

**PLAN DE NEGOCIO: COMERCIALIZADORA DE TEXTILES PARA
HOGAR (TAPIHOGAR SAS)**

PAULA JIMENA CARDENAS TANGARIFE

**INSTITUTO DE POSTGRADOS
UNIVERSIDAD DE LA SABANA
ESPECIALIZACION EN GERENCIA LOGÍSTICA
BOGOTA
2012**

**PLAN DE NEGOCIO: COMERCIALIZADORA DE TEXTILES PARA
HOGAR (TAPIHOGAR SAS)**

PAULA JIMENA CARDENAS TANGARIFE

Trabajo de tesis para optar el título de Especialista en Gerencia Logística

Director Dr. FRANCISCO JOSÉ ZÚÑIGA CASTAÑEDA

**INSTITUTO DE POSTGRADOS
UNIVERSIDAD DE LA SABANA
ESPECIALIZACION EN GERENCIA LOGÍSTICA
BOGOTA
2012**

NOTA DE ACEPTACION

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Bogotá, Julio de 2012

TABLA DE CONTENIDO

	Página
INTRODUCCION	6
1. PERFIL DEL EMPRENDEDOR	8
2. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	9
3. IDENTIFICACION DEL PROBLEMA	11
3.1.OBJETIVO GENERAL	11
3.2.OBJETIVOS ESPECIFICOS	11
4. ENTENDIENDO EL ENTORNO	12
5. TIPO DE INVESTIGACION	14
5.1.ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD	14
6. RESULTADO DE TRABAJO DE CAMPO	15
6.1.CLASIFIACION DEL MERCADO OBJETIVO	15
6.1.1. Descripción mercado Bogotá	15
6.1.2. Descripción mercado Medellín	16
6.2.ZONAS TAPICERAS EN BOGOTA	17
6.3.CANALES DE DISTRIBUCION	17
6.4.PRODUCTOS	19
6.5.PRODUCTOS SUSTITUTOS	22
6.6.PRECIOS	23
6.7.VARIABLES DECISORIAS EN EL MOMENTO DE COMPRAR	24
6.8.PERFIL DE LOS CONSUMIDORES (CLIENTE FINAL)	25
6.9.DEMANDA POTENCIAL EN LA CIUDAD DE MEDELLIN Vs PUNTO DE EQUILIBRIO DE LA PROPUESTA	29
6.9.1. Cálculo de Punto de Equilibrio PE	32
6.10. PROVEEDORES	33
6.10.1. Marcas preferidas	34
7. PLAN DE MERCADO	35
7.1.PROPUESTA DE VALOR DEFINITIVA	35
7.2.ESTRATEGIAS	35
7.3.LIENZO DE MODELO DE NEGOCIO	37
8. ESTUDIO TECNICO	38
8.1.DESCRIPCION DEL SERVICIO	38
8.2.DESCRIPCION DEL PRODUCTO	39
8.2.1. Ficha técnica del producto	40
8.3.DESCRIPCION DEL PROCESO	42
8.3.1. Actividades diarias	44
8.4.DISEÑO DE PLANTA	44
9. ESTUDIO ADMINISTRATIVO	46
9.1.IDEAS ESTRATEGICAS	

9.2. PROPUESTA DE VALOR Y SUS IMPLICACIONES	47
9.3. ESTRATEGIA CORPORATIVA	48
9.4. ORGANIGRAMA	50
9.5. DESCRIPCION DE CARGOS Y PERFILES	51
9.6. LOGO	54
10. ESTUDIO LEGAL	56
10.1. PASOS Y TRAMITES PARA LA CONSTITUCION LEGAL	56
10.2. COSTOS DE CONSTITUCION	57
10.3. ESTATUTOS	58
11. ESTUDIO ECONOMICO	71
11.1. IDENTIFICACION DE COSTOS Y GASTOS	71
11.2. PROYECCIONES DE VENTAS Y PRESTAMO	72
11.3. PUNTO DE EQUILIBRIO	73
11.4. BALANCE GENERAL E INVENTARIOS	74
11.5. ESTADO DE PERDIDA Y GANANCIAS	75
11.6. FLUJO DE CAJA PARA EVALUACION	76
11.7. OTROS INDICADORES	78
11.8. ANALISIS DE SENSIBILIDAD	79
12. RIESGOS Y RECOMENDACIONES	80
RESUMEN EJECUTIVO	83
BIBLIOGRAFIA	86
ANEXOS	87

INTRODUCCION

Todas las persona en el mundo tenemos un propósito de vida, la mayoría deseamos tener una educación por medio de la cual realizamos una trabajo para conseguir unos ingresos económicos que nos permitan vivir una vida digna y llegar a ser felices, pero lo que diferencia unos de otros es el cómo lo consiguen; Robert Kiyosaki, en su libro “El cuadrante del flujo de dinero” habla de cuatro formas o cuadrantes, el primero habla de ser “Empleado”, el segundo de ser “Auto empleado”, el tercero de ser “Dueño de empresa” y el cuarto de ser “Inversionista”. Cada persona económicamente activa esta ubicada en uno de estos cuadrantes y dependiendo de su propósito de vida, toma un camino u otro. Personalmente he decido enfocar mis conocimientos y habilidades en la consecución de un negocio que me permita llegar a una libertad financiera, a su vez he decido hacerlo en un mercado y negocio del cual tengo conocimiento gracias a la experiencia obtenida como empleada de una empresa privada por varios años.

Por medio de este trabajo, se pretende analizar, si la idea de negocio que se planteará más adelante tiene viabilidad comercial, es decir, si existe mercado para dicha idea. Razón por la cual se ha realizado una investigación por varios años, en donde se ha tratado de obtener la mayor información posible respecto a proveedores, competencia, producto, precios, modelos de negocio, etc. de modo que se plantee un negocio con conocimiento de causa para no salir en falso.

La investigación se ha realizado especialmente en la ciudad de Bogotá, en donde existen varias empresas muy solidas y bien conformadas y un gran mercado, de modo que el modelo se pueda replicar en la ciudad de Medellín en donde se ha detectado una necesidad latente en oferta de este tipo de productos.

Se ha considerado que la mejor manera de abordar este estudio es partiendo de lo general a lo particular, por lo cual se inicia con un análisis del sector económico global y paso a paso se va introduciendo en aspectos esenciales y específicos para determinar la viabilidad del mercado. La metodología es basada en una guía para investigación de mercados desde una perspectiva práctica, desarrollada por el autor Jaime Torres Duarte, la investigación contiene los siguientes pasos:

- a) Análisis del entorno global y del sector en particular
- b) Identificación del problema: razón por la cual se va a investigar
- c) Objetivo general: propósito general de la investigación
- d) Objetivos específicos: propósitos específicos
- e) Tipo de investigación: Descriptiva.

- f) Técnica de investigación: cualitativa.
- g) Diseño del instrumento: La recolección de la información se realiza por medio de la entrevista en profundidad, mystery shopper y conversaciones informales con personas con perfil de clientes
- h) Aplicación y trabajo de campo: recolección de la información en las fuentes
- i) Análisis de resultados: presentación de cada uno de los resultados por pregunta y objetivo previsto
- j) Conclusiones: análisis objetivo, frío y equilibrado de los resultados generales cruzados con los objetivos
- k) Recomendaciones: sugieren un camino a seguir

1. PERFIL DEL EMPRENDEDOR

Ingeniera Industrial, egresada de la Universidad Nacional sede Manizales, cursando actualmente una Especialización en Gerencia Logística en la Universidad de la Sabana en Bogotá. Durante los últimos 4 años de experiencia laboral he tenido la oportunidad trabajar en dos aéreas de una gran empresa textilera, la primer experiencia fue como Planeadora de Demanda de la línea de Negocio de Decoración, en donde tuve una cercana relación laboral con las áreas de Mercadeo y Comerciales pudiendo obtener mucha información sobre el mercado, modelos de negocios, comportamiento de la demanda y los hábitos de compra de los clientes. Posterior a esta experiencia, me he desempeñado como Jefe de Sourcing, encargada de la consecución y desarrollo de proveedores y/o aliados estratégicos y de los productos terminados (telas) en el exterior para cuatro unidades de Negocios; en este último cargo, se ha conocido muy bien el comportamiento del negocio en la decoración desde la consecución de proveedores, pasando por el modelo de Mercadeo y penetración de mercados, hasta el conocimiento de los clientes y la competencia, ya que soy responsable de la cadena de abastecimiento completa para productos de terceros.

La experiencia mencionada con anterioridad, ha proporcionado mucha información en el modelo de negocio que se piensa implementar y ofrece mayor facilidad en la ejecución. Gran parte de la información consolidada en este documento se ha obtenido durante años de trabajo y por ende no se muestra un dato estadístico de una encuesta específica ó un resultado de una investigación cuantitativa realizada como efecto del presente trabajo de investigación; se expresa la información obtenida de la relación laboral con muchas áreas al interior de la compañía y de la visita a muchas empresas y trabajo de campo que se ha realizado en el día a día por los últimos 4 años.

2. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Antes de tomar la decisión sobre cual oportunidad de negocio desarrollar, se utilizó una metodología diseñada por el Docente Francisco Zúñiga para la evaluación de ideas de negocios, la cual se muestra en el anexo 1.

La idea seleccionada nace por una necesidad detectada en el mercado de Antioquia respecto a la falta de oferentes de productos textiles para tapicería de valor agregado en el canal minorista, específicamente en la ciudad de Medellín., es decir, existen empresas y/o comercializadoras que venden sus productos a empresas fabricantes de muebles pero poseen dos debilidades, la primera es que el producto ofrecido es básico y generalizado y la segunda es que no venden cantidades pequeñas, sólo existe una empresa que vende productos de alta gama al detal.

Al mismo tiempo se ha detectado que existen muchas personas, amas de casa especialmente, que les gusta renovar sus espacios, sin la necesidad de comprar todos los muebles nuevamente y por ende buscan almacenes de telas para el hogar que vendan productos bonitos, con valor agregado y que les vendan pequeñas cantidades, pero sólo encuentran al mismo oferente, el cual es bastante costoso.

Teniendo en cuenta lo anterior y habiendo logrado una formación profesional en este medio, se plantea la siguiente idea de negocio: **Comercializadora textil para productos del hogar ubicada en Medellín en donde se ofrezcan productos de valor agregado al detal y al por mayor.**

El objetivo inicial y que se espera ratificar con este estudio de mercados, es ubicar un almacén de telas en un sector semi-exclusivo en la ciudad de Medellín, dirigido especialmente al mercado de los estratos 4-5-6, en donde encuentre un espacio cálido y agradable para la compra, con asesoría en decoración y en donde se pueda comprar desde un metro hasta la cantidad que se desee. El enfoque principal es el comercio al detal, pero también por se puede vender al por mayor, si los clientes así lo desean.

Con la propuesta anterior, se pretende satisfacer la necesidad de un mercado no atendido en la ciudad de Medellín y con un valor agregado que actualmente nadie ofrece, como es el de prestar el servicio de diseño / decoración de espacios. Operaría como una fusión de dos tipos de empresa, aquella que se dedica a comercializar telas y aquella que se dedica a decorar interiores. Este modelo es muy ganador, ya que a muchas personas les gusta cambiar y renovar sus espacios, pero la mayoría no saben cómo hacerlo o que conceptos están de moda y se sienten muy satisfechas cuando un asesor especializado los orienta y los

acompaña hasta el fin del proyecto, es decir, hasta que tienen el hogar nuevamente decorado.

Gracias a la experiencia que se ha obtenido en el medio y al conocimiento de operación de tipos de negocios similares se deduce que el proyecto es viable en cuanto a su parte económica, sin embargo este aspecto también será evaluado cuando se realice el análisis de Viabilidad económica.

Es importante recalcar que el estudio de mercados se realiza principalmente en la ciudad de Bogotá, pese a que se piensa implementar en Medellín, ya que en Bogotá se encuentra un mayor número de empresas similares a la que se pretende montar, el modelo de negocio lleva muchos años y está muy maduro, existe varias zonas de la ciudad dedicadas sólo al tema de decoración de hogar y los grandes distribuidores operan en la capital. Se pretende aprender del modelo de esta ciudad y adaptarlo en Medellín, en donde aún existe un mercado no atendido.

3. IDENTIFICACION DEL PROBLEMA

¿Es viable, desde el punto de vista de MERCADO, el montaje de una comercializadora de textiles para el hogar en la ciudad de Medellín?

3.1. OBJETIVO GENERAL

Conocer aspectos relevantes y genéricos del mercado de los textiles para el hogar, como precio, perfil del consumidor, competencia, proveedores, entre otros, de modo que se establezca la viabilidad de la idea de negocio.

3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Determinar si Medellín es una buena ubicación geográfica en Colombia para el montaje del negocio.
- Establecer un perfil de consumidor de modo que permita ofrecer productos acorde a las necesidades y gusto del mismo.
- Conocer el rango de precios de los textiles para el hogar según los niveles socioeconómicos.
- Encontrar la mayor información posible de la competencia.
- Conocer el funcionamiento de este tipo de negocios en las principales ciudades del país.
- Determinar si la asesoría en diseño es un valor agregado perceptible para el consumidor

4. ENTENDIENDO EL ENTORNO

Para entender el mercado de los textiles para hogar es necesario enmarcarse dentro del mercado textil global y su impacto en la economía colombiana.

Según el informe de la ANDI 2010, la industria Textil-Confecciones Colombiana genera aproximadamente 130 mil empleos directos y 750 mil empleos indirectos, lo que representa aproximadamente el 21% de la fuerza laboral generada por la industria manufacturera. Hay cerca de 450 fabricantes de textiles y 10.000 de confecciones, la mayoría son pequeñas fábricas, el 50% tiene entre 20 y 60 máquinas de coser. Las principales ciudades donde se ubican son Medellín, Bogotá, Cali, Pereira, Manizales, Barranquilla, Ibagué y Bucaramanga.

El sector representa el 8% del PIB manufacturero y el 3% del PIB nacional. Además constituye más del 5% del total de exportaciones del país, lo que lo convierte en el sector de exportaciones no tradicionales más importante.

La industria colombiana en textiles y confecciones procesa aproximadamente 200 mil toneladas métricas de fibras frente a 56 millones de toneladas que es la cifra global. Partiendo de esta realidad y adicionalmente, las posibilidades de crecimiento del sector dependen de su habilidad para posicionarse en nichos de mercado especializados.

Para poder conquistar aquellos nichos de mercado en donde la diferenciación más que el precio es el factor fundamental, este sector debe aprender a agregarle mucho valor a la producción y concentrarse en el conocimiento que a hoy se posee en el mundo de la moda, factor que ubica ya a Colombia en ventaja significativa frente a otros países como Perú, Ecuador, México, e inclusive Brasil.

Actualmente, Colombia representa el 0.31% y 0.17% de las exportaciones mundiales de textiles y confecciones respectivamente. Lo que lo hace responsable del 0.25% del mercado mundial de la moda. Se ha convertido en uno de los principales centros de moda en Latinoamérica, caracterizado por la innovación, el diseño, variedad de insumos y la calidad de sus creaciones. La gran acogida de ferias como Colombiatex y Colombiamoda, las cuales reúnen a las más prestigiosas compañías textiles del mundo, es una muestra clara de esto; es un país que se conoce como un país que sabe de moda, tal como lo ratifican pasadas apreciaciones de conocedores del tema en Ferias de Milán.

No obstante, de la importancia actual del sector textil en la economía de Colombia y de su reconocimiento en el continente, es importante reconocer que se ha perdido competitividad y participación, existen muchas dificultades para competir frente a las importaciones asiáticas de textiles y ropa, de las cuales casi la mitad son ilegales o copias falsas de marcas que a menudo se venden a un precio significativamente inferior al precio del bien colombiano comparable. Según ANDI,

la principal asociación empresarial del país, la mayor parte de esos bienes ilegales proceden de China.

Aunque factor determinante, la amenaza asiática no ha sido el único culpable de la situación del sector textil en Colombia. Paula Trujillo, directora de competitividad de InExModa, la asociación comercial del sector que patrocina Colombiatex, afirma que parte de culpa reside en el propio sector, que ha crecido de forma satisfactoria durante años bajo la protección de un sistema internacional de cuotas y un régimen cambiario favorable entre el dólar estadounidense y el peso colombiano pero invirtiendo poco en nuevas tecnologías y mercados. “No estábamos caminando a la misma velocidad y con la misma agilidad que otros países”, explica. “Perdimos el tren y ahora tenemos que reinventarnos”.

La conjunción de estos y otros factores ha tenido un resultado muy doloroso. En los últimos años las ventas de textiles y ropa fabricados en Colombia se han estancado en los 5.000 millones anuales, y eso a pesar del fuerte crecimiento del resto de la economía. Según Eduardo Botero, director ejecutivo de InExModa, aún es más preocupante que las exportaciones cayeron en el 2010 un 45%, hasta los 1.100 millones de dólares cuando en 2008 alcanzaban los 2.000 millones de dólares. Pocas son las empresas que han salido indemnes. Incluso Coltejer, todo un icono en Colombia que da nombre al edificio más alto de Medellín, ha estado al borde de la bancarrota en los últimos años y está intentando por todos los medios reestructurarse. Los trabajadores también están pagando un elevado precio; según ANDI el sector textil y de ropa ha perdido 35.000 empleos -15% del total-, durante el 2009 y el 2010.

Es importante aclarar que la situación se ha presentando con más fuerza en la parte de confecciones de prendas de vestir, sin embargo el mercado del hogar también sufre las mismas consecuencias de la gran entrada de productos chinos, tanto de los que entran legales como los ilegales, presentando una alta competencia en precios. La ventaja de este tipo de productos Vs las prendas de vestir es que existe una menor competencia y los productos provenientes de la China, son vendidos por un tercero que encarece el producto y le permite al fabricante competir por medio de otras estrategias de valor agregado diferentes al precio.

5. TIPO DE INVESTIGACION

El tipo de investigación que se aplicó en este trabajo, es la **descriptiva**, ya que se utilizaron elementos formales flexibles para la recogida de la información, utilizando la metodología de la **entrevista en profundidad** dentro de la investigación **cualitativa**. Lo anterior, permitió recopilar la información de un mercado informal, del cual no existe gran información en entidades públicas, debido a su alto grado de especificidad, y a su vez permitió una interacción con propietarios o administradores de negocios similares y/o iguales al que se pretende montar.

Existen otras fuentes de las cuales también se va a extraer información, la primera es la investigación de mercados que ciertas empresas privadas han realizado en estos segmentos y la segunda es la visita como compradores "**Mystery shopper**" a ciertas tiendas reconocidas en las ciudades de Bogotá y Medellín.

5.1. ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD

Con esta entrevista se pretende encontrar la mayor información posible de los siguientes aspectos:

- Modelos de negocios
- Tamaño del negocio
- Tipología de producto
- Tipología de clientes
- Rangos de precios de ventas
- Proveedores
- Tiempos de servicio
- Formas de abastecimiento
- Variables que influyen en la compra
- Observaciones y comentarios

Es importante aclarar que no se siguió un protocolo específico y que no se realizaron preguntas concretas directas, por medio del dialogo se abstraio la mayor información posible y de manera espontánea, ya que no todas las personas son igual de abiertas para suministrar información.

6. RESULTADO TRABAJO DE CAMPO

Para obtener información que se presentará más adelante se realizaron las siguientes actividades:

- Visitas, en el rol de comprador y/o entrevistador a las tiendas de venta de producto terminado (muebles) y las comercializadores de telas en las zonas de la 1era de mayo, 12 de Octubre, calle 109 y Autopista Norte con calle 197 en Bogotá. En total se visitaron más de 30 almacenes, entre almacenes de tela y almacenes de muebles.
- Visita a la tienda más reconocida de venta de telas para estratos altos en la ciudad de Medellín (Diego Loaiza) y cuatro comercializadoras textiles
- Entrevista en profundidad a las dos comercializadores mejor posicionadas de tela en la ciudad de Bogotá, cada una de ellas con un modelo de negocio diferente, una con venta al por menor y la otra al por mayor.
- La información del perfil del consumidor se obtuvo de una investigación de mercados de una empresa del sector privado.

6.1. CLASIFICACION DEL MERCADO OBJETIVO

Después de analizar el tipo de producto y el comportamiento de las 4 zonas de venta en la ciudad de Bogotá y las zonas de Medellín, se puede llegar a la conclusión que existen dos tipos de mercado, el masivo y el exclusivo.



6.1.1. Descripción mercado Bogotá

La zona “Primera de Mayo” vende para un mercado masivo, en donde se encuentran telas básicas, unicolores y unas pocas con diseño, se evidencia que la mayoría de los almacenes manejan el mismo tipo de tela y en muchas ocasiones el mismo diseño, es decir no manejan exclusividad, su mercado objetivo es para estratos bajos y no se preocupan por la calidad de las telas, su mayor foco es el precio, el cual es muy parejo entre los almacenes de la zona. Existe una gran venta de productos sintéticos imitación tipo cuero y telas tipo “Suede”. Los diseños ofrecidos son un poco rústicos y en su mayoría tipo Chenillas, muchos de

ellos son imitaciones de telas ofrecidas en sectores un poco más exclusivos de Bogotá.

La zona del 12 de Octubre, es una de las más grandes en la ciudad, en donde se encuentra una gran variedad de productos y precios, pero en su mayoría están enfocadas al estrato medio, la mayoría de las tiendas manejan un concepto mixto, es decir, manejan exclusividad en ciertos tipos de tela (en su mayoría de decoración) y manejan masivamente el unicolor. Es importante aclarar que cuando se habla de telas de decoración, se habla de telas con diseños para cojines, pufs y accesorios; cuando se habla de unicolor, normalmente se habla de telas para el forrado completo de los muebles. Esta zona se considera como una de las de mayor venta y con la mayor gama de productos.

La zona de la autopista norte con calle 197 vende en su mayoría muebles, allí no se concentra la venta de telas, sin embargo, los muebles que se venden usan telas de alta gama, con valor agregado, muchas de ellas adquiridas a los mismos proveedores del 12 de Octubre y otras adquiridas en la zona de la calle 109.

La zona Calle 109, es la zona más exclusiva de Bogotá, allí el mercado objetivo es el estrato alto, prima la exclusividad de la tela, sin querer decir que no se pueda encontrar una misma tela en dos o más almacenes. Se encuentran telas importadas de Europa en su mayoría y manejan productos un poco más complejos, con variedad de fibras y texturas. Los precios son altos ó muy altos. Más adelante en la etapa de precio se definirán estos rangos.

6.1.2. Descripción mercado Medellín

En la ciudad de Medellín se encuentra algunas zonas textiles, pero no son tan grandes ni tan reconocidas como en Bogotá. La zona de la Cr 80 (Centro - Occidente), se podría comparar con la del 12 de Octubre (Bogotá), en donde se ofrecen productos terminados para un estrato medio; adicional a esto existen algunos almacenes de telas que venden a los tapiceros de la misma zona, no tienen como enfoque el consumidor final.

Existen otras dos pequeñas zonas que ofrecen producto masivo para estratos bajos, son la calle 30 y el barrio San Juan que queda ubicado en el centro de la ciudad, en esta última zona se encuentran ubicados dos distribuidores grandes con enfoque de precio bajo y totalmente masivo.

Existe una zona en Itagüí que vende muebles, similar al de la autopista norte con calle 197, en donde no se encuentran almacenes de tela, solo producto terminado.

Por último existe el almacén de Diego Loaiza, el único almacén en Medellín diseñado para estrato alto, muy exclusivo y con venta de producto al detal. Es una tienda muy bien decorada y grande, que atiende la mayoría de las personas que

compran al detal telas de alto valor, tanto para tapicería como para cortinería, sus precios son considerablemente altos y se asemeja mucho a las tiendas de la 109 en Bogotá; la diferencia radica en que su portafolio de producto es muy grande.

Teniendo en cuenta lo anterior, se plantea que en el diseño de negocio se plantee una tienda en Medellín enfocada a los estratos 4 y 5, en donde se maneje un portafolio de producto exclusivo para las referencias decorativas y un portafolio semi-masivo para las referencias unicolores, seleccionando siempre referencias acorde al perfil de los consumidores de la región.

6.2. ZONAS TAPICERAS EN BOGOTA

En el punto anterior se pudo evidenciar como cada zona maneja un mercado masivo, otros un exclusivo y otros un mixto, a continuación se encuentran un cuadro resumen de las características más importantes de cada zona textil en la ciudad de Bogotá:

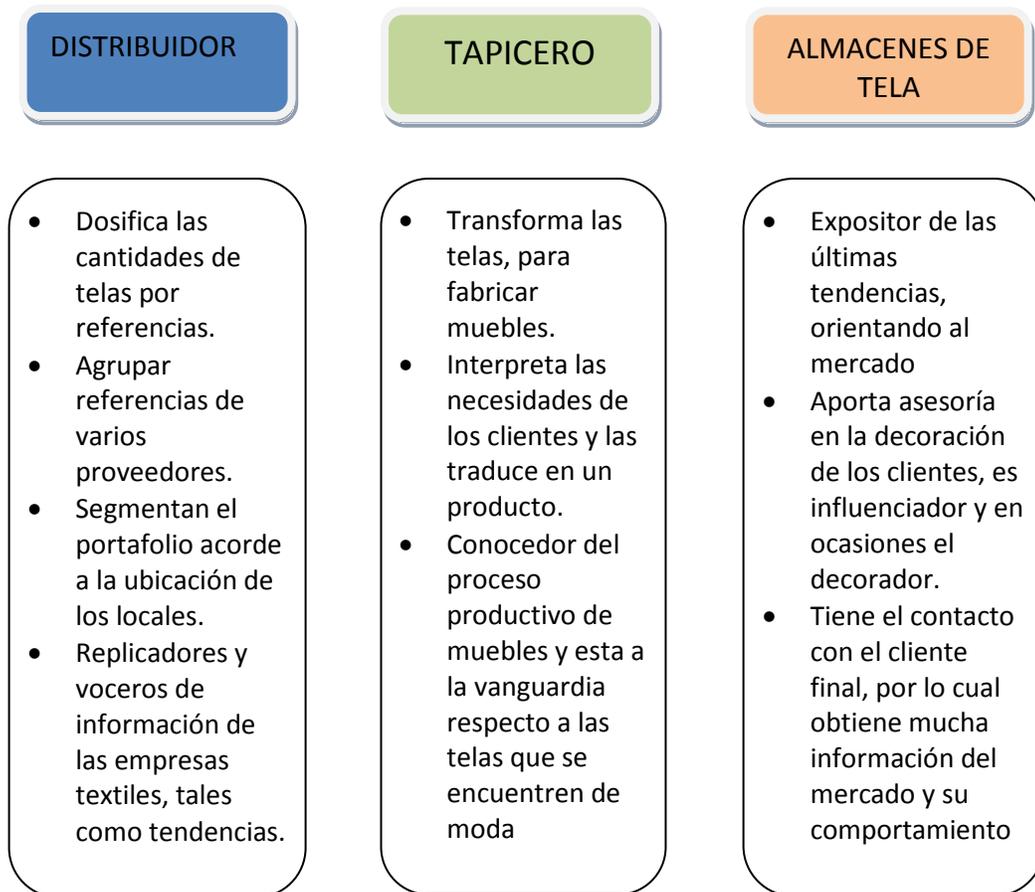


6.3. CANALES DE DISTRIBUCION

Una vez analizados las diferentes maneras que cada empresa tiene para realizar la distribución de sus productos, podemos agruparlos en tres grandes canales, el *Canal Distribuidor*, son aquellas empresas que realizan la distribución de sus telas a almacenes de telas y en ocasiones a empresas fabricantes de muebles que pueden comprar grandes volúmenes, en la mayoría de los casos el Distribuidor es a la vez un importador y/o un fabricante. El segundo canal es el *Tapicero*, es aquel

que compra sus telas al distribuidor o al almacén de tela, pero su producto de venta final es el mueble completo, en este caso este no se convierte en un canal de análisis para el proyecto, pero se concibe como un cliente potencial. El tercer canal es el *Almacén de tela*, este último es el canal que tiene el contacto directo con clientes, lo hace a través de uno o varios almacenes ubicados en diferentes sectores de la ciudad, normalmente compra al distribuidor y revende, dentro de sus clientes se encuentran los tapiceros pequeños, personas naturales como diseñadores de interiores y decoradores, y por último el cliente final, que en su mayoría, son amas de casa y jóvenes adultos.

En el gráfico siguiente se encuentran descritas las características más importantes de cada canal y los atributos relevantes del manejo de producto:



Dentro de la propuesta de negocio que se evalúa en este proyecto, se plantea incorporarse al Canal de *Almacenes de tela*, el cual pretende atender los tapiceros pequeños, diseñadores, decoradores, amas de casa renovadoras de ambientes, adultos jóvenes y parejas que están en proyecto de amoblar o renovar espacios.

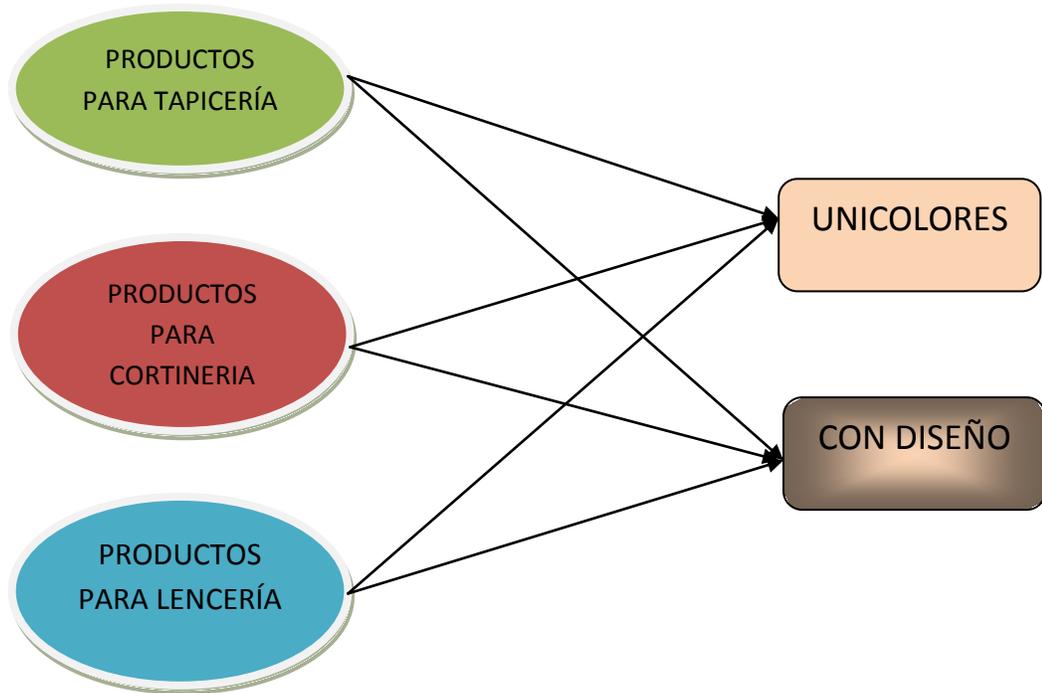
6.4. PRODUCTOS

Existen una gran variedad de productos en el mercado en Bogotá, de los cuales un porcentaje muy grande proviene de países asiáticos y europeos y el resto son nacionales, no se tiene el dato exacto del porcentaje de participación de los productos importados, pero se estima que supera el 60% de la oferta.

