonio.

Indicadores financieros.					
Indicador	1	2	3	4	5
Margen bruto (de utilidad)	55,03%	55,03%	55,03%	55,03%	55,03%
Margen operacional (de utilidad)	7,33%	5,77%	11,42%	10,27%	10,69%
Margen neto (de utilidad)	1,64%	1,62%	5,81%	5,52%	6,20%
Rendimiento del patrimonio	13,75%	14,10%	39,55%	28,96%	27,20%

El margen bruto indica que las ventas de la empresa generaron un 55.03% de utilidad bruta en el año 1. En otras palabras, cada \$1.00 vendido en este año, generó 55.03 centavos de utilidad bruta. Como se puede ver en la tabla, este porcentaje permanece constante a lo largo de los cinco años. Esto se debe a que tanto los precios de venta como los precios de compra de materia prima se incrementan anualmente de acuerdo a la inflación proyectada para cada año. En el momento en que el precio de venta presente una disminución, ya sea por no incrementarlo de acuerdo a la inflación o disminuirlo por debajo del precio de venta del año anterior, y por otro lado los precios de compra de materia prima continúen con su valor de crecimiento estimado, el margen bruto de utilidad variará negativamente debido a que el denominador de la razón aumenta mientras el numerador permanece constante o disminuye. Este caso se puede presentar cuando se considere que el precio de venta es rechazado por el mercado y obligatoriamente sea necesario disminuirlo con el fin de hacerlo mas competitivo y permanecer en el mercado.

El margen operacional representa que de cada \$1.00 vendido se reportaron 7.33 centavos de utilidad operacional en el año 1 y así sucesivamente con los datos correspondientes a cada periodo. Como se puede ver, hay una disminución significativa entre el margen bruto y el margen operacional en cada año:

	1	2	3	4	5
Diferencia margen bruto - margen operacional	47,70%	49,26%	43,61%	44,76%	44,34%

Estos porcentajes representan la participación de los gastos totales de operación sobre el total de ventas, para cada año respectivamente. De estos valores, en promedio el 72% es atribuido exclusivamente a los gastos administrativos y de

venta, lo cual quiere decir que es este rubro el que más influencia la disminución tan significativa de la que se hablaba anteriormente.

El margen neto esta influenciado por todo lo que afecta al margen bruto y al margen operacional más los gastos financieros y de impuestos. Así pues, se tiene que para el primer año, de cada \$1.00 vendido se generó 1.64 centavos de utilidad neta, lo que equivale a decir que la utilidad neta corresponde a un 1.64% de las ventas hechas en dicho periodo. Existe una disminución en el segundo año con respecto al primero en cuanto a los márgenes de rentabilidad. Esto se debe a que en el primer año no se cuentan los gastos operacionales de arriendo de los dos primeros meses de funcionamiento ya que están incluidos en la inversión inicial la cual se difiere en los cinco años de funcionamiento del proyecto. Esto explica el comportamiento en los tres primeros años.

Con respecto al rendimiento del patrimonio, se puede decir que las utilidades netas corresponden al 13.75% sobre el patrimonio en el primer año. Esto quiere decir que los socios o dueños de IDEAS ENTERTAINMENT LTDA. obtendrán un rendimiento sobre su inversión de 13.75% en este periodo y así sucesivamente y de acuerdo a sus respectivos porcentajes para cada uno de los periodos restantes. Finalmente y para confirmar la factibilidad económica del proyecto, se tiene que el tiempo para que los socios de la compañía recuperen su inversión es de tres años.

CAPITULO 6: ANALISIS DE FACTIBILIDAD DEL PROYECTO.

6.1. CONCLUSION DEL ESTUDIO.

6.1.1. Estudio de mercado. Se determinó que el sector de entretenimiento en el que se desenvuelve la empresa es un sector que esta en pleno desarrollo, que crece día a día y tiene mucho que ofrecer hacia el futuro ya que en la actualidad las opciones de entretenimiento están muy limitadas y no están muy desarrolladas. Lo anterior sirvió de base para establecer los principios y conceptos en los que la empresa se basará para desarrollar su portafolio de servicios y sus estrategias de mercado.

- **Innovación:** En un mercado en donde las opciones están muy limitadas, la innovación constituye el medio para lograr entrar al mercado captando un mayor porcentaje de este y logrando a la vez un posicionamiento en la mente del consumidor. El proyecto empresa que se propone, esta enfocado hacia la constante identificación de nuevas formas de satisfacer necesidades de entretenimiento, a detectar oportunidades de negocio en el tiempo preciso y el lugar adecuado, en establecer servicios innovadores que integren y ofrezcan características de valor para los clientes.
- **Personalización:** Los tiempos de hoy son tiempos donde el cliente no tiene un único perfil sino varios, y donde cada perfil puede determinar unas condiciones distintas de producto, de tiempo, de especificaciones, de precio. La evolución del mercado ha hecho que los clientes sean cada vez mas exigentes y que por tanto sus necesidades sean satisfechas de la mejor manera posible, la estandarización de productos (en algunos sectores) quedo en el pasado y ahora cada persona busca una identidad propia a través del consumo. La personalización se convierte entonces en el medio para lograr un acercamiento con el cliente que permita entender sus necesidades y atender sus exigencias.
- **Involucramiento del cliente:** Se trata de trascender en el cliente proporcionándole además de los servicios básicos con los que cuenta, valores agregados y/o servicios extraordinarios que ofrezcan una experiencia de compra diferente cumpliendo con sus expectativas como consumidor y que trascienda más allá de satisfacer simplemente la función utilitaria del producto. Este concepto de servicio pretende entablar una relación empresa –cliente, cliente-servicio, a través de la cual se haga participe al cliente en el proceso de personalización bajo un esquema de

diferenciación, donde el servicio que se brinda y que se constituye en valor para el consumidor es también un atributo diferenciador.

La unión de estos conceptos en el desarrollo de un servicios trata de que se satisfagan las exigencias del cliente en su totalidad fomentando así la actividad de recompra y el impacto en el mercado.

Por otro lado, gracias a la investigación realizada, se determinó que el sector de entretenimiento colombiano presenta las siguientes características: (Algunas de ellas son comunes con los mercados extranjeros pero depende en gran medida del aspecto cultural).

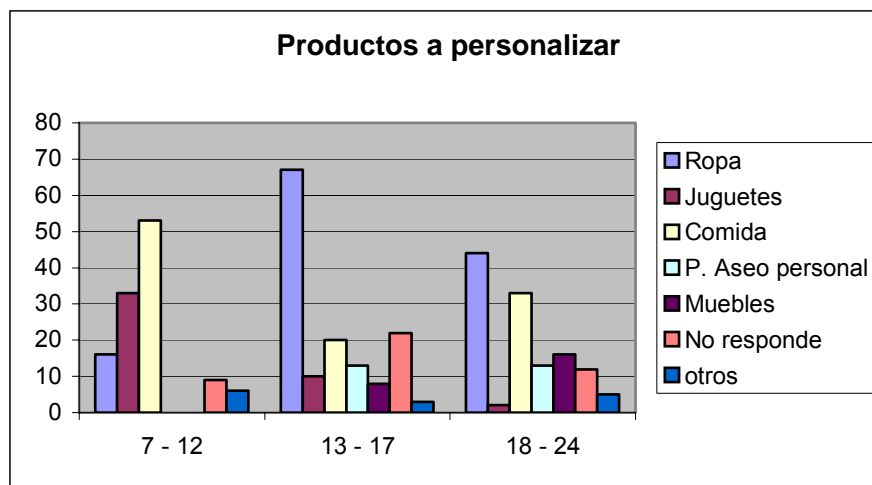
- Es un mercado estacional, es decir que obtiene la mayor parte de sus ventas en diciembre y algo más en septiembre con la fecha de amor y amistad. En abril repuntan las ventas con el día del Niño.
- Bajo consumo per cápita de juguetes.
- El cambio en el patrón de juego y diversión de los niños (hacia la multimedia).
- Productores influenciados especialmente por los juguetes de moda y las tendencias en Estados Unidos.
- Contrabando.

Con relación al servicio de suministro de juguetes de peluche personalizados que se desarrolla en la propuesta, y teniendo en cuenta que este se enfoca en ofrecer directamente al cliente la posibilidad de que éste, de acuerdo a sus preferencias y capacidades técnicas y creativas, lidere el proceso de diseño y producción del juguete de peluche, se logró determinar el nivel de aceptación del servicio, a partir de una investigación del mercado que determinó una población objetivo de 197.038 conformada por las personas entre 5 y 24 años pertenecientes a los estratos 4, 5 y 6 sin discriminación de sexo. El nivel de aceptación es satisfactoriamente del 98%, 87% y 83% en cada una de las cuotas que hicieron parte de la investigación (5 -12, 13 -17, 18 - 24). Asimismo, se identificó una insatisfacción por parte del mercado sobre los juguetes de peluche que se ofrecen actualmente, correspondiente al 84%, 63% y 55 % respectivamente para cada una de las cuotas. A partir de esto se concluyó que el target más interesado en el servicio es la primera cuota, conformada por personas de 5 a 12 años. En otras palabras y como se explica en el lanzamiento del establecimiento, los niños serán el target primario a atacar debido a los resultados de la investigación y la percepción que tienen del producto, es decir, como un juguete. Sin embargo, las demás cuotas perciben el servicio como un regalo, representando así un mercado también importante debido a su nivel de aceptación..

En cuanto a la competencia para este servicio, a pesar de que no se identificaron competidores directos debido a las características de innovación, personalización e involucramiento del cliente, que se mencionaban anteriormente como propias del servicio, se determinó que la competencia mas cercana estaba constituida por los distribuidores de juguetes de peluche y regalos, dentro de los cuales los almacenes GIFT MARKET y GUARDANAPO se destacan como los más fuertes. Asimismo se identificó la repartición del mercado por canal de distribución, en donde las tiendas detallistas representan el 22%. Por otro lado se identificaron los proveedores nacionales e internacionales de estos juguetes de peluche, que aunque no tienen mucha incidencia en el desarrollo del proyecto y en el análisis de competencia directa, si tienen una influencia muy fuerte en la determinación de tendencias para el sector.

Por medio de la investigación también se pudieron determinar los servicios y productos que el mercado quisiera poder personalizar. Esto con el fin de tener parámetros que permitan desarrollar nuevos proyectos en el futuro y lograr así la continuidad de la empresa. Dentro de estos productos se encuentran la ropa, las comidas, los productos de aseo personal entre otros, como se muestra en la grafica a continuación.

Grafica 9. Productos a personalizar.