En este tipo de mercado no existen productos que sean perpetuos, normalmente se ofrecen productos básicos, que son unicolores y son los utilizados para tapizar, y productos de tipo decorativo, que son aquellos usados en cojines, pufs y accesorios; pero el diseño de producto cambia acorde a las temporadas, es decir, entre un año y otro normalmente cambia la moda, puede ser en su color, diseño, textura o construcción. Lo que sucede es muy similar al comportamiento en las prendas de vestir, donde normalmente las prendas que se ven en un almacén son diferentes entre lanzamiento y lanzamiento, por ejemplo, si hoy compro una blusa con diseño de mariposas, es muy probable que si quiero comprar la misma blusa dentro de un año, ya no la encuentre. Pero tanto en el sector del hogar, como en el de moda, también existen productos clásicos, el mejor ejemplo es el jean, en donde este como producto existe y existirá por siempre, pero con un pequeño diferenciador entre temporada y temporada, puede ser la altura de la cintura, el ancho de la bota, la intensidad de los tonos, el material, etc.; el jean es el mejor caso comparativo con el producto de hogar que se llama básico y que generalmente es unicolor, es un tipo de fibra que es clásica, pero se le realizan pequeñas modificaciones entre las diferentes temporadas.

La variedad de ítems que se encuentran en el mercado es enorme, pero se podría clasificar de dos maneras, la primera acorde al uso y la segunda acorde a su técnica de fabricación.

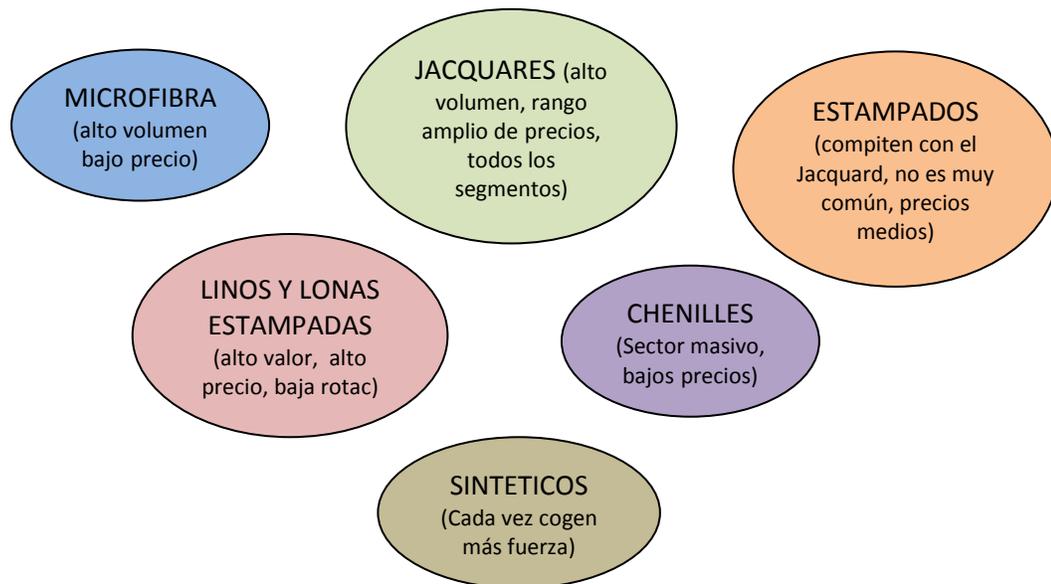
Acorde al uso se clasifican en:



Dentro de todos los almacenes visitados, se pudo evidenciar que no todos manejan los tres tipos de productos, algunos se especializan en uno solo, otros manejan dos tipos de producto y algunos pocos manejan los tres tipos de producto.

En los tres casos se manejan productos unicolores y con diseño, cuando hablamos de productos con diseño, se encuentran una gran variedad de técnicas de producción que le permiten a las fábricas involucrar un diseño en el producto, los diseños se pueden aplicar por construcción de la tela con hilos de diferentes colores, creación de figuras desde su tejeduría, aplicación de papeles especiales, aplicación de fibras cortas como el flock, cubrimientos con resinas, estampación de varios tipos, entre otros.

Acorde a la técnica de fabricación se clasifican en:



Una de las situaciones que llama la atención cuando se visitan almacenes de tela o distribuidores es que realmente pocas personas conocen de los conceptos técnicos de las telas, en muchos almacenes los vendedores ofrecen telas de cierta naturaleza pero las llaman erróneamente, otros cuando se les pregunta por una tela específica no sabe de que se les está hablando, y aún peor, mucho dicen que las telas provienen de países europeos cuando realmente son importadas desde China o producidas en el país.

En términos generales se evidencia muy poca capacitación a las personas que ofrecen los productos, lo cual podría llegar a ser una ventaja competitiva para el negocio, ya que evidenciando esto, se pretende trabajar muy fuerte en la capacitación textil de los vendedores, deduciendo que el cliente estará mas satisfecho y se sentirá mas seguro de la compra cuando un vendedor habla con propiedad y conoce del tema.

Otro aspecto que puede ser muy ganador en el negocio propuesto, es que se va a ofrecer adicionalmente el servicio de *asesoría en decoración*, el objetivo es contar con un Diseñador (profesional) con amplia trayectoria en este campo que les va a brindar asesorías a las personas de acuerdo a las nuevas tendencias y de acuerdo al perfil de cada consumidor, apoyado de un software de diseño que ambienta espacios. Esta es una propuesta que actualmente no se encuentra en la ciudad de Medellín, pero que estamos seguros, será un factor clave de éxito, teniendo en cuenta que la competencia sólo se enfoca en vender producto.

En la siguiente gráfica se adjuntan algunas fotos tomadas en Bogotá, en donde se puede observar como la mayoría de muebles se tapizan en telas unicolores y los decorativos van en cojines y accesorios, también se muestran telas con diferentes técnicas de fabricación.



6.5. PRODUCTOS SUSTITUTOS

En el caso de productos textiles en general, hablar de productos sustitutos es un poco diferente a cuando se habla por ejemplo de productos sustitutos de consumo masivo, ya que, como se explicó en el punto anterior, no se ofrece siempre el mismo producto. Lo que sucede en este caso, es que cuando un cliente va en busca de una tela, no tiene el producto 100% definido en su cabeza (a no ser que ya lo haya visto con anterioridad), puede que tenga claro un estilo, una gama de colores y hasta un tipo de textura, pero el cliente, normalmente, va con la mente abierta a ver que tipos de productos le ofrecen, para el seleccionar entre varias opciones la que más le guste. En este sentido los productos de una misma empresa pueden ser sustitutos entre sí y a su vez entre empresas.

Lo más importante en este sector es tener disponibilidad de inventario y una amplia gama de productos, ya que si el cliente no lo compra en mi tienda,

seguramente no se va a esperar a que llegue una nueva colección, lo que hace es comprarlo simplemente en otra tienda. En muchas ocasiones el cliente, que le gusta mucho un producto agotado y que esta vigente en catálogos o exhibición, está dispuesto a esperar un par de días, a que llegue el reabastecimiento de inventario, pero normalmente no espera más de 15 días.

Las maneras más comunes para exhibir productos y darlos a conocer al mercado es por medio de la exhibición en vitrinas y por la creación de catálogos que son distribuidos entre diseñadores, tapiceros y decoradores, es importante resaltar que para estos últimos, el catálogo es una herramienta de trabajo muy valiosa.

Teniendo en cuenta lo anterior, se hace muy importante, la definición de un modelo de reabastecimiento con cada proveedor y trabajar en conjunto con ellos para que no se tengan ventas perdidas por falta de inventario, adicional a esto es clave la creación o adquisición de catálogos, los cuales normalmente son suministrados por el fabricante o distribuidor, para que sean repartidos a los clientes definidos; adicional a esto, la creación y constante actualización de vitrinas, debe ser un aspecto considerado en el modelo de negocio y en los costos que se incurren por este motivo.

6.6. PRECIOS

El tema de precios es muy variado y se encuentran rangos muy amplios, por lo cual se decidió clasificarlos en cuatro tipos:

- **Precio bajo** → hasta \$12.000 (se encuentra en su mayoría microfibras y sintéticos)
- **Precio medio** → \$12.001 - \$30.000 (Acá se encuentra concentrados la mayoría de los productos, Chenilles, jacquars, lonas de origen nacional y chino)
- **Precio alto** → \$30.001 - \$80.000 (productos de valor agregado en fibras y diseño, se encuentran de todas las procedencias, chinos, nacionales y europeos)
- **Precio segmento muy lujoso** → mayor de \$80.001 (son en su mayoría productos exclusivos que se vende bajo catálogo o bajo pedido, en la mayoría de los casos no existe stock y son esencialmente europeos. En este rango de precios también se encuentran algunos cueros originales con un proceso especial).

El comportamiento del precio es muy similar entre Medellín y Bogotá, de hecho, la mayoría de distribuidores, distribuyen el mismo producto a las diferentes zonas del país, pero lo que hacen los distribuidores es dar exclusividad en algunas zonas y

en algunos productos a ciertas tiendas específicas; la explicación de este modelo será ampliada en la sección de proveedores.

Teniendo en cuenta la clasificación de precios en el mercado, su generalidad en diferentes zonas y el mercado objetivo de la propuesta de negocio, se concluye que el rango de precios de los productos podría oscilar entre \$15.000 y \$80.000.

6.7. VARIABLES DECISORIAS EN EL MOMENTO DE COMPRAR

Las variables decisorias de compra, son un factor muy importante a considerar, ya que ayuda a delinear la estrategia de ventas del modelo de negocio. Este es un aspecto en el cual se hizo un énfasis especial en el momento de entrevistar a los distribuidores y diferentes almacenes, a la vez que se complementó con un análisis de perfil de consumidor, el cual será detallado en el siguiente punto.

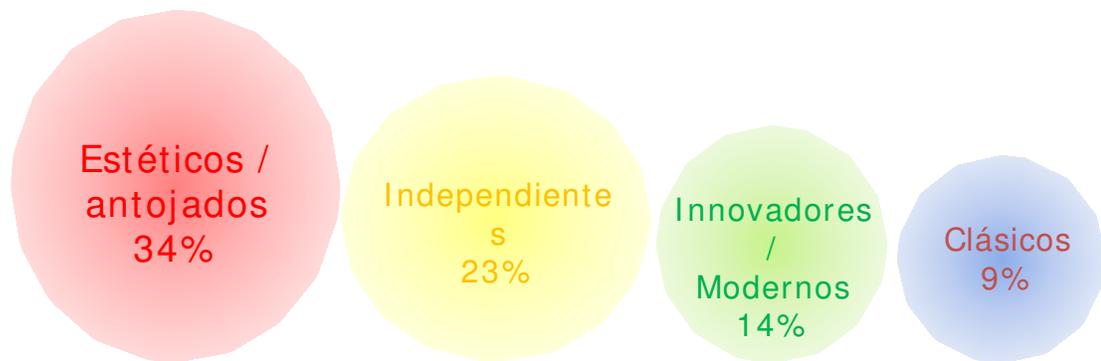
- **DISEÑO:** Es un aspecto variable según el gusto del consumidor, pero en términos generales se puede decir que debe ser estéticamente aceptable, que corresponda a la expectativa del cliente y que esté en línea con la tendencia actual. Normalmente los clientes recorren varios almacenes antes de realizar la compra, por lo cual para ellos no es difícil extraer que se encuentra en tendencia, adicional a esto, se encuentra mucha información en revistas y TV.
- **PRECIO:** Es una variable muy importante para cualquier comprador, pero es más exigente en los mercados masivos.
- **CALIDAD:** La apreciación de calidad se realiza a través de los sentidos, en donde el tacto y la apariencia predominan. Es este aspecto es importante aclarar que el concepto de calidad es percibido y no real, ya que el mercado desconoce la parte técnica textil.
- **GARANTIA:** Es muy asociada con calidad y es otorgada por el fabricante, cuando se dan garantías de largo tiempo (mayor a un año), se asocia con producto de buena calidad.
- **ORIGEN:** Es uno de los últimos criterios que el fabricante y el cliente revisan, algunos preguntan si es importada o nacional o si es China o Europea, pero no es un criterio decisivo cuando se trata de una tela estéticamente avanzada; pero cuando es una tela genérica si importa, ya que existe un fuerte impacto en precio.
- **DISPONIBILIDAD Y TIEMPO DE ENTREGA:** En el caso de la venta hacia consumidor final, se habla de que máximo esperan 15 días cuando el producto es realmente diferente al resto del mercado y de alto valor para el cliente, pero en el caso de los tapiceros, es uno de los criterios más importantes, ya que compromete directamente el tiempo de entrega del mueble al cliente. Cuando la tela solicitada no está disponible, el tapicero espera máximo entre 3 a 4 días, si no le entregan la tela, procede a comprar en otro lado, es decir, se pierde la venta.

Con la información anterior, se puede concluir que es muy importante permanecer actualizados en cuanto a las tendencias de moda, para lo cual se podría realizar suscripciones a revistas que contengan alto grado de información, también se puede plantear la opción de realizar un viaje cada dos años a la feria textil más importante en decoración que se realiza en Alemania.

El los aspectos de calidad, origen, garantías y reabastecimiento, se consideran fáciles de manejar ya que se ha obtenido grandes conocimientos y experiencia en el transcurso de los últimos años.

6.8. PERFIL DE LOS CONSUMIDORES (CLIENTE FINAL)

Este análisis de perfil de consumidor se obtuvo de estudios realizados por empresas textiles con la metodología de encuestas. Por confidencialidad de la empresa, no se puede mostrar la encuesta, ni el nombre de los encuestados, pero se pudieron obtener las conclusiones más importantes.



ESTÉTICOS / ANTOJADOS 34%

La decoración es una forma de armonizar su ambiente y ponerlo en corriente con las tendencias más actuales. Es un grupo altamente influenciado y se involucran bastante en los procesos de decoración. Suelen antojarse con facilidad y están buscando constantemente nueva información. No tienen un estilo claro o definido, simplemente se van adaptando a lo que el entorno les vaya mostrando en temas de decoración. Existe una alta oportunidad de motivar cambios en la decoración de su hogar si se les muestran productos llamativos, actuales, variados y exclusivos. Se les atrae desde los sentidos y a través de la experiencia. En esta clasificación se encuentran personas de todas las edades.

Tendencias:

- Indagan nuevas tendencias, se informan de la decoración de sus amigos, renuevan su decoración cuando cambian las tendencias.
- Elementos que sobresalen: Se centran en el objeto y la belleza o estética del mismo, se fundamentan en el locus de control externo (fácilmente influenciable por las tendencias).
- Grupo interesante por la alta valoración de productos de calidad, donde la belleza de las telas es la que importa en el producto. Se rigen mucho por las tendencias.

Tipología:

- Se mueven en círculos sociales más estrechos, son selectivos en la escogencia de sus amigos, les gusta ser el centro de atención (inseguro), se antoja de lo que ve en casa de amigos, comprador impulsivo.
- Les gusta renovar objetos viejos dándoles un toque moderno, les gusta guardar objetos decorativos y cambiarlos. Prefieren decoración alegre y llamativa
- Decoran porque se les facilita dado que tienen buenos ingresos, suelen ser impulsivos y quieren mostrar cosas nuevas

INDEPENDIENTES 23%

La decoración es una forma de renovar / innovar sus espacios, pero siempre dándoles un toque personal. Por encima de la moda y las tendencias, siempre se impone su gusto y criterio personal. Por tanto, no son personas muy abiertas a la asesoría pero quieren conocer todas las opciones que existen para desarrollar sus proyectos. Les gustan las cosas sencillas pero actuales y también se involucran directamente en todo lo relacionado a la decoración. Se les conecta desde la emotividad del hágalo Ud. mismo. La gran mayoría se concentran en grupo de edades menores a 35 años.

Tendencias:

- Les gusta comprar productos ya listos, preferencia por pocos objetos, prefieren pagar más por objeto que saben que va a durar más, les gusta hacer ellos mismos los cambios, consideran que los accesorios son los que le dan el toque al lugar, les gusta mantener una misma línea de decoración.
- Elementos que sobresalen: IDENTIDAD, MODA PERO BUSCANDO SU PROPIO ESTILO. Es un grupo interesante de trabajar dado que le gustan los cambios en la decoración

Tipología:

- Planeadores de proyectos en pro de los cambios, se considera tradicional, son los más independientes, no les gusta consultar.
- El estilo refleja su personalidad y les gusta imponer su propio estilo, no les gusta indagar en tendencias.
- La decoración significa Armonía, Identidad, Hogar. Son los de mayores cambios en decoración.
- Decoran porque necesitan poner su sello personal en todo lo que hacen y su hogar es el reflejo de sus decisiones
- Definen su estilo de decoración como minimalista.
- Les gustan los colores de moda y toman ideas de las exhibiciones de muebles.

INNOVADORES / MODERNOS 14%

La decoración significa darle alegría y sentido a los espacios. Este perfil de personas necesitan siempre tener proyectos nuevos y su hogar está en constante revisión; sin embargo, no cambian por cambiar sino que sus cambios tienen un sentido y están siendo analizados.

El proceso de compra es más racional que en los estéticos antojados, aunque ambos expresan un deseo de actualización. Los innovadores pueden cambiar menos que los estéticos, sin embargo cuando cambian, sus proyectos suelen ser más integrales. Buscan en la tela el diseño, pero están más atentos de la parte funcional que el grupo anterior, por tanto se les conecta desde ambos aspectos. La población se caracteriza por ser menor de 46 años.

Tendencias:

- Prefieren objetos elaborados con materiales naturales, no les gusta renovar objetos viejos, les gusta mezclar tendencias en decoración, preferencia por muebles sencillos, gusto por combinar diferentes materiales en decoración, les gusta decorar colores llamativos en hogar
- Elementos que sobresalen: la innovación y la actualización.
- Lo que impulsa a cambiar la decoración es el estar actualizadas. Segmento interesante porque toca elementos modernos, juveniles, eclécticos.

Tipología:

- Planeadores enfocado a los cambios, les gusta proponer nuevas ideas, se consideran tradicionales, no se antojan fácilmente, son sociables y les gusta tener muchos amigos.

- Mira hasta el más pequeño detalle, gusta renovar decoración permanentemente, la decoración es parte importante de su vida, hacer cambios decoración lo hace sentir importante.
- Decoran porque tienen un deseo constante de actualización, tienen grupos de referencia claros y además tienen un sentido aspiracional en el hogar.
- Decoración significa: Renovar, Cambiar, Actualizarse. Compran más muebles que cortinas.
- Su estilo es más contemporáneo y se identifican con lo minimalista; pero también hay clásicos.

CLÁSICOS 9%

La decoración es un proceso inherente a la vida y cambiar significa abordar una nueva etapa, sin embargo, su estilo clásico y conservador siempre los acompaña, por tanto, la decoración nunca significa revolución más si renovación. Decorar también significa gastar y por tanto es un proceso que debe ser planeado cuidadosamente, para eso es necesario cotizar, establecer presupuestos hasta encontrar la mejor opción.

El hecho de redecorar o renovar un espacio, también los hace sentir vigentes y hace que las personas los conciben como más cercanos y cálidos, pues en las otras facetas de su vida pueden ser un poco más reservados. La pareja es fundamental en el proceso de renovación y hay una gran tendencia a complacer. Normalmente son personas menores de 36 años.

Tendencias:

- Gusto por mantener una misma línea de decoración, no le gusta la decoración alegre y llamativa. Prefiere pagar más por un objeto que sabe que le va a durar mucho tiempo, le gusta realizar el mismo la decoración de su hogar
- Para ellos es importante la moda, para no sentirse desactualizados, sin embargo es un segmento que no está fuertemente orientado al cambio por tendencias sino que durante el transcurso de su vida mantiene la misma línea clásica dándole unos toques diferentes pero no extremos a la decoración.

Tipología:

- El que menos gusta de cambios, no planea proyectos de decoración muy frecuentemente, contrario a lo que se pensaría no se consideran tan tradicionales.
- Los cambios en estilo de vida generan cambios en decoración y hacer cambios los hace sentir importantes; sin embargo, los cambios se dan más por necesidades funcionales.

- Decoran porque los espacios y las etapas de la vida cambian y ellos deben adaptarse. Porque es necesario para revitalizar el espacio y el hogar.
- Son menos orientación a colores de moda, más gusto por colores cálidos. Le gustan las telas con textura moderada. Estilo clásico, con toques contemporáneos

Tanto el perfil del consumidor como las variables decisorias en el momento de comprar, permiten conocer a los futuros compradores y establecer un tipo de asesoría acorde al perfil, de igual manera, esta información es muy útil en el momento de comprar los productos a los diferentes proveedores, pues teniendo en cuenta como se distribuye la población se alinean las cantidades de referencias a tener en cada estilo.

Es importante aclarar que en este tipo de negocios, la decisión de Qué y Cuánto comprar, por parte del empresario/emprendedor, no obedece a un estudio estadístico de demanda o un factor único decisonal, la compra obedece al conocimiento del perfil de los clientes y a la adaptación de las tendencias de moda mundiales a un segmento de mercado específico, en donde se le ofrece una amplia gama de productos al cliente para su selección.

6.9. DEMANDA POTENCIAL EN LA CIUDAD DE MEDELLIN Vs PUNTO DE EQUILIBRIO DE LA PROPUESTA

En la ciudad de Medellín, según estadísticas del DANE 2010, existe una población de 2.350.227 habitantes, la ciudad cuenta con una densidad poblacional de aprox. 5820 habitantes por kilómetro cuadrado. Solo 130.031 habitantes se ubican en la zona rural de Medellín. El 46,7 % de la población son hombres y el 53,3 % mujeres, todo lo anterior la convierte en la ciudad más poblada después de Bogotá. Es el segundo centro económico más importante de Colombia. La ciudad representa más de 8% del PIB Nacional y en conjunto con el Valle de Aburrá, aportan cerca de 11%, siendo una de las regiones más productivas del país. Tiene un PIB per cápita para el 2005 (con PPA) de US\$ 5547.8 superior a las demás ciudades principales de Colombia (excluyendo a Bogotá [US\$ 8411.2]) y una densidad empresarial de 25 empresas por cada 1000 habitantes, lo que la posiciona como la segunda más alta de Colombia

La industria representa el 43,6% del producto interno bruto del Valle de Aburrá, los servicios el 39,7% y el comercio el 7%. Los sectores industriales con mayor participación en el valor agregado generado en el Área Metropolitana son las empresas textiles con 20%, sustancias y productos químicos con el 14,5%, alimentos con el 10% y bebidas con el 11%. El 10% restante comprende sectores como el metalmecánico, eléctrico y electrónico, entre otros.

La Industria textil y de confecciones es hoy una de las grandes exportadoras de productos hacia los mercados internacionales; el desarrollo en estos sectores ha convertido a la ciudad en un importante centro de la moda latinoamericana; de hecho, dos de las ferias especializadas más importantes de Colombia, tienen lugar en Medellín: Colombiatex y Colombiamoda.

En las últimas tres décadas se ha venido registrando una importante diversificación de la estructura económica de la ciudad, con el desarrollo de otros subsectores, como el de bienes intermedios y bienes de capital.

Según datos estadísticos de la Alcaldía de Medellín, la distribución por sectores socioeconómicos es la siguiente:

ENCUESTA DE CALIDAD DE VIDA PARA MEDELLÍN
POBLACIÓN POR ESTRATO DE LA VIVIENDA SEGÚN COMUNA O CORREGIMIENTO

Comuna o Corregimiento	POBLACION		Estrato de la vivienda					
	Total	%	1	2	3	4	5	6
Popular	129.806	5,52%	33.453	96.354				
Santa Cruz	99.381	4,23%	3.505	95.875				
Manrique	175.448	7,47%	23.271	125.391	26.785			
Aranjuez	166.876	7,10%	19.189	48.892	98796			
Castilla	155.689	6,62%	6.659	17.123	130.579	1.327		
Doce de Octubre	201.730	8,58%	26.585	120.580	54566			
Robledo	181.969	7,74%	17.172	111.000	36.282	16.392	1.123	
Villa Hermosa	118.794	5,05%	37.534	45.514	34870	876		
Buenos Aires	145.713	6,20%	15.453	38.025	84.783	6.992	459	
La Candelaria	89.440	3,81%	516	6.211	39509	43205		
Laureles Estadio	130.897	5,57%		463	2.657	32.703	95.073	
La América	108.507	4,62%		18.726	18663	45400	25718	
San Javier	134.365	5,72%	50.572	38.832	38.670	6.291		
El Poblado	108.903	4,63%		915	1883	4863	26427	74816
Guayabal	86.925	3,70%		10.805	63.720	12.400		
Belén	194.189	8,26%	1.179	42.509	70683	55546	24272	
Palmitas	7.611	0,32%	2.479	4.621	512			
San Cristóbal	28.979	1,23%	3.343	18.508	7128			
Altavista	3.951	0,17%	400	3.317	234			
San Antonio de Prado	71.279	3,03%	4.506	40.828	25478	468		
Santa Elena	9.777	0,42%	2.289	5.177	2.312			
Total	2.350.227	100%	248.103	889.664	738.108	226.463	173.073	74.816
		%	10,56%	37,85%	31,41%	9,64%	7,36%	3,18%

Fuente: Encuesta de Calidad de Vida.

Lo anterior ayuda a determinar la demanda potencial del negocio, ya que, de la totalidad de la población, se dice que 964.571 habitantes pertenecen a los estratos 4 y 5; si a la vez determinamos que el promedio de habitantes por hogar es de 3.62 personas (Ver anexo 2), se tiene una Demanda potencial de 266.308 posibles compradores. Teniendo en cuenta que existen varias empresas que venden productos similares en la ciudad y que llevan mayor recorrido en el mercado, se pueden plantear varios escenarios de demanda acorde a diferentes porcentajes de Market Share, estos escenarios se plantean bajo el supuesto de una frecuencia de compra de una vez cada dos años, con una cantidad de compra promedio de 7m/cliente, un precio de venta promedio de \$35.000 y una utilidad deseada de 10% después de impuestos.

% Market Share	Población Total	Población Anual	Venta en metros anual (7m/cliente)	Venta Anual (Para compra prom de 7m/cliente)	UN Después de impuestos mínima deseada
1%	2.663	1.332	9.321	\$ 326.227.300	\$ 32.622.730
3%	7.989	3.995	27.962	\$ 978.681.900	\$ 97.868.190
5%	13.315	6.658	46.606	\$ 1.631.210.000	\$ 163.121.000
10%	26.631	13.315	93.205	\$ 3.262.175.000	\$ 326.217.500
20%	53.262	26.631	186.417	\$ 6.524.595.000	\$ 652.459.500
30%	79.892	39.946	279.622	\$ 9.786.770.000	\$ 978.677.000

La tabla de arriba se muestra con base a un estado de demanda o un market share deseado, sin embargo es importante encontrar cual es el metraje mínimo que se debe vender mensualmente para llegar al punto de equilibrio de la operación y a su vez determinar el % porcentaje de población objetivo que éste significa. A continuación se expresan los resultados:

COSTOS FIJOS		
CONCEPTO	MENSUAL	ANUAL
Arriendo mes	\$ 2.500.000	\$ 30.000.000
Alarma	\$ 60.000	\$ 720.000
Seguro (0.85%*\$80.000.000)	\$ 56.667	\$ 680.000
Aseo	\$ 100.000	\$ 1.200.000
Servicios públicos	\$ 250.000	\$ 3.000.000
Papelería	\$ 50.000	\$ 600.000
Uniformes de dotación Camisa	\$ 20.000	\$ 240.000
Salarios + Prestaciones	\$ 3.366.000	\$ 40.392.000
Viaje a feria	\$ 500.000	\$ 6.000.000
Remodelación de vitrinas	\$ 133.333	\$ 1.600.000
Viaje compra mercancía Panamá	\$ 200.000	\$ 2.400.000
COSTO FIJO TOTAL	\$ 7.236.000	\$ 86.832.000

COSTOS VARIABLES		
CONCEPTO	VALOR	\$ / Metro
Costo unitario metro	\$ 18.000	\$ 18.000
Comisiones por venta	3% de la venta externa	\$ 1.050
Envase y embalaje	\$20/m	\$ 20
Transporte de mercancía por pedido	\$30.000/ viaje con aprox 360 metros	\$ 83
COSTO VARIABLE		\$ 19.153

6.9.1. Cálculo Punto de Equilibrio PE

$$PE = \frac{COSTOS FIJOS}{VALOR VENTA - VALOR COMPRA}$$

$$PE = \frac{86.832.000}{35.000 - 19.153} = 5480 \text{ unid/año}$$

Se tiene que para llegar al **punto de equilibrio** se deben vender **457m/mes**. Si se parte de un PE de 5.480m/año, podemos decir que el mínimo porcentaje de **market share** que se debe lograr es de **0,59%**

Población Objetivo Medellín	266.308
Venta min (m/año)	5.480
Población anual	823
Población total	1566
% Market share	0,59%

6.10. PROVEEDORES

El número de proveedores al cual se puede acceder es enorme, ya que en el mundo existen muchas empresas que ofrecen este tipo de productos, especialmente en el Oriente existen países como China, India y Turquía con gran oferta y en Europa, países como España, Bélgica y Holanda.

Sin embargo, para este estudio, el análisis de proveedores se centrará en empresas locales, las cuales pueden ser fabricantes o importadores.

Lo que se resalta en este estudio es la razón que se tiene para elegirlos, los temas de precios y productos específicos no se tocan ya que el precio va acorde al tipo de producto y cada uno de ellos maneja una gran variedad de portafolio.

PROVEEDOR	RAZON PARA ELEGIRLOS
Artos / Dumos	Sus telas y catálogos, buenos precios y amplitud de portafolio
Textiles A*A	Bonitas telas, nos visitan y nos traen catálogos, buenos precios y amplitud de portafolio
Salex	Variedad y Tendencia
Zifra	Bajos precios y disponibilidad
Lafayette	Calidad y tendencia
VTB textil	Novedad
Ciudad de textiles	Precio y novedad
Tamar	Variedad, buen gusto, novedad y exclusivos
SA Textil	Telas lindas para estrato socioeconómico alto
Tendence	Telas lindas para estrato socioeconómico alto
Guiola	Tradicción y presencia
Deco telas	Telas variadas y muestrarios

Lo que se pretende hacer con los proveedores, es lograr la exclusividad de ventas en las telas seleccionadas en la región de Medellín, de modo que los mismos productos no sean ofrecidos por la competencia y que el cliente sienta que se está llevando un producto único. Este modelo de negocio se puede replicar con cada uno de los proveedores, en donde se pretende tener mínimo 3 y máximo 5, de

modo que establezcan alianzas comerciales con pocos, pero muy fuertes. El objetivo es visitar cada uno de ellos y seleccionar los mejores.

Dentro del modelo, también se tiene planteado la consecución de proveedores en Panamá, ya que allí existe una gran variedad de oferentes a precios muy accesibles. Es deseable que 3 de los 5 proveedores fuesen locales y 2 de Panamá.