6.1.2. Estudio técnico. Por medio de este estudio se logró determinar el sistema de distribución del producto, el cual se realizará por medio de puntos de ventas propios en los cuales el cliente encontrará todo lo necesario para personalizar su producto y realizar la experiencia de compra que le brinda “Cielo de peluche”. Cada punto de venta deberá cumplir con unos requerimientos técnicos específicos con el fin de brindar un alto nivel de servicio y satisfacción. Se concluyó que la mejor alternativa de tamaño del proyecto es iniciar operaciones con un local de

aproximadamente 75 m cuadrados ubicado en una zona donde se satisfaga un alto porcentaje de la demanda y donde el crecimiento potencial de esta sea factible. Esta zona, De acuerdo al estudio de localización por el método de ponderado y a la evaluación cualitativa resultante de la investigación de mercados, es la zona rosa de la ciudad de bogota, comprendida entre las carreras 11 y 15 calles 80 y 85. En este sector se realiza la construcción de un nuevo centro comercial, *El Retiro*. Este obtuvo una calificación de 4.3, muy por encima de los demás alternativas de localización. A partir de establecer el tamaño y la localización del establecimiento se diseño la distribución de planta de dos tipos de locales que podrían ser adecuados en este centro comercial.

Por otro lado, se identificaron los insumos, equipos y máquinas necesarios para la correcta prestación del servicio. Para cada uno de estos se determinaron los costos y posibles proveedores. Para la maquinaria específicamente, se plantearon dos alternativas, la compra y la fabricación de estas. Se determinó que por costos era mucho mejor hacer las maquinas en Colombia que comprarlas e importarlas de Estados unidos.

A partir de todo lo anterior, se determinó la capacidad instalada del establecimiento (11.059 unidades/año) por medio de la cual se podría satisfacer el 52% de la demanda atendida por tiendas detallistas.

6.1.3. Estudio administrativo, jurídico y legal. A través del estudio administrativo se determinó la estructura organizacional de la empresa, la cual se basa en teorías organizativas de administración por proyectos y de organización funcional. Esto con el fin de establecer una estructura que permita la optimización de las funciones administrativas y que admita el desarrollo de nuevos proyectos de la empresa en el sector de entretenimiento. Además, se establecieron los manuales de funciones y jornada laboral de cada uno de los cargos que componen el proyecto CIELO DE PELCUHE, proyecto a partir del cual la empresa generará recursos que fomenten el crecimiento de IDEAS ENTERTAINMENT LTDA. Se definieron los salarios y la carga prestacional respectiva para cada uno de los cargos. Con relación a la parte legal de la compañía, se especificó que el tipo de sociedad más adecuado para la empresa, es la sociedad de responsabilidad limitada debido al número de integrantes que conforman la sociedad y las intenciones que se tienen en cuanto a la responsabilidad en el monto de los aportes. El capital con el que se conforma la sociedad es de \$54.642.172. de los cuales cada uno de los dos socios aportará la mitad.

6.1.4. Estudio financiero. Una vez definida la demanda potencial, se determinó que el porcentaje de captura del mercado era del 30% sobre la demanda atendida por el canal de distribución tiendas detallistas; este porcentaje se definió sujeto a:

- La capacidad instalada del establecimiento determinada en el estudio técnico.
- El porcentaje de cubrimiento de capacidad instalada sobre la demanda atendida por tiendas detallistas.(52%)
- Demanda total insatisfecha (52%)

La demanda estimada se proyectó a cinco años teniendo en cuenta un incremento anual ocasionado por el crecimiento natural de la demanda, el reconocimiento del servicio y del establecimiento y el resultado de las estrategias de mercado y las campañas publicitarias. Se utilizó el método de pronósticos de Winters ya que es el único método que considera la estacionalidad de la demanda como la que se presenta en este tipo de productos. A partir de estos datos y con base en el estudio Técnico se determinó la inversión inicial del proyecto (\$144.642.171,65) que comprende activos fijos (\$13.750.000,00), capital de trabajo (\$15.007.219) y gastos de instalación y puesta en marcha (\$115.884.952).

Con base en todos los análisis, los resultados obtenidos y la información recopilada, se realizaron los estados financieros (pérdidas y ganancias, flujo de efectivo, balance general y el flujo de fondos del proyectos) proyectados a 5 años a partir de los cuales se realizó un análisis financiero obteniendo:

El proyecto es factible económicamente de acuerdo al VPN (\$108.667.403) y la TIR (43,22%) los cuales son mayor que 0 y al costo promedio ponderado de capital (15,81%) respectivamente. Por otro lado se tiene que el margen neto a pesar de ser muy bajo en el primer periodo (1,64%), aumenta año tras año (1,62% 5,81% 5,52% 6,20%) a medida que se amortiza el préstamo y las ventas aumentan de acuerdo al comportamiento de la curva de demanda. A partir del tercer año, el nivel de endeudamiento (46,79%) permite a la empresa adquirir nuevos préstamos bancarios que en conjunto con el nivel de apalancamiento, se logren desarrollar nuevos proyectos o expandir los ya existentes.

La liquidez de la compañía se determinó a través de la razón corriente entre otros indicadores, la cual demuestra como desde el inicio de las operaciones del proyecto, la empresa cuenta con \$1,55 valor que aumenta hasta \$6,18 (año 5), debido a que para este periodo el préstamo esta totalmente amortizado y las obligaciones financieras se limitan a las obligaciones laborales y fiscales.

Finalmente, a través de un análisis de sensibilidad se estableció que el nivel de riesgo que presenta la compañía de obtener perdida es del 25.14%.

6.2. FACTIBILIDAD DEL PROYECTO.

Con base en las conclusiones del proyecto se puede afirmar que el proyecto es factible en todos sus aspectos. Existe un mercado potencial que acepta en un alto porcentaje el servicio de suministro de juguetes de peluche personalizados que se propone dentro del sector de entretenimiento. Los distribuidores de insumos se encuentran en la ciudad de Bogotá facilitando las operaciones de compra y distribución de materias primas. Debido a la reactivación del sector de la construcción colombiano, la posibilidad de ubicar el establecimiento se hace mas amplia permitiendo además la expansión del proyecto en la ciudad. Legalmente el proyecto no presenta ningún tipo de restricciones y económicamente el proyecto es factible dejando márgenes de utilidad a los socios y donde a partir del tercer año, debido al manejo del endeudamiento y al apalancamiento de la empresa, se puede expandir el proyecto o desarrollar nuevos.

BIBLIOGRAFIA.

- KINNEAR, Thomas C. TAYLOR, James R. “Investigación de mercados”. 5 ED.
- STANTON. Fundamentos de marketing. 10 ED.
- PRIDE. Marketing, conceptos y estrategias. 9 ED.
- GROOVER, Mikell P. Fundamentals of modern manufacturing, materials, processes, and systems.
- ANAYA, Héctor Ortiz. Análisis financiero aplicado. .10 ED.
- Código de Comercio de Colombia.
- VELAZQUEZ, Marcela. “Segmentación de mercado de entretenimiento en Bogota”. Tesis. Universidad de los andes. Facultad de Ingeniería Industrial. Carrera de Ingeniería Industrial. Bogotá, 2000.
- VEGA RAMIREZ, Camilo. “Estudio de viabilidad para la creación de un Hobby Center especializado en la venta de juegos de rol y artículos relacionados para la Ciudad de Bogotá como alternativa de entretenimiento dentro del hogar”; director Andrés Zapata. Tesis. Pontifica Universidad Javeriana. Facultad de Ingeniería Industrial. Carrera de Ingeniería industrial. Bogotá, 2002.

FUENTES ELECTRONICAS

- www.juguetesyjuegos.com Revista JUGUETES Y JUEGOS de España.
- www.dane.gov.co
- www.sic.gov.co
- www.ccb.com.co

ANEXO A. CUESTIONARIO

ESTUDIO PARA IDENTIFICAR EL GRADO DE ACEPTACIÓN DE UN SERVICIO QUE SUMINISTRE JUGUETES DE PELUCHE BAJO EL CONCEPTO DE PERSONALIZACIÓN.

Nombre: _____

Edad: _____

Sexo: _____

Buenos días/tardes soy estudiante de la universidad Javeriana, me permite 5 minutos de su tiempo para realizarle algunas preguntas sobre servicio personalizados y juguetes de peluche.?

1. Sabe UD que es un producto personalizado?

SI ____ NO ____

2. De 1 a 5, siendo 5 el más importante y 1 el menos importante)Que tan importante sería para UD poder adaptar un producto a sus gustos y preferencias?

3. Que productos cree UD, seria indispensable personalizar?

3. Le gustan los juguetes de peluche?

SI ____ NO ____

4. Porque? (Que le gusta de ellos?/ Que no le gusta de ellos?).

5. Cada cuanto adquiere/compra o recibe un juguete de peluche?.

Nunca ____

Una vez al año ____

Una vez al semestre ____

Una vez cada 3 meses ____

Una vez al mes ____

Varias veces al mes ____

6. Donde los compra?

Almacén especializado ____ Cual? _____

Centro comerciales ____
Andino ____
Atlantis ____
Unicentro ____
Hacienda santa bárbara ____
Sanandresitos ____
Internet ____
Papelerías de barrio ____

7. En que ocasiones acostumbre a comprarlo?

Para Cumpleaños ____
Para amor y amistad ____
Para Navidad ____
Otros ____ Cual? _____

8. Esta satisfecho con los juguetes de peluche que hay en el mercado?

SI ____ NO ____

9. Le llamaría la atención un almacén donde UD pudiera hacer su juguete de peluche totalmente a su gusto y capricho?.

SI ____ NO ____

10. Que seria importante para UD en el momento de hacer el juguete de peluche?.

Poder escoger:

- a. Motivo del juguete (Animal/ persona) ____
- b. Tamaño ____
- c. Material ____
- d. Accesorios (ropa, gafas, tenis, sombreros, piercings, etc) ____
- e. Otros ____ Cual _____

11. Cuanto estaría dispuesto a pagar por un juguete de peluche y por la experiencia de hacerlo a su gusto?

Menos de 30.000 ____
30.000 - 40.000 ____
40.000 - 50.000 ____
50.000 - 60.000 ____
Más de 60.000 ____

MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO.