6.10.1. Marcas preferidas

Dentro de toda la investigación que se realizó, tanto en la ciudad de Medellín como en la de Bogotá, se tienen como marcas preferidas las siguientes:

EN BOGOTA:

- Tamar
- Salex
- Textiles A*A
- Tendence
- Lafayette

EN MEDELLIN:

- Diego Loaiza

Lo que se pudo detectar en la ciudad de Medellín, es que, pese a la gran cantidad de distribuidores, la mayoría son muy pequeños y poco reconocidos, el único que tiene un gran mercado y posicionamiento es Diego Loaiza, ya que es el único con buena oferta para los estratos socioeconómicos altos y es el punto de referencia de moda, tendencia y conceptos.

7. PLAN DE MERCADO

A medida que se evaluó cada uno de los aspectos del trabajo de campo, se iban sacando pequeñas conclusiones respecto a cómo sería el modelo del negocio, a continuación se realiza un resumen de todos aspectos, planteando el modelo de negocio.

7.1. PROPUESTA DE VALOR DEFINITIVA

Comercializadora textil para productos de **tapicería** ubicada en **Medellín** en donde se ofrezcan productos de valor agregado **al detal y al por mayor**, enfocado en los **estratos 4 y 5**, en donde se maneje un portafolio de **producto exclusivo para las referencias decorativas y un portafolio semi-masivo para las referencias unicolores**, seleccionando siempre referencias acorde al perfil de los consumidores de la región. Se ofrecerá, como valor agregado, el servicio de **asesoría en decoración**, el objetivo es contar con un Diseñador (profesional) con amplia trayectoria en este campo que brinde asesorías a los clientes acorde a las nuevas tendencias y de acuerdo al perfil de cada consumidor, apoyado de un software de diseño que ambienta espacios.

7.2. ESTRATEGIAS

- Enfocarse en los sectores socioeconómicos 4 y 5, ubicando el almacén en un sector correspondiente a este nivel económico
- Ofrecer productos exclusivos en la parte de Decoración (pufs, cojines, accesorios) y semi-masivo en los unicolores; cuando se dice semi-masivo, se quiere decir productos no exclusivos, unicolores, que sean genéricos, pero que no se encuentren en todas partes, especialmente en los sectores populares.
- Para lograr lo anterior se deben desarrollar entre 3 y 5 proveedores, con los cuales se realicen acuerdos de exclusividad local y el abastecimiento de las telas genéricas. Normalmente los distribuidores, no dan exclusividad en telas genéricas, pero si segmentan el mercado acorde al producto. Es deseable tener 3 proveedores nacionales y 2 de Panamá, teniendo en cuenta que los comercializadores en Panamá obtienen los productos de la China. Es importante aclarar que una vez se tenga posicionado el negocio, se pueden realizar contactos con empresas Europeas que encajen en el target del negocio.
- El rango de precios de venta que se tiene establecido oscila entre \$15.000 y \$80.000 por metro
- Se plantea incorporarse al Canal de *Almacenes de tela*, el cual tiene como clientes a los tapiceros pequeños, diseñadores, decoradores, amas de casa

renovadoras de ambientes, adultos jóvenes y parejas que están en proyecto de amoblar o renovar espacios.

- Para estar a la vanguardia de la moda, se plantea adquirir suscripciones a revistas de hogar que contengan alto grado de información, adicional a esto se plantea la visita a la feria textil más importante en decoración que se realiza en Alemania (Heimtextil). Se considera que visitando esta feria una vez cada dos años, es suficiente para permanecer actualizado.
- Se debe realizar una exhaustiva y profunda capacitación textil a los vendedores de modo que obtengan la mayor cantidad de conocimientos frente al producto que están ofreciendo.
- Definir un modelo de reabastecimiento con cada proveedor y trabajar en conjunto con ellos para que no se tengan ventas perdidas por falta de inventario, adicional a esto es clave la creación o adquisición de catálogos, los cuales normalmente son suministrados por el fabricante o distribuidor, para que sean repartidos a los clientes definidos.
- La creación y constante actualización de vitrinas, es un aspecto fundamental para el posicionamiento y sostenimiento del negocio.
- Ofrecimiento del servicio de *asesoría en decoración*, en donde el cliente pueda visualizar como quedarán sus espacios con las telas escogidas, adicional a esto se le puede ofrecer el servicio de decoración de todo o parte del hogar si así lo desea.

7.3. LIENZO DE MODELO DE NEGOCIO

RED DE PARTNERS <ul style="list-style-type: none"> • Proveedores nacionales e internacionales. • Clientes finales. • Tapiceros y decoradores. • Diseñador • Empleados 	ACTIVIDADES CLAVES <ul style="list-style-type: none"> • Servicio rápido (máx. 72 horas). • Distribución efectiva a clientes • Asesoría en el diseño. • Cambios de vitrina • Lanzamiento de la tienda • Entrenamiento al personal 	OFERTA Telas para tapicería y accesorios diferenciados y modernos a un precio atractivo, complementado con el servicio de diseño y rediseño de ambientes. “No solo vendemos telas, decoramos tu hogar”	RELACION CON LOS CLIENTES Tienda que inspira a la decoración y asesores bien entrenados que satisfacen necesidades	SEGMENTO DE CLIENTES Personas naturales que están interesadas en remodelar ambientes. Tapiceros de muebles Intermediarios (diseñadores, decoradores y revendedores)
	RECURSOS CLAVES <ul style="list-style-type: none"> • Diseñadores • Asesores de venta • Administrador • Proveedores 		CANALES DE DISTRIBUCION Y COMUNICACIÓN <ul style="list-style-type: none"> • Punto venta Medellín • Visita de asesores al cliente 	
ESTRUCTURA DE COSTOS Alto costo: Diseño y Decoración del almacén, posicionamiento de la tienda e inventario. Medio costo: Personal humano y arriendo Bajo Costo: Distribución y suscripciones a revistas		FLUJO DE INGRESOS MC min esperado: 30% en tela Pago proveedores. 90 días		

8. ESTUDIO TECNICO

8.1. DESCRIPCION DEL SERVICIO

La comercializadora textil de productos de *tapicería* para el hogar, tendrá como nombre **TAPIHOGAR** enfocada principalmente a la venta de telas para muebles y accesorios como cojines y pufs ubicada en la Av 80, entre las calles 30 y 35 de la ciudad de **Medellín**. Ofrece productos de valor agregado **al detal y al por mayor**, enfocado en los **estratos 4 y 5**, en donde se maneja un portafolio de **producto exclusivo para las referencias decorativas y un portafolio semi-masivo para las referencias unicolores**, es decir, para las referencias que tenga diseño bien sea por estampación o por construcción se le pide exclusividad, para la ciudad de Medellín, a los proveedores, estas telas son normalmente usadas para cojines y pufs; para las telas unicolores, usadas normalmente para la tapizada de muebles completos, no se tiene exclusividad.

Todo lo anterior, se realiza seleccionando siempre referencias acorde al perfil de los consumidores de la región. Adicional a la venta tradicional, se ofrece, como valor agregado, el servicio de **asesoría en decoración**, prestado por un Diseñador profesional con amplia trayectoria en este campo, el cual brinda asesorías a los clientes acorde a las nuevas tendencias y de acuerdo al perfil de cada consumidor, apoyado de un software de diseño que ambienta espacios. Dicha asesoría incluye una o varias visitas al domicilio de los clientes si así se requiere, siempre y cuando el cliente este dispuesto, de lo contrario, se realiza desde el almacén, siendo esta una asesoría más superficial.

El horario de atención al público será de lunes a viernes de 9:30AM a 7PM y sábados de 9Am a 8PM. El día Domingo no se trabaja, ya que se ha identificado que en la cultura de la región no se abren muchos establecimientos los días festivos.

Para lograr un adecuado suministro, se van a desarrollar inicialmente entre 3 y 5 proveedores, con los cuales se va a realizar acuerdos de exclusividad local y el abastecimiento de las telas genéricas. Normalmente los distribuidores, no dan exclusividad en telas genéricas, pero si segmentan el mercado acorde al producto. Es deseable tener 3 proveedores nacionales y 2 de Panamá, teniendo en cuenta que los comercializadores en Panamá obtienen los productos de la China. Es importante aclarar que una vez se tenga posicionado el negocio, se pueden realizar contactos con empresas Europeas que encajen en el target del negocio.

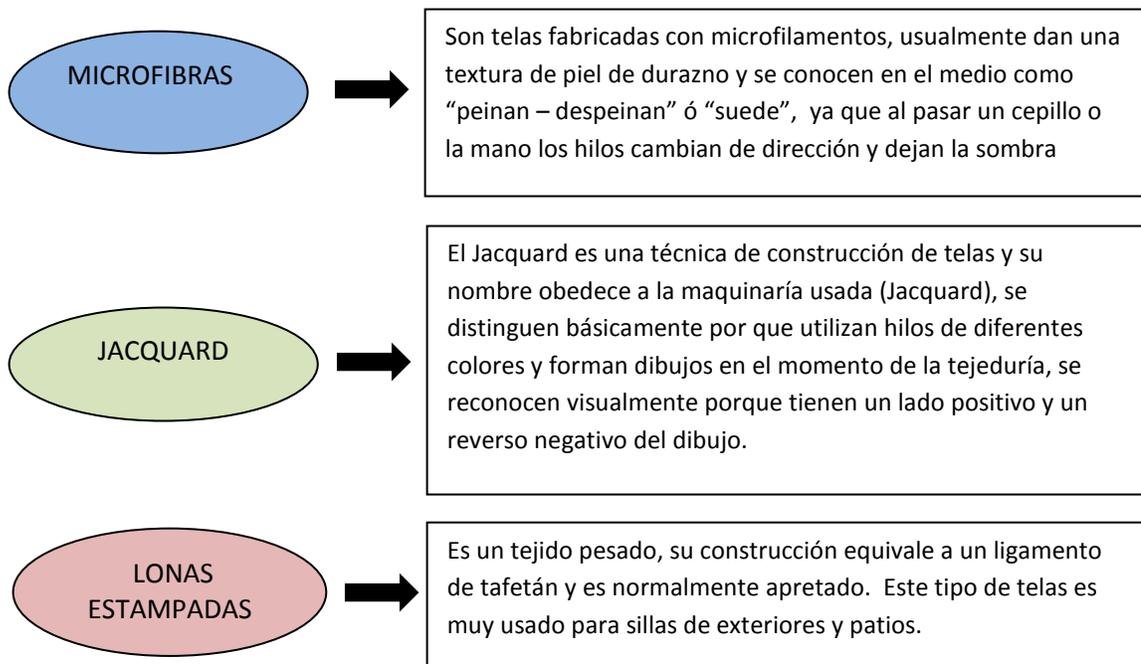
El rango de precios de venta que se tiene establecido oscila entre \$15.000 y \$80.000 por metro, dependiendo del origen y la tipología del producto. Se plantea incorporarse al Canal de *Almacenes de tela*, el cual tiene como clientes a los

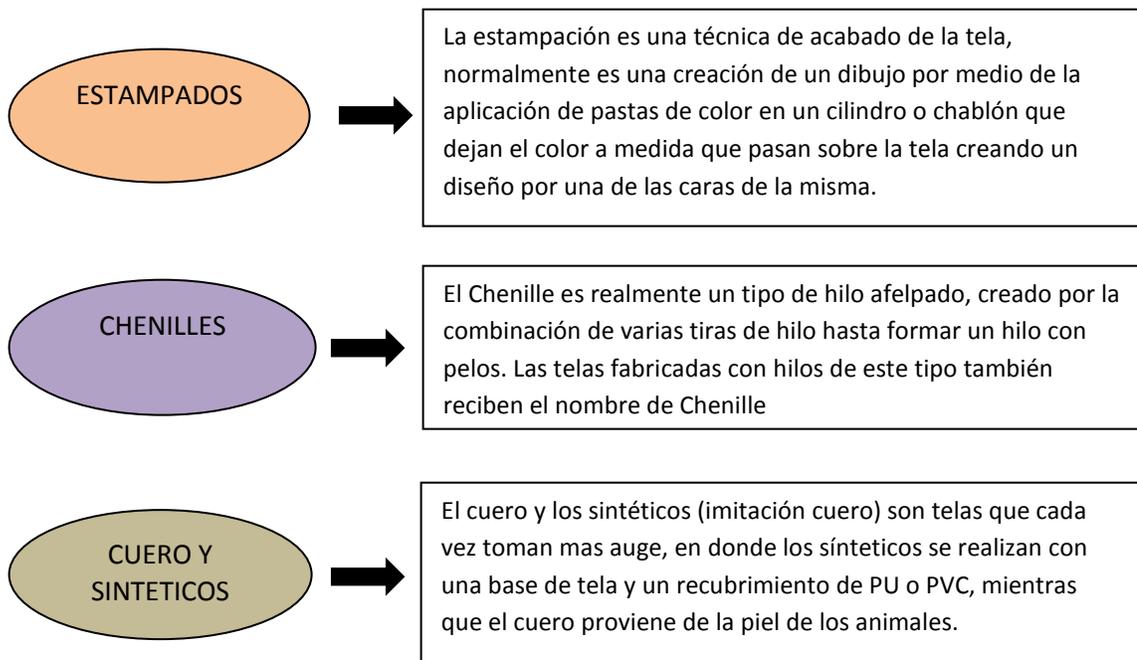
tapiceros pequeños, diseñadores y decoradores por medio de asesores free lance; mientras que el cliente final, como amas de casa, adultos jóvenes y parejas que están en proyecto de amoblar o renovar espacios, se atienden desde el almacén.

Con el fin de dar una buena asesoría a los clientes se plantea realizar talleres de capacitación textil y tendencias de moda para la decoración a los vendedores/asesores de modo que obtengan la mayor cantidad de conocimientos frente al producto que están ofreciendo.

8.2. DESCRIPCION DEL PRODUCTO

En términos generales el producto a ofrecer se enmarca dentro de las telas para tapicería, no se puede realizar una descripción única de producto, ya que al ser una comercializadora, constantemente se está modificando la oferta de producto conservando el corazón del negocio, sin embargo, se puede realizar una descripción general de tipos de telas que existen en el mercado para el uso de tapicería de muebles de interiores para el hogar. Su clasificación se determina generalmente por la naturaleza del proceso de fabricación o por la tipología de hilos usados, en términos generales, se habla de las siguientes telas:





8.2.1. Ficha técnica del producto

Al igual que el producto, no existe una única ficha técnica de producto, esta varía acorde al tipo de tela. La creación de la ficha técnica la hace el fabricante de la tela y la debe suministrar al cliente en el momento de la compra, este se debe considerar en el momento de la compra y de la venta, ya que en esta, además de mencionar algunos datos técnicos de las telas, se especifican las condiciones de cuidado que debe tener el consumidor final, para evitar reclamos posteriores; a continuación se ilustra un ejemplo de ficha técnica.

Colección ABC								
Nombre	Ref.	Peso (g/m ²)	Raport		Ancho (cm)	Composición	Pilling	Martindale
			Ancho	Largo				
AAA	2110	335	35 cm	-	140	51% PES - 39% PAC - 10% CO	4-5	30,000
BBB	2402	385	35 cm	75 cm	140	57% PES - 43% PAC	4-5	20,000
CCC	2243	400	35 cm	11 cm	140	63% PAC - 37% PES	4-5	20,000

Colección ABC

Nombre	Ref.	Costuras		Aplicación	Dirección	Instrucciones lavado
		Urd.	Trama			
AAA	2110	3,17 mm	3 mm			
BBB	2402	3,67 mm	3,83 mm			
CCC	2243	3,17 mm	3,17 mm			

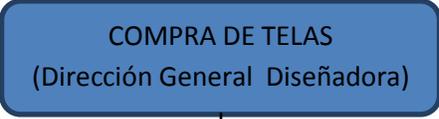
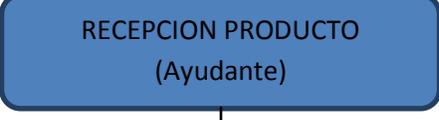
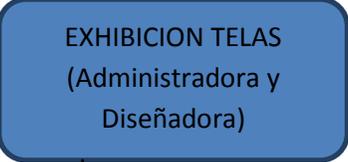
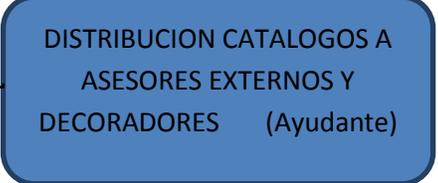
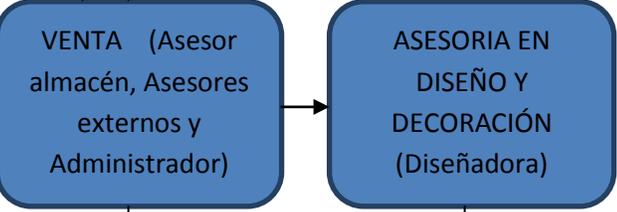
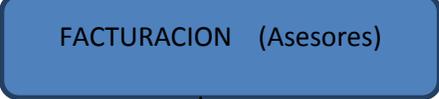
Adicional a la ficha técnica, existen unas especificaciones de calidad que el fabricante de igual manera las debe proporcionar en caso de ser necesario, dichas especificaciones son de carácter técnico y normalmente obedecen a una norma técnica internacional. A continuación se muestra las condiciones técnicas que se le miden a una tela para tapicería y el valor que debe cumplir acorde a la norma ASTM (American Society for Testing and Materials).

CARACTERISTICA		NORMA	UNIDAD	ESPECIFICACIÓN ASTM D3597 "Standard Performance Specification for Woven Upholstery Fabrics—Plain, Tufted, or Flocked"
Peso (Masa por unidad de área)		ASTM D3776	g/m ²	N.E
Resistencia a la Rotura	Trama	ASTM D5034	N	Min. 222 N
	Urdimbre			
Resistencia al Rasgado	Trama	ASTM D2261	N	Min. 27 N
	Urdimbre			
Resistencia al deslizamiento de los hilos en costura	Transversal	ISO 13936-1	N	Min. 111 N
	Longitudinal			
Resistencia a la abrasión-Martindale	Pérdida de peso	5000 Ciclos	ASTM D4966	N.E
	Apariencia			
Resistencia a la abrasión-Doble cabeza giratoria	Ciclos Ruptura		ASTM D3884	N.E
	Pérdida de peso			
Formación de motas	Frotamientos 5000	ISO 12945 - 1	ciclos	N.E
Solidez del color al Frote	Seco	AATCC 8	e.g	Min. 4
	Húmedo			Min. 3

8.3. DESCRIPCION DEL PROCESO

A continuación se realiza la descripción grafica del proceso operativo, el cual inicia con la compra de telas y termina con el seguimiento a la satisfacción del cliente, es decir, con el servicio postventa; en este grafico se muestran los procesos generales, responsables y la descripción de tareas más relevantes del negocio; teniendo en cuenta que, más adelante, en el estudio administrativo se mostrará una descripción de cargos detallada.

Este proceso nos permite visualizar el funcionamiento general del negocio y la secuencia lógica de las actividades, de modo que cualquier dueño de proceso pueda identificar el impacto sobre el proveedor y el cliente interno.

PROCESO Y RESPONSABLE	DESCRIPCION DE ACTIVIDADES
<p style="text-align: center;">  </p>	Selección de proveedores
	Selección de producto
	Negociación con proveedores
	Montaje de órdenes de compra
<p style="text-align: center;">  </p>	Verificación de cantidades
	Verificación calidad
<p style="text-align: center;">  </p>	Almacenamiento físico
	Registro en sistema de información
	Control de inventarios
<p style="text-align: center;">  </p>	Realizar la decoración del almacén
	Establecer el plan vitrina, para la remodelación periódica de la misma
	Exhibición de productos nuevos y de línea
<p style="text-align: center;">  </p>	Distribución de catálogos o herramientas a los asesores externos y decoradores
	Administrar base de datos de asesores externos
	Recolección de catálogos
<p style="text-align: center;">  </p>	Atención al cliente
	Identificación expectativas y necesidades del cliente
	Satisfacción necesidades y expectativas del cliente
	Asesoría en diseño
	Visita a clientes cuando se requiera
<p style="text-align: center;">  </p>	Facturación
	Recepción dinero
	Registro en el sistema
<p style="text-align: center;">  </p>	Realizar el corte acorde a la factura / pedido (en caso de Canal almacenes)
	Empaque
	Entrega

<p>SERVICIO AL CLIENTE POS- VENTA (Asesores)</p>	<p>Verificar la conformidad de la compra clientes aleatorios 15-30 días posteriores a la venta</p> <hr/> <p>Manejo base de datos clientes</p>
--	---

8.3.1. Actividades diarias

Las actividades de rutina de TAPIHOGAR se describen a continuación, teniendo en cuenta que dichas actividades son susceptibles de cambios y mejoras e incorporaciones a medida que el negocio entre en funcionamiento.

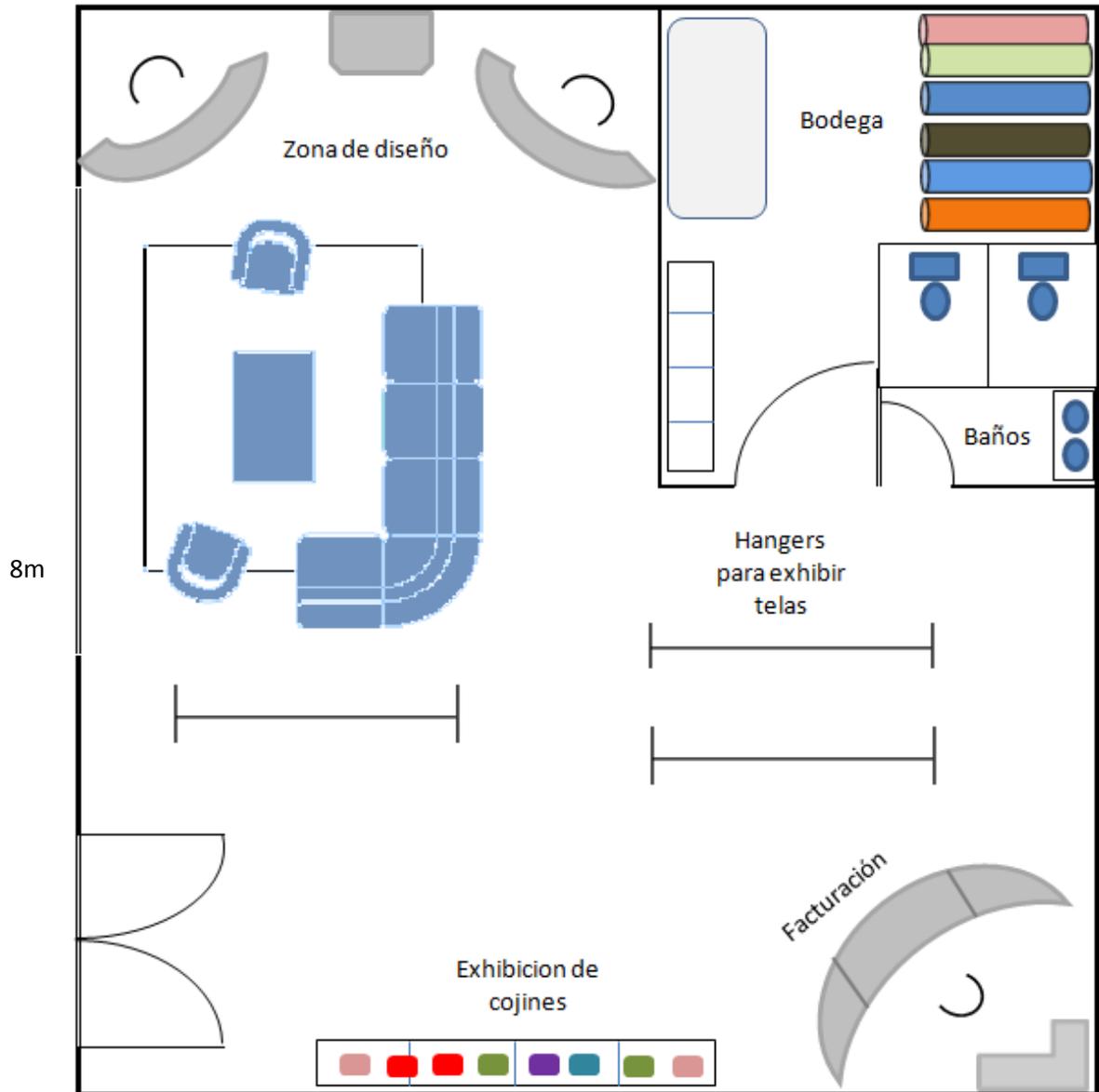
- Ingreso a la tienda 8:30 AM
- Limpieza de pisos, muebles y baño
- Ubicación apropiada de muebles y catálogos
- Vestir el uniforme de dotación
- Apertura de caja
- Apertura de la tienda 9:30 AM
- Atención a clientes durante la mañana
- Almuerzo: cada persona tendrá una hora para almorzar, pero se deberán rotar para que siempre haya una persona atendiendo
- Atención clientes durante la tarde
- Cierre de caja 6:45 PM
- Cierre almacén 7:15 PM

Es importante aclarar que la facturación debe ir en línea con la venta, de igual manera la recepción de mercancía se debe hacer en el sistema de manera posterior a la recepción y verificación física de la misma, pero debe ser en el mismo día.

8.4. DISEÑO PLANTA

El almacén se tiene planeado ubicar en la Av 80 con calle 32, en donde se tienen unos locales para arriendo, la distribución del almacén se realizará inicialmente acorde a este local, sin embargo, puede suceder que cuando se vaya a realizar el montaje real ya no se encuentren disponibles estos locales por lo cual tocaría realizar una nueva configuración del espacio. Lo importante a tener en cuenta es una idea generalizada de la configuración física deseada.

7m



9. ESTUDIO ADMINISTRATIVO

En toda organización, por pequeña que sea, debe realizarse un planteamiento estratégico que le permita crecer y permanecer en el tiempo, dicho planteamiento se debe hacer desde la concepción del negocio y se debe ir modificando y afinando con la experiencia y aporte de todos los miembros de la organización.

Por ende, a continuación, se va a plantear un modelo estratégico básico pero potente que permitirá la delineación futura del negocio, iniciando con unas ideas estratégicas básicas, pasando por una propuesta de valor con sus respectivas implicaciones y por último se plantean las estrategias de cada perspectiva según el Balance Score Card

Para completar el ejercicio, se va a plantear el organigrama, con el cual inicia la operación del negocio, con la respectiva descripción de cargos y perfiles y con el Logotipo.

9.1. IDEAS ESTRATÉGICAS

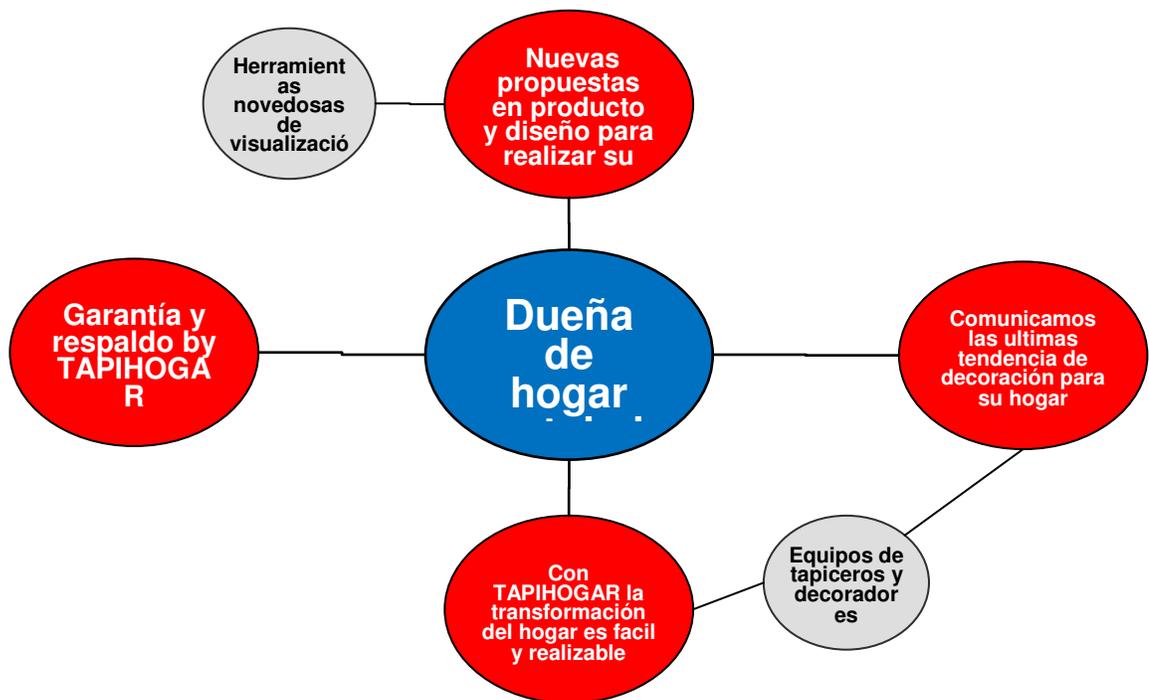
- El valor en este negocio reside en la excelencia en Imagen y servicio, es decir, en las actividades asociadas a la creación, activación y captura de demanda y a la creación de una marca potente que dialogue elocuentemente con segmentos específicos, como lo son las amas de casa.

Para realizar esto es necesario cuidar mucho del servicio al cliente, el cual se debe potencializar con valores agregados como lo son el servicio de asesoría en decoración, la comprobación de la satisfacción del producto posterior a su uso, realizar una exhibición muy buen en vitrinas, el manejo adecuado de una base de datos de clientes que nos permitan enviar comunicados / newsletters de nuevos lanzamientos, tendencias etc.

- En este negocio, TAPIHOGAR juega a ganar entendiendo superiormente las necesidades textiles de dueñas de hogar antojadas renovadoras de ambientes inicialmente alrededor de tapicería. También juega a conjugar los gustos y necesidades de cada cliente con las tendencias de moda de la época.
- El hábito organizacional de TAPIHOGAR es la excelencia operativa sobre la cual se puede construir una posición propia fuerte en retail que minimice la complejidad para renovar ambientes en el hogar. La presencia en retail

implica el manejo de proveedores y complementadores bajo estándares claros de calidad y cumplimiento. Cuando se habla de complementadores, se habla de empresas ajenas a la compañía, pero que se pueden recomendar al usuario final para la realización de actividades posteriores a la compra de telas, como la tapicería o re-tapicería, lavado de muebles, entre otros. Esto le da al cliente la sensación de buen servicio y le permite encontrar una solución un poco más integral a sus necesidades.

9.2. PROPUESTA DE VALOR Y SUS IMPLICACIONES



Como se puede apreciar en el gráfico, la propuesta de valor tiene como foco principal las dueñas de hogar antojadas y renovadoras de ambiente, ya que este es el cliente target del negocio y de allí se desprenden estrategias que permiten el logro de la propuesta de valor.