ANEXO B. ANALISIS DE LA INVESTIGACION

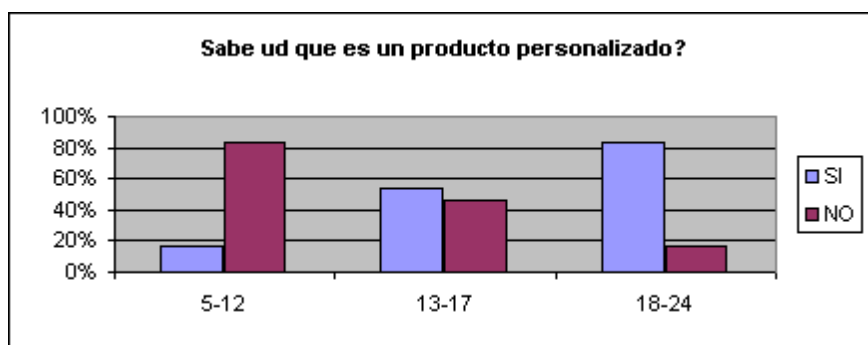
Tabulacion estudio de mercados.

CUESTIONARIO

320 TOTAL ENCUESTADOS

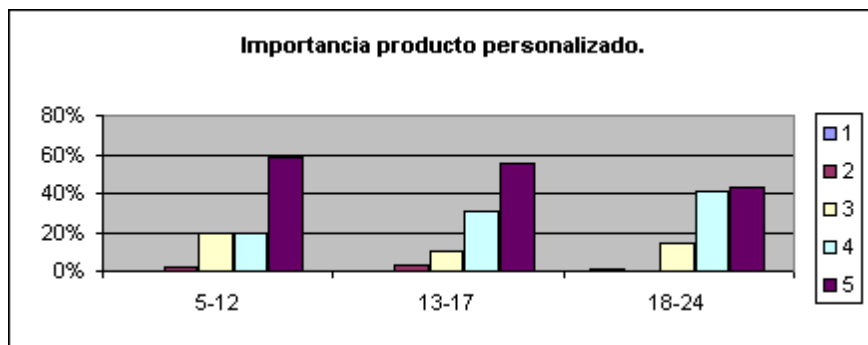
1. Sabe UD que es un producto personalizado?.

	5-12	%	13-17	%	18-24	%
SI	17	17%	61	54%	89	84%
NO	85	83%	51	46%	17	16%
	102		112		106	



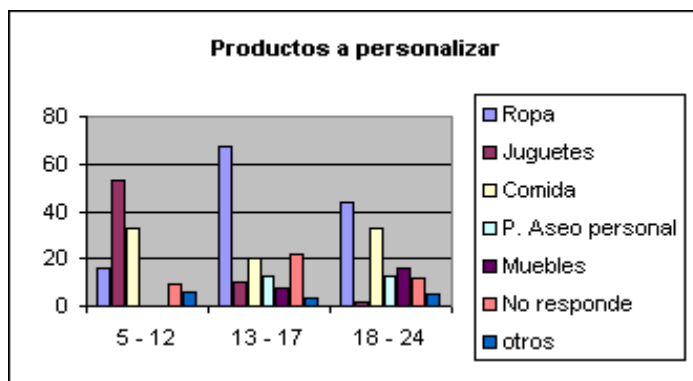
2. De 1 a 5, siendo 5 el mas importante y 1 el menos importante, que tan importante seria para UD poder adaptar un producto a sus gustos y preferencias?.

	5-12	%	13-17	%	18-24	%	
1	0	0%	0	0%	1	1%	
2	2	2%	4	4%	0	0%	
3	20	20%	12	11%	15	14%	
4	20	20%	34	30%	44	42%	
5	60	59%	62	55%	46	43%	
	102		112		106	320	



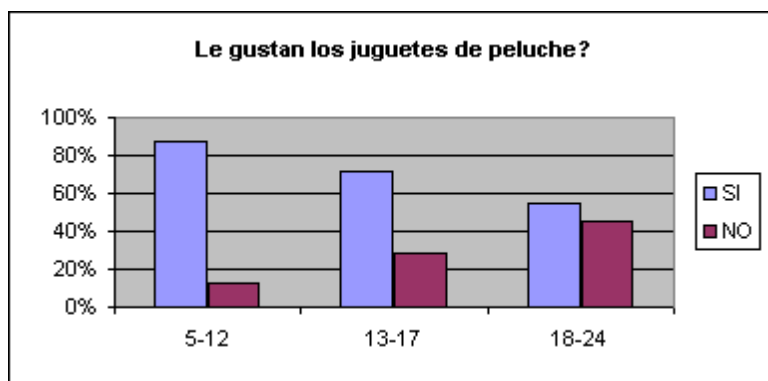
3. Que productos cree ud seria indispensable personalizar

	5 - 12	13 - 17	18 - 24
Ropa	16	67	44
Juguetes, peluches, muñecos	53	10	2
Comida	33	20	33
Aseo personal	0	13	13
Muebles y decoración	0	8	16
No responde	9	22	12
Otros	6	3	5



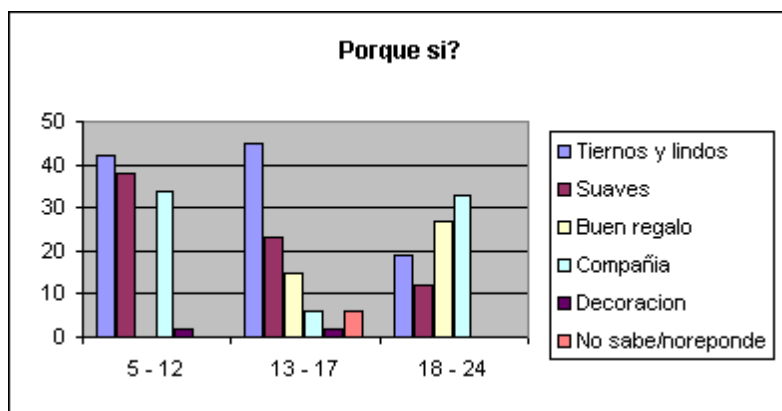
4. Le gustan los juguetes de peluche?

	5-12	%	13-17	%	18-24	%
SI	89	87%	80	71%	58	55%
NO	13	13%	32	29%	48	45%
	102		112		106	



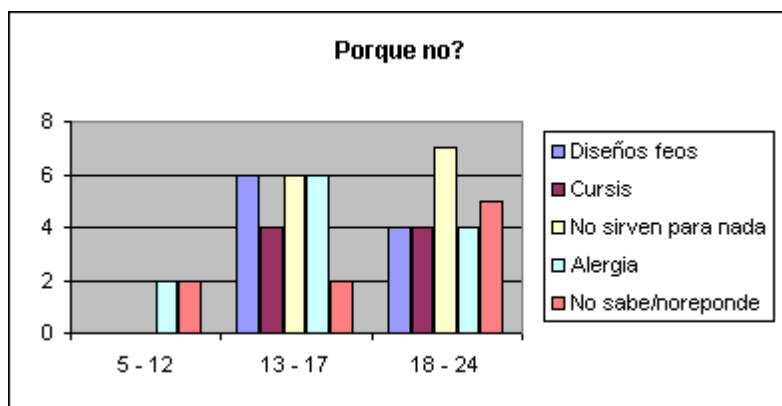
5.1. Porque si

	5 - 12	13 - 17	18 - 24
Tiernos y lindos	42	45	19
Suaves	38	23	12
Buen regalo	0	15	27
Compañía	34	6	33
Decoracion	2	2	0
no sabe / no responde	0	6	0



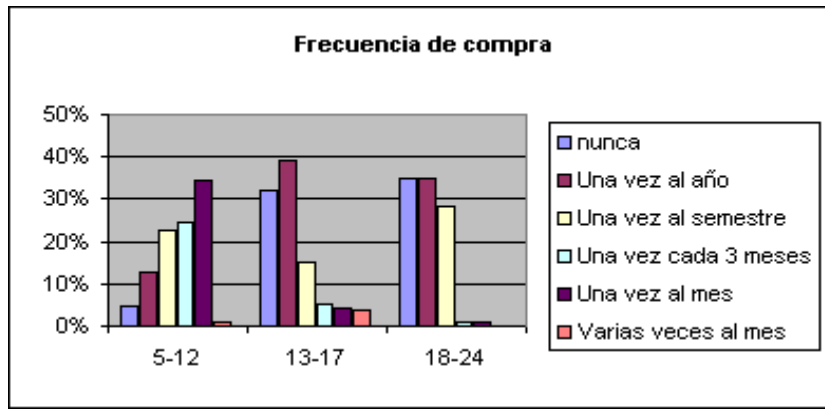
5.2. Porque no

	5 - 12	13 - 17	18 - 24
Diseños feos	0	6	4
Cursis/estupidos	0	4	4
No sirven para nada	0	6	7
Alergia	2	6	4
No responde	2	2	5



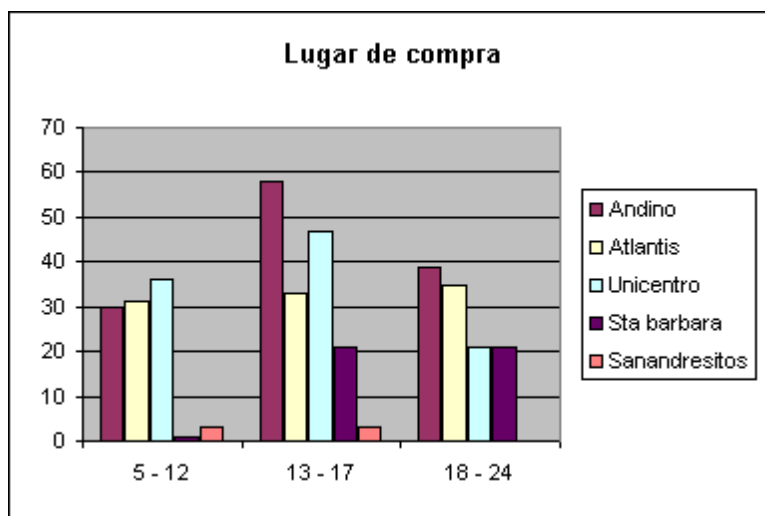
6. Cada cuanto adquiere/compra o recibe un juguete de peluche?

	5-12	%	13-17	%	18-24	%
Nunca	5	5%	36	32%	37	35%
Una vez al año	13	13%	44	39%	37	35%
Una vez al semestre	23	23%	17	15%	30	28%
Una vez cada 3 meses	25	25%	6	5%	1	1%
Una vez al mes	35	34%	5	4%	1	1%
Varias veces al mes	1	1%	4	4%	0	0%
	102		112		106	



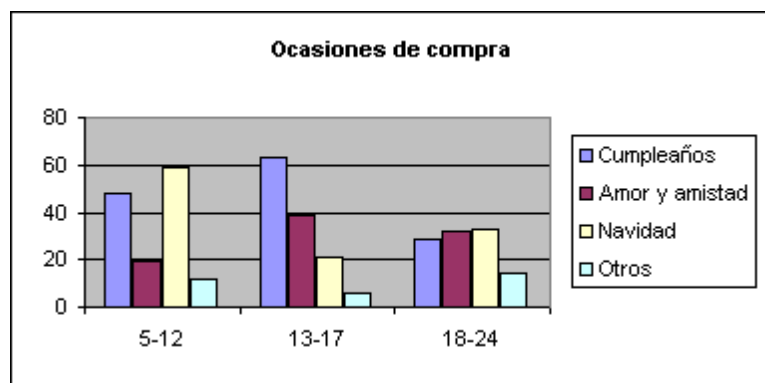
7. Donde los compra

Añmacenes especializados			
	5 - 12	13 - 17	18 - 24
Gift market	9	1	1
Pepe ganga	17	4	3
Guardanapo	2	0	1
	28	5	5
Centros comerciales	64	81	86
Atlantis	31	33	35
Andino	30	58	39
Unicentro	36	47	21
Sta barbara	1	21	21
Sanandresitos	3	3	0
Papeleria de barrio	0	3	0
Internet	1	4	0
no responde	9	19	15
TOTAL	74	107	101



8. En que ocasiones acostumbra a comprarlos?.

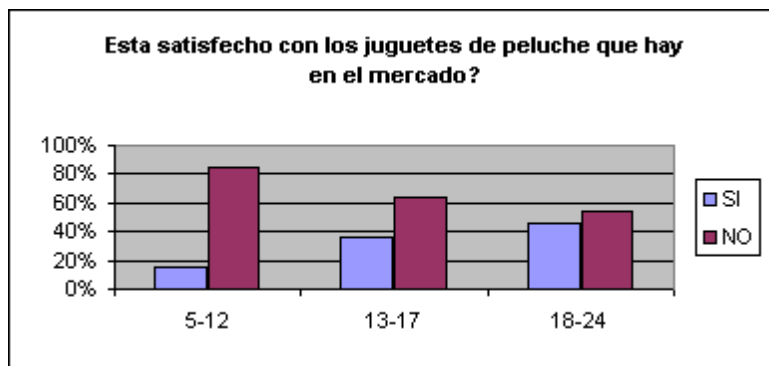
	5 - 12	13 - 17	18 - 24
cumpleaños	48	63	29
Amor y amistad	19	39	32
Navidad	59	21	33
otros	12	6	14
no responde	0	0	8



9. Esta satisfecho con los juguetes de peluche que hay en el mercado?.

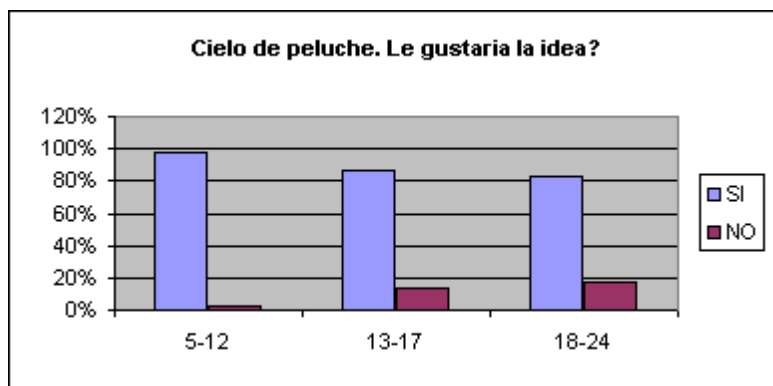
	5-12	%	13-17	%	18-24	%
SI	16	16%	41	37%	48	45%
NO	86	84%	71	63%	58	55%
	102		112		106	





10. le llamaría la atención un almacén donde UD pudiera hacer su juguete de peluche a su gusto y capricho?.

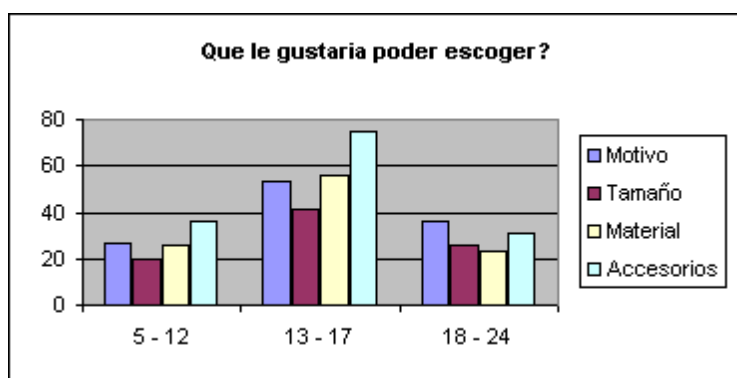
	5-12	%	13-17	%	18-24	%
SI	100	98%	97	87%	89	83%
NO	2	2%	15	13%	18	17%
	102		112		107	



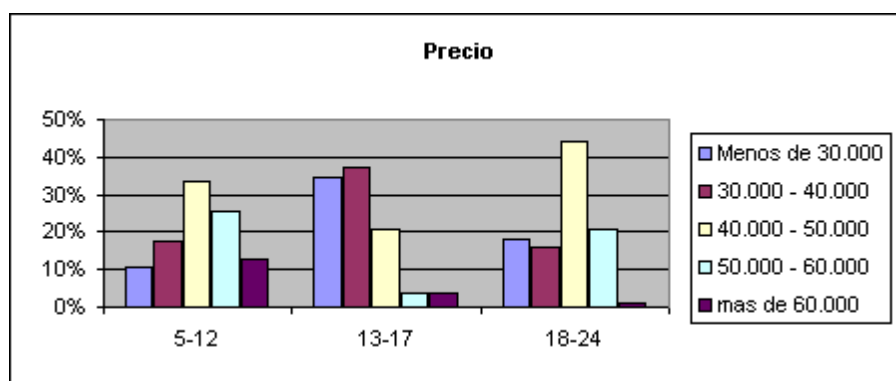
11. Que seria importante para ud en el momento de hacer el juguete de peluche?.

Poder escoger:

	5 - 12	13 - 17	18 - 24
Motivo	27	53	36
Tamaño	20	41	26
Material	26	56	23
Accesorios	36	75	31
Otros	0	0	0



	5-12	%	13-17	%	18-24	%
menos de 30.000	11	11%	39	35%	19	18%
30.000 - 40.000	18	18%	42	38%	17	16%
40.000 - 50.000	34	33%	23	21%	47	44%
50.000 - 60.000	26	25%	4	4%	22	21%
mas de 60.000	13	13%	4	4%	1	1%
	102		112		106	



ANEXO C. Análisis líneas de crédito.

- BANCO CAJA SOCIAL, Crédito a micro empresas, Capital de trabajo, Adquisición de inventarios.
 1. Monto máximo: Sometido a evaluación.
 2. Tasa de interés: 25.50% Efectiva anual, 22.08% nominal
 3. Amortización: Mensual. Trimestral.
 4. Plazo: Hasta 60 meses.
- COOMEVA, Crédito para la creación de empresa.
 1. Monto máximo: \$160.000.000.
 2. Tasa de interés: 27.7598% Efectiva anual, 24.75% nominal
 3. Amortización: Mensual.
 4. Plazo: Hasta 72 meses.

Se escogió el Crédito ofrecido por el BANCO CAJA SOCIAL teniendo en cuenta la tasa de interés. Adicionalmente al 25.50% efectivo anual obtenido, se suma un interés del 2.00% año anticipado, cobrado por el FNG- Fondo Nacional de Garantías, quien servirá como codeudor del préstamo, obteniendo finalmente un interés total del 27.50%.

ANEXO D. SINTESIS ECONOMICA BASICA DE LATINOAMERICA

Tasa anual de crecimiento del PIB real (%)

	1999	2000	2001	2002	II T 02	III T 02	IV T 02 (1)
Argentina	-3,4	-0,8	-4,4	-11,1	-13,6	-10,4	-4,0
Brasil	0,8	4,4	1,4	1,5	1,0	2,5	3,4
Chile	-1,1	5,4	2,8	1,9	1,7	1,8	3,0
Colombia	-4,1	2,7	1,6	1,6	2,3	1,9	1,5
Ecuador	-6,3	2,8	5,1	3,3	3,9	3,5	5,9
México	3,7	6,9	-0,3	0,9	2,0	1,8	1,9
Perú	0,9	3,1	0,2	5,2	6,7	5,7	5,6
Uruguay	-2,8	-1,3	-3,1	-9,5	-5,3	-12,9	-9,7
Venezuela	-7,2	3,2	2,8	-8,9	-9,7	-5,5	-16,7

PIB nominal (US\$ MM)

	1999	2000	2001	2002 (2)
Argentina	283,5	284,2	268,6	133,9
Brasil	535,1	598,5	510,7	449,7
Chile	73,0	75,0	66,4	64,1
Colombia	85,6	83,6	83,5	81,0
Ecuador	16,7	15,9	21,0	24,3
México	480,7	580,1	624,3	636,4
Perú	51,8	53,6	54,2	56,9
Uruguay	20,9	20,1	18,7	14,5
Venezuela	103,4	121,4	126,3	89,6

PIB por habitante nominal (US\$)

	1999	2000	2001	2002 (2)
Argentina	8,027	7,967	7,456	3,692
Brasil	3,203	3,525	2,959	2,578
Chile	4,894	4,949	4,314	4,118
Colombia	2,081	2,006	1,974	1,898
Ecuador	1,36	1,28	1,665	1,905
México	4,967	5,918	6,287	6,354
Perú	2,057	2,093	2,086	2,165
Uruguay	6,332	6,046	5,586	4,312
Venezuela	4,403	5,093	5,22	3,665

Población (millones de personas)

	1999	2000	2001	2002	2003
Argentina	35,3	35,7	36,0	36,3	36,5

Brasil	167,1	169,8	172,6	174,4	176,0
Chile	14,9	15,2	15,4	15,6	15,7
Colombia	41,1	41,7	42,3	42,7	43,0
Ecuador	12,3	12,4	12,6	12,8	12,9
México	96,8	98,0	99,3	100,2	100,9
Perú	25,2	25,6	26,0	26,3	26,5
Uruguay	3,30	3,32	3,34	3,35	3,37
Venezuela	23,5	23,8	24,2	24,4	24,6

Inflación (%) (3)