Sin embargo, se deben entender las implicaciones de dicha propuesta y la manera de afrontarlas:

- Profundizar el conocimiento de la estructura de industria y los decoradores para definir la mejor manera de crear una red. En este caso es necesario ir conociendo la manera de trabajar de los decoradores para poder realizar una alianza potente con los mismos.
- Manejo de proveedores del exterior, europeos y orientales para aumentar la flexibilidad y fortalecer el portafolio de producto. A pesar de que el planteamiento inicial es el de trabajar con proveedores nacionales y cercanos (como lo es Panamá), no se puede perder de foco, la posibilidad de trabajar con empresas reconocidas en el exterior que ven en Colombia un país con oportunidades de negocios y que están interesados en ampliar sus horizontes. Pero como este tipo de negocios requiere un poco mas de capital e implica mayor riesgo, se propone adicionarlo al modelo de negocio una vez este tenga un buen posicionamiento en el mercado y conocimiento del mismo.
- Desarrollar un grupo de tapiceros y confeccionistas locales con políticas definidas (garantía, respaldo, acuerdos de servicio) para desplegar la propuesta de valor.
- Definición de calidades inferiores y políticas de evacuación de inventarios obsoletos.
- Elaboración de herramientas de comunicación para los decoradores y para las dueñas de hogar

9.3. ESTRATEGIA CORPORATIVA

La estrategia corporativa es clave para la proyección y crecimiento del negocio, esta nos permite no perder el foco en el camino y establecer claramente lo que se debe medir y controlar con el fin de crecer.

Es importante compartir y difundir la estrategia a los miembros de la organización para que ellos conozcan el panorama completo, aporten en su crecimiento y para alinear actividades puntuales. A pesar de ser un negocio inicialmente pequeño, se

pretende formularlo muy bien desde el inicio y comprometer al equipo en su desarrollo.

A continuación se expresa el tema dominante y los objetivos de la organización clasificados de acuerdo a las perspectivas planteadas en la metodología del Balance Score Card. Dichas perspectivas cubren los aspectos más importantes a medir y controlar

TEMA DOMINANTE →

COMERCIALIZAMOS TELAS DE ALTA CALIDAD, ACORDE A LAS TENDENCIAS DEL MERCADO CON UN PRECIO MUY ACCESIBLE PARA EL MERCADO COLOMBIANO



PERSPECTIVA FINANCIERA

- Maximizar la rentabilidad
- Garantizar la permanencia en el tiempo: Crecimiento



PERSPECTIVA CLIENTE

- Construir relaciones duraderas con las empresas objetivo y con el consumidor final, como lo son los vendedores de muebles de hogar, decoradores y usuarios finales
- Ser líderes en el mercado de las telas para muebles
- Satisfacer las necesidades de decoración que los clientes finales expresen en nuestras tienda



PERSPECTIVA PROCESOS

- Excelencia operativa
- Calidad de producto alta
- Gestión logística enfocada al cliente con el mejor nivel de servicio al menor costo
- Alta Innovación
- Conocimiento del mercado



PERSPECTIVA APRENDIZAJE

- Tener un equipo humano competente, comprometido y motivado
- Mantener la conversación estratégica activa con todos los niveles de la organización

Perspectiva Aprendizaje: Es muy importante dar a conocer la estrategia a todas las personas, comprometerlas con el crecimiento y motivarlas con un buen trato, con capacitaciones, de modo que encuentren en TAPIHOGAR un sitio cálido para laborar.

Para conocer la opinión de nuestros colaboradores, se pretende tener una comunicación directa permanente con ellos y se pretenden generar espacios para la retroalimentación entre colaborador y jefe al menos dos veces al año.

Perspectiva Procesos: La mejor manera de medir la adecuada operación en esta perspectiva es la encuesta de satisfacción del cliente, donde este, califica nuestro servicio posterior a la compra y uso de la tela. De allí se generarán algunas acciones correctivas y de mejora.

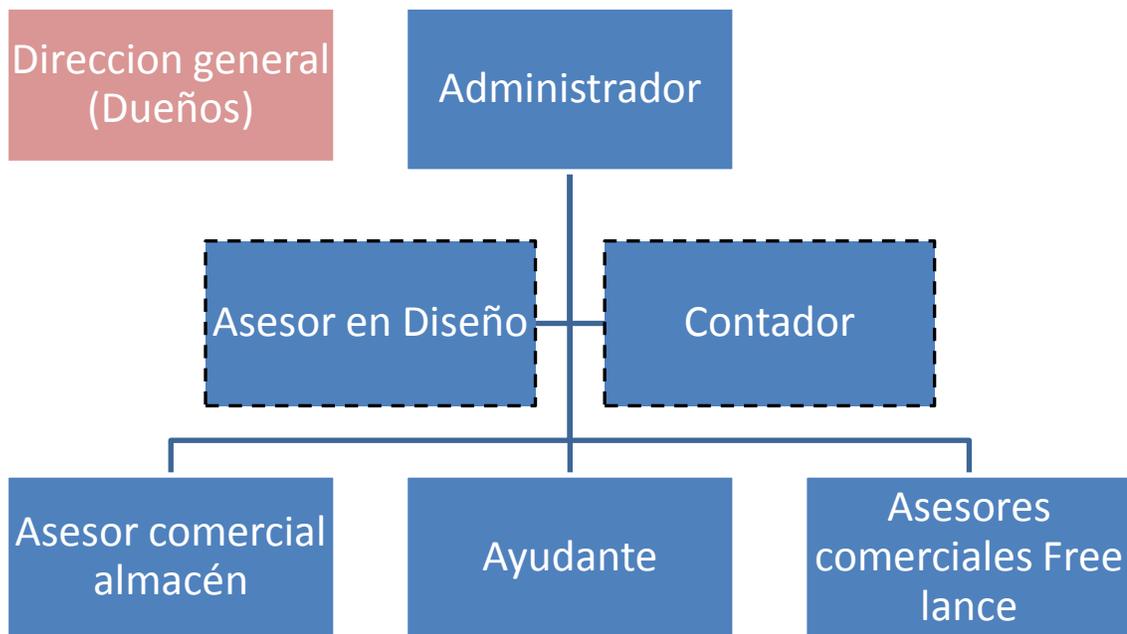
Perspectiva Cliente: Unos indicadores claros para la medición de esta perspectiva se evidencian en el número de clientes efectivos que se van acumulando día a día y en la facturación general, la cual debe mostrar una curva de crecimiento a través del tiempo. La facturación se puede ver de dos maneras, una como un gran total y la otra como la cantidad promedio que cada cliente compra.

Perspectiva Financiera: En este caso, es muy importante monitorear la Rentabilidad del negocio y el crecimiento de la facturación en el tiempo.

9.4. ORGANIGRAMA

Por ser un negocio en nacimiento, no se cuenta con muchos cargos ni personal, pero se considera, son los suficientes para la operación normal del negocio. Se cuenta con un Administrador el cual es el responsable de la tienda, el cual sigue los delineamientos dados por los Dueños, se cuenta con un Asesor comercial dentro de la tienda, quien atiende el público apoyado por el Administrador cuando se requiera y con un ayudante quien se encarga de la parte de movimientos de materiales y tareas varias.

Cuenta, de manera paralela, con un contador quien realiza toda la parte legal contable y a quien se le paga por la prestación del servicio cuando se requiera y con un Diseñador, que ofrece la asesoría en Diseño y quien es a su vez accionista de la comercializadora.



9.5. DESCRIPCIÓN DE CARGOS Y PERFILES

A continuación se describen las principales funciones de los cargo establecidos con anterioridad y el perfil requerido de las personas a contratar; es importante aclarar que el Administrador, el Asesor de la tienda y el Ayudante tienen un salario fijo con todas las prestaciones legales y que los asesores externos son Free Lance y se les paga una comisión acorde a los negocios realizados, pero estos no tienen una vinculación laboral directa con la empresa.

Tanto las responsabilidades como los perfiles son susceptibles de cambios a medida que la necesidad y la experiencia del día a día lo vayan mostrando.

CARGO	RESPONSABILIDADES	DESCRIPCION PERFIL
ADMINISTRADOR (A)	<p>Es responsable de la operación y control del almacén en términos generales, dentro de sus responsabilidades principales se encuentran:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planear y controlar la operación diaria del almacén. • Realizar los pagos de nómina y gastos del almacén. • Apertura y cierre del almacén. 	<p>Profesional en Administración de Empresas o similar con experiencia de mínimo 3 años en cargos similares. Mayor de 27 años de edad.</p> <p>Debe ser una persona proactiva, con orientación al logro, con capacidad de liderazgo y buen manejo de</p>

CARGO	RESPONSABILIDADES	DESCRIPCION PERFIL
	<ul style="list-style-type: none"> • Cierre de caja / ventas diario. • Identificar la necesidad de producto y solicitar el reabastecimiento de las telas acorde a la venta. • Contactar y desarrollar terceros que se encarguen de prestar servicio de tapicería a un buen precio y con buena calidad para recomendarlo ante los clientes. • Autorizar la compra de insumos. • Planear, junto con la Diseñadora, el cronograma de lanzamientos y los cambios de vitrina. • Jefe de los asesores y ayudante. • Debe velar por la rentabilidad del negocio. • Atención de clientes cuando se requiera y manejo de reclamos. 	<p>personal.</p> <p>Actitud de servicio al cliente y habilidades para la negociación.</p>
<p>ASESOR COMERCIAL ALMACÉN</p>	<p>Se encarga de la atención al público que llegue al almacén, su función principal es el servicio al cliente y realizar la venta, sin embargo también tiene otras responsabilidades tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dar una correcta asesoría a los clientes acorde a la necesidad o requerimiento del cliente. • Realiza la facturación de las ventas realizadas dentro del almacén. • Registra las ventas dentro del sistema de información. • Es responsable por el dinero en caja. • Cierre de ventas diarias. • Verifica la satisfacción del cliente, 30 días posterior a la venta, lo realiza de manera aleatoria. • Crea clientes dentro de la base de datos de clientes cuando estos son nuevos y actualiza la base de datos con las anomalías o quejas presentadas 	<p>Hombre o mujer con mínimo grado de escolaridad bachiller, con experiencia en ventas de por lo menos dos años.</p> <p>Debe ser una persona con gran actitud de servicio, tolerante, paciente y respetuoso. Su presentación personal debe ser formal / casual y con gran facilidad de aprendizaje.</p> <p>Persona alegre y con trato muy cordial</p>

CARGO	RESPONSABILIDADES	DESCRIPCION PERFIL
ASESORES EXTERNOS (FREE LANCE)	<p>Son responsables de la consecución de clientes por fuera del almacén, no hacen parte de la nómina fija de la compañía y su remuneración es acorde a la venta realizada (Contra pago de cliente). Su función principal es conseguir y sostener los clientes tales como tapiceros, almacenes de tela, fabricantes, diseñadores y decoradores de ambientes.</p> <p>Pese a que su lugar de trabajo es por fuera del almacén, deben radicar las ventas realizadas dentro del sistema de información de la empresa, bien sea por vía electrónica o yendo hasta la tienda.</p>	<p>Personas enfocadas en ventas y servicio al cliente, preferiblemente con experiencia en el sector textil y orientación neta al logro.</p> <p>Excelente presentación personal, con gran capacidad de negociación y manejo de frustración al logro.</p>
AYUDANTE	<p>Es el encargado de realizar oficios varios dentro y fuera del almacén, dentro de sus funciones principales se encuentran:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apertura y cierre del almacén • Realizar el aseo • Recepción de telas • Comparación de lo pedido Vs lo entregado, tanto en el momento de la compra como en el momento de la venta. • Verificación de la calidad de la tela. • Ubicación de la tela en la estantería. • Registrar en el sistema todos los movimientos de inventario. • Control de inventarios. • Velar por la seguridad del almacén. • Realiza el corte de los rollos de tela acorde a los pedidos. • Empaque. • Distribución de catálogos a decoradores. • Identificación de los decoradores a los cuales se les entregue catálogos (Base de datos). • Realizar vueltas de bancos y otros. 	<p>Hombre entre 18 y 30 años, Bachiller, con capacidad de manejar carga.</p> <p>Debe ser una persona servicial, amable y que tenga habilidad de realizar tareas de diferente índole.</p> <p>Manejo básico de Excel, Word e Internet.</p>
DISEÑADOR	<ul style="list-style-type: none"> • Se encarga principalmente de prestar el servicio de asesoría en decoración para los clientes que lo deseen, apoyado en un 	<p>En este caso el Diseñador es un inversionista del negocio.</p> <p>En caso de contratar una</p>

CARGO	RESPONSABILIDADES	DESCRIPCION PERFIL
	<p>software de Diseño. Aparte de la asesoría a clientes, se encarga de la parte estética del negocio, es decir, decoración del almacén, diseño y cambios de vitrina y ayuda en la selección de telas en el momento de la compra.</p> <ul style="list-style-type: none"> • También se encarga de la elaboración de los comunicados / newsletters que se le van a enviar a los clientes para que se encuentren informados de los lanzamientos, nuevos productos y tendencias en la decoración. 	<p>persona adicional o que lo sustituya, debe poseer el siguiente perfil:</p> <p>Profesional en Diseño con experiencia de al menos un año, preferiblemente en el sector textil o decoración de hogares.</p> <p>Gran orientación al servicio, amable, respetuoso y con habilidad en la negociación.</p>
DIRECCION GENERAL	<p>Está compuesta por los dos inversionistas, quien elabora este proyecto y un diseñador.</p> <p>La responsabilidad de se centra en el delineamiento del negocio, de modo estratégico, táctico y operativo. Aparte de esta función se encarga también de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Selección de proveedores. • Negociación de telas con proveedores. • Selección del producto. • Establecimiento de precios de venta. • Evaluación de proveedores • Definir la estacionalidad de los lanzamientos y la cantidad de producto a lanzar. • Dar la capacitación a los Vendedores y Administrador de todo lo relacionado con el producto, la moda y el servicio al cliente. 	<p>Como en este caso los dueños conforman la Dirección general no es necesario realizar una descripción de perfil.</p>

9.6. LOGO

Para lograr un reconocimiento y posicionamiento en el mercado, es necesario asociar el almacén con una imagen que le permita al cliente su rápida recordación, por ende se

diseña un logotipo sencillo, pero que cumple con las características deseadas de cualquier logotipo como lo son: legible, escalable, reproducible, distinguible y memorable



10. ESTUDIO LEGAL

La comercializadora TAPIHOGAR, se constituirá como SAS, Sociedad por acciones simplificada (Tapihogar S.A.S).

S.A.S es una persona jurídica cuya naturaleza será siempre de carácter comercial, independientemente de las actividades que se encuentren previstas en su objeto social. Puede ser constituida por una o varias personas, bien sean naturales o jurídicas, mediante contrato o acto unilateral que conste por documento privado, debidamente inscrito en el registro mercantil de la Cámara de Comercio correspondiente.

Su constitución puede hacerse por documento privado o por escritura pública; pero como en el caso de la comercializadora se tienen menos de 10 empleados y se tienen activos inferiores a 500 salarios mínimos, no es necesario tener la escritura pública para constituirse.

La ley que rige la SAS es la Ley 1258 del 2008, la cual consta de siete capítulos que se encuentran en el anexo 3, es importante recalcar que las personas naturales o jurídicas de la sociedad son responsables hasta el monto de sus respectivos aportes; el o los accionistas no serán responsables por las obligaciones laborales, tributarias o de cualquier otra naturaleza en que incurra la sociedad. Dicha sociedad tendrá siempre una naturaleza de carácter comercial, independientemente de las actividades previstas en su objeto social y para efectos tributarios, la sociedad por acciones simplificada se regirá por las reglas aplicables a las sociedades anónimas.

10.1. PASOS Y TRÁMITES PARA LA CONSTITUCIÓN LEGAL

ANTE CAMARA DE COMERCIO:

1. Verificar la disponibilidad del Nombre.
2. Diligenciar el formulario de Registro y Matricula.
3. Diligenciar el Anexo de Solicitud del NIT ante la DIAN. (También se puede hacer en la DIAN).
4. Pagar el Valor de Registro y Matricula.

ANTE LA NOTARIA:

1. Escritura Pública. (Esta deberá ser presentada ante Cámara de Comercio en el momento del Registro).

Todo tipo de sociedad comercial, si tienen menos de 10 trabajadores o hasta 500 salarios mínimos de activos al momento de la constitución, no necesitan escritura pública para constituirse.

ANTE LA DIAN:

1. Inscribir el RUT (Registro Único Tributario).
2. Obtención del NIT (Numero de Identificación Tributaria).

ANTE LA SECRETARIA DE HACIENDA DE LA ALCALDIA:

1. Registro de Industria y Comercio.
2. Registro de Uso del Suelo, Condiciones Sanitarias y de Seguridad.

NOTA: Los trámites de DIAN y Secretaria de Hacienda, se pueden realizar directamente en la Cámara de Comercio.

10.2. COSTOS DE CONSTITUCION

Para constituir la sociedad, se tiene planteado abrir una cuenta corriente a nombre de la empresa por \$19.000.000 (COP), los cuales será destinados para la compra inicial de un parcial de inventario, las adecuaciones e imprevistos. Adicional a lo anterior, los activos fijos iniciales se estiman en \$10.000.000, los cuales se detallan en la siguiente tabla:

ACTIVOS PARA CONSTITUCION	
CONCEPTO	VALOR
Software Diseño	\$ 1,000,000
Software facturación e inventarios	\$ 1,500,000
Caja registradora	\$ 400,000
Computador	\$ 1,800,000
Impresora	\$ 300,000
Muebles de decoración	\$ 1,600,000
Colgadores de perchas	\$ 600,000
Estantería	\$ 1,300,000
Mesa de corte	\$ 300,000
Escritorios	\$ 750,000
Sillas	\$ 450,000
TOTAL	\$ 10,000,000

Lo anterior implica que la sociedad tendrá una registro de matrícula con base en activos por 29.000.000. Teniendo en cuenta este valor, se calculan los costos de apertura de sociedad. Es importante resaltar que los valores se extraen de las tarifas de registro mercantil mostradas en el anexo 4.

COSTOS DE CONSTITUCION	
CONCEPTO	VALOR
Matrícula de comerciantes	\$ 258,000
Derechos por registro de matrícula	\$ 95,000
Inscripción de actos y documentos	\$ 30,000
Inscripción de libros	\$ 9,900
Certificados	\$ 8,000
Formulario	\$ 4,000
Autenticación	\$ 27,000
Asesoría Contable y legal	\$ 200,000
TOTAL	\$ 631,900

10.3. ESTATUTOS

A continuación se encuentran los estatutos de Tapihogar S.A.S. teniendo en cuenta que dichos estatutos deberán ser revisados por el asesor contable / legal antes de su inscripción.

DOCUMENTO PRIVADO DE CONSTITUCIÓN DE SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADAS S.A.S DENOMINADA “TAPIHOGAR SAS”.

En Medellín - Antioquia, República de Colombia compareció la señora **PAULA JIMENA CARDENAS**, de nacionalidad colombiano, casada, identificada con cedula de ciudadanía No. 00.000.000 de _____, domiciliado en la ciudad de Medellín en la Cr 10 # 15-20 y **CATALINA ZULUAGA SUAREZ**, identificada con cedula de ciudadanía No. 11.111.111 de Manizales, domiciliada en la ciudad de Medellín en la circular 2° # 75-20.

Bajo la gravedad del Juramento y en cumplimiento de lo establecido en la Ley 1258 del 5 de diciembre de 2008 y por lo dispuesto en el Código de Comercio declaramos que constituimos por documento privado esta sociedad por acciones simplificada “S A S” denominada **TAPIHOGAR SAS**, con domicilio en la ciudad de Medellín - Antioquia, para realizar cualquier actividad civil o comercial lícita y habrá de regirse por los siguientes estatutos:

Estatutos
Capítulo I
Disposiciones generales

Artículo 1º. Forma.- La compañía que por este documento se constituye es una sociedad por acciones simplificada, de naturaleza comercial, que se denominará **TAPIHOGAR SAS**, de nacionalidad Colombiana regida por las cláusulas contenidas en estos estatutos, y en la Ley 1258 de 2008 y en las demás disposiciones legales relevantes.

En lo no previsto en la ley 1258 de 2008, la sociedad por acciones simplificadas se regirá por las disposiciones contenidas en estos estatutos sociales, por las normas legales que rigen a la sociedad anónima y, en su defecto, en cuanto no resulten contradictorias, por las disposiciones generales que rigen a las sociedades previstas en el código de comercio. La inspección, vigilancia y control al momento de su constitución le está dada a la superintendencia de sociedades.

En todos los actos y documentos que emanen de la sociedad, destinados a terceros, la denominación estará siempre seguida de las palabras: “Sociedad por Acciones Simplificada” o de las iniciales “SAS”.

Artículo 2º. Objeto social.

El objeto social de la sociedad será la exportación, importación y comercialización de telas para el hogar y cualquier actividad de lícito de comercio.

En cumplimiento de su obligación social, la sociedad podrá también ejercer las siguientes actividades:

(a) Asociarse o fusionarse con otras empresas dedicadas a actividades similares o conexas con su objeto social a los fines de explotar en forma conjunta alguna de las actividades anteriormente señaladas.

(b) Representar a empresas nacionales o extranjeras dedicadas a actividades similares o conexas a las ejercidas por esta.

(c) Celebrar cualquier clase de contratos necesarios para el normal desarrollo de sus actividades y el mejor cumplimiento de su objeto social.

(d) Así mismo, podrá realizar cualquier otra actividad económica lícita tanto en Colombia como en el extranjero.

La sociedad podrá llevar a cabo, en general, todas las operaciones, de cualquier naturaleza que ellas fueren, relacionadas con el objeto mencionado, así como

cualquier actividad similar, conexas o complementarias o que permitan facilitar o desarrollar el comercio o la industria de la sociedad.

Artículo 3º. Domicilio.- El domicilio principal de la sociedad será la ciudad de Medellín - Antioquia. Y su dirección para notificaciones judiciales será la _____ Medellín - Antioquia. La sociedad podrá crear sucursales, agencias o dependencias en otros lugares del país o del exterior, por disposición de la asamblea general de accionistas.

Artículo 4º. Término de duración.- El término de duración será a término indefinido, pero podrá disolverse anticipadamente cuando sus socios así lo decidan.

Capítulo II

Reglas sobre capital y acciones

Artículo 5º. Capital Autorizado. El capital autorizado de la sociedad es CUARENTA MILLONES DE PESOS M/L (\$40.000.000), dividido en cuatro mil (4.000) acciones ordinarias con un valor nominal de diez mil pesos (\$10.000) cada una.

Dicho capital podrá aumentarse en cualquier tiempo mediante la correspondiente reforma estatutaria, aprobada y solemnizada conforme a la ley y a estos estatutos.

Artículo 6º. Capital Suscrito. El capital suscrito inicial de la sociedad es de \$29.000.000, dividido en 2.900 acciones ordinarias con un valor nominal de \$10.000 cada una.

Artículo 7º. Capital Pagado. Quedan pagadas _____ () acciones nominales por un valor de _____ (\$) los cuales han sido pagados íntegramente en _____.

En ningún caso, el plazo para el pago de las acciones excederá de dos (2) años.

Artículo 8º. Derechos que confieren las acciones.- En el momento de la constitución de la sociedad, todos los títulos de capital emitidos pertenecen a la misma clase de acciones ordinarias. A cada acción le corresponde un voto en las decisiones de la asamblea general de accionistas y su propiedad se comprobará mediante la inscripción y declaración correspondiente en el Libro de Registro de Acciones llevado por la sociedad.

En la sesión de acciones y transferencia de las acciones se cumplirán los requisitos establecidos en el Código de Comercio de la república de Colombia.

Una sesión no será división con respecto de la sociedad, por tanto no se establecerá más de un propietario para cada acción.

En caso de venta de las acciones, los Accionistas tendrán derecho preferencial para adquirir las acciones ofrecidas en venta, en proporción al número que posean en la sociedad, a cuyo efecto, el Accionista interesado en la venta de sus acciones, deberá comunicarlo fehacientemente por escrito a los demás Accionistas, quienes dispondrán de un lapso de treinta (30) días para ejercer o no su derecho preferencial.

Transcurrido dicho lapso sin que ninguno de los Accionistas hubiese manifestado su intención de adquirir las acciones ofrecidas en venta, quedará el Accionista oferente en la libertad de vender sus acciones a terceras persona.

Son nulas y sin efecto alguno para la sociedad, La cesión de Acciones que se hiciesen a terceros, sin antes haber dado cumplimiento a las disposiciones del presente Artículo.

Las cesiones o traspasos de las acciones se harán constar en el Libro de Registro de Acciones y en el reverso de los propios títulos debidamente firmados ambos documentos por el Cedente y el Cesionario.

La propiedad de una acción implica la adhesión a los estatutos y a las decisiones colectivas de los accionistas.

Artículo 9º. Naturaleza de las acciones.- Las acciones serán nominativas, ordinarias y de capital y deberán ser inscritas en el libro que la sociedad lleve conforme a la ley. Mientras que subsista el derecho de preferencia y las demás restricciones para su enajenación, las acciones no podrán negociarse sino con arreglo a lo previsto sobre el particular en los presentes estatutos.

Artículo 10º. Aumento del capital suscrito.- El capital suscrito podrá ser aumentado sucesivamente por todos los medios y en las condiciones previstas en estos estatutos y en la ley. Las acciones ordinarias no suscritas en el acto de constitución podrán ser emitidas mediante decisión del representante legal, quien aprobará el reglamento respectivo y formulará la oferta en los términos que se prevean reglamento.

Artículo 11º. Derecho de preferencia.- Salvo decisión de la asamblea general de accionistas, aprobada mediante votación de uno o varios accionistas que representen cuando menos el sesenta (60%) por ciento de las acciones presentes en la respectiva reunión, el reglamento de colocación preverá que las acciones se coloquen con sujeción al derecho de preferencia, de manera que cada accionista pueda suscribir un número de acciones proporcional a las que tenga en la fecha del aviso de oferta. El derecho de preferencia también será aplicable respecto de

la emisión de cualquier otra clase títulos, incluidos los bonos, los bonos obligatoriamente convertibles en acciones, las acciones con dividendo preferencial y sin derecho a voto, las acciones con dividendo fijo anual y las acciones privilegiadas.

Parágrafo Segundo.- No existirá derecho de retracto a favor de la sociedad.

Artículo 12º. Transferencia de acciones a una fiducia mercantil.- Los accionistas podrán transferir sus acciones a favor de una fiducia mercantil, siempre que en el libro de registro de accionistas se identifique a la compañía fiduciaria, así como a los beneficiarios del patrimonio autónomo junto con sus correspondientes porcentajes en la fiducia.

Artículo 13º. Restricciones a la negociación de acciones.- Durante un término de cinco (5) años, contados a partir de la fecha de inscripción en el registro mercantil de este documento, las acciones no podrán ser transferidas a terceros y de ser el caso solo se podrán vender a los socios y en el mismo precio inicial de las acciones al momento de registro, salvo que medie autorización expresa, adoptada en la asamblea general por accionistas representantes del 75% de las acciones suscritas. Esta restricción quedará sin efecto en caso de realizarse una transformación, fusión, escisión o cualquier otra operación por virtud de la cual la sociedad se transforme o, de cualquier manera, migre hacia otra especie asociativa.

La transferencia de acciones podrá efectuarse con sujeción a las restricciones que en estos estatutos se prevén, cuya estipulación obedeció al deseo de los fundadores de mantener la cohesión entre los accionistas de la sociedad.

Artículo 14º. Cambio de control.- Respecto de todos aquellos accionistas que en el momento de la constitución de la sociedad o con posterioridad fueren o llegaren a ser una sociedad, se aplicarán las normas relativas a cambio de control previstas en el artículo 16 de la Ley 1258 de 2008.

Capítulo III

Órganos sociales

La Asamblea General De Accionistas

Artículo 15º. Órganos de la sociedad.- La sociedad tendrá los siguientes órganos de dirección, denominado asamblea general de accionistas, y un representante legal. La revisoría fiscal solo será provista en la medida en que lo exijan las normas legales vigentes.

Artículo 16º. Sociedad devenida unipersonal.- La sociedad podrá ser pluripersonal o unipersonal. Mientras que la sociedad sea unipersonal, el accionista único ejercerá todas las atribuciones que en la ley y los estatutos se le

confieren a los diversos órganos sociales, incluidas las de representación legal, a menos que designe para el efecto a una persona que ejerza este último cargo.

Las determinaciones correspondientes al órgano de dirección que fueren adoptadas por el accionista único, deberán constar en actas debidamente asentadas en el libro correspondiente de la sociedad.

Artículo 16º. Asamblea general de accionistas.- La asamblea general de accionistas la integran el o los accionistas de la sociedad, reunidos con arreglo a las disposiciones sobre convocatoria, quórum, mayorías y demás condiciones previstas en estos estatutos y en la ley.

Cada año, dentro de los tres meses siguientes a la clausura del ejercicio, el 31 de diciembre del respectivo año calendario, el representante legal convocará a la reunión ordinaria y extraordinaria de la asamblea general de accionistas, con el propósito de someter a su consideración las cuentas de fin de ejercicio, así como el informe de gestión y demás documentos exigidos por la ley.

La asamblea general de accionistas tendrá, además de las funciones previstas en el artículo 420 del Código de Comercio, las contenidas en los presentes estatutos y en cualquier otra norma legal vigente.

La asamblea será presidida por el representante legal y en caso de ausencia de éste, por la persona designada por el o los accionistas que asistan.

Los accionistas podrán participar en las reuniones de la asamblea, directamente o por medio de un poder conferido a favor de cualquier persona natural o jurídica, incluido el representante legal o cualquier otro individuo, aunque ostente la calidad de empleado o administrador de la sociedad.

Los accionistas deliberarán con arreglo al orden del día previsto en la convocatoria. Con todo, los accionistas podrán proponer modificaciones a las resoluciones sometidas a su aprobación y, en cualquier momento, proponer la revocatoria del representante legal.

Artículo 17 º: Funciones. Son funciones reservadas a la Asamblea General de Accionistas las siguientes:

- Designar y remover al Gerente de la compañía.
- Fijarle atribuciones específicas no previstas en el presente documento.
- Fijar su remuneración y exigir el depósito de las acciones que garanticen su gestión.
- Discutir, aprobar o improbar los informes, balances y estados financieros que deba presentar el gerente.

- Acordar en el balance de cierre las sumas a repartirse.
- Aprobar la creación de nuevos fondos de reserva y decidir sobre cualquier asunto que le sea sometido a su consideración, que no esté expresamente atribuido al presidente y al gerente, siempre y cuando conste expresamente en el texto de la convocatoria.
- Elegir los miembros de la Junta Directiva con sus respectivos suplentes, el Revisor Fiscal y su suplente y señalarles la remuneración.
- Decidir sobre las reformas de sus estatutos, cualquiera que sea su tipo o naturaleza.
- Decretar la distribución de utilidades, la cancelación de pérdidas y creación de reservas no previstas en la ley o los estatutos.
- Remover libremente a cualquiera de sus empleados o funcionarios de la Entidad, cuya designación le corresponda.
- Estatuir y resolver sobre los asuntos que le corresponda como suprema autoridad directiva de la Sociedad y que no hayan sido atribuidos a ninguna otra autoridad o persona.

Artículo 18 º: Reuniones ordinarias y extraordinarias. Las asambleas ordinarias y extraordinarias se reunirán cada vez que lo requieran los interesados de la compañía. Serán convocadas por el presidente o gerente cuando así lo sea requerido por un número de accionistas que representen por lo menos el cincuenta y un por ciento (51%) del capital social.