	1999	2000	2001	2002	2003
Argentina	-1,8	-0,7	-1,5	41,0	36,1
Brasil	8,9	6,0	7,7	12,5	15,9
Chile	2,3	4,5	2,6	2,8	3,8
Colombia	9,2	8,8	7,7	7,0	7,2
Ecuador	60,7	91,1	22,4	9,4	9,8
México	12,3	8,8	4,4	5,7	5,5
Perú	3,7	3,7	-0,1	1,5	2,8
Uruguay	4,2	5,1	3,6	25,9	28,1
Venezuela	20,1	13,3	12,3	31,2	38,7

Tipo de cambio nominal (unidades de moneda local por US\$ 1; promedio anual)

	1999	2000	2001	2002	2003 (4)
Argentina	1,00	1,00	1,00	3,21	3,20
Brasil	1,82	1,84	2,35	2,93	3,51
Chile	509	539	635	689	736
Colombia	1,754	2,077	2,299	2,508	2,941
Ecuador	11,649	(*)	(*)	(*)	(*)
México	9,56	9,46	9,34	9,67	10,81
Perú	3,38	3,49	3,51	3,52	3,49
Uruguay	11,3	12,1	13,3	21,1	28,0
Venezuela	605	679	723	1,161	1,635

Resultado fiscal (% del PIB) (5)

	1999	2000	2001	2002
Argentina	-1,6	-2,3	-3,2	-1,1
Brasil	-10,5	-4,5	-5,2	-10,3
Chile	-1,5	0,1	-0,3	-0,8

Colombia	-5,9	-6,0	-5,8	-5,6
Ecuador	-5,9	1,4	0,0	0,9
México	-1,1	-1,1	-0,7	-1,2
Perú	-3,1	-3,2	-2,5	-2,3
Uruguay	-4,0	-3,5	-4,5	-4,3
Venezuela	1,0	2,0	-3,4	-4,1

Endeudamiento (% del PIB; a fin de período) (6)

	1999	2000	2001	2002
Argentina	42,4	41,9	51,6	96,9
Brasil	49,4	49,4	52,6	55,9
Chile	50,6	51,5	56,9	63,0
Colombia	28,0	35,3	42,3	48,7
Ecuador	82,5	71,1	54,1	46,9
México	25,6	23,3	22,4	24,4
Perú	55,5	52,6	50,9	49,2
Uruguay	40,8	45,5	54,0	79,0
Venezuela	27,7	26,5	29,4	35,7

Saldo Cuenta Corriente (% del PIB) (7)

	1999	2000	2001	2002
Argentina	-4,3	-3,1	-1,7	6,6
Brasil	-4,8	-4,1	-4,5	-1,7
Chile	-0,1	-1,4	-1,4	-0,9
Colombia	0,2	0,4	-2,0	-1,8
Ecuador	5,3	5,8	-3,1	-6,3
México	-2,9	-3,1	-2,9	-2,2
Perú	-3,7	-2,9	-2,0	-2,0
Uruguay	-2,4	-2,8	-2,9	-0,3
Venezuela	3,4	10,8	3,2	8,6

Exportaciones (US\$ MM)

	1999	2000	2001	2002	2003 (8)
Argentina	23,3	26,4	26,7	25,4	25,7
Brasil	48,0	55,1	58,2	60,4	61,2
Chile	15,6	18,2	17,4	18,3	18,5
Colombia	12,0	13,6	12,3	11,9	n/d
Ecuador	4,5	4,9	4,6	5,0	5,1

México	136,4	166,5	158,4	160,7	161,7
Perú	6,1	7,0	7,1	7,7	7,9
Uruguay	2,2	2,3	2,1	1,9	n/d
Venezuela	20,8	33,0	26,8	26,2	n/d

Importaciones (US\$ MM) (9)

	1999	2000	2001	2002	2003 (8)
Argentina	25,5	25,2	20,3	9,0	8,9
Brasil	49,3	55,8	55,6	47,2	47,1
Chile	14,7	17,1	16,4	15,8	16,0
Colombia	10,3	11,1	12,0	12,7	n/d
Ecuador	2,9	3,4	4,9	6,0	6,0
México	142,0	174,5	168,4	168,7	169,3
Perú	6,8	7,3	7,2	7,4	7,5
Uruguay	3,4	3,5	3,1	2,0	n/d
Venezuela	13,2	15,5	17,4	12,3	n/d

Balanza Comercial (US\$ MM)

	1999	2000	2001	2002	2003 (8)
Argentina	-2,2	1,2	6,4	16,4	16,7
Brasil	-1,3	-0,7	2,6	13,1	14,1
Chile	0,9	1,1	1,0	2,5	2,5
Colombia	1,8	2,5	0,3	-0,8	n/d
Ecuador	1,6	1,5	-0,3	-0,9	-0,9
México	-5,6	-8,0	-10,0	-8,0	-7,6
Perú	-0,6	-0,3	-0,1	0,3	0,3
Uruguay	-1,1	-1,2	-1,0	-0,1	n/d
Venezuela	7,6	17,5	9,4	13,9	n/d

1) Todos son datos provisorios; COL, ECU y URU, estimaciones oficiales provisorias implícitas o estimadas a partir de información oficial.

2) COL, ECU, URU y VEN, estimaciones oficiales provisorias implícitas o estimadas a partir de información oficial hasta el tercer trimestre.

3) Precios al consumidor, variación acumulada a diciembre de cada año; 2003, variación interanual a febrero.

4) 2003, promedio hasta el 14/3. (*) En enero de 2000, Ecuador adoptó el dólar de EE.UU. como moneda nacional.

5) ARG y MEX (Shcp), Sector Público Nacional; CHI, COL (BR) y URU, Gobierno Central; PER, Sector Público no Financiero; VEN, Sector Público Retringido (Gob. Ctral.+ PDVSA+ EE. PP.) (MinFin); resto, Sector Público Consolidado (incluye niveles subnacionales de Gobierno y EE.PP.).

2002: ECU y VEN acumulado en los últimos 12 meses a septiembre.

6) ARG: pública nacional neta de activos financieros; BRA: pública consolidada neta; URU: deuda bruta del Sector Público Global (SPNF + BCU); COL: deuda bruta total del Gobierno Central (BR); ECU: externa pública bruta; MEX: deuda bruta, interna y externa, del Gobierno Federal (SHCP); VEN: deuda interna y externa del Sector Público Nacional no Financiero (MinFin) (excluye BCU, bancos y PDVSA); CHI y PER, externa bruta total (incluye sector privado). 2002, ARG, COL y URU, dato a septiembre; VEN, dato a junio.

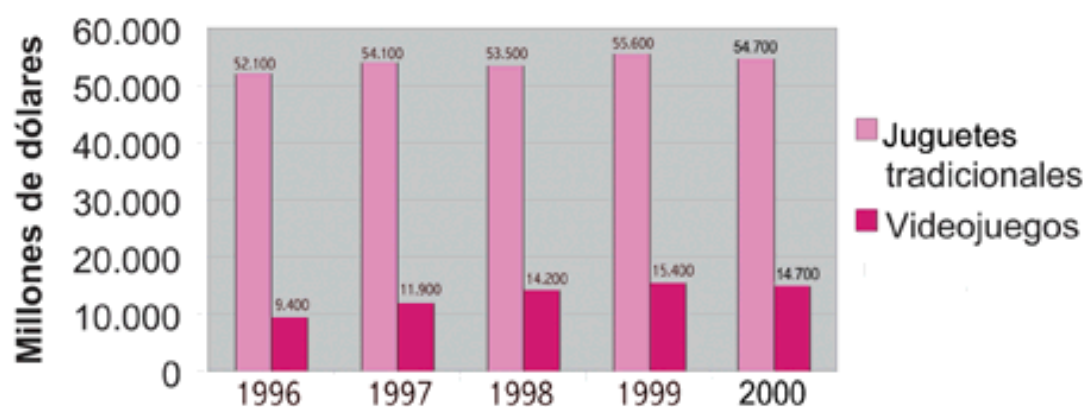
7) 2002: ARG, ene-sep anualizado; COL, ECU y URU, acumulado de últimos cuatro trimestres a septiembre.

8) 2003, acumulados en los últimos 12 meses a enero.

9) ARG y URU: CIF; resto, FOB

Elaborado por Diego Barceló en base a organismos nacionales de estadística, bancos centrales, ministerios de economía o finanzas; Banco Mundial y CAF.
16/03/2003

ANEXO E. ESTUDIO DEL SECTOR JUGUETERO.



Ventas totales por categorías de producto 2000

Preescolares	13%
Muñecas	12%
Vehículos	9%
Figuras de acción	10%
Juegos de mesa / Puzzles	12%
Actividades	12%
Peluches	8%
Montadores	8%
Otros	6%

Datos del mercado de juguetes por zonas geográficas

EUROPA	1996	1997	1998*	1999*	2000
Juguetes y juegos tradicionales (mill. \$)	14.121	13.793	13.693	13.368	12.506
Videojuegos (mill. \$)	1.891	2.785	3.444	3.643	3.553
Gasto medio por niño tradicional (\$)	123	120	127	119	84
Gasto medio por niño en videojuegos (\$)	16	24	21	23	16
AMÉRICA DEL NORTE					

Juguetes y juegos tradicionales (mill. \$)	19.513	21.444	22.283	24.117	24.215
Videojuegos (mill. \$)	3.842	5.253	6.448	7.174	6.734
Gasto medio por niño tradicional (\$)	255	273	288	270	271
Gasto medio por niño en videojuegos (\$)	50	67	57	64	57
ASIA					
Juguetes y juegos tradicionales (mill. \$)	-	13.883	14.040	13.323	13.249
Videojuegos (mill. \$)	-	3.157	3.931	3.857	3.693
Gasto medio por niño tradicional (\$)	-	-	11	11	11
Gasto medio por niño en videojuegos (\$)	-	-	2	2	2
LATINOAMÉRICA					
Juguetes y juegos tradicionales (mill. \$)	2.391	2.630	2.566	2.515	2.523
Videojuegos (mill. \$)	223	260	242	240	245
Gasto medio por niño tradicional (\$)	14	15	15	15	15
Gasto medio por niño en videojuegos (\$)	1	1	1	1	1
ORIENTE MEDIO					
Juguetes y juegos tradicionales (mill. \$)	-	829	832	832	762
Videojuegos (mill. \$)	-	195	208	213	210
Gasto medio por niño tradicional (\$)	-	-	160	160	206
Gasto medio por niño en videojuegos (\$)	-	-	29	30	37
OCEANÍA					
Juguetes y juegos tradicionales (mill. \$)	-	1.181	1.130	1.163	1.085
Videojuegos (mill. \$)	-	223	255	294	285
Gasto medio por niño tradicional (\$)	-	-	167	172	159

Gasto medio por niño en videojuegos (\$)	-	-	25	29	28
ÁFRICA					
Juguetes y juegos tradicionales (mill. \$)	-	339	354	326	402
Videojuegos (mill. \$)	-	40	25	24	31
Gasto medio por niño tradicional (\$)	-	-	1	1	1
Gasto medio por niño en videojuegos			1	0	1

Distribución por canales de distribución.

LATINOAMÉRICA	
Cadenas de jugueterías	16%
Generalistas (hípers y discounts)	40%
Detallistas independientes	22%
Grandes almacenes	15%
Bazar, droguerías y alimentación	8%
Ventas por catálogo	0%
Comercio electrónico	0%

⁴⁶

⁴⁶ www.juguetesyjuegos.com . Revista España. Estudios.

ANEXO F. ESTUDIO FINANCIERO.

Presupuesto compras materias primas.

Presupuesto de compras materias primas						
		<u>AÑO 1</u>	<u>AÑO 2</u>	<u>AÑO 3</u>	<u>AÑO 4</u>	<u>AÑO 5</u>
Pieles		\$64.759.457,44	\$77.093.927,66	\$91.794.592,18	\$92.842.232,17	\$98.313.026,44
Ropa		129518914,9	154187855,3	183589184,4	185684464,3	196626052,9
Ropa extra		32379728,72	38546963,83	45897296,09	46421116,09	49156513,22
Fibra de poliéster		8922414,136	10621830,03	12647254,92	12791596,43	13545350,31
Empaque		3058085,49	3640546,584	4334744,631	4384216,519	4642559,582
TOTAL MATERIALES PARA KITS		\$206.258.871,95	\$245.544.159,59	\$292.365.776,08	\$295.702.509,47	\$313.126.989,20
GRAN TOTAL		\$238.638.600,67	\$284.091.123,42	\$338.263.072,17	\$342.123.625,56	\$362.283.502,42

Presupuesto gastos de operación.

Presupuesto de gastos de operación						
		<u>AÑO 1</u>	<u>AÑO 2</u>	<u>AÑO 3</u>	<u>AÑO 4</u>	<u>AÑO 5</u>
Impuesto Industria y comercio		\$5.858.572	\$6.974.431	\$8.304.351	\$8.399.127	\$8.894.052
Impuesto Avisos y tableros		\$878.786	\$1.046.165	\$1.245.653	\$1.259.869	\$1.334.108
DEPRECIACION EQUIPOS		\$3.116.667	\$3.116.667	\$3.116.667	\$1.200.000	\$1.200.000
AMORTIZACION		\$666.667	\$666.667	\$666.667	\$0	\$0
TOTAL		\$10.520.691	\$11.803.929	\$13.333.337	\$10.858.996	\$11.428.160

Presupuesto Costos laborales

Prestaciones sociales

Ratios a aplicar para el calculo de costos laborales.		
Concepto	Carga	Factor mensual
1. PRESTACIONES SOCIALES		
1.1 Cesantías	1 mes x año laborado	8.33%
1.2. Prima de servicios	1 mes x año laborado	8.33%
1.3. Vacaciones.	15 días x año laborado	4.17%
1.4. Intereses sobre cesantías	12% anual	1%
1.5. Parafiscales	SENA 2 % ICBF 3% Caja C. 4%	9%
2. SEGURIDAD SOCIAL		30.83%
2.1. Salud	8% empleador 4% trabajador	8%
2.2. Pensión	10.125% empleador 3.375% trabajador	10.125%
3. OTROS	ARP, Transporte, Dotación	2%
		20%
TOTAL		50.80%

Presupuesto de costos laborales						
Cargo		1	2	3	4	5
ADMINISTRADOR	Salario Básico Mensual	1,100,000	1,177,000	1,259,390	1,347,547	1,441,876
	Prestaciones sociales mensual	558,833	597,951	639,808	684,594	732,516
	Salario Anual	13,200,000	14,124,000	15,112,680	16,170,568	17,302,507
	Prestaciones sociales Anual	6,705,996	7,175,416	7,677,695	8,215,133	8,790,193
AUXILIAR CONTABLE	Salario Básico Mensual	500,000	535,000	572,450	612,522	655,398
	Prestaciones sociales mensual	254,015	271,796	290,822	311,179	332,962
	Salario Anual	6,000,000	6,420,000	6,869,400	7,350,258	7,864,776
	Prestaciones sociales	3,048,180	3,261,553	3,489,861	3,734,152	3,995,542
VENEDORES (4)	Salario Básico Mensual	1,275,000	1,364,250	1,459,748	1,561,930	1,671,265
	Prestaciones sociales mensual	647,738	693,080	741,596	793,507	849,053
	Salario Anual	15,300,000	16,371,000	17,516,970	18,743,158	20,055,179
	Prestaciones sociales	7,772,859	8,316,959	8,899,146	9,522,087	10,188,633
	TOTAL SALARIOS MENSUALES	2,875,000	3,076,250	3,291,588	3,521,999	3,768,539
	TOTAL PRESTACIONES SOCIALES MENSUAL	1,460,586	1,562,827	1,672,225	1,789,281	1,914,531
	TOTAL COSTOS LABORALES MENSUAL	4,335,586	4,639,077	4,963,813	5,311,280	5,683,069
	TOTAL SALARIOS ANUALES	34,500,000	36,915,000	39,499,050	42,263,984	45,222,462
	TOTAL PRESTACIONES ANUAL	17,527,035	18,753,927	20,066,702	21,471,372	22,974,368
	TOTAL COSTOS LABORALES ANUAL	52,027,035	55,668,927	59,565,752	63,735,355	68,196,830

Presupuesto de gastos de administración y ventas.

Presupuesto gastos administrativos y ventas						
		<u>AÑO 1</u>	<u>AÑO 2</u>	<u>AÑO 3</u>	<u>AÑO 4</u>	<u>AÑO 5</u>
ARRIENDO		\$150.000.000	\$189.000.000	\$198.450.000	\$208.372.500	\$218.791.125
Servicio públicos		\$7.000.000	\$8.820.000	\$9.261.000	\$9.724.050	\$10.210.253
Renovación Reg mercantil		\$250.000	\$262.500	\$275.625	\$289.406	\$303.877
Costos legales de constitución						
Mantenimiento y reparación.		2.100.000	2.205.000	2.315.250	2.431.013	2.552.563
Papelería		5.000.000	6.300.000	6.615.000	6.945.750	7.293.038
Publicidad		5.306.678	6.317.419	7.522.057	7.607.905	8.056.206
TOTAL		169.656.678	212.904.919	224.438.932	235.370.624	247.207.061

Cálculo del servicio de la deuda

Calculo del servicio de la deuda						
Años	<u>AÑO 0</u>	<u>AÑO 1</u>	<u>AÑO 2</u>	<u>AÑO 3</u>	<u>AÑO 4</u>	<u>AÑO 5</u>
Saldo final	90.000.000	72.000.000	54.000.000	36.000.000	18.000.000	0
Capital		18.000.000	18.000.000	18.000.000	18.000.000	18000000
Intereses		24.750.000	19.800.000	14.850.000	9.900.000	4950000

PROYECCIÓN DEL ESTADO DE RESULTADOS						
	-	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas Netas		530.667.776	631.741.907	752.205.686	760.790.514	805.620.633
Costo materia prima		(238.638.601)	(284.091.123)	(338.263.072)	(342.123.626)	(362.283.502)
UTILIDAD BRUTA		292.029.176	347.650.784	413.942.614	418.666.888	443.337.131
Costo laboral		(49.764.990)	(63.301.067)	(67.099.131)	(71.125.079)	(75.392.584)
Gastos de operación		(10.520.691)	(11.803.929)	(13.333.337)	(10.858.996)	(11.428.160)
Gastos de administración y ventas		(169.656.678)	(212.904.919)	(224.438.932)	(235.370.624)	(247.207.061)
Gastos de instalación diferidos		(23.176.990)	(23.176.990)	(23.176.990)	(23.176.990)	(23.176.990)
UTILIDAD OPERATIVA		38.909.826	36.463.878	85.894.223	78.135.198	86.132.336
Gastos financieros		(24.750.000)	(19.800.000)	(14.850.000)	(9.900.000)	(4.950.000)
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		14.159.826	16.663.878	71.044.223	68.235.198	81.182.336
Provisión impuesto de renta: 35%		(4.955.939)	(5.832.357)	(24.865.478)	(23.882.319)	(28.413.818)
Impuesto a la sobretasa : 10% imp renta.		(495.594)	(583.236)	(2.486.548)	(2.388.232)	(2.841.382)
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS		8.708.293	10.248.285	43.692.197	41.964.647	49.927.137
Reserva legal 10%		870.829	1.024.829	4.369.220	4.196.465	4.992.714
Reserva legal acumulada		870.829	1.895.658	6.264.878	10.461.342	15.454.056
Utilidades netas a distribuir		7.837.464	9.223.457	39.322.978	37.768.182	44.934.423
Distribucion utilidades		0	922.346	5.898.447	7.553.636	11.233.606
Utilidades a capitalizar		7.837.464	8.301.111	33.424.531	30.214.546	33.700.817
% de distribucion de utilidades		0%	10%	15%	20%	25%

FLUJO DE CAJA O PRESUPUESTO DE EFECTIVO						
ENTRADAS		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Por ventas		530.667.776	631.741.907	752.205.686	760.790.514	805.620.633
Aportes	54.642.172					
Préstamo	90.000.000					
TOTAL ENTRADAS DE EFECTIVO	144.642.172	530.667.776	631.741.907	752.205.686	760.790.514	805.620.633
SALIDAS						
- Inversión activos fijos	(13.750.000)					
- Inversión marginal en capital de trabajo	(15.007.219)	4.526.861	(1.190.836)	(151.889)	(883.409)	
- Costos materia primas		(238.638.601)	(284.091.123)	(338.263.072)	(342.123.626)	(362.283.502)
- Costos laborales		(49.764.990)	(63.301.067)	(67.099.131)	(71.125.079)	(75.392.584)
+ Cesantías		3.298.680	3.496.601	3.706.397	3.928.781	4.164.507
- Gastos de operación		(10.520.691)	(11.803.929)	(13.333.337)	(10.858.996)	(11.428.160)
+ Depreciación Máquina		3.116.667	3.116.667	3.116.667	1.200.000	1.200.000
+ Depreciación Equipos of.		666.667	666.667	666.667	-	-
-Gastos de administración y ventas		(169.656.678)	(212.904.919)	(224.438.932)	(235.370.624)	(247.207.061)
-Gastos de instalación	(115.884.952)	-	-	-	-	-
-Pago de intereses		(24.750.000)	(19.800.000)	(14.850.000)	(9.900.000)	(4.950.000)
-Amortización del préstamo		(18.000.000)	(18.000.000)	(18.000.000)	(18.000.000)	(18.000.000)
-Cancelación cesantías			(3.298.680)	(3.496.601)	(3.706.397)	(3.928.781)
-Cancelación impuesto a la renta			(4.955.939)	(5.832.357)	(24.865.478)	(23.882.319)
-Cancelación impuesto a la sobretasa			(495.594)	(583.236)	(2.486.548)	(2.388.232)
-Distribución de utilidades		-	(922.346)	(5.898.447)	(7.553.636)	(11.233.606)
TOTAL SALIDAS DE EFECTIVO	(144.642.172)	(499.722.086)	(613.484.499)	(684.457.272)	(721.745.013)	(755.329.737)
FLUJO NETO DE EFECTIVO	-	30.945.691	18.257.408	67.748.414	39.045.501	50.290.896
+ Saldo inicial		-	30.945.691	49.203.099	116.951.513	155.997.014
Saldo final de efectivo	-	30.945.691	49.203.099	116.951.513	155.997.014	206.287.910