Artículo 19º. Convocatoria a la asamblea general de accionistas.-La asamblea general de accionistas podrá ser convocada a cualquier reunión por ella misma o por el representante legal de la sociedad, mediante comunicación escrita dirigida a cada accionista con una antelación mínima de QUINCE (15) días hábiles a la fecha de la reunión.

En la primera convocatoria podrá incluirse igualmente la fecha en que habrá de realizarse una reunión de segunda convocatoria, en caso de no poderse llevar a cabo la primera reunión por falta de quórum.

Uno o varios accionistas que representen por lo menos el 20% de las acciones suscritas podrán solicitarle al representante legal que convoque a una reunión de la asamblea general de accionistas, cuando lo estime conveniente.

Artículo 20º. Renuncia a la convocatoria.-Los accionistas podrán renunciar a su derecho a ser convocados a una reunión determinada de la asamblea, mediante comunicación escrita enviada al representante legal de la sociedad antes, durante o después de la sesión correspondiente. Los accionistas también podrán renunciar a su derecho de inspección por medio del mismo procedimiento indicado.

Artículo 21º. Derecho de inspección.- El derecho de inspección podrá ser ejercido por los accionistas durante todo el año. En particular, los accionistas tendrán acceso a la totalidad de la información de naturaleza financiera, contable, legal y comercial relacionada con el funcionamiento de la sociedad, así como a las cifras correspondientes a la remuneración de los administradores sociales. En desarrollo de esta prerrogativa, los accionistas podrán solicitar toda la información que consideren relevante para pronunciarse, con conocimiento de causa, acerca de las determinaciones sometidas a consideración del máximo órgano social, así como para el adecuado ejercicio de los derechos inherentes a las acciones de que son titulares.

Los administradores deberán suministrarles a los accionistas, en forma inmediata, la totalidad de la información solicitada para el ejercicio de su derecho de inspección.

La asamblea podrá reglamentar los términos, condiciones y horarios en que dicho derecho podrá ser ejercido.

Artículo 22º. Reuniones no presenciales.- Se podrán realizar reuniones por comunicación simultánea o sucesiva y por consentimiento escrito, en los términos previstos en la ley. En ningún caso se requerirá de delegado de la Superintendencia de Sociedades para este efecto.

Artículo 23º. Régimen de quórum y mayorías decisorias: La asamblea deliberará con un número singular o plural de accionistas que representen cuando menos la mitad más uno de las acciones suscritas con derecho a voto. Si llegada la fecha y hora fijada para la celebración de la asamblea ordinaria y no existe acuerdo por falta quórum no se considera válidamente constituida la asamblea para deliberar.

Las decisiones de la asamblea se tomarán por mayoría simple de acciones de participación representadas en ellas y si no obtuviesen dicha mayoría simple, no podrá adoptarse resoluciones válidas.

Las decisiones tomadas en las asambleas de accionistas, en la forma prevista anteriormente obligan a los accionistas no presentes.

Artículo 24º: Presidente. La Asamblea será presidida por el Gerente o por la persona que designe para tal efecto la misma Asamblea.

Artículo 25º. Actas.- Las decisiones de la asamblea general de accionistas se harán constar en actas aprobadas por ella misma, por las personas individualmente delegadas para el efecto o por una comisión designada por la asamblea general de accionistas. En caso de delegarse la aprobación de las actas en una comisión, los accionistas podrán fijar libremente las condiciones de

funcionamiento de este órgano colegiado.

En las actas deberá incluirse información acerca de la fecha, hora y lugar de la reunión, el orden del día, las personas designadas como presidente y secretario de la asamblea, la identidad de los accionistas presentes o de sus representantes o apoderados, los documentos e informes sometidos a consideración de los accionistas, la síntesis de las deliberaciones llevadas a cabo, la transcripción de las propuestas presentadas ante la asamblea y el número de votos emitidos a favor, en contra y en blanco respecto de cada una de tales propuestas.

Las actas deberán ser firmadas por el presidente y el secretario de la asamblea. La copia de estas actas, autorizada por el secretario o por algún representante de la sociedad, será prueba suficiente de los hechos que consten en ellas, mientras no se demuestre la falsedad de la copia o de las actas.

Capítulo V

Gerente

Artículo 32º. Representación Legal.- La representación legal de la sociedad por acciones simplificada estará a cargo de una persona natural o jurídica, accionista o no, designado para un término de un año por la asamblea general de accionistas.

Los suplentes del gerente serán los miembros de la junta directiva, que lo representaran en caso de ausencias temporales o absolutas en su respectivo orden de nombramiento.

Las funciones del representante legal terminarán en caso de dimisión o revocación por parte de la asamblea general de accionistas, de deceso o de incapacidad en aquellos casos en que el representante legal sea una persona natural y en caso de liquidación privada o judicial, cuando el representante legal sea una persona jurídica.

La cesación de las funciones del representante legal, por cualquier causa, no da lugar a ninguna indemnización de cualquier naturaleza, diferente de aquellas que le correspondieren conforme a la ley laboral, si fuere el caso.

La revocación por parte de la asamblea general de accionistas no tendrá que estar motivada y podrá realizarse en cualquier tiempo.

En aquellos casos en que el representante legal sea una persona jurídica, las funciones quedarán a cargo del representante legal de ésta.

Toda remuneración a que tuviere derecho el representante legal de la sociedad, deberá ser aprobada por la asamblea general de accionistas.

Artículo 33º. Facultades del representante legal.- La sociedad será gerenciada, administrada y representada legalmente ante terceros por el representante legal, quien no tendrá restricciones de contratación por razón de la naturaleza ni de la cuantía de los actos que celebre. Por lo tanto, se entenderá que el representante legal podrá celebrar o ejecutar todos los actos y contratos comprendidos en el objeto social o que se relacionen directamente con la existencia y el funcionamiento de la sociedad, con el límite de capital que se indicará expresamente en el presente documento.

El representante legal se entenderá investido de los más amplios poderes para actuar en todas las circunstancias en nombre de la sociedad, con excepción de aquellas facultades que, de acuerdo con los estatutos, se hubieren reservado los accionistas. En las relaciones frente a terceros, la sociedad quedará obligada por los actos y contratos celebrados por el representante legal.

Le está prohibido al representante legal y a los demás administradores de la sociedad, por sí o por interpuesta persona, obtener bajo cualquier forma o modalidad jurídica préstamos por parte de la sociedad u obtener de parte de la sociedad aval, fianza o cualquier otro tipo de garantía de sus obligaciones personales.

Capítulo VI

Disposiciones Varias

Artículo 34º. Enajenación global de activos.- Se entenderá que existe enajenación global de activos cuando la sociedad se proponga enajenar activos y pasivos que representen el cincuenta por ciento o más del patrimonio líquido de la compañía en la fecha de enajenación. La enajenación global requerirá aprobación de la asamblea, impartida con el voto favorable de uno o varios accionistas que representen cuando menos la mitad más una de las acciones presentes en la respectiva reunión. Esta operación dará lugar al derecho de retiro a favor de los accionistas ausentes y disidentes en caso de desmejora patrimonial. *Por limitaciones a las funciones del representante legal.*

Artículo 35º. Ejercicio social.- Cada ejercicio social tiene una duración de un año, que comienza el 1º de enero y termina el 31 de diciembre. En todo caso, el primer ejercicio social se contará a partir de la fecha en la cual se produzca el registro mercantil de la escritura de constitución de la sociedad.

Artículo 36º. Cuentas anuales.- Luego del corte de cuentas del fin de año calendario, el representante legal de la sociedad someterá a consideración de la asamblea general de accionistas los estados financieros de fin de ejercicio, debidamente dictaminados por un contador independiente, en los términos del artículo 28 de la Ley 1258 de 2008. En caso de proveerse el cargo de revisor

fiscal, el dictamen será realizado por quien ocupe el cargo.

Artículo 37º. Reserva Legal.- la sociedad constituirá una reserva legal que ascenderá por lo menos al cincuenta por ciento del capital suscrito, formado con el diez por ciento de las utilidades líquidas de cada ejercicio. Cuando esta reserva llegue al cincuenta por ciento mencionado, la sociedad no tendrá obligación de continuar llevando a esta cuenta el diez por ciento de las utilidades líquidas. Pero si disminuyere, volverá a apropiarse el mismo diez por ciento de tales utilidades, hasta cuando la reserva llegue nuevamente al límite fijado.

Artículo 38º. Utilidades.- Las utilidades se repartirán con base en los estados financieros de fin de ejercicio, previa determinación adoptada por la asamblea general de accionistas. Las utilidades se repartirán en proporción al número de acciones suscritas de que cada uno de los accionistas sea titular.

Artículo 39º. Resolución de conflictos.- Todos los conflictos que surjan entre los accionistas por razón del contrato social, salvo las excepciones legales, serán dirimidos por la Superintendencia de Sociedades, con excepción de las acciones de impugnación de decisiones de la asamblea general de accionistas, cuya resolución será sometida a arbitraje, en los términos previstos en la Cláusula 40 de estos estatutos.

Artículo 40º. Cláusula Compromisoria.- La impugnación de las determinaciones adoptadas por la asamblea general de accionistas deberá adelantarse ante un Tribunal de Arbitramento conformado por un árbitro, el cual será designado por acuerdo de las partes, o en su defecto, por el Centro de Arbitraje y Conciliación Mercantil del domicilio de la sociedad. El árbitro designado será abogado inscrito, fallará en derecho y se sujetará a las tarifas previstas por el Centro de Arbitraje y Conciliación Mercantil del domicilio de la sociedad. El Tribunal de Arbitramento tendrá como sede el Centro de Arbitraje y Conciliación Mercantil del domicilio de la sociedad., se regirá por las leyes colombianas y de acuerdo con el reglamento del aludido Centro de Conciliación y Arbitraje.

Artículo 41º. Ley aplicable.- La interpretación y aplicación de estos estatutos está sujeta a las disposiciones contenidas en la Ley 1258 de 2008 y a las demás normas que resulten aplicables.

Capítulo VII Disolución y Liquidación

Artículo 42º. Disolución.- La sociedad se disolverá:

1º Por vencimiento del término previsto en los estatutos, si lo hubiere, a menos que fuere prorrogado mediante documento inscrito en el Registro mercantil antes de su expiración;

- 2º Por imposibilidad de desarrollar las actividades previstas en su objeto social;
- 3º Por la iniciación del trámite de liquidación judicial;
- 4º Por voluntad de los accionistas adoptada en la asamblea o por decisión del accionista único;
- 5º Por orden de autoridad competente, y
- 6º Por pérdidas que reduzcan el patrimonio neto de la sociedad por debajo del cincuenta por ciento del capital suscrito.

Parágrafo primero.- En el caso previsto en el ordinal primero anterior, la disolución se producirá de pleno derecho a partir de la fecha de expiración del término de duración, sin necesidad de formalidades especiales. En los demás casos, la disolución ocurrirá a partir de la fecha de registro del documento privado concerniente o de la ejecutoria del acto que contenga la decisión de autoridad competente.

Artículo 43º. Enervamiento de las causales de disolución.- Podrá evitarse la disolución de la sociedad mediante la adopción de las medidas a que hubiere lugar, según la causal ocurrida, siempre que el enervamiento de la causal ocurra durante los seis meses siguientes a la fecha en que la asamblea reconozca su acaecimiento. Sin embargo, este plazo será de dieciocho meses en el caso de la causal prevista en el ordinal 6º del artículo anterior.

Artículo 44º. Liquidación.- La liquidación del patrimonio se realizará conforme al procedimiento señalado para la liquidación de las sociedades de responsabilidad limitada. Actuará como liquidador el representante legal o la persona que designe la asamblea de accionistas.

Durante el período de liquidación, los accionistas serán convocados a la asamblea general de accionistas en los términos y condiciones previstos en los estatutos y en la ley. Los accionistas tomarán todas las decisiones que le corresponden a la asamblea general de accionistas, en las condiciones de quórum y mayorías decisorias vigentes antes de producirse la disolución.

Determinaciones relativas a la constitución de la sociedad

- 1. Representación legal.-** Los accionistas constituyentes de la sociedad han designado en este acto constitutivo, a la señora **PAULA JIMENA CARDENAS**, identificado con cedula 00.000.000, domiciliado en la ciudad de Medellín - Antioquia _____, como representante legal de **TAPIHOGAR SAS**, por el término de 1 año. La señora **PAULA JIMENA CARDENAS** participa en el presente acto constitutivo a fin de dejar constancia acerca de su aceptación del cargo para el cual ha sido designado, así como para manifestar que no existen incompatibilidades ni restricciones que pudieran afectar su designación como representante legal de **TAPIHOGAR SAS**.

- 2. Actos realizados por cuenta de la sociedad en formación.-** A partir de la inscripción del presente documento en el Registro Mercantil, de la sociedad **TAPIHOGAR SAS** asume la totalidad de los derechos y obligaciones derivados de los siguientes actos y negocios jurídicos, realizados por cuenta de la sociedad durante su proceso de formación:

Adquirir bienes muebles e inmuebles, pagar su precio, venderlos, entregar y recibir valores y cantidades de dinero; otorgar los respectivos finiquitos, comprar vender, permutar, hipotecar y fijar precios; abrir, movilizar y cerrar cuentas bancarias; Librar aceptar y endosar Letras de cambio, así como cualquier efecto de comercio, celebrar contratos y cualesquiera otras negociaciones en nombre de la sociedad, representarla jurídicamente en todos sus actos, por ante cualquier Tribunal competente de la República de Colombia y Organismos Administrativos; intentar demandas, contestarlas oponer y contestar cuestiones previas, interponer recursos ordinarios y extraordinarios, convenir, desistir, hacer posturas en remate; darse por citado o notificado en juicios, nombrar apoderados judiciales o extrajudiciales y otorgarle los poderes que le correspondan; nombrar y despedir obreros y empleados; representar a la sociedad por ante cualquier institución autónoma, semiautónoma, oficinas públicas de cualquier orden, Registros Públicos y Notarias y cualesquiera otras inherentes a su cargo que no estén expresamente atribuidas a la Asamblea de Accionistas o las que dicha Asamblea le recomiende.

- 3. Personificación jurídica de la sociedad.-** Luego de la inscripción del presente documento en el Registro Mercantil, **TAPIHOGAR SAS** formará una persona jurídica distinta de sus accionistas, conforme se dispone en el artículo 2º de la Ley 1258 de 2008.

Capítulo VIII

Disposiciones finales

Nombramientos. Fueron realizados los siguientes nombramientos:

Representante Legal

Gerente

Paula Jimena Cárdenas

Cedula 00.000.000

Todos los anteriores nombramientos fueron aceptados y las responsabilidades derivadas de estos sin objeción alguna.

Para constancia se firma por los constituyentes en la ciudad de Medellín, ____ días del mes de _____.

11. ESTUDIO ECONOMICO

11.1. IDENTIFICACION DE COSTOS Y GASTOS

En las siguientes tablas se encuentran las discriminación de los costos / gasto fijos y variables en los cuales se estima incurrir, adicionalmente se tiene el estimado de costos de inversión, los cuales son necesarios para la apertura del negocio.

COSTOS VARIABLES		
CONCEPTO	VALOR	\$ / Metro
Costo unitario metro	\$ 18.000	\$ 18.000
Comisiones por venta	3% de la venta externa	\$ 1.050
Envase y embalaje	\$20/m	\$ 20
Transporte de mercancía por pedido	\$30.000/ viaje con aprox 360 metros	\$ 83
COSTO VARIABLE		\$ 19.153

COSTOS FIJOS		
CONCEPTO	MENSUAL	ANUAL
Arriendo mes	\$ 2.500.000	\$ 30.000.000
Alarma	\$ 60.000	\$ 720.000
Seguro (0.85%*\$80.000.000)	\$ 56.667	\$ 680.000
Aseo	\$ 100.000	\$ 1.200.000
Servicios públicos	\$ 250.000	\$ 3.000.000
Papelería	\$ 50.000	\$ 600.000
Uniformes de dotación Camisa	\$ 20.000	\$ 240.000
Salarios + Prestaciones	\$ 3.366.000	\$ 40.392.000
Viaje a feria	\$ 500.000	\$ 6.000.000
Remodelación de vitrinas	\$ 133.333	\$ 1.600.000
Viaje compra mercancía Panamá	\$ 200.000	\$ 2.400.000
COSTO FIJO TOTAL	\$ 7.236.000	\$ 86.832.000

INVERSION INICIALES	
CONCEPTO	VALOR
Capital de trabajo (para compra de tela)**	\$ 19.000.000
Software Diseño	\$ 1.000.000
Software facturación e inventarios	\$ 1.500.000
Caja registradora	\$ 400.000
Computador	\$ 1.800.000
Impresora	\$ 300.000
Muebles de decoración	\$ 1.600.000
Colgadores de perchas	\$ 600.000
Adecuaciones (Vitrina, letrero, paredes, pintura)	\$ 4.400.000
Estantería	\$ 1.300.000
Mesa de corte	\$ 300.000
Constitución y legalización	\$ 631.900
Escritorios	\$ 750.000
Sillas	\$ 450.000
2 meses de costo fijo en efectivo	\$ 14.472.000
TOTAL	\$ 48.503.900

** 42 rollos de 15m aprox, con 6 tipos de telas de básicos con 5 colores y 4 colecciones decorativas con 3 colores cada una.

11.2. PROYECCIONES DE VENTAS Y PRESTAMO

En la siguiente tabla se encuentran las proyecciones de venta esperadas, las cuales son muy austeras, teniendo en cuenta que la competencia vende alrededor de 60.000m/año y que la penetración en el mercado es lenta.

También se encuentran los precios de venta promedio, estos fueron calculados bajo el concepto que los precios de venta oscilan entre \$15.000 y \$80.000, dándole un peso en ventas del 70% a productos de bajo valor y el 30% a productos de alto valor, tenemos un precio de venta promedio de \$35.000 para el primer año; para los demás años se estima un incremento en precios del 10% para el 2º y 3er año y del 15% para el 4ºy 5º año, es importante recalcar el entre el 2º y 3º año no se plantea incremento y lo mismo sucede entre el 4º y 5º año.

PROYECCIONES DE VENTA		
	Metros anuales	Precio venta prom
Años 1	6.000	\$ 35.000
Años 2 - 3	8.000	\$ 38.500
Años 4 - 5	9.000	\$ 44.275

En cuanto al valor que se pretende prestar en bancos para la operación, se trata de un monto de \$8.000.000, los cuales se tiene planeado pagar en dos años con una tasa del 18%, el resto del capital será asumido por los inversionistas, en donde cada uno aporta \$20.000.000

A continuación se muestra la tabla de amortizaciones del préstamo

TABLA DE AMORTIZACION				
Año	Saldo	Amortización	Interés	Cuota
1	8.000.000	\$ 4.000.000	\$ 1.440.000	\$ 5.440.000
2	4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 720.000	\$ 4.720.000
Cuota de amortización:		\$	4.000.000	

11.3. PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio (PE) es la cantidad de metros mínima que se deben vender para que los ingresos totales recibidos igualen los costos asociados a la venta.

En el caso de Tapihogar, se tiene un PE de 5480 m/año, lo que equivale a un promedio de 457m / mes, valor muy alcanzable en este tipo de negocios

PUNTO DE EQUILIBRIO	
Precio	\$ 35.000
CF Total	\$ 86.832.000
CV Unitario	\$ 19.153
Punto de Equilibrio	5480

La información del Estudio financiero consignada hasta el momento, permite realizar los cálculos de algunos estados financieros, los cuales son de gran utilidad para predecir el funcionamiento de los próximos 5 años del negocio y definir si es rentable o no invertir en este proyecto. Los siguientes capítulos permiten la visualización y análisis de los mismo

11.4. BALANCE GENERAL E INVENTARIOS

INVENTARIO Y SALDO CAJA						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INVENTARIO	\$ 19.000.000	\$ 19.760.000	\$ 20.550.400	\$ 21.372.416	\$ 22.227.313	\$ 23.116.405
SALDO FINAL EN CAJA	\$ 14.472.000	\$ 16.520.000	\$ 68.962.372	\$ 99.981.619	\$ 193.256.611	\$ 248.181.015

INVENTARIO - COMPRAS - COSTO DE VENTAS					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Inicial	\$ 19.000.000	\$ 19.760.000	\$ 20.550.400	\$ 21.372.416	\$ 22.227.313
Compras	\$ 115.680.000	\$ 160.146.133	\$ 166.551.979	\$ 194.758.953	\$ 210.615.720
Disponible	\$ 134.680.000	\$ 179.906.133	\$ 187.102.379	\$ 216.131.369	\$ 232.843.032
Final	\$ 19.760.000	\$ 20.550.400	\$ 21.372.416	\$ 22.227.313	\$ 23.116.405
Costo	\$ 114.920.000	\$ 159.355.733	\$ 165.729.963	\$ 193.904.056	\$ 209.726.627

El valor del inventario se fija teniendo en cuenta que se va a realizar una compra de 42 rollos de 15m aprox, con 6 tipos de tela para básicos (mueble completo) en 5 colores cada uno y 4 colecciones decorativas con 3 colores por diseño. El resto de la exhibición se va a basar inicialmente en catálogos o perchas que serán compradas bajo pedido.

ACTIVO DIFERIDO	Pre-operativo	\$ 7.531.900
ACTIVO CORRIEN	Capital trabajo	\$ 19.000.000
ACTIVO FIJO	Equipos	\$ 7.500.000
Amortización 5años	\$	1.506.380
Depreciación 5años	\$	1.500.000

BALANCE GENERAL						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS						
Caja y Bancos	\$ 14.472.000	\$ 16.520.000	\$ 68.962.372	\$ 99.981.619	\$ 193.256.611	\$ 248.181.015
Inventario	\$ 19.000.000	\$ 19.760.000	\$ 20.550.400	\$ 21.372.416	\$ 22.227.313	\$ 23.116.405
TOTAL CORRIENTES	\$ 33.472.000	\$ 36.280.000	\$ 89.512.772	\$ 121.354.035	\$ 215.483.923	\$ 271.297.420
Equipos	\$ 7.500.000	\$ 7.500.000	\$ 7.500.000	\$ 7.500.000	\$ 7.500.000	\$ 7.500.000
Depreciación acumulada		\$ 1.500.000	\$ 3.000.000	\$ 4.500.000	\$ 6.000.000	\$ 7.500.000
TOTAL FIJOS	\$ 7.500.000	\$ 6.000.000	\$ 4.500.000	\$ 3.000.000	\$ 1.500.000	\$ 0
Gastos Pre-operativos	\$ 7.531.900	\$ 7.531.900	\$ 7.531.900	\$ 7.531.900	\$ 7.531.900	\$ 7.531.900
Amortización acumulada		\$ 1.506.380	\$ 3.012.760	\$ 4.519.140	\$ 6.025.520	\$ 7.531.900
TOTAL DIFERIDOS	\$ 7.531.900	\$ 6.025.520	\$ 4.519.140	\$ 3.012.760	\$ 1.506.380	\$ 0
TOTAL ACTIVOS	\$ 48.503.900	\$ 48.305.520	\$ 98.531.912	\$ 127.366.795	\$ 218.490.303	\$ 271.297.420

PASIVO						
Obligaciones bancarias	\$ 8.000.000	\$ 8.000.000	\$ 4.000.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0
IMPUESTOS A PAGAR		\$ 1.254.535	\$ 18.308.706	\$ 15.557.384	\$ 35.204.695	\$ 29.043.898
TOTAL PASIVOS	\$ 8.000.000	\$ 9.254.535	\$ 22.308.706	\$ 15.557.384	\$ 35.204.695	\$ 29.043.898

PATRIMONIO						
Aportes Socios	\$ 40.503.900	\$ 40.503.900	\$ 40.503.900	\$ 40.503.900	\$ 40.503.900	\$ 40.503.900
UTILIDADES		\$ 2.547.085	\$ 39.719.306	\$ 71.305.511	\$ 142.781.709	\$ 201.749.623
TOTAL PATRIMONIO	\$ 40.503.900	\$ 43.050.985	\$ 80.223.206	\$ 111.809.411	\$ 183.285.609	\$ 242.253.523

TOTAL PASIVO & PATRIM.	\$ 48.503.900	\$ 52.305.520	\$102.531.912	\$ 127.366.795	\$ 218.490.303	\$ 271.297.420
-----------------------------------	----------------------	----------------------	----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

El balance general nos permite visualizar el incremento del patrimonio año tras año, en donde se parte con un patrimonio de \$48.503.900 y al cabo del 5º año se contaría con un patrimonio de \$271.297.420, lo cual equivale a 5.6 veces el valor inicial y 6.8 veces el dinero invertido por los accionistas

11.5 ESTADO DE PERDIDAS Y GANACIAS

El estado de Pérdidas y Ganancias (PyG), desglosa los gastos e ingresos en distintas categorías y obtiene unas utilidades antes y después de impuestos.

PERDIDAS y GANANCIAS					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Unidades vendidas	\$ 6.000	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 9.000	\$ 9.000
Ventas	\$ 210.000.000	\$ 308.000.000	\$ 308.000.000	\$ 398.475.000	\$ 398.475.000
Costos y gastos variable	\$ 114.920.000	\$ 159.355.733	\$ 165.729.963	\$ 193.904.056	\$ 209.726.627
Margen de contribucion	\$ 95.080.000	\$ 148.644.267	\$ 142.270.037	\$ 204.570.944	\$ 188.748.373
Costos y gastos fijos	\$ 86.832.000	\$ 89.436.960	\$ 92.120.069	\$ 94.883.671	\$ 97.730.181
DEPRECIACION	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000
AMORTIZACION	\$ 1.506.380	\$ 1.506.380	\$ 1.506.380	\$ 1.506.380	\$ 1.506.380
UAI	\$ 5.241.620	\$ 56.200.927	\$ 47.143.589	\$ 106.680.893	\$ 88.011.812
Intereses deuda	\$ 1.440.000	\$ 720.000			
UAI	\$ 3.801.620	\$ 55.480.927	\$ 47.143.589	\$ 106.680.893	\$ 88.011.812
Impuestos	\$ 1.254.535	\$ 18.308.706	\$ 15.557.384	\$ 35.204.695	\$ 29.043.898
UN	\$ 2.547.085	\$ 37.172.221	\$ 31.586.204	\$ 71.476.198	\$ 58.967.914

Como se puede observar en la tabla anterior, la utilidad neta en el primer año es muy baja (\$2.547.085), pero para los siguientes años crece considerablemente, lo cual se considera normal cuando se emprende un nuevo negocio.

11.6. FLUJO DE CAJA PARA EVALUACION

La información consignada en el flujo de efectivo es útil, porque suministra las bases para evaluar la capacidad que tiene la empresa para generar efectivo, además permite calcular el Valor Presente Neto y las tasas de retorno del proyecto y del inversionista

FLUJO DE CAJA PARA EVALUACION							
	AÑOS	0	1	2	3	4	5
+	Ingreso por Ventas		210.000.000	308.000.000	308.000.000	398.475.000	398.475.000
-	COMPRAS		115.680.000	160.146.133	166.551.979	194.758.953	210.615.720
-	Gastos de Adm. Fijos		86.832.000	89.436.960	92.120.069	94.883.671	97.730.181
-	Depreciación						
-	Amortización						
=	U.A.I.I.						
-	Intereses						
=	U.A.I.						
-	Impuestos			1.254.535	18.308.706	15.557.384	35.204.695
=	U.Neta						
+	Depreciación						

+	Amortización						
+	Intereses						
=	FLUJO OPERATIVO (FCL)		7.488.000	57.162.372	31.019.247	93.274.992	54.924.405
-	Amortización préstamo		4.000.000	4.000.000			
-	Intereses		1.440.000	720.000			
=	FLUJO NETO (FCN)		2.048.000	52.442.372	31.019.247	93.274.992	54.924.405
+	Valor Libro						
-	Inversión	(48.503.900)					
	Gastos Preoperatorios	(7.531.900)					
	Capital de Trabajo	(33.472.000)					
	Equipos	(7.500.000)					
=	FLUJO DE CAJA LIBRE	(48.503.900)	7.488.000	57.162.372	31.019.247	93.274.992	54.924.405
	FLUJO AL PRESENTE	(48.503.900)	5.894.157	35.417.835	15.128.605	35.808.716	16.597.580

VPN	\$ 60.342.993
TIR DEL PROYECTO	66,21%

	AÑOS	0	1	2	3	4	5
+	Valor Libro						
-	Financiación	(48.503.900)					
	Préstamo	(8.000.000)					
	Inversionista	(40.503.900)					
=	FLUJO DE CAJA NETO	(40.503.900)	2.048.000	52.442.372	31.019.247	93.274.992	54.924.405
	FLUJO AL PRESENTE	(40.503.900)	1.575.385	31.030.989	14.118.911	32.658.167	14.792.739

VPN	\$ 53.672.291
TIR DEL INVERSIONISTA	70,28%

Una manera de visualizar que este proyecto es atractivo, es por medio de la TIR del flujo de caja proyecto y de la TIR del flujo de caja del inversionista, estas tasas muestran un promedio geométrico de los rendimientos futuros esperados de la inversión. Si comparamos la TIR 66,21% del proyecto contra un WACC del 27% y la TIR del 70,28% del Inversionista contra una tasa de oportunidad del 30% (TIO),

ya que hay un riesgo de por medio, podemos concluir que es mejor invertir en el negocio y no por fuera.

Si se comparan los flujos anuales futuros del proyecto, calculados de manera equivalente en el presente con una tasa de oportunidad del 27% para el flujo de caja libre, y el 30% para el flujo de caja neto, se puede concluir que el proyecto es atractivo financieramente, ya que el VPN es positivo tanto para el proyecto como para el inversionista, siendo el VPN de \$60.342.993 para el flujo de caja libre y de \$53.672.291 para el flujo de caja neto.

Adicional a esto también se evidencia que el flujo de efectivo es positivo para todos los años y con clara tendencia al aumento con el paso del tiempo.

11.7. OTROS INDICADORES

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Tasa de oportunidad de los socios (TIO)	30%					
Tasa de oportunidad del proyecto (WAAC)	27%					
Rentabilidad de los accionistas (ROE)		6%	46%	28%	39%	24%
Rendimiento de los activos (ROI)		5%	38%	25%	33%	22%
MCU (\$)		15.847	18.581	17.784	22.730	20.972
%MC		45%	48%	46%	51%	47%

El costo promedio ponderado del capital WACC, es un indicador muy utilizado para calcular el costo de capital de un proyecto, y se aceptará cualquier inversión que esté por encima de este porcentaje. En el caso particular el WACC es del 27%

EL TIO es el indicador de rentabilidad esperado por los inversionistas y para el caso particular se planteó trabajar con el 30%, ya que existe un riesgo del por medio.

Es muy importante analizar la rentabilidad de los accionistas, la cual es la razón entre la Utilidad Neta y el Patrimonio, en donde el primer año es del 6%, pero en el segundo año sube al 46%, cuando se propone un incremento en ventas del 33%. Esto indica que se debe pensar a largo plazo y en la manera de estar permanente ampliando el market share.

El rendimiento de los activos (ROI), se puede definir como la capacidad de los activos de generar utilidad para los dueños, y como se puede observar en la tabla, se obtiene un ROI del 5% para el primer año y luego crece considerablemente el segundo año al 38%.