FLUJO NETO DE FONDOS DEL PROYECTO Y SU RENDIMIENTO						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	-	-	-	-	-	-
Ventas		530.667.776	631.741.907	752.205.686	760.790.514	805.620.633
Costos variables de producción		(238.638.601)	(284.091.123)	(338.263.072)	(342.123.626)	(362.283.502)
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN		292.029.176	347.650.784	413.942.614	418.666.888	443.337.131
Gastos de operación		(10.520.691)	(11.803.929)	(13.333.337)	(10.858.996)	(11.428.160)
Costos laborales		(49.764.990)	(63.301.067)	(67.099.131)	(71.125.079)	(75.392.584)
Amortización de diferidos		(23.176.990)	(23.176.990)	(23.176.990)	(23.176.990)	(23.176.990)
Gastos de administración y ventas		(169.656.678)	(212.904.919)	(224.438.932)	(235.370.624)	(247.207.061)
UTILIDAD OPERATIVA		38.909.826	36.463.878	85.894.223	78.135.198	86.132.336
Impuesto de renta :35%		-	(4.955.939)	(5.832.357)	(24.865.478)	(23.882.319)
Impuesto de sobretasa: 10% Imp. Renta		-	(495.594)	(583.236)	(2.486.548)	(2.388.232)
UTILIDAD OPERATIVA DESPUES DE IMPUESTOS		38.909.826	31.012.345	79.478.630	50.783.172	59.861.785
+ Depreciación maquinas y equipo of.		3.116.667	3.116.667	3.116.667	1.200.000	1.200.000
+ Amortización software		666.667	666.667	666.667		
+ Amortización de diferidos		23.176.990	23.176.990	23.176.990	23.176.990	23.176.990
FLUJO DE FONDOS OPERATIVO		65.870.150	57.972.669	106.438.954	75.160.163	84.238.775
- Inversión en Activos Fijos y diferidos	129.634.952,19					
- Inversión marginal en Capital de Trabajo	-15.007.219,47	4.526.861,00	-1.190.835,84	-151.889,28	-883.409,16	
+Liquidación Capital de Trabajo						0,00
+Valor Comercial de los Activos Fijos						
TOTAL FLUJO NETO DE FONDOS DEL PROYECTO	(144.642.172)	70.397.011	56.781.833	106.287.065	74.276.753	84.238.775

BALANCE GENERAL PROYECTADO						
	<u>AÑO 0</u>	<u>AÑO 1</u>	<u>AÑO 2</u>	<u>AÑO 3</u>	<u>AÑO 4</u>	<u>AÑO 5</u>
ACTIVOS						
ACTIVO CORRIENTE						
Disponible	-	30.945.691	49.203.099	116.951.513	155.997.014	206.287.910
Inventarios	15.007.219	10.480.358	11.671.194	11.823.084	12.706.493	12.706.493
Total Activo Corriente	15.007.219	41.426.049	60.874.294	128.774.597	168.703.507	218.994.403
ACTIVOS FIJOS						
Maquinaria	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000
- Depreciación acumulada		(1.200.000)	(2.400.000)	(3.600.000)	(4.800.000)	(6.000.000)
Equipos de oficina	5.750.000	5.750.000	5.750.000	5.750.000		
- Depreciación acumulada		(1.916.667)	(3.833.333)	(5.750.000)		
Total Activo Fijo	11.750.000	8.633.333	5.516.667	2.400.000	1.200.000	-
ACTIVOS DIFERIDOS						
Software	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000		
- Amortización		(666.667)	(1.333.333)	(2.000.000)		
Otros activos diferidos	115.884.952	115.884.952	115.884.952	115.884.952	115.884.952	115.884.952
- Amortización		(23.176.990)	(46.353.981)	(69.530.971)	(92.707.962)	(115.884.952)
Total activos diferidos	117.884.952	94.041.295	70.197.638	46.353.981	23.176.990	-
TOTAL ACTIVOS	144.642.172	144.100.678	136.588.598	177.528.578	193.080.497	218.994.403
PASIVO CORRIENTE						
Cesantías por pagar		3.298.680	3.496.601	3.706.397	3.928.781	4.164.507
Impuesto a la renta		4.955.939	5.832.357	24.865.478	23.882.319	28.413.818
Impuesto a la sobretasa		495.594	583.236	2.486.548	2.388.232	2.841.382
Obligaciones financieras a corto plazo		18.000.000	18.000.000	18.000.000	18.000.000	
Total pasivo corriente	-	26.750.213	27.912.194	49.058.423	48.199.332	35.419.707
Obligaciones financieras a largo plazo	90.000.000	54.000.000	36.000.000	18.000.000		-
Total Pasivo	90.000.000	80.750.213	63.912.194	67.058.423	48.199.332	35.419.707
PATRIMONIO						
Capital social	54.642.172	54.642.172	54.642.172	54.642.172	54.642.172	54.642.172

Reserva legal acumulada			870.829	1.895.658	6.264.878	10.461.342
Reserva legal		870.829	1.024.829	4.369.220	4.196.465	4.992.714
Utilidades acumuladas		7.837.464	16.138.575	49.563.106	79.777.651	113.478.469
Total patrimonio	54.642.172	63.350.465	72.676.404	110.470.155	144.881.165	183.574.696
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	144.642.172	144.100.678	136.588.598	177.528.578	193.080.497	218.994.403

Indicadores financieros.					
Indicador	1	2	3	4	5
1. DE LIQUIDEZ					
Razon corriente	1,55	2,18	2,62	3,50	6,18
Capital Neto de trabajo	14.675.836	32.962.100	79.716.174	120.504.175	183.574.696
Prueba acida	1,16	1,76	2,38	3,24	5,82
2. DE ENDEUDAMIENTO					
Nivel de endeudamiento	62,22%	56,04%	46,79%	37,77%	24,96%
Endeudamiento financiero	13,57%	8,55%	4,79%	2,37%	0,00%
Impacto de la carga financiera	4,66%	3,13%	1,97%	1,30%	0,61%
Cobertura de intereses	1,57	1,84	5,78	7,89	17,40
Concentracion del endeudamiento en el corto plazo	33%	44%	73%	100%	100%
Apalancamiento	1,27	0,88	0,61	0,33	0,19
3. DE ACTIVIDAD					
Rotacion de activos fijos	38,59	45,94	54,71	55,33	58,59
Rotacion de activos operacionales	23,87	26,97	31,91	31,11	32,94
Rotacion de los activos totales	5,26	8,86	9,03	9,23	9,62
4. DE RENTABILIDAD					
Margen bruto (de utilidad)	55,03%	55,03%	55,03%	55,03%	55,03%
Margen operacional (de utilidad)	7,33%	5,77%	11,42%	10,27%	10,69%
Margen neto (de utilidad)	1,64%	1,62%	5,81%	5,52%	6,20%
Rendimiento del patrimonio	13,75%	14,10%	39,55%	28,96%	27,20%
Rendimiento del activo total	7,43%	12,40%	45,21%	43,91%	51,41%

ANEXO G. COTIZACION PLAN DE MEDIOS.

ACTUALIZACION PROGRAMACION COLORIN COLORRADIO DESCRIPCION DE LA PROGRAMACION LUNES A VIERNES

6:00 A 9:00 A.M.

AL AGUA PATOS!!

Es un nuevo programa realizado en directo para acompañar la levantada de los niños con temas como la ecología, deportes, inventos, curiosidades, temas de educación para papás, entrevistas de farándula, actividades culturales para niños, contactos con colegios y con secciones especiales como *Colorín Conociendo*. Presentado por Andrés López Giraldo y Dora Luz Moreno. Participan también los personajes de la emisora, y sicólogas especializadas con temas de interés

9:00 A 10:00 A.M.

TOP 10

Selección de las 10 canciones más solicitadas por los niños y las niñas en el día, tanto al aire como en nuestra página web www.colorincolorradio.com. También incluye lanzamientos musicales de la semana e información sobre artistas. Programa en vivo.

10:00 A 11:00 A.M.

CANCIONES PARA MIRAR EL MUNDO

La fantasía ofrece infinitas posibilidades de viajar, y ésta oportunidad se aprovecha en Colorín ColorRadio para hacer un recorrido musical por diferentes países del mundo o los diferentes rincones de la imaginación, con producción musical para cada lugar, dependiendo de el viaje que se realice este día, son canciones para mirar los diferentes "mundos" (el deporte, las artes, la naturaleza, el fondo del mar, etc.) Programa en vivo.

11:00 A 12:00 DEL DIA

SUEÑOS Y FANTASIAS

Espacio en el que se presentan las canciones y cuentos con "nombres y apellidos", para que los niños se familiaricen con la programación de la emisora. Dentro de este programa está la sección de "Patatín Patatán", donde se presentan los cuentos de la mañana.

12:00 A 1:00 P.M.

MIS CANCIONES PREFERIDAS

Los niños se comunican con Piyo, el muñeco intergaláctico para pedirle sus canciones favoritas y de paso, conversar con él. Se hacen complacencias a los oyentes que envían sus cartas al programa. Espacio en vivo.

1:00 A 2:00 P.M.

CUENTOS A LA POSTRE

Con música, cuentos y dulces comentarios, la hora del almuerzo y la sobremesa resulta muy entretenida en Colorín ColorRadio.

2:00 a 3:00 P.M.

JUEGOS Y RONDAS

Este espacio es para interactuar con los oyentes a través de la ejecución de juegos, tanto didácticos como recreativos (caer en la nota, corre que te pillo, el tuttifrutti, adivina el animal, etc). Programa en vivo.

3:00 A 4:00 P.M.

ALO, COLORIN ColorRadio?

Mediante el uso del teléfono, los niños hacen la programación de sus canciones y cuentos favoritos. En éste segmento y tienen la oportunidad de hablar con otro de nuestros personajes, el Monstruo. También se hacen complacencias a los niños que envíen sus cartas y correos electrónicos pidiendo canciones. Programa en vivo.

4:00 A 5:00 P.M.

JUEGOS Y RONDAS

Segunda entrega del programa de juegos, para que los oyentes que a esta hora llegan del colegio o han terminado sus tareas también tengan la oportunidad de jugar y contar sus diferentes anécdotas del día.

5:00 A 5:30 P.M.

ABC RADIO.COM

De Lunes a Jueves se desarrolla éste espacio didáctico en el que se involucran diferentes temas acerca de internet con el propósito de ampliar el conocimiento y ayudar a las tareas relacionadas con internet. Programa en vivo. En "ABC Radio.com" se tratan temas como: el chat, los correos, los sitios recomendados, y vocabulario. Los días Viernes se desarrollan temas sobre naturaleza y ecología, en ABC RADIO.

5:30 A 6:00 P.M.

FELIZ FELIZ

En este espacio se celebra el cumpleaños de las niñas y los niños, el Monstruo, uno de los personajes de la emisora los llama y los felicita al aire. Se programan canciones muy alegres, propicias para acompañar las fiestas y con un alto contenido de humor. Programa en vivo.

6:00 A 7:00 P.M.

Lunes,Martes,Miércoles y Viernes

SAL Y PIMIENTA

En este programa con formato de magazín, presenta información sobre de las actividades propias del mundo infantil. Cuenta con varias secciones: Invitado de hoy, Agenda Colorín, Notas Re-frescas, El Novelón, Lo feo y lo Bonito, novedades musicales, Yo también tuve 5 años, entre otras. Programa pregrabado.

6:00 a 7:00PM Jueves

ESPECIALES COLORIN

Con un artista especial, cada jueves las niñas y los niños ,oyen curiosidades y actualidad de un artista con sus canciones

7:00 a 7:30 PM

TOP 10

Aquí se transmiten las 10 canciones más solicitadas por los oyentes durante el día. Cada vez son presentadas por diferentes oyentes que se comunican con la emisora y graban su voz para escucharse en la noche con su familia. Pregrabado.

7:30 a 9:00 PM

ROCKOLA COLORIN

Hora y media para escuchar la mejor música de la emisora. Canciones animadas para compartir en familia, cuando los padres han llegado a casa. Poco a poco, la música y el ritmo los llevan al siguiente programa.

9:00 a 10:00 PM

DULCES SUEÑOS

Canciones para preparar a los niños para la hora de ir a la cama. Con baladas suaves mezcladas con temas musicales de historias fantásticas como las de Disney y comentarios cortos alusivos a la noche, las estrellas, despedimos el día. Suena el "Angel de la Guarda" .. Programa pregrabado.

10:00 PM

Cierre de la programación

TARIFAS

- CIUDAD BOGOTA
- DIAL 1310 AM
- CUÑA BREAK 30" \$ 52.000
- EXCLUSIVO DE 45"

\$ 110.000: DESCUENTO DEL 55% .

INCLUYE PRESENTACIÓN CUÑA Y COMENTARIO.

Se multiplican por la cantidad de veces por día y luego se multiplica por el número de días de la pauta.

PARA LA W FM EL VALOR DE LA CUÑA VEZ ES 1'100.000 Y NO TIENE DESCUENTO SI ES POR UN CORTO TIEMPO.

EN LA HORA DEL REGRESO EN BOGOTA EL VALOR CUÑA VEZ ES DE \$ 210.000 Y TIENE UN DESCUENTO DEL 5% ⁴⁷.

MEDIOS IMPRESOS

EL TIEMPO.

- **Seccion BOGOTA**
- **Día viernes.**
- **6 columnas X 15 cms.**
- **Blanco y negro.**
- **\$2.610.000**

ESKAPE

- **12.5 cms X 15 cms.**
- **Blanco y negro.**
- **\$1.496400.**

48

⁴⁷ Sophy Azula. Caracol radio. Tel: 6515000 Ext: 5000

⁴⁸ Juan Gabriel Ramirez. EL TIEMPO. Tel: 2940100 Ext: 3928.

ANEXO H. MODELO DE PRONOSTICOS DE WINTERS

#	Demanda Real	Promedio ciclo	
1	Ene-96	226	537
2	Feb-96	161	
3	Mar-96	161	
4	Abr-96	1290	
5	May-96	161	
6	Jun-96	161	
7	Jul-96	161	
8	Ago-96	193	
9	Sep-96	967	
10	Oct-96	161	
11	Nov-96	226	
12	Dic-96	2580	
13	Ene-97	239	570
14	Feb-97	171	
15	Mar-97	171	
16	Abr-97	1367	
17	May-97	171	
18	Jun-97	171	
19	Jul-97	171	
20	Ago-97	205	
21	Sep-97	1025	
22	Oct-97	171	
23	Nov-97	239	
24	Dic-97	2734	
25	Ene-98	254	254
		Demanda promedio	542
		Puntos medio X	18,5
			6,5
		Delta Y	32,2
		Delta X	12,0
		B(t); t=24	2,687
		Número de ciclos	2
		Número de estaciones	12
		T	24
		S(t);t=24	572

MATRIZ Cts					
1	0,443488367	25	0,475863794	49	0,443488367
2	0,316156213	26	0,316156213	50	0,316156213
3	0,315537453	27	0,315537453	51	0,315537453
4	2,519368885	28	2,519368885	52	2,519368885
5	0,314307171	29	0,314307171	53	0,314307171
6	0,31369562	30	0,31369562	54	0,31369562
7	0,313086445	31	0,313086445	55	0,313086445
8	0,374975557	32	0,374975557	56	0,374975557
9	1,871250987	33	1,871250987	57	1,871250987
10	0,311273032	34	0,311273032	58	0,311273032
11	0,434942509	35	0,434942509	59	0,434942509
12	4,961211457	36	4,961211457	60	4,961211457
13	0,45926907	37	0,45926907	61	0,456275734
14	0,32742083	38	0,32742083	62	0,32066206
15	0,326794728	39	0,326794728	63	0,320040363
16	2,609368127	40	2,609368127	64	2,555368582
17	0,32554968	41	0,32554968	65	0,318804175
18	0,324930707	42	0,324930707	66	0,318189655
19	0,324314083	43	0,324314083	67	0,3175775
20	0,388439754	44	0,388439754	68	0,380361236
21	1,938526979	45	1,938526979	69	1,898161384
22	0,322478174	46	0,322478174	70	0,315755089
23	0,450619141	47	0,450619141	71	0,441213162
24	5,140251824	48	5,140251824	72	5,032827604

Alfa	0,1
Beta	0,1
Gama	0,1

S(t);t=25	573
B(t); t=25	2,457873901
C(t);t=25	0,45761525

k	Fecha	t	Pronostico	Total x año
0	Ene-05	25	264	7648
1	Feb-05	26	188	
2	Mar-05	27	189	
3	Abr-05	28	1514	
4	May-05	29	190	
5	Jun-05	30	190	
6	Jul-05	31	191	
7	Ago-05	32	229	
8	Sep-05	33	1149	
9	Oct-05	34	192	
10	Nov-05	35	269	
11	Dic-05	36	3083	
12	Ene-06	37	301	8158
13	Feb-06	38	201	
14	Mar-06	39	201	
15	Abr-06	40	1613	
16	May-06	41	202	
17	Jun-06	42	202	
18	Jul-06	43	203	
19	Ago-06	44	244	
20	Sep-06	45	1222	
21	Oct-06	46	204	
22	Nov-06	47	286	
23	Dic-06	48	3279	
24	Ene-07	49	319	9251
25	Feb-07	50	228	
26	Mar-07	51	229	
27	Abr-07	52	1835	
28	May-07	53	230	
29	Jun-07	54	230	
30	Jul-07	55	231	
31	Ago-07	56	277	
32	Sep-07	57	1389	

33	Oct-07	58	232	
34	Nov-07	59	325	
35	Dic-07	60	3725	
36	Ene-08	61	308	8911
37	Feb-08	62	220	
38	Mar-08	63	221	
39	Abr-08	64	1769	
40	May-08	65	221	
41	Jun-08	66	222	
42	Jul-08	67	222	
43	Ago-08	68	267	
44	Sep-08	69	1338	
45	Oct-08	70	223	
46	Nov-08	71	313	
47	Dic-08	72	3586	
48	Ene-09	73	315	8987
49	Feb-09	74	222	
50	Mar-09	75	223	
51	Abr-09	76	1784	
52	May-09	77	223	
53	Jun-09	78	224	
54	Jul-09	79	224	
55	Ago-09	80	269	
56	Sep-09	81	1349	
57	Oct-09	82	225	
58	Nov-09	83	316	
59	Dic-09	84	3613	

ANEXO I. PROCEDIMIENTO REGISTRO DE MARCA.

Procedimiento para la radicación de la solicitud de registro de marcas:

1. Una vez el cliente ha realizado la consulta de antecedentes marcarios, inicia el proceso de solicitud de registro de marcas para lo cual debe diligenciar en debida forma el petitorio (formulario que se encuentra en la pagina de internet de la superintendencia de industria y comercio).
2. Presentar toda la documentación en una carpeta de color amarillo, tamaño oficio, acompañada de su respectivo gancho y marcada con los siguientes datos:
 - Nombre y domicilio del solicitante.
 - Marca o lema solicitado.
 - Clase de producto o servicio de acuerdo con la clasificación internacional de Niza.
 - Nombre del representante legal o apoderado si hay lugar.
 - Cada hoja debe ir consecutivamente numerada.

Esto de acuerdo con las instrucciones suministradas por la superintendencia.

Dentro de esta carpeta debe ir:

- Petitorio (formulario).
 - Comprobante de pago de la tasa de presentación de solicitud (\$538.000) en el banco popular en la cuenta corriente No. 05000110-6 a nombre de dtn – superintendencia de industria y comercio, codigo rentistico 01, nit tesoro nacional 899999090-2.
 - Artes finales 12 X 12 (dos ejemplares).
 - Poderes si fuera el caso.
3. EL cliente presenta los documentos al abogado o al director, según sea el caso, quien ingresa al panel respectivo en la pagina de internet de la superintendencia de industria y comercio, con la clave destinada para el efecto por esta entidad.
 4. Al terminar de ingresar los datos se genera una constancia de radicación de la solicitud de registro de marca.