Si se tiene un Margen de Contribución unitaria de \$15.847 con un Precio de venta promedio de \$35.000, se dice que se tiene un MC del 45.3%, lo cual se considera un muy buen valor en la industria, en donde, el promedio de los comercializadores de este tipo de productos, se encuentra en el 30%. Este dato se conoce gracias a la experiencia laboral de quien plantea el proyecto.

11.8. ANALISIS DE SENSIBILIDAD

Teniendo en cuenta que en todo proyecto nuevo existe un riesgo, el cual en la mayoría de los casos, es el que no se realicen las ventas esperadas, es necesario realizar un análisis de sensibilidad que indique hasta que porcentaje las ventas pueden ser reducidas sin afectar la utilidad mínima esperada por los inversionistas.

Para el caso puntual que se muestra a continuación, se realizó una simulación de reducción de ventas porcentualmente para los 5 años, hasta encontrar que la TIR del flujo de caja del inversionista sea igual a la tasa de interés de oportunidad planteada (TIO=30%)

FLUJO DE CAJA PARA EVALUACION							
	AÑOS	0	1	2	3	4	5
+	Ingreso por Ventas		168.735.000	247.478.000	247.478.000	320.174.663	320.174.663
-	COMPRAS		93.098.220	128.832.732	133.986.041	156.656.806	169.404.438
-	Gastos de Adm. Fijos		86.832.000	89.436.960	92.120.069	94.883.671	97.730.181
-	Depreciación						
-	Amortización						
=	U.A.I.I.						
-	Intereses						
=	U.A.I.						
-	Impuestos			(4.910.928)	8.669.868	6.331.884	21.939.292
=	U.Neta						
+	Depreciación						
+	Amortización						
+	Intereses						
=	FLUJO OPERATIVO (FCL)		(11.195.220)	34.119.236	12.702.022	62.302.302	31.100.752

-	Amortización préstamo		4.000.000	4.000.000			
-	Intereses		1.440.000	720.000			
=	FLUJO NETO (FCN)		(16.635.220)	29.399.236	12.702.022	62.302.302	31.100.752
+	Valor Libro						
-	Inversión	(48.503.900)					
	Gastos Preoperatorios	(7.531.900)					
	Capital de Trabajo	(33.472.000)					
	Equipos	(7.500.000)					
=	FLUJO DE CAJA LIBRE DEL PROYECTO	(48.503.900)	(11.195.220)	34.119.236	12.702.022	62.302.302	31.100.752
	FLUJO AL PRESENTE	(48.503.900)	(8.812.285)	21.140.296	6.194.988	23.918.152	9.398.322

VPN	\$ 3.335.574
TIR DEL PROYECTO	29,31%

	AÑOS	0	1	2	3	4	5
+	Valor Libro						
-	Financiación	(48.503.900)					
	Préstamo	(8.000.000)					
	Inversionista	(40.503.900)					
=	FLUJO DE CAJA NETO DEL INVERSIONISTA	(40.503.900)	(16.635.220)	29.399.236	12.702.022	62.302.302	31.100.752
	FLUJO AL PRESENTE	(40.503.900)	(12.796.323)	17.395.998	5.781.530	21.813.768	8.376.337

VPN	\$ 67.409
TIR DEL INVERSIONISTA	30,05%

Como se puede observar en el anterior flujo de caja, la TIR del inversionista el del 30,05%, lo que equivale al mismo valor de la TIO del proyecto (30%). Para llegar a este valor la demanda estimada se pudo reducir hasta un **19,65%** obteniendo las siguientes ventas anuales:

PROYECCIONES DE VENTA		
	Metros anuales	Precio venta prom
Años 1	4.821	\$ 35.000
Años 2 - 3	6.428	\$ 38.500
Años 4 - 5	7.232	\$ 44.275

12. RIESGOS Y RECOMENDACIONES

Como en todo proyecto de inversión o emprendimiento de un negocio, existen unos riesgos asociados al mismo y este proyecto no es la excepción, a continuación se mencionan los riesgos más visibles para el/los inversionista(s) y las recomendaciones frente a cada uno.

- **No cumplimiento del metraje en ventas** → A pesar que los números obtenidos como demanda potencial para cada año son muy bajos comparados con competidores actuales, en donde se tienen expectativas de venta de 6.000m para el primer año, 8.000m para el 2º- 3º y 9.000m para el 4º-5º, contra una competencia local que vende alrededor de 60.000m/año, existe la posibilidad de no vender lo esperado. Sin embargo, el análisis de sensibilidad indicó que el negocio puede soportar una reducción de ventas hasta un 19,65% anual. Este se convertiría en el rango de maniobrabilidad que tienen los inversionistas.

En caso que la venta esté por debajo de lo planteado en el análisis de sensibilidad, se recomienda tratar de identificar la razón de la no venta, bien sea por ubicación, tipo de producto, rango de precios, decoración, etc, y redefinir el modelo de negocio. También es viable realizar recorte de gastos fijos en las inversiones en viajes y personal, pero se recomienda sea considerada como última opción.

- **Obsolescencia de Inventarios** → Este es uno de los principales riesgos a los cuales se enfrentan la mayoría de las empresas comercializadoras, por lo cual se recomienda tratar de manejar el menor inventario posible; esto se logra de varias maneras:
 - Por medio de acuerdos comerciales con los proveedores en donde la compra inicial es de un rollo por color, pero el proveedor se compromete a tener inventario disponible.
 - Acuerdos de mercancía en consignación.
 - Exhibición por medio de catálogos / perchas que no impliquen la compra del inventario, es decir, los proveedores entregan los catálogos para su exhibición, pero la compra al proveedor se hace una vez se realice la venta, en donde el proveedor debe despachar en 24 horas y el cliente debe estar dispuesto a esperar el tiempo que se tome la llegada de la tela acorde al origen. Esto funciona para productos exclusivos.
 - Apoyarse en técnicas logísticas para la adecuada predicción de la demanda, especialmente en los productos masivos.
 - Comprender muy bien el comportamiento de los clientes.

- **Inadecuada selección del producto** → Al inicio del negocio, es viable que la selección del producto no sea 100% asertiva respecto a los gustos del cliente, de hecho es muy probable que esto suceda; por lo cual debe tratar de hacer acuerdos con los proveedores que permitan realizar cambio de mercancía en menos de dos meses, apoyarse mucho en la experiencia comercial de los proveedores y contar con una diseñadora con experiencia en el medio. Lo anterior permitirá minimizar este impacto, sin embargo se sugiere realizar compra del inventario de manera gradual y después de haber realizado visitas a muchas empresas fabricantes, comercializadoras y a la competencia.
- **Pérdida económica por mala administración del negocio** → Como en cualquier negocio, es necesario de un control exhaustivo en la administración, de modo que no exista fuga de dinero, bien sea por errores administrativos o por deshonestidad de quien está al frente; para esto, se recomienda montar procedimientos administrativos claros desde el inicio, contar con un software contable, realizar todas las transacciones y movimientos de dinero en línea, realizar arqueos de caja con frecuencia, inventario periódicos y apoyar de cerca la administración.
- **Desánimo por no ver el resultado al corto plazo** → Es viable que uno o ambos inversionistas presente una baja de ánimo al ver el enorme esfuerzo que se realiza durante el primer año Vs la utilidad recibida, en estos casos, es importante mantener la calma, pensar siempre a largo plazo y mantener otra fuente de ingresos personales, de modo que la supervivencia no depende del negocio, al menos por los primeros años.
- **Llegada de un nuevo competidor** → Siempre va a existir la amenaza de la llegada de un nuevo competidor; si esto llega a suceder, es importante mantenerse alerta al movimiento de los mismo y siempre tener estrategias de diferenciación que permitan sostenerse y crecer en el mercado. También es muy importante el posicionamiento del nombre de la tienda, lo cual no es tan difícil de lograr si se cuenta con una muy buena exhibición y buenos productos, ya que al ser Medellín una ciudad tan regionalista y de un tamaño pequeño, es fácil lograr el posicionamiento por medio del “boca a boca”.

RESUMEN EJECUTIVO

La idea de negocio nace de la mezcla de un deseo personal de montar un negocio propio y de la oportunidad visualizada a través de la experiencia laboral en una empresa textilera, en donde el contacto permanente con clientes y proveedores ha esbozado una oportunidad de negocio en un nicho de mercado que tiene mucho potencial, demanda con necesidades por satisfacer y en donde actualmente se encuentran pocos competidores.

Se trata del montaje de una comercializadora textil de productos de **tapicería** para el hogar, tendrá como nombre **TAPIHOGAR** enfocada principalmente a la venta de telas para muebles y accesorios como cojines y pufs ubicada en la Av 80, entre las calles 30 y 35 de la ciudad de **Medellín**. Ofrece productos de valor agregado **al detal y al por mayor**, enfocado en los **estratos 4 y 5**, en donde se maneja un portafolio de **producto exclusivo para las referencias decorativas y un portafolio semi-masivo para las referencias unicolores**, es decir, para las referencias que tenga diseño bien sea por estampación o por construcción se le pide exclusividad para la ciudad de Medellín a los proveedores, estas telas son normalmente usadas para cojines y pufs; para las telas unicolores, usadas normalmente para la tapizada de muebles completos, no se tiene exclusividad.

Todo lo anterior, se realiza seleccionando siempre referencias acorde al perfil de los consumidores de la región. Adicional a la venta tradicional, se ofrece, como valor agregado, el servicio de **asesoría en decoración**, prestado por un Diseñador profesional con amplia trayectoria en este campo, el cual brinda asesorías a los clientes acorde a las nuevas tendencias y de acuerdo al perfil de cada consumidor, apoyado de un software de diseño que ambienta espacios.

El negocio se monta en Medellín porque se detectó una necesidad respecto a la falta de oferentes de productos textiles para tapicería de valor agregado en el canal minorista, es decir, existen empresas y/o comercializadoras que venden sus productos a empresas fabricantes de muebles pero poseen dos debilidades, la primera es que el producto ofrecido es básico y generalizado y la segunda es que no venden cantidades pequeñas, sólo existe una empresa que vende productos de alta gama al detal.

Al mismo tiempo se ha detectado que existen muchas personas, amas de casa especialmente, que les gusta renovar sus espacios con mayor frecuencia que en otras regiones del país, ya que en Antioquia existen un concepto de estar a la moda muy arraigado a la cultura, pero estas persona quieren modernizar sus hogares sin la necesidad de comprar todos los muebles nuevamente y por ende buscan almacenes de telas para el hogar que vendan productos bonitos, con valor agregado y que les vendan pequeñas cantidades, pero sólo encuentran al mismo oferente, el cual es bastante costoso.

ASPECTOS CLAVES DEL NEGOCIO

- **Capacitación** a las personas que ofrecen los productos, lo cual podría llegar a ser una ventaja competitiva para el negocio, ya que normalmente el cliente quiere modernizarse, pero no tiene claridad de lo que quiere, por lo cual este estará más satisfecho y se sentirá más motivado a comprar si el vendedor lo asesora y le habla con propiedad de las tendencias y del producto, ajustándose al perfil del comprador.
- **La Vitrina** es la manera que se tiene de incorporar clientes, el objetivo es manejar vitrinas muy bien elaboradas que inciten a entrar a la tienda.
- Actualmente sólo existe un competidor reconocido en la zona, el cual maneja un target de precios bastante alto, por lo cual se pretende montar una tienda con productos muy bonitos, bien exhibidos, pero con **precios** un poco más **bajos** que los que este ofrece, con el fin de cautivar clientes nuevos.
- Al ser una comercializadora, el **capital inicial** que se requiere es **bajo** (\$48.503.900), comparado con empresas productoras, ya que sólo requiere de una infraestructura del almacén, mobiliario que es versátil y dura por muchos años, de la contratación de tres personas que administran y operan en el almacén ya el resto de los vendedores se paga bajo la modalidad Free Lance y de un inventario inicial.
- **Proveeduría** → Gracias a la **experiencia de los emprendedores** se tiene conocimiento y en mucho casos amistad con empresarios Colombianos, Europeos y Chinos que ofrecen estos productos, conociendo el rango de precios que cada uno maneja y los modelos de negocio, además se tiene un gran **conocimiento en trámites y aspectos logísticos** que se requieren para el manejo del inventario y para la compra. Por otro lado, la otra persona con socia, conoce muchos clientes y es reconocida en el medio del diseño de muebles y decoración de hogares, ya que se ha desempeñado en este campo durante 8 años.

ANALISIS FINANCIERO

Partiendo de un análisis de Demanda en donde se identifica la población objetivo como los estratos 4 y 5, en donde se estima que el market share inicial es del 0.59%, se estiman los siguientes resultados financieros para los primeros 5 años:

COSTO VARIABLE UNITARIO	\$	19.153
-------------------------	----	--------

	MENSUAL	ANUAL
COSTO FIJO TOTAL	\$ 7.236.000	\$ 86.832.000

INVERSION INICIAL TOTAL	\$	48.503.900
-------------------------	----	------------

PUNTO DE EQUILIBRIO	5.480	m/año
---------------------	-------	-------

Préstamo por \$8.000.000 a dos años con amortizaciones iguales a una tasa del 18% anual

VPN (FCL)	\$ 60.342.993
TIR DEL PROYECTO	66,21%

VPN (FCN)	\$ 53.672.291
TIR DEL INVERSIONISTA	70,28%

INDICADORES FINANCIEROS

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Tasa de oportunidad de los socios (TIO)	30%					
Tasa de oportunidad del proyecto (WAAC)	27%					
Rentabilidad de los accionistas (ROE)		6%	46%	28%	39%	24%
Rendimiento de los activos (ROI)		5%	38%	25%	33%	22%
MCU (\$)		15.847	18.581	17.784	22.730	20.972
%MC		45%	48%	46%	51%	47%

Teniendo en cuenta los resultados anteriores, se puede concluir que el proyecto es viable desde el punto de vista financiero, ya que el **VPN es mayor a cero** y posee una **TIR (70,28%) mayor que la TIO (30%)**. Adicionalmente, se muestra flujo de efectivo positivo todos los años, al igual que las utilidades netas; ambos, mostrando un comportamiento creciente año tras año.

Por otro lado, el Margen de Contribución oscila entre 45% y 51%, valor que coincide con la media de las compañías más rentables del sector textil específico.

El análisis de sensibilidad muestra que **las ventas pueden ser reducidas hasta un 19,65% sin afectar la rentabilidad esperada por los inversionistas**, es decir, punto en el cual la TIR del flujo de caja del inversionista es igual a la TIO.

BIBLIOGRAFIA

INFORME DE CONYUNTURA Cámara Algodón-Fibras-Textil-Confecciones Bogotá 17/Septiembre/2010. ANDI asociación Nacional de Empresarios de Colombia. www.andi.com.co

ENCUESTA DE CALIDAD DE VIDA. MEDELLÍN 2004-2005 EXPANDIDA
Procesamiento: DAP. Subdirección Metroinformación. Unidad de Clasificación Socioeconómica y Estratificación. Alcaldía de Medellín

CENSO MEDELLIN DANE. Boletín Censo General 2005 Perfil: Medellín Antioquia. www.dane.gov.co

CENSO ANTIOQUIA DANE. Boletín Censo General 2005 Perfil: Antioquia. www.dane.gov.co

TARIFAS DE REGISTRO MERCANTIL 2012. Confecamaras
<http://www.ccq.org.co/TARIFAS-RM-2012.pdf>

LEY 1258 DEL 05 DICIEMBRE DE
2008 <http://web.presidencia.gov.co/leyes/2008/diciembre/ley125805122008.pdf>

ANEXOS

ANEXO 1 → EVALUACION IDEAS DE NEGOCIO

	(*) Asesorías en logística a PYMES	(*) Comercializadora de telas	(*) Creación de MRP para pequeños empresarios
CONCEPTO	IDEA N° 1 (\$)	IDEA N° 2 (\$)	IDEA N° 3 (\$)
Maquinas	0		
Herramientas			6.000.000
Muebles		1.600.000	
Enseres		400.000	400.000
Equipos		2.500.000	3.000.000
Adecuaciones		6.000.000	
Instalaciones			
Constitución y legalización	700.000	1.000.000	700.000
Costos de inventario (primeros meses)	3	6	3
Sueldos empleados (primeros meses)	3	6	3
Arriendo (primeros meses)	3	6	0
Servicios (primeros meses)	3	6	3
Otros consumos de producción (primeros meses)	3	3	3
Otros gastos de administración y mercadeo (primeros meses)	3	3	3
TOTAL (\$)	29.125.000	71.420.000	40.100.000

(*): Tiempo en meses que estima requiere Capital de Trabajo inicial. Puede cambiar este número si así lo encuentra necesario.

DESCRIPCIÓN DE VARIABLES DE CADA UNA DE LAS TRES OPORTUNIDADES DE NEGOCIO SELECCIONADAS

DECISIONES

IDEA DE NEGOCIO			VARIABLES A EVALUAR		
Nº	NOMBRE	DESCRIPCIÓN	PRECIO ESTIMADO DE VENTA POR CADA UNIDAD DE VENTA	COSTO DIRECTO ESTIMADO POR UNIDAD DE VENTA	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN POR UNIDAD DE VENTA
1	Asesorías en logística a PYMES	La mayoría de los pequeños industriales tienen poco conocimiento a cerca de los procesos lógicos integrados y en su mayoría no invierten en personal muy capacitado en estas áreas, por lo cual ofrecer un paquete de servicios en donde se les plantee una estrategia de	1.000.000	300.000	700.000
2	Comercializadora de telas	Comercializar un tipo específico de telas en un mercado que actualmente está ávido de nuevas ofertas ya que existe un monopolio.	26.000	18.000	8.000
3	Creación de MRP para pequeños empresarios	Normalmente los software de producción, logística, admon, etc son muy costosos y con un alto valor por desarrollo y mnto, la idea es desarrollar un software sencillo y cobrar un alquiler mensual que incluya mnto y desarrollo	500.000	200.000	300.000

MAS VARIABLES A EVALUAR					DECISIONES A TOMAR		
Nº	Valor estimado de las inversiones necesarias para iniciar el negocio (i)	Valor total estimado de costos fijos mes (ii)	Retribución esperada mes por "estar" en el negocio (iii)	Esfuerzo de ventas diario requerido (en unidades de venta)	"Viabilidad" (iv) del negocio para usted: A, Alta; M, Media; B, Baja	"Se metería" en el negocio?: S, Si; N, No	De 1 a 3, cual idea le llama mas la atención (como para iniciarla) y cual después
1	29.125.000	10.375.000	4.000.000	1,0	M	S	2
2	71.420.000	10.220.000	4.000.000	88,9	A	S	1
3	40.100.000	10.900.000	4.000.000	2,5	B	S	3

UNIDAD DE VENTA: ¿qué se les vende y pagan los clientes?		
Nº	NOMBRE	DESCRIPCIÓN
1	Asesorías en logística a PYMES	Un servicio de asesorías, donde el cobro es viable dependiendo de la mejora
2	Comercializadora de telas	Metros
3	Creación de MRP para pequeños empresarios	Tiempo de Alquiler

FORMATO DE CALIFICACIÓN CUALITATIVA DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

DESARROLLO DEL PRODUCTO / SERVICIO (Asigne calificación poniendo una X en el respectivo cuadro)

ASPECTO	IDEA	ESCALA		CALIFICACIÓN					
		ALTO POTENCIAL	BAJO POTENCIAL	ALTO POTENCIAL			BAJO POTENCIAL		
				5	4	3	2	1	
GRADO DEL PROBLEMA QUE SOLUCIONA	Nº	El producto o servicio es solución a un "SIGNIFICATIVO" problema o necesidad	El problema a solucionar no genera grandes complicaciones a quienes lo "viven"						
	1	Asesorías en logística a PYMES				X			
	2	Comercializadora de telas				X			
	3	Creación de MRP para pequeños empresarios				X			
NECESIDAD DEL CLIENTE (por el producto o servicio)	Nº	Claramente identificada en un amplio sector que lo urge como solución	Necesidad no identificada						
	1	Asesorías en logística a PYMES					X		
	2	Comercializadora de telas		X					
	3	Creación de MRP para pequeños empresarios					X		
GRADO DE INNOVACIÓN	Nº	El producto o servicio presenta un grado de innovación radical	El producto o servicio no presenta innovación alguna						
	1	Asesorías en logística a PYMES					X		
	2	Comercializadora de telas					X		
	3	Creación de MRP para pequeños empresarios					X		
DIFERENCIACIÓN	Nº	Será fácil e impactantemente reconocible	Será un producto o servicio no diferenciado						
	1	Asesorías en logística a PYMES				X			
	2	Comercializadora de telas			X				
	3	Creación de MRP para pequeños empresarios				X			
TIPO DE FUTURA EMPRESA (basada en el producto o servicio)	Nº	Novedosa, exportadora o de gran tamaño	Tradicional, local o de regular o pequeño tamaño						
	1	Asesorías en logística a PYMES					X		
	2	Comercializadora de telas			X				
	3	Creación de MRP para pequeños empresarios					X		

FORMATO DE CALIFICACIÓN CUALITATIVA DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

SECTOR INDUSTRIAL (Asigne calificación poniendo una X en el respectivo cuadro)

ASPECTO	IDEA	ESCALA		CALIFICACIÓN					COMENTARIOS
		ALTO POTENCIAL	BAJO POTENCIAL	ALTO POTENCIAL			BAJO POTENCIAL		
				5	4	3	2	1	
ACTUAL DESARROLLO DE TECNOLOGÍAS	Nº	Altamente favorable para el negocio	No tienen influencia						
	1	Asesorías en logística a PYMES			X				
	2	Comercializadora de telas			X				
	3	Creación de MRP para pequeños empresarios		X					
DISPONIBILIDAD DE MATERIAS PRIMAS	Nº	Alta disponibilidad, fácil consecución	Materiales o recursos escasos o importados						
	1	Asesorías en logística a PYMES		X					
	2	Comercializadora de telas		X					
	3	Creación de MRP para pequeños empresarios		X					
SITUACIÓN DE LA INDUSTRIA	Nº	En crecimiento	En declive						
	1	Asesorías en logística a PYMES		X					
	2	Comercializadora de telas		X					
	3	Creación de MRP para pequeños empresarios		X					
COMPETENCIA EXISTENTE	Nº	Ninguna competencia	Gran número de competidores						
	1	Asesorías en logística a PYMES					X		
	2	Comercializadora de telas			X				
	3	Creación de MRP para pequeños empresarios					X		
PARTICIPACIÓN DE LA COMPETENCIA	Nº	Escaso sector suplido por la competencia	Amplio sector suplido por la competencia						
	1	Asesorías en logística a PYMES				X			
	2	Comercializadora de telas			X				
	3	Creación de MRP para pequeños empresarios				X			
VENTAJAS FRENTE A LA COMPETENCIA	Nº	Calidad y características superiores frente a la competencia	Los productos o servicios de la competencia son casi insuperables						
	6	Asesorías en logística a PYMES					X		El problema de la competencia es el alto costo, porque tecnológicamente llevaría una gran ventaja
	7	Comercializadora de telas			X				
	8	Creación de MRP para pequeños empresarios					X		El problema de la competencia es el alto costo, porque tecnológicamente llevaría una gran ventaja
POSIBILIDAD DE FUTURA COMPETENCIA	Nº	Es muy difícil o imposible que se cree nueva competencia	Cualquier interesado podría entrar a competir						
	11	Asesorías en logística a PYMES				X			
	12	Comercializadora de telas				X			
	13	Creación de MRP para pequeños empresarios				X			

FORMATO DE CALIFICACIÓN CUALITATIVA DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

MERCADO (Asigne calificación poniendo una X en el respectivo cuadro)

ASPECTO	IDEA	ESCALA		CALIFICACIÓN					COMENTARIOS
		ALTO POTENCIAL	BAJO POTENCIAL	ALTO POTENCIAL			BAJO POTENCIAL		
				5	4	3	2	1	
TAMAÑO DEL MERCADO	Nº	Un amplio sector urge el producto o servicio	Un pequeño sector lo urge						
	1	Asesorías en logística a PYMES				X			
	2	Comercializadora de telas			X				
	3	Creación de MRP para pequeños empresarios					X		
DEMANDA POTENCIAL	Nº	El producto o servicio tendrá un alto número de compradores y de recompra	Tendrá un bajo número de compradores y de recompra						
	1	Asesorías en logística a PYMES					X		Falta invest más, pero la oferta existe en el mercado
	2	Comercializadora de telas			X				
	3	Creación de MRP para pequeños empresarios						X	
ACCESO A LOS CLIENTES	Nº	El producto o servicio tendrá una acogida y aceptación inmediatas	Tendrá una lenta acogida y aceptación						
	1	Asesorías en logística a PYMES					X		Es algo difícil de predecir
	2	Comercializadora de telas				X			
	3	Creación de MRP para pequeños empresarios					X		
FACTORES DEMOGRÁFICOS	Nº	Tendrán influencia favorable	Tendrán influencia negativa						
	1	Asesorías en logística a PYMES							Hay sectores del país en donde mas se concentran las empresas que otros
	2	Comercializadora de telas							Esta planteada para una zona especifica que es donde se identificó la necesidad
	3	Creación de MRP para pequeños empresarios							Hay sectores del país en donde mas se concentran las empresas que otros
FACTORES SOCIO-CULTURALES	Nº	Tendrán influencia favorable	Tendrán influencia negativa						
	1	Asesorías en logística a PYMES							Desconocido
	2	Comercializadora de telas							El hábito de compra es diferente en cada región
	3	Creación de MRP para pequeños empresarios							Desconocido
FACTORES ECONOMICO-FIN.	Nº	Tendrán influencia favorable	Tendrán influencia negativa						
	1	Asesorías en logística a PYMES				X			A mayor venta, mayor necesidad de este tipo de asesorías
	2	Comercializadora de telas					X		La venta va atada a la capacidad adquisitiva de la región, por no ser un prod de primera necesidad
	3	Creación de MRP para pequeños empresarios					X		A mayor venta, mayor necesidad de este tipo de herramientas
FACTORES POLITICO-LEGALES	Nº	Tendrán influencia favorable	Tendrán influencia negativa						
	1	Asesorías en logística a PYMES							Indiferente siempre y cuando se realice todo de manera legal
	2	Comercializadora de telas							
	3	Creación de MRP para pequeños empresarios							

FORMATO DE CALIFICACIÓN CUALITATIVA DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

ASPECTOS ECONÓMICO-FINANCIEROS (Asigne calificación poniendo una X en el respectivo cuadro)

ASPECTO	IDEA	ESCALA		CALIFICACIÓN					COMENTARIOS
		ALTO POTENCIAL	BAJO POTENCIAL	ALTO POTENCIAL			BAJO POTENCIAL		
				5	4	3	2	1	
GRADO DE INVERSIÓN	Nº	Será mínimo	Será alto						
	1	Asesorías en logística a PYMES		X					
	2	Comercializadora de telas					X		
	3	Creación de MRP para pequeños empresarios		X					
CAPITAL DE TRABAJO (dinero necesario para operar y sostener el arranque de la empresa durante su inicio)	Nº	Será mínimo	Será alto						
	1	Asesorías en logística a PYMES		X					
	2	Comercializadora de telas					X		
	3	Creación de MRP para pequeños empresarios		X					
BENEFICIO / COSTO	Nº	Positivo o altamente positivo	Bajo o negativo						
	1	Asesorías en logística a PYMES					X		
	2	Comercializadora de telas		X					
	3	Creación de MRP para pequeños empresarios					X		
LIQUIDEZ ESPERADA	Nº	Positiva o altamente positiva	Baja o negativa						
	1	Asesorías en logística a PYMES				X			
	2	Comercializadora de telas		X					
	3	Creación de MRP para pequeños empresarios				X			
FUENTES DE FINANCIACIÓN	Nº	No serán necesarios o se tienen disponibles	Absolutamente necesarios						
	1	Asesorías en logística a PYMES		X					
	2	Comercializadora de telas					X		
	3	Creación de MRP para pequeños empresarios		X					

FORMATO DE CALIFICACIÓN CUALITATIVA DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

CUALIDADES DEL EMPRESARIO (Asigne calificación poniendo una X en el respectivo cuadro)

ASPECTO	IDEA	ESCALA		CALIFICACIÓN					COMENTARIOS
		ALTO POTENCIAL	BAJO POTENCIAL	ALTO POTENCIAL			BAJO POTENCIAL		
				5	4	3	2	1	
NIVEL DE EDUCACIÓN	Nº	Estudios superiores universitarios pertinentes	No es profesional						
	1	Asesorías en logística a PYMES			X				
	2	Comercializadora de telas					X		
	3	Creación de MRP para pequeños empresarios		X					
EXPERIENCIA PRÁCTICA FRENTE A LA IDEA DE NEGOCIO	Nº	Poseo largo tiempo de experiencia frente a la idea	Es totalmente nuevo en el área de la idea						
	1	Asesorías en logística a PYMES					X		
	2	Comercializadora de telas		X					
	3	Creación de MRP para pequeños empresarios					X		
CONOCIMIENTO DE TECNOLOGÍAS REQUERIDAS PARA EL NEGOCIO	Nº	Buen dominio de las mismas para beneficio del negocio	No tiene conocimiento sobre las que se requieren						
	1	Asesorías en logística a PYMES			X				
	2	Comercializadora de telas		X					
	3	Creación de MRP para pequeños empresarios			X				
CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO	Nº	Lo conoce y maneja con solvencia	No tiene conocimiento alguno del negocio						
	1	Asesorías en logística a PYMES					X		
	2	Comercializadora de telas		X					
	3	Creación de MRP para pequeños empresarios				X			
OTROS RECURSOS O HABILIDADES ADICIONALES CON QUE CUENTA (profesiones, experiencias, experticias de carácter interdisciplinario)	Nº	Altamente aplicables y beneficiosos para el negocio	No requeridos para el negocio						
	1	Asesorías en logística a PYMES					X		
	2	Comercializadora de telas		X					
	3	Creación de MRP para pequeños empresarios				X			

RESULTADOS DE EVALUACIÓN (PERCEPTUAL CUALITATIVA) DE LAS OPORTUNIDADES DE NEGOCIO

	Asesorías en logística a PYMES	Comercializadora de telas	Creación de MRP para pequeños empresarios
	IDEA 1	IDEA 2	IDEA 3
DESARROLLO DEL PRODUCTO / SERVICIO	12	18	12
MERCADO	10	14	9
SECTOR INDUSTRIAL	18	22	19
ASPECTOS ECONÓMICO-FINANCIEROS	17	14	17
CUALIDADES DEL EMPRESARIO	17	21	17
Subtotal	74	89	74
TOTAL (Subtotal/5)	14,8	17,8	14,8

RSPTA

Durante el curso se va a desarrollar la idea de negocio 2, porque a pesar que es la que requiere mayor inversión, es aquella en la cual se tiene mayor conocimiento y experiencia, adicional a esto ofrece mejores retribuciones de tipo económico. Se conoce que implica un mayor riesgo pero el objetivo al final del curso es conocer la viabilidad de la misma para definir si se realiza la inversión o no.

ANEXO 2 → CENSO GENERAL 2005 MEDELLIN ANTIOQUIA

Viviendas, Hogares y Personas				
Área	Viviendas Censo	Hogares General	Personas 2005	Proyección Población 2010
Cabecera	586.781	595.763	2.183.557	2.309.446
Resto	9.747	9.429	36.304	33.603
Total	596.528	605.192	2.219.861	2.343.049

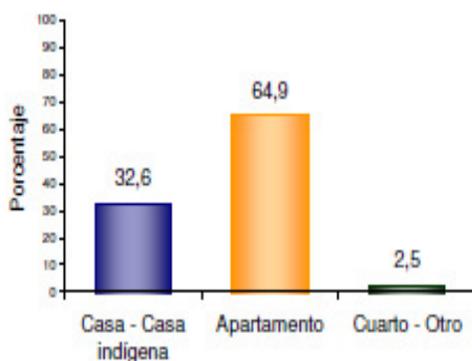
Personas en NBI (30 Junio 2010)

Área	Prop (%)	Cve (%)
Cabecera	12,33	2,71
Resto	18,28	13,47
Total	12,42	2,66

(*)El guión (--) significa que al 100% de las personas se les aplicó esta pregunta por tanto no tiene Cve.

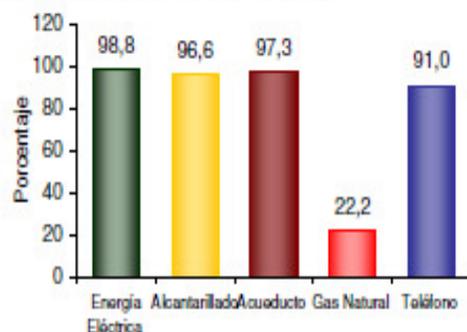
1. Módulo de Viviendas

Tipo de vivienda



El 32,6% de las viviendas de MEDELLIN son casas.

Servicios con que cuenta la vivienda

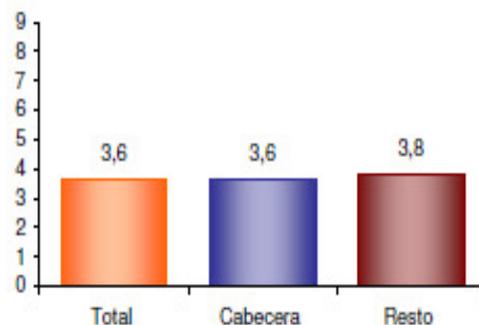


En MEDELLIN el 98,8% de las viviendas tiene conexión a Energía Eléctrica .

El 22,2% tiene conexión a Gas Natural .

2. Módulo de Hogares

Promedio de personas por hogar



El Promedio de personas por hogar en MEDELLIN es de 3,6.

Hogares Con actividad Económica



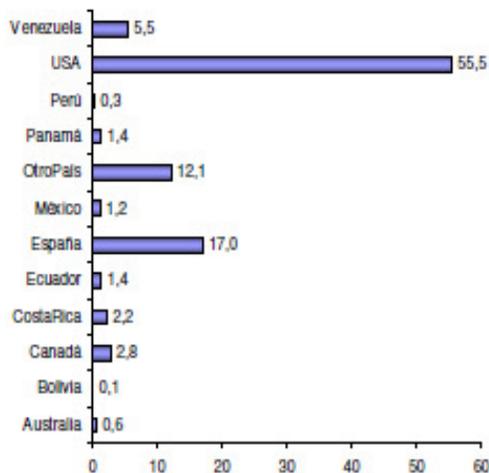
El 5,0% de los hogares tiene actividad económica en sus viviendas.

Hogares según número de personas



Aproximadamente el 71,6% de los hogares de MEDELLIN tiene 4 o menos personas.

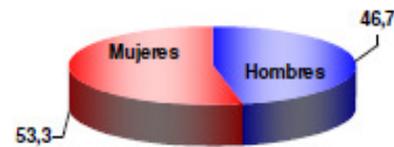
Personas viviendo en el exterior



Se evidencia:
Del total de hogares el 4,0% tiene experiencia migratoria internacional.
Del total de personas de estos hogares, residentes de forma permanente en el exterior el 55,5% está en USA, el 17,0% en España y el 12,1% en OtroPaís.

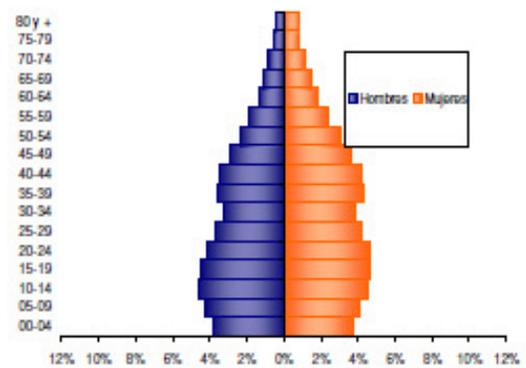
3. Módulo de Personas

Población por sexo

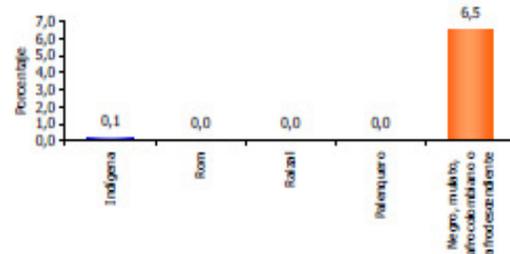


Del total de la población de MEDELLIN el 46,7% son hombres y el 53,3% mujeres.

Estructura de la población por sexo y grupos de edad

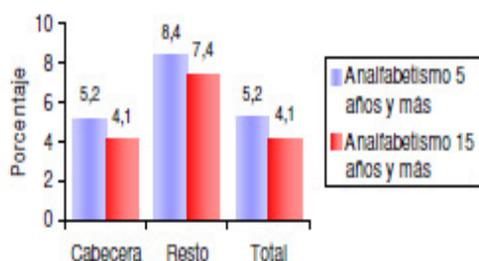


Pertenencia étnica



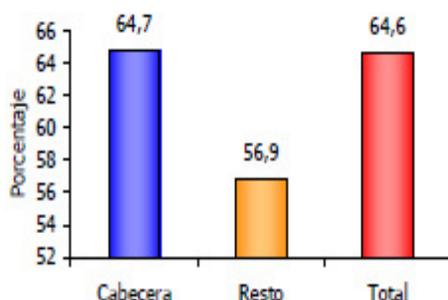
El 6,5% de la población residente en MEDELLIN se auto reconoce como **Negro, mulato, afrocolombiano o afrodescendiente**.

Tasa de Analfabetismo, población de 5 años y más y 15 años y más, cabecera resto



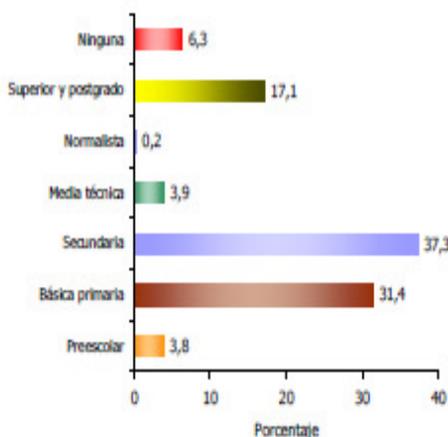
El 5,2% de la población de 5 años y más y el 4,1% de 15 años y más de MEDELLÍN no sabe leer y escribir.

Asistencia escolar, población de 3 a 24 años

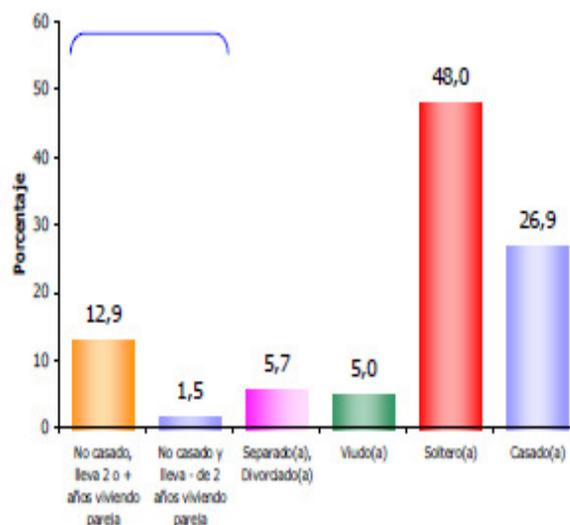


El 64,7% de la población en cabecera de 3 a 24 años asiste a un establecimiento educativo formal.

Nivel educativo

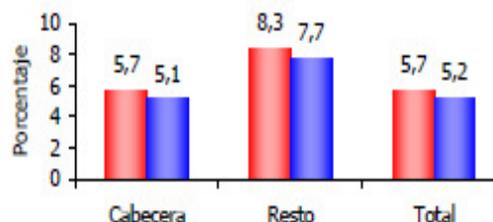
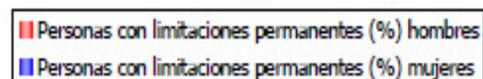


Estado conyugal 10 años y más



El 48,0% de las personas de 10 años y más de MEDELLÍN tienen estado conyugal Soltero(a) y el 26,9% Casado(a).

Prevalencia de limitaciones permanentes por sexo



El 5,2% de las mujeres y el 5,7% de los hombres presenta alguna limitación permanente.

ANEXO 3 → LEY 1258 DEL 05 DICIEMBRE DE 2008

Congreso de Colombia

Ley 1258

05-12-2008

"por medio de la cual se crea la sociedad por acciones simplificada"

EL CONGRESO DE COLOMBIA

DECRETA:

CAPITULO I.

DISPOSICIONES GENERALES.

ARTÍCULO 1o. CONSTITUCIÓN. La sociedad por acciones simplificada podrá constituirse por una o varias personas naturales o jurídicas, quienes sólo serán responsables hasta el monto de sus respectivos aportes.

Salvo lo previsto en el artículo 42 de la presente ley, el o los accionistas no serán responsables por las obligaciones laborales, tributarias o de cualquier otra naturaleza en que incurra la sociedad.

ARTÍCULO 2o. PERSONALIDAD JURÍDICA. La sociedad por acciones simplificada, una vez inscrita en el Registro Mercantil, formará una persona jurídica distinta de sus accionistas.

ARTÍCULO 3o. NATURALEZA. La sociedad por acciones simplificada es una sociedad de capitales cuya naturaleza será siempre comercial, independientemente de las actividades previstas en su objeto social. Para efectos tributarios, la sociedad por acciones simplificada se regirá por las reglas aplicables a las sociedades anónimas.

ARTÍCULO 4o. IMPOSIBILIDAD DE NEGOCIAR VALORES EN EL MERCADO PÚBLICO. Las acciones y los demás valores que emita la sociedad por acciones simplificada no podrán inscribirse en el Registro Nacional de Valores y Emisores ni negociarse en bolsa.

CAPITULO II.

CONSTITUCIÓN Y PRUEBA DE LA SOCIEDAD.

ARTÍCULO 5o. CONTENIDO DEL DOCUMENTO DE CONSTITUCIÓN. La sociedad por acciones simplificada se creará mediante contrato o acto unilateral que conste en documento privado, inscrito en el Registro Mercantil de la Cámara

de Comercio del lugar en que la sociedad establezca su domicilio principal, en el cual se expresará cuando menos lo siguiente:

1o. Nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas.

2o. Razón social o denominación de la sociedad, seguida de las palabras “sociedad por acciones simplificada”; o de las letras S.A.S.;

3o. El domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan en el mismo acto de constitución.

4o. El término de duración, si este no fuere indefinido. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad se ha constituido por término indefinido.

5o. Una enunciación clara y completa de las actividades principales, a menos que se exprese que la sociedad podrá realizar cualquier actividad comercial o civil, lícita. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad podrá realizar cualquier actividad lícita.

6o. El capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital y la forma y términos en que estas deberán pagarse.

7o. La forma de administración y el nombre, documento de identidad y facultades de sus administradores. En todo caso, deberá designarse cuando menos un representante legal.

PARÁGRAFO 1o. El documento de constitución será objeto de autenticación de manera previa a la inscripción en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio, por quienes participen en su suscripción. Dicha autenticación podrá hacerse directamente o a través de apoderado.

PARÁGRAFO 2o. Cuando los activos aportados a la sociedad comprendan bienes cuya transferencia requiera escritura pública, la constitución de la sociedad deberá hacerse de igual manera e inscribirse también en los registros correspondientes.

ARTÍCULO 6o. CONTROL AL ACTO CONSTITUTIVO Y A SUS REFORMAS.

Las Cámaras de Comercio verificarán la conformidad de las estipulaciones del acto constitutivo, de los actos de nombramiento y de cada una de sus reformas con lo previsto en la ley. Por lo tanto, se abstendrán de inscribir el documento mediante el cual se constituya, se haga un nombramiento o se reformen los estatutos de la sociedad, cuando se omita alguno de los requisitos previstos en el artículo anterior o en la ley.

Efectuado en debida forma el registro de la escritura pública o privada de constitución, no podrá impugnarse el contrato o acto unilateral sino por la falta de

elementos esenciales o por el incumplimiento de los requisitos de fondo, de acuerdo con los artículos 98 y 104 del Código de Comercio.

ARTÍCULO 7o. SOCIEDAD DE HECHO. Mientras no se efectúe la inscripción del documento privado o público de constitución en la Cámara de Comercio del lugar en que la sociedad establezca su domicilio principal, se entenderá para todos los efectos legales que la sociedad es de hecho si fueren varios los asociados. Si se tratare de una sola persona, responderá personalmente por las obligaciones que contraiga en desarrollo de la empresa.

ARTÍCULO 8o. PRUEBA DE EXISTENCIA DE LA SOCIEDAD. La existencia de la sociedad por acciones simplificada y las cláusulas estatutarias se probarán con certificación de la Cámara de Comercio, en donde conste no estar disuelta y liquidada la sociedad.

CAPITULO III.

REGLAS ESPECIALES SOBRE EL CAPITAL Y LAS ACCIONES.

ARTÍCULO 9o. SUSCRIPCIÓN Y PAGO DEL CAPITAL. La suscripción y pago del capital podrá hacerse en condiciones, proporciones y plazos distintos de los previstos en las normas contempladas en el Código de Comercio para las sociedades anónimas. Sin embargo, en ningún caso, el plazo para el pago de las acciones excederá de dos (2) años.

En los estatutos de las sociedades por acciones simplificadas podrán establecerse porcentajes o montos mínimos o máximos del capital social que podrán ser controlados por uno o más accionistas, en forma directa o indirecta. En caso de establecerse estas reglas de capital variable, los estatutos podrán contener disposiciones que regulen los efectos derivados del incumplimiento de dichos límites.

ARTÍCULO 10. CLASES DE ACCIONES. Podrán crearse diversas clases y series de acciones, incluidas las siguientes, según los términos y condiciones previstos en las normas legales respectivas: (i) acciones privilegiadas; (ii) acciones con dividendo preferencial y sin derecho a voto; (iii) acciones con dividendo fijo anual y (iv) acciones de pago.

Al dorso de los títulos de acciones, constarán los derechos inherentes a ellas.

PARÁGRAFO. En el caso en que las acciones de pago sean utilizadas frente a obligaciones laborales, se deberán cumplir los estrictos y precisos límites previstos en el Código Sustantivo del Trabajo para el pago en especie.

ARTÍCULO 11. VOTO SINGULAR O MÚLTIPLE. En los estatutos se expresarán los derechos de votación que le correspondan a cada clase de acciones, con

indicación expresa sobre la atribución de voto singular o múltiple, si a ello hubiere lugar.

ARTÍCULO 12. TRANSFERENCIA DE ACCIONES A FIDUCIAS MERCANTILES.

Las acciones en que se divide el capital de la sociedad por acciones simplificada podrán estar radicadas en una fiducia mercantil, siempre que en el libro de registro de accionistas se identifique a la compañía fiduciaria, así como a los beneficiarios del patrimonio autónomo junto con sus correspondientes porcentajes en la fiducia.

Los derechos y obligaciones que por su condición de socio le asisten al fideicomitente serán ejercidos por la sociedad fiduciaria que lleva la representación del patrimonio autónomo, conforme a las instrucciones impartidas por el fideicomitente o beneficiario, según el caso.

ARTÍCULO 13. RESTRICCIONES A LA NEGOCIACIÓN DE ACCIONES. En los estatutos podrá estipularse la prohibición de negociar las acciones emitidas por la sociedad o alguna de sus clases, siempre que la vigencia de la restricción no exceda del término de diez (10) años, contados a partir de la emisión. Este término sólo podrá ser prorrogado por periodos adicionales no mayores de (10) años, por voluntad unánime de la totalidad de los accionistas.

Al dorso de los títulos deberá hacerse referencia expresa sobre la restricción a que alude este artículo.

ARTÍCULO 14. AUTORIZACIÓN PARA LA TRANSFERENCIA DE ACCIONES.

Los estatutos podrán someter toda negociación de acciones o de alguna clase de ellas a la autorización previa de la asamblea.

ARTÍCULO 15. VIOLACIÓN DE LAS RESTRICCIONES A LA NEGOCIACIÓN.

Toda negociación o transferencia de acciones efectuada en contravención a lo previsto en los estatutos será ineficaz de pleno derecho.

ARTÍCULO 16. CAMBIO DE CONTROL EN LA SOCIEDAD ACCIONISTA.

En los estatutos podrá establecerse la obligación a cargo de las sociedades accionistas en el sentido de informarle al representante legal de la respectiva sociedad por acciones simplificada acerca de cualquier operación que implique un cambio de control respecto de aquellas, según lo previsto en el artículo 260 del Código de Comercio.

En estos casos de cambio de control, la asamblea estará facultada para excluir a las sociedades accionistas cuya situación de control fue modificada, mediante decisión adoptada por la asamblea.

El incumplimiento del deber de información a que alude el presente artículo por parte de cualquiera de las sociedades accionistas, además de la posibilidad de exclusión según el artículo 39 de esta ley, podrá dar lugar a una deducción del veinte por ciento (20%) en el valor del reembolso, a título de sanción.

PARÁGRAFO. En los casos a que se refiere este artículo, las determinaciones relativas a la exclusión y a la imposición de sanciones pecuniarias requerirán aprobación de la asamblea de accionistas, impartida con el voto favorable de uno o varios accionistas que representen cuando menos la mitad más una de las acciones presentes en la respectiva reunión, excluido el voto del accionista que fuere objeto de estas medidas.

CAPITULO IV.

ORGANIZACIÓN DE LA SOCIEDAD.

ARTÍCULO 17. ORGANIZACIÓN DE LA SOCIEDAD. En los estatutos de la sociedad por acciones simplificada se determinará libremente la estructura orgánica de la sociedad y demás normas que rijan su funcionamiento. A falta de estipulación estatutaria, se entenderá que todas las funciones previstas en el artículo 420 del Código de Comercio serán ejercidas por la asamblea o el accionista único y que las de administración estarán a cargo del representante legal.

PARÁGRAFO. Durante el tiempo en que la sociedad cuente con un solo accionista, este podrá ejercer las atribuciones que la ley les confiere a los diversos órganos sociales, en cuanto sean compatibles, incluidas las del representante legal.

ARTÍCULO 18. REUNIONES DE LOS ÓRGANOS SOCIALES. La asamblea de accionistas podrá reunirse en el domicilio principal o fuera de él, aunque no esté presente un quórum universal, siempre y cuando que se cumplan los requisitos de quórum y convocatoria previstos en los artículos 20 y 22 de esta ley.

ARTÍCULO 19. REUNIONES POR COMUNICACIÓN SIMULTÁNEA Y POR CONSENTIMIENTO ESCRITO. Se podrán realizar reuniones por comunicación simultánea o sucesiva y por consentimiento escrito. En caso de no establecerse mecanismos estatutarios para la realización de reuniones por comunicación simultánea o sucesiva y por consentimiento escrito, se seguirán las reglas previstas en los artículos 19 a 21 de la Ley 222 de 1995. En ningún caso se requerirá delegado de la Superintendencia de Sociedades para este efecto.

ARTÍCULO 20. CONVOCATORIA A LA ASAMBLEA DE ACCIONISTAS. Salvo estipulación estatutaria en contrario, la asamblea será convocada por el representante legal de la sociedad, mediante comunicación escrita dirigida a cada accionista con una antelación mínima de cinco (5) días hábiles. En el aviso de convocatoria se insertará el orden del día correspondiente a la reunión.

Cuando hayan de aprobarse balances de fin de ejercicio u operaciones de transformación, fusión o escisión, el derecho de inspección de los accionistas

podrá ser ejercido durante los cinco (5) días hábiles anteriores a la reunión, a menos que en los estatutos se convenga un término superior.

PARÁGRAFO. La primera convocatoria para una reunión de la asamblea de accionistas podrá incluir igualmente la fecha en que habrá de realizarse una reunión de segunda convocatoria en caso de no poderse llevar a cabo la primera reunión por falta de quórum. La segunda reunión no podrá ser fijada para una fecha anterior a los diez (10) días hábiles siguientes a la primera reunión, ni posterior a los treinta (30) días hábiles contados desde ese mismo momento.

ARTÍCULO 21. RENUNCIA A LA CONVOCATORIA. Los accionistas podrán renunciar a su derecho a ser convocados a una reunión determinada de la asamblea, mediante comunicación escrita enviada al representante legal de la sociedad antes, durante o después de la sesión correspondiente. Los accionistas también podrán renunciar a su derecho de inspección respecto de los asuntos a que se refiere el inciso 2o del artículo 20 de esta ley, por medio del mismo procedimiento indicado.

Aunque no hubieren sido convocados a la asamblea, se entenderá que los accionistas que asistan a la reunión correspondiente han renunciado al derecho a ser convocados, a menos que manifiesten su inconformidad con la falta de convocatoria antes de que la reunión se lleve a cabo.

ARTÍCULO 22. QUÓRUM Y MAYORÍAS EN LA ASAMBLEA DE ACCIONISTAS. Salvo estipulación en contrario, la asamblea deliberará con uno o varios accionistas que representen cuando menos la mitad más una de las acciones suscritas.

Las determinaciones se adoptarán mediante el voto favorable de un número singular o plural de accionistas que represente cuando menos la mitad más una de las acciones presentes, salvo que en los estatutos se prevea una mayoría decisoria superior para algunas o todas las decisiones.

PARÁGRAFO. En las sociedades con accionista único las determinaciones que le correspondan a la asamblea serán adoptadas por aquel. En estos casos, el accionista dejará constancia de tales determinaciones en actas debidamente asentadas en el libro correspondiente de la sociedad.

ARTÍCULO 23. FRACCIONAMIENTO DEL VOTO. Cuando se trate de la elección de juntas directivas o de otros cuerpos colegiados, los accionistas podrán fraccionar su voto.

ARTÍCULO 24. ACUERDOS DE ACCIONISTAS. Los acuerdos de accionistas sobre la compra o venta de acciones, la preferencia para adquirirlas, las restricciones para transferirlas, el ejercicio del derecho de voto, la persona que habrá de representar las acciones en la asamblea y cualquier otro asunto lícito, deberán ser acatados por la compañía cuando hubieren sido depositados en las oficinas donde funcione la administración de la sociedad, siempre que su término

no fuere superior a diez (10) años, prorrogables por voluntad unánime de sus suscriptores por períodos que no superen los diez (10) años.

Los accionistas suscriptores del acuerdo deberán indicar, en el momento de depositarlo, la persona que habrá de representarlos para recibir información o para suministrarla cuando esta fuere solicitada. La compañía podrá requerir por escrito al representante aclaraciones sobre cualquiera de las cláusulas del acuerdo, en cuyo caso la respuesta deberá suministrarse, también por escrito, dentro de los cinco (5) días comunes siguientes al recibo de la solicitud.

PARÁGRAFO 1o. El Presidente de la asamblea o del órgano colegiado de deliberación de la compañía no computará el voto proferido en contravención a un acuerdo de accionistas debidamente depositado.

PARÁGRAFO 2o. En las condiciones previstas en el acuerdo, los accionistas podrán promover ante la Superintendencia de Sociedades, mediante el trámite del proceso verbal sumario, la ejecución específica de las obligaciones pactadas en los acuerdos.

ARTÍCULO 25. JUNTA DIRECTIVA. La sociedad por acciones simplificada no estará obligada a tener junta directiva, salvo previsión estatutaria en contrario. Si no se estipula la creación de una junta directiva, la totalidad de las funciones de administración y representación legal le corresponderán al representante legal designado por la asamblea.

PARÁGRAFO. En caso de pactarse en los estatutos la creación de una junta directiva, esta podrá integrarse con uno o varios miembros respecto de los cuales podrán establecerse suplencias. Los directores podrán ser designados mediante cuociente electoral, votación mayoritaria o por cualquier otro método previsto en los estatutos.

Las normas sobre su funcionamiento se determinarán libremente en los estatutos. A falta de previsión estatutaria, este órgano se regirá por lo previsto en las normas legales pertinentes.

ARTÍCULO 26. REPRESENTACIÓN LEGAL. La representación legal de la sociedad por acciones simplificada estará a cargo de una persona natural o jurídica, designada en la forma prevista en los estatutos. A falta de estipulaciones, se entenderá que el representante legal podrá celebrar o ejecutar todos los actos y contratos comprendidos en el objeto social o que se relacionen directamente con la existencia y el funcionamiento de la sociedad. A falta de previsión estatutaria frente a la designación del representante legal, su elección le corresponderá a la asamblea o accionista único.

ARTÍCULO 27. RESPONSABILIDAD DE ADMINISTRADORES. Las reglas relativas a la responsabilidad de administradores contenidas en la Ley 222 de 1995, les serán aplicables tanto al representante legal de la sociedad por acciones

simplificada como a su junta directiva y demás órganos de administración, si los hubiere.

PARÁGRAFO. Las personas naturales o jurídicas que, sin ser administradores de una sociedad por acciones simplificada, se inmiscuyan en una actividad positiva de gestión, administración o dirección de la sociedad, incurrirán en las mismas responsabilidades y sanciones aplicables a los administradores.

ARTÍCULO 28. REVISORÍA FISCAL. En caso de que por exigencia de la ley se tenga que proveer el cargo de revisor fiscal, la persona que ocupe dicho cargo deberá ser contador público titulado con tarjeta profesional vigente.

En todo caso las utilidades se justificarán en estados financieros elaborados de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados y dictaminados por un contador público independiente.

CAPITULO V.

REFORMAS ESTATUTARIAS Y REORGANIZACIÓN DE LA SOCIEDAD.

ARTÍCULO 29. REFORMAS ESTATUTARIAS. Las reformas estatutarias se aprobarán por la asamblea, con el voto favorable de uno o varios accionistas que representen cuando menos la mitad más una de las acciones presentes en la respectiva reunión. La determinación respectiva deberá constar en documento privado inscrito en el Registro Mercantil, a menos que la reforma implique la transferencia de bienes mediante escritura pública, caso en el cual se regirá por dicha formalidad.

ARTÍCULO 30. NORMAS APLICABLES A LA TRANSFORMACIÓN, FUSIÓN Y ESCISIÓN. Sin perjuicio de las disposiciones especiales contenidas en la presente ley, las normas que regulan la transformación, fusión y escisión de sociedades le serán aplicables a la sociedad por acciones simplificadas, así como las disposiciones propias del derecho de retiro contenidas en la Ley 222 de 1995.

PARÁGRAFO. Los accionistas de las sociedades absorbidas o escindidas podrán recibir dinero en efectivo, acciones, cuotas sociales o títulos de participación en cualquier sociedad o cualquier otro activo, como única contraprestación en los procesos de fusión o escisión que adelanten las sociedades por acciones simplificadas.

ARTÍCULO 31. TRANSFORMACIÓN. Cualquier sociedad podrán transformarse en sociedad por acciones simplificada, antes de la disolución, siempre que así lo decida su asamblea o junta de socios, mediante determinación unánime de los asociados titulares de la totalidad de las acciones suscritas. La decisión correspondiente deberá constar en documento privado inscrito en el Registro Mercantil.

De igual forma, la sociedad por acciones simplificada podrá transformarse en una sociedad de cualquiera de los tipos previstos en el Libro Segundo del Código de Comercio, siempre que la determinación respectiva sea adoptada por la asamblea, mediante decisión unánime de los asociados titulares de la totalidad de las acciones suscritas.

PARÁGRAFO. El requisito de unanimidad de las acciones suscritas también se requerirá en aquellos casos en los que, por virtud de un proceso de fusión o de escisión o mediante cualquier otro negocio jurídico, se proponga el tránsito de una sociedad por acciones simplificada a otro tipo societario o viceversa.

ARTÍCULO 32. ENAJENACIÓN GLOBAL DE ACTIVOS. Se entenderá que existe enajenación global de activos cuando la sociedad por acciones simplificada se proponga enajenar activos y pasivos que representen el cincuenta (50%) o más del patrimonio líquido de la compañía en la fecha de enajenación.

La enajenación global requerirá aprobación de la asamblea, impartida con el voto favorable de uno o varios accionistas que representen cuando menos la mitad más una de las acciones presentes en la respectiva reunión. Esta operación dará lugar al derecho de retiro a favor de los accionistas ausentes y disidentes en caso de desmejora patrimonial.

PARÁGRAFO. La enajenación global de activos estará sujeta a la inscripción en el Registro Mercantil.

ARTÍCULO 33. FUSIÓN ABREVIADA. En aquellos casos en que una sociedad detente más del noventa (90%) de las acciones de una sociedad por acciones simplificada, aquella podrá absorber a esta, mediante determinación adoptada por los representantes legales o por las juntas directivas de las sociedades participantes en el proceso de fusión.

El acuerdo de fusión podrá realizarse por documento privado inscrito en el Registro Mercantil, salvo que dentro de los activos transferidos se encuentren bienes cuya enajenación requiera escritura pública. La fusión podrá dar lugar al derecho de retiro a favor de los accionistas ausentes y disidentes en los términos de la Ley 222 de 1995, así como a la acción de oposición judicial prevista en el artículo 175 del Código de Comercio.

El texto del acuerdo de fusión abreviada tendrá que ser publicado en un diario de amplia circulación según lo establece la Ley 222 de 1995, dentro de ese mismo término habrá lugar a la oposición por parte de terceros interesados quienes podrán exigir garantías necesarias y/o suficientes.

CAPITULO VI.

DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN.

ARTÍCULO 34. DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN. La sociedad por acciones simplificada se disolverá:

1o. Por vencimiento del término previsto en los estatutos, si lo hubiere, a menos que fuere prorrogado mediante documento inscrito en el Registro mercantil antes de su expiración.

2o. Por imposibilidad de desarrollar las actividades previstas en su objeto social.

3o. Por la iniciación del trámite de liquidación judicial.

4o. Por las causales previstas en los estatutos.

5o. Por voluntad de los accionistas adoptada en la asamblea o por decisión del accionista único.

6o. Por orden de autoridad competente, y

7o. Por pérdidas que reduzcan el patrimonio neto de la sociedad por debajo del cincuenta por ciento del capital suscrito.

En el caso previsto en el ordinal 1o anterior, la disolución se producirá de pleno derecho a partir de la fecha de expiración del término de duración, sin necesidad de formalidades especiales. En los demás casos, la disolución ocurrirá a partir de la fecha de registro del documento privado o de la ejecutoria del acto que contenga la decisión de autoridad competente.

ARTÍCULO 35. ENERVAMIENTO DE CAUSALES DE DISOLUCIÓN. Podrá evitarse la disolución de la sociedad mediante la adopción de las medidas a que hubiere lugar, según la causal ocurrida, siempre que el enervamiento de la causal ocurra durante los seis (6) meses siguientes a la fecha en que la asamblea reconozca su acaecimiento. Sin embargo, este plazo será de dieciocho (18) meses en el caso de la causal prevista en el ordinal 7o del artículo anterior.

PARÁGRAFO. Las causales de disolución por unipersonalidad sobrevenida o reducción de las pluralidades mínimas en los demás tipos de sociedad previstos en el Código de Comercio también podrán enervarse mediante la transformación en sociedad por acciones simplificada, siempre que así lo decidan los asociados restantes de manera unánime o el asociado supérstite.

ARTÍCULO 36. LIQUIDACIÓN. La liquidación del patrimonio se realizará conforme al procedimiento señalado para la liquidación de las sociedades de responsabilidad limitada. Actuará como liquidador, el representante legal o la persona que designe la asamblea de accionistas.

CAPITULO VII

DISPOSICIONES FINALES.

ARTÍCULO 37. APROBACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS. Tanto los estados financieros de propósito general o especial, como los informes de gestión y demás cuentas sociales deberán ser presentadas por el representante legal a consideración de la asamblea de accionistas para su aprobación.

PARÁGRAFO. Cuando se trate de sociedades por acciones simplificadas con único accionista, este aprobará todas las cuentas sociales y dejará constancia de tal aprobación en actas debidamente asentadas en el libro correspondiente de la sociedad.

ARTÍCULO 38. SUPRESIÓN DE PROHIBICIONES. Las prohibiciones contenidas en los artículos 155, 185, 202, 404, 435 y 454 del Código de Comercio no se les aplicarán a las sociedades por acciones simplificadas, a menos que en los estatutos se disponga lo contrario.

ARTÍCULO 39. EXCLUSIÓN DE ACCIONISTAS. Los estatutos podrán prever causales de exclusión de accionistas, en cuyo caso deberá cumplirse el procedimiento de reembolso previsto en los artículos 14 a 16 de la Ley 222 de 1995.

Si el reembolso implicare una reducción de capital deberá dársele cumplimiento, además, a lo previsto en el artículo 145 del Código de Comercio.

PARÁGRAFO. Salvo que se establezca un procedimiento diferente en los estatutos, la exclusión de accionistas requerirá aprobación de la asamblea, impartida con el voto favorable de uno o varios accionistas que representen cuando menos la mitad más una de las acciones presentes en la respectiva reunión, sin contar el voto del accionista o accionistas que fueren objeto de esta medida.

ARTÍCULO 40. RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS SOCIETARIOS. Las diferencias que ocurran a los accionistas entre sí, o con la sociedad o sus administradores, en desarrollo del contrato social o del acto unilateral, incluida la impugnación de determinaciones de asamblea o junta directiva con fundamento en cualquiera de las causas legales, podrán someterse a decisión arbitral o de amigables componedores, si así se pacta en los estatutos.

Si no se pacta arbitramento o amigable composición, se entenderá que todos los conflictos antes mencionados serán resueltos por la Superintendencia de Sociedades, mediante el trámite del proceso verbal sumario.

ARTÍCULO 41. UNANIMIDAD PARA LA MODIFICACIÓN DE DISPOSICIONES ESTATUTARIAS. Las cláusulas consagradas en los estatutos conforme a lo previsto en los artículos 13, 14, 39 y 40 de esta ley sólo podrán ser incluidas o modificadas mediante la determinación de los titulares del ciento por ciento (100 %) de las acciones suscritas.

ARTÍCULO 42. DESESTIMACIÓN DE LA PERSONALIDAD JURÍDICA. Cuando se utilice la sociedad por acciones simplificada en fraude a la ley o en perjuicio de terceros, los accionistas y los administradores que hubieren realizado, participado o facilitado los actos defraudatorios, responderán solidariamente por las obligaciones nacidas de tales actos y por los perjuicios causados.

La declaratoria de nulidad de los actos defraudatorios se adelantará ante la Superintendencia de Sociedades, mediante el procedimiento verbal sumario.

La acción indemnizatoria a que haya lugar por los posibles perjuicios que se deriven de los actos defraudatorios será de competencia, a prevención, de la Superintendencia de Sociedades o de los jueces civiles del circuito especializados, y a falta de estos, por los civiles del circuito del domicilio del demandante, mediante el trámite del proceso verbal sumario.

ARTÍCULO 43. ABUSO DEL DERECHO. Los accionistas deberán ejercer el derecho de voto en el interés de la compañía. Se considerará abusivo el voto ejercido con el propósito de causar daño a la compañía o a otros accionistas o de obtener para sí o para una tercera ventaja injustificada, así como aquel voto del que pueda resultar un perjuicio para la compañía o para los otros accionistas. Quien abuse de sus derechos de accionista en las determinaciones adoptadas en la asamblea, responderá por los daños que ocasione, sin perjuicio que la Superintendencia de Sociedades pueda declarar la nulidad absoluta de la determinación adoptada, por la ilicitud del objeto.

La acción de nulidad absoluta y la de indemnización de perjuicios de la determinación respectiva podrán ejercerse tanto en los casos de abuso de mayoría, como en los de minoría y de paridad. El trámite correspondiente se adelantará ante la Superintendencia de Sociedades mediante el proceso verbal sumario.

ARTÍCULO 44. ATRIBUCIÓN DE FACULTADES JURISDICCIONALES. Las funciones jurisdiccionales a que se refieren los artículos 24, 40, 42 y 43, serán ejercidas por la Superintendencia de Sociedades, con fundamento en lo previsto en el artículo 116 de la Constitución Política.

ARTÍCULO 45. REMISIÓN. En lo no previsto en la presente ley, la sociedad por acciones simplificada se regirá por las disposiciones contenidas en los estatutos sociales, por las normas legales que rigen a la sociedad anónima y, en su defecto, en cuanto no resulten contradictorias, por las disposiciones generales que rigen a las sociedades previstas en el Código de Comercio. Así mismo, las sociedades por acciones simplificadas estarán sujetas a la inspección, vigilancia o control de la Superintendencia de Sociedades, según las normas legales pertinentes.

PARÁGRAFO. Los instrumentos de protección previstos en la Ley 986 de 2005, se aplicarán igualmente a favor del titular de una sociedad por acciones simplificada compuesta por una sola persona.

ARTÍCULO 46. VIGENCIA Y DEROGATORIAS. La presente ley rige a partir del momento de su promulgación y deroga todas las disposiciones que le sean contrarias.

Sin perjuicio de las ventajas y beneficios establecidos en el ordenamiento jurídico, una vez entre en vigencia la presente ley, no se podrán constituir sociedades unipersonales con base en el artículo 22 de la Ley 1014 de 2006. Las sociedades unipersonales constituidas al amparo de dicha disposición tendrán un término máximo improrrogable de seis (6) meses, para transformarse en sociedades por acciones simplificadas.

ANEXO 4 → TARIFAS DEL REGISTRO MERCANTIL AÑO 2012

CONFECAMARAS					
TARIFAS DEL REGISTRO MERCANTIL					
AÑO 2012					
<p>El Gobierno Nacional, mediante el Decreto 393 de 2002 estableció los derechos por registro y renovación de la matrícula mercantil, establecimientos de comercio, sucursales o agencias, derechos de cancelaciones y mutaciones y derechos por inscripción de libros y documentos, así como el valor del formulario y los certificados expedidos por las Cámaras.</p> <p>La matrícula de los comerciantes o su renovación en el registro público mercantil, causará anualmente los siguientes derechos liquidados de acuerdo al monto de sus activos:</p>					
RANGO DE ACTIVOS		RANGO DE ACTIVOS		TARIFA	TARIFA
En salarios mínimos		En pesos		% S.M.M.L.V.	EN \$
Mayor a	Menor o igual	Mayor a	Menor o igual		
0	2	-	1.133.400	5,24	30.000
2	4	1.133.400	2.266.800	7,34	42.000
4	5	2.266.800	2.833.500	9,79	55.000
5	7	2.833.500	3.966.900	10,84	61.000
7	9	3.966.900	5.100.300	12,94	73.000
9	11	5.100.300	6.233.700	14,88	83.000
11	12	6.233.700	6.800.400	16,08	91.000
12	14	6.800.400	7.933.800	17,83	101.000
14	16	7.933.800	9.067.200	20,28	115.000
16	18	9.067.200	10.200.600	22,38	127.000
18	19	10.200.600	10.767.300	23,78	135.000
19	21	10.767.300	11.900.700	25,52	145.000
21	23	11.900.700	13.034.100	26,92	153.000
23	25	13.034.100	14.167.500	28,67	162.000
25	26	14.167.500	14.734.200	30,77	174.000
26	28	14.734.200	15.867.600	31,82	180.000
28	30	15.867.600	17.001.000	33,57	190.000
30	31	17.001.000	17.567.700	35,66	202.000
31	33	17.567.700	18.701.100	37,41	212.000
33	35	18.701.100	19.834.500	38,81	220.000
35	52	19.834.500	29.468.400	45,45	258.000
52	70	29.468.400	39.669.000	54,54	309.000
70	87	39.669.000	49.302.900	63,99	363.000
87	105	49.302.900	59.503.500	73,43	416.000
105	123	59.503.500	69.704.100	83,57	474.000
123	140	69.704.100	79.338.000	93,01	527.000
140	158	79.338.000	89.538.600	103,15	585.000
158	175	89.538.600	99.172.500	113,29	642.000
175	192	99.172.500	108.806.400	131,47	745.000
192	210	108.806.400	119.007.000	133,92	759.000
210	228	119.007.000	129.207.600	136,36	773.000
228	245	129.207.600	138.841.500	138,81	787.000
245	262	138.841.500	148.475.400	141,61	803.000
262	280	148.475.400	158.676.000	143,71	814.000
280	297	158.676.000	168.309.900	146,50	830.000
297	316	168.309.900	179.077.200	148,95	844.000
316	332	179.077.200	188.144.400	151,05	856.000
332	350	188.144.400	198.345.000	154,20	874.000

TARIFAS DEL REGISTRO MERCANTIL

AÑO 2012

RANGO DE ACTIVOS		RANGO DE ACTIVOS		TARIFA	TARIFA
En salarios mínimos		En pesos		% S.M.M.L.V.	EN \$
Mayor a	Menor o igual	Mayor a	Menor o igual		
350	524	198.345.000	298.950.800	159,44	904.000
524	700	298.950.800	396.690.000	166,08	941.000
700	875	396.690.000	495.862.500	171,33	971.000
875	1.050	495.862.500	595.035.000	175,52	995.000
1.050	1.224	595.035.000	693.640.800	179,02	1.015.000
1.224	1.399	693.640.800	792.813.300	181,82	1.030.000
1.399	1.574	792.813.300	891.985.800	183,92	1.042.000
1.574	1.748	891.985.800	990.591.600	186,01	1.054.000
1.748	2.098	990.591.600	1.188.936.600	188,46	1.068.000
2.098	2.448	1.188.936.600	1.387.281.600	191,26	1.084.000
2.448	2.797	1.387.281.600	1.585.059.900	193,36	1.096.000
2.797	3.147	1.585.059.900	1.783.404.900	194,75	1.104.000
3.147	3.497	1.783.404.900	1.981.749.900	196,85	1.116.000
3.497	5.245	1.981.749.900	2.972.341.500	200,35	1.135.000
5.245	6.993	2.972.341.500	3.962.933.100	205,94	1.167.000
6.993	8.741	3.962.933.100	4.953.524.700	212,94	1.207.000
8.741	10.490	4.953.524.700	5.944.683.000	218,88	1.240.000
10.490	12.238	5.944.683.000	6.935.274.600	220,98	1.252.000
12.238	13.986	6.935.274.600	7.925.866.200	223,78	1.268.000
13.986	15.734	7.925.866.200	8.916.457.800	226,92	1.286.000
15.734	17.483	8.916.457.800	9.907.616.100	231,47	1.312.000
17.483	34.965	9.907.616.100	19.814.665.500	244,06	1.383.000
34.965	69.930	19.814.665.500	39.629.331.000	245,10	1.389.000
69.930	104.895	39.629.331.000	59.443.996.500	246,15	1.395.000
104.895	139.860	59.443.996.500	79.258.662.000	246,85	1.399.000
139.860	174.825	79.258.662.000	99.073.327.500	247,55	1.403.000
174.825	349.650	99.073.327.500	198.146.655.000	248,25	1.407.000
349.650	699.300	198.146.655.000	396.293.310.000	251,05	1.423.000
699.300	874.125	396.293.310.000	495.366.637.500	256,99	1.456.000
874.125	En Adelante	495.366.637.500	En Adelante	259,79	1.472.000

TARIFAS DEL REGISTRO MERCANTIL

AÑO 2012

DERECHOS POR REGISTRO DE MATRICULA DE ESTABLECIMIENTOS, SUCURSALES Y AGENCIAS

La matrícula de establecimientos de comercio, sucursales y agencias, así como su renovación causará los siguientes derechos, según el nivel de activos vinculados al establecimiento:

1. Cuando el establecimiento, la sucursal o la agencia, se encuentre localizado dentro de la misma jurisdicción de la Cámara de Comercio correspondiente al domicilio principal de la sociedad:

RANGO DE ACTIVOS		RANGO DE ACTIVOS		TARIFA	TARIFA
S.M.M.L.V.		En pesos		S.M.M.L.V.	EN \$
Mayor a	Menor o igual	Mayor a	Menor o igual		
0	3	-	1.700.100	5,24	30.000
3	17	1.700.100	9.633.900	11,19	63.000
17	En Adelante	9.633.900	En adelante	16,78	95.000

2. Cuando el establecimiento, la sucursal o la agencia se encuentre localizado dentro de la jurisdicción de una Cámara de Comercio distinta a la que corresponda al domicilio principal de la sociedad:

RANGO DE ACTIVOS		RANGO DE ACTIVOS		TARIFA	TARIFA
S.M.M.L.V.		En pesos		S.M.M.L.V.	EN \$
Mayor a	Menor o igual	Mayor a	Menor o igual		
0	3	-	1.700.100	11,19	63.000
3	17	1.700.100	9.633.900	16,78	95.000
17	En Adelante	9.633.900	En adelante	22,37	127.000

DERECHOS POR CANCELACIONES Y MUTACIONES

La cancelación de la matrícula y las mutaciones referentes a la actividad mercantil causará los siguientes derechos:

	TARIFA SMMLV	TARIFA EN \$
1. Cancelación de la matrícula del comerciante	1,40	7.900
2. Cancelación de la matrícula de establecimiento de comercio	1,40	7.900
3. Mutaciones referentes a la actividad comercial	1,40	7.900

DERECHOS POR INSCRIPCIÓN DE LIBROS Y DOCUMENTOS

De acuerdo con el decreto 1868 de 2008, mediante el cual se modificó el artículo 26 del Decreto 393 de 2002, los derechos de inscripción por actos, libros y documentos serán los siguientes:

La inscripción en el registro mercantil de los actos y documentos respecto de los cuales la ley exige esa formalidad, causará un derecho de 5,24% SMMLV \$30,000, a excepción de la inscripción de los contratos de prenda sin tenencia, la cual causará un derecho de 6,64 % SMMLV \$38,000.

La inscripción en el registro mercantil de los libros respecto de los cuales la ley exige esa formalidad, causará un derecho de 1.74% de un S.M.M.L.V., equivalente a \$ 9,900

CERTIFICADOS

Los certificados expedidos por las Cámaras de Comercio, en desarrollo de su función pública de llevar el registro mercantil, tendrán los siguientes valores, independiente del número de hojas.

	TARIFA SMMLV	TARIFA EN \$
1. Matrícula Mercantil	0,35	2.000
2. Existencia y representación legal, inscripción de documentos	0,70	2.000
3. Certificados Especiales	0,70	4.000

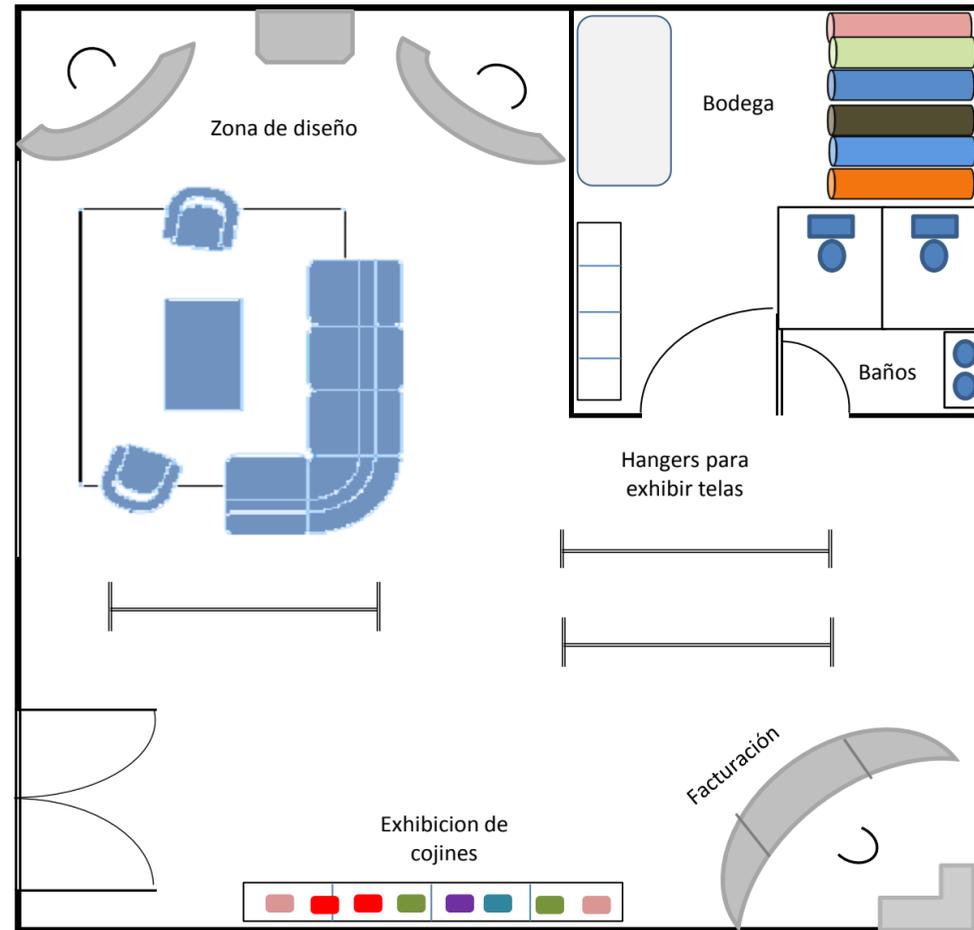
FORMULARIOS

	TARIFA SMMLV	TARIFA EN \$
Formulario para el Registro Mercantil	0,70	4.000

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
INSTITUTO DE POSTGRADOS- FORUM
RESUMEN ANALÍTICO DE INVESTIGACIÓN (R.A.I)

No.	VARIABLES	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE
1	NOMBRE DEL POSTGRADO	Especialización en Gerencia Logística
2	TÍTULO DEL PROYECTO	COMERCIALIZADORA DE TEXTILES PARA HOGAR (TAPIHOGAR SAS)
3	AUTOR(es)	Cárdenas Tangarife Paula Jimena
4	AÑO Y MES	Julio del 2012
5	NOMBRE DEL ASESOR(a)	Zuñiga Castañeda Francisco José
6	DESCRIPCIÓN O ABSTRACT	<p>Comercializadora textil de productos de <i>tapicería</i> para el hogar, tendrá como nombre <i>TAPIHOGAR</i> enfocada principalmente a la venta de telas para muebles y accesorios como cojines y pufs ubicada en la ciudad de <i>Medellín</i>. Ofrece productos de valor agregado <i>al detal y al por mayor</i>, enfocado en los <i>estratos 4 y 5</i>, en donde se maneja un portafolio de <i>producto exclusivo para las referencias decorativas y un portafolio semi-masivo para las referencias unicolores</i>. Se ofrece, como valor agregado, el servicio de <i>asesoría en decoración</i>, acorde a las nuevas tendencias y de acuerdo al perfil de cada consumidor, apoyado de un software de diseño que ambienta espacios. TAPIHOGAR is a Home textile Trader, dedicated to selling upholstery fabrics for furniture, cushions, puffs, accessories and so on, located in Medellín- Colombia. It offers add valued products retail and wholesale, mainly focused on 4th and 5th social levels with a big portfolio for exclusive and premium fabrics, and also a branch of beautiful fabrics for semi-massive market. Service includes an advisory in home decorations offered by a professional Designer, according to new trends and profile of each consumer, supported by high tech design software.</p>
7	PALABRAS CLAVES	Telas, tapicería, Tapihogar, muebles, comercializador
8	SECTOR ECONÓMICO AL QUE PERTENECE EL PROYECTO	Sector textil
9	TIPO DE ESTUDIO	Plan de Negocio
10	OBJETIVO GENERAL	Conocer aspectos relevantes y genéricos del mercado de los textiles para el hogar, como precio, perfil del consumidor, competencia, proveedores, entre otros, de modo que se establezca la viabilidad de la idea de negocio.
11	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar si Medellín es una buena ubicación geográfica en Colombia para el montaje del negocio. • Establecer un perfil de consumidor de modo que permita ofrecer productos acorde a las necesidades y gusto del mismo. • Conocer el rango de precios de los textiles para el hogar según los niveles socioeconómicos. • Encontrar la mayor información posible de la competencia. • Conocer el funcionamiento de este tipo de negocios en las principales ciudades del país. • Determinar si la asesoría en diseño es un valor agregado perceptible para el consumidor

12	RESUMEN GENERAL	<p>cojines y pufs ubicada en Medellín. Ofrece productos de valor agregado al detal y al por mayor, enfocado en los estratos 4 y 5, en donde se maneja un portafolio de producto exclusivo para las referencias decorativas y un portafolio semi-masivo para las referencias unicolores. Todo lo anterior, se realiza seleccionando siempre referencias acorde al perfil de los consumidores de la región. Adicional a la venta tradicional, se ofrece, como valor agregado, el servicio de asesoría en decoración, prestado por un Diseñador profesional con amplia trayectoria en este campo, el cual brinda asesorías a los clientes acorde a las nuevas tendencias y de acuerdo al perfil de cada consumidor, apoyado de un software de diseño que ambienta espacios.</p> <p>El negocio se monta en Medellín porque se detectó una necesidad respecto a la falta de oferentes de productos textiles para tapicería de valor agregado en el canal minorista.</p> <p>Dentro de los aspectos claves del negocio se encuentran, 1) la Capacitación a las personas que ofrecen los productos, de modo que puedan asesorar al cliente en la toma de decisiones; 2) la Vitrina, es la manera que se tiene de incorporar clientes; 3) Precios un poco más bajos que los que ofrece la competencia, con el fin de cautivar clientes nuevos. 4) Capital inicial de inversión bajo (\$48.503.900). 5) cinco Proveedores, tres nacionales y dos del exterior</p> <p>En cuanto al análisis financiero proyectado para 5 años, se puede decir, que el Negocio es viable y atractivo económicamente, ya que se ofrece una TIR para el inversionista del 70,28%.</p> <p>El punto de equilibrio se logra con la venta anual de 5.480m y el análisis de sensibilidad muestra que en el caso que la empresa no ejecute las ventas presupuestadas, estas pueden ser reducidas hasta un 19,65% sin afectar la rentabilidad esperada por los inversionistas, es decir, punto en el cual la TIR del flujo de caja del inversionista es igual a la TIO (30%).</p>
13	FUENTES BIBLIOGRÁFICAS	<p>INFORME DE CONYUNTURA Cámara Algodón-Fibras-Textil-Confecciones Bogotá 17/Septiembre/2010. ANDI asociación Nacional de Empresarios de Colombia. www.andi.com.co</p> <p>ENCUESTA DE CALIDAD DE VIDA. MEDELLÍN 2004-2005 EXPANDIDA Procesamiento: DAP. Subdirección Metroinformación. Unidad de Clasificación Socioeconómica y Estratificación. Alcaldía de Medellín</p> <p>CENSO MEDELLIN DANE. Boletín Censo General 2005 Perfil: Medellín Antioquia. www.dane.gov.co</p> <p>CENSO ANTIOQUIA DANE. Boletín Censo General 2005 Perfil: Antioquia. www.dane.gov.co</p> <p>TARIFAS DE REGISTRO MERCANTIL 2012. Confecamaras http://www.ccq.org.co/TARIFAS-RM-2012.pdf</p> <p>LEY 1258 DEL 05 DICIEMBRE DE 2008 http://web.presidencia.gov.co/leyes/2008/diciembre/ley125805122008.pdf</p>



COSTOS VARIABLES		
CONCEPTO	VALOR	\$ / Metro
Costo unitario metro	\$ 18.000	\$ 18.000
Comisiones por venta	3% de la venta e	\$ 1.050
Envase y embalaje	\$20/m	\$ 20
Transporte de mercancía por pedido	\$30.000/ viaje co	\$ 83
COSTO VARIABLE		\$ 19.153

COSTOS FIJOS		
CONCEPTO	MENSUAL	ANUAL
Arriendo mes	\$ 2.500.000	\$ 30.000.000
Alarma	\$ 60.000	\$ 720.000
Seguro (0.85%*\$80.000.000)	\$ 56.667	\$ 680.000
Aseo	\$ 100.000	\$ 1.200.000
Servicios públicos	\$ 250.000	\$ 3.000.000
Papelería	\$ 50.000	\$ 600.000
Uniformes de dotación Camisa	\$ 20.000	\$ 240.000
Salarios + Prestaciones	\$ 3.366.000	\$ 40.392.000
Viaje a feria	\$ 500.000	\$ 6.000.000
Remodelación de vitrinas	\$ 133.333	\$ 1.600.000
Viaje compra mercancía Panamá	\$ 200.000	\$ 2.400.000
COSTO FIJO TOTAL	\$ 7.236.000	\$ 86.832.000

INVERSION INICIALES	
CONCEPTO	VALOR
Capital de trabajo (para compra de tela)**	\$ 19.000.000
Software Diseño	\$ 1.000.000
Software facturación e inventarios	\$ 1.500.000
Caja registradora	\$ 400.000
Computador	\$ 1.800.000
Impresora	\$ 300.000
Muebles de decoración	\$ 1.600.000
Colgadores de perchas	\$ 600.000
Adecuaciones (Vitrina, letrero, paredes, pintura)	\$ 4.400.000
Estantería	\$ 1.300.000
Mesa de corte	\$ 300.000
Constitucion y legalizacion	\$ 631.900
Escritorios	\$ 750.000
Sillas	\$ 450.000
2 meses de costo fijo en efectivo	\$ 14.472.000
TOTAL	\$ 48.503.900

** 42 rollos de 15m aprox, con 6 tipos de telas de básicos con 5 colores y 4 colecciones decorativas con 3 colores cada una.

PUNTO DE EQUILIBRIO	
Precio	\$ 35.000
CF Total	\$ 86.832.000
CV Unitario	\$ 19.153

Punto de Equili 5480

PROYECCIONES DE VENTA		
	Metros anuales	Precio venta prom
Años 1	6.000	\$ 35.000
Años 2 - 3	8.000	\$ 38.500
Años 4 - 5	9.000	\$ 44.275

0,0%

6.000
8.000
9.000

PRESTAMO		
\$ 8.000.000	a	2 años con
amortizaciones iguales a una tasa	18%	anual

TABLA DE AMORTIZACION				
Año	Saldo	Amortización	Interés	Cuota
1	8.000.000	\$ 4.000.000	\$ 1.440.000	\$ 5.440.000
2	4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 720.000	\$ 4.720.000

Cuota de amortización: \$ 4.000.000

ACTIVO DIFER	Preoperativo	\$ 7.531.900
ACTIVO CORRI	Capital trabajo	\$ 19.000.000
ACTIVO FIJO	Equipos	\$ 7.500.000
Amortización 5años		\$ 1.506.380
Depreciación 5años		\$ 1.500.000

FLUJO DE CAJA PARA EVALUACION							
	AÑOS	0	1	2	3	4	5
+	Ingreso por Ventas		210.000.000	308.000.000	308.000.000	398.475.000	398.475.000

-	COMPRAS		115.680.000	160.146.133	166.551.979	194.758.953	210.615.720
-	Gastos de Adm. Fijos		86.832.000	89.436.960	92.120.069	94.883.671	97.730.181
-	Depreciación						
-	Amortización						
=	U.A.I.I.						
-	Intereses						
=	U.A.I.						
-	Impuestos			1.254.535	18.308.706	15.557.384	35.204.695
=	U.Neta						
+	Depreciación						
+	Amortización						
+	Intereses						
=	FLUJO OPERATIVO (FCL)		7.488.000	57.162.372	31.019.247	93.274.992	54.924.405
-	Amortización préstamo		4.000.000	4.000.000			
-	Intereses		1.440.000	720.000			
=	FLUJO NETO (FCN)		2.048.000	52.442.372	31.019.247	93.274.992	54.924.405
+	Valor Libro						
-	Inversión	(48.503.900)					
	Gastos Preoperatorios	(7.531.900)					
	Capital de Trabajo	(33.472.000)					
	Equipos	(7.500.000)					
=	FLUJO DE CAJA LIBRE DEL PROYECTO	(48.503.900)	7.488.000	57.162.372	31.019.247	93.274.992	54.924.405
	FLUJO AL PRESENTE	(48.503.900)	5.894.157	35.417.835	15.128.605	35.808.716	16.597.580

VPN \$ 60.342.993
TIR DEL PROYECTO 66,21%

	AÑOS	0	1	2	3	4	5
+	Valor Libro						
-	Financiación	(48.503.900)					
	Préstamo	(8.000.000)					
	Inversionista	(40.503.900)					
=	FLUJO DE CAJA NETO DEL INVERSIONISTA	(40.503.900)	2.048.000	52.442.372	31.019.247	93.274.992	54.924.405
	FLUJO AL PRESENTE	(40.503.900)	1.575.385	31.030.989	14.118.911	32.658.167	14.792.739

VPN \$ 53.672.291
TIR DEL INVERSIONISTA 70,28%

INVENTARIO Y SALDO CAJA

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INVENTARIO	\$ 19.000.000	\$ 19.760.000	\$ 20.550.400	\$ 21.372.416	\$ 22.227.313	\$ 23.116.405
SALDO FINAL EN CAJA	\$ 14.472.000	\$ 16.520.000	\$ 68.962.372	\$ 99.981.619	\$ 193.256.611	\$ 248.181.015

INVENTARIO - COMPRAS - COSTO DE VENTAS

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Inicial	\$ 19.000.000	\$ 19.760.000	\$ 20.550.400	\$ 21.372.416	\$ 22.227.313
Compras	\$ 115.680.000	\$ 160.146.133	\$ 166.551.979	\$ 194.758.953	\$ 210.615.720
Disponibile	\$ 134.680.000	\$ 179.906.133	\$ 187.102.379	\$ 216.131.369	\$ 232.843.032
Final	\$ 19.760.000	\$ 20.550.400	\$ 21.372.416	\$ 22.227.313	\$ 23.116.405
Costo	\$ 114.920.000	\$ 159.355.733	\$ 165.729.963	\$ 193.904.056	\$ 209.726.627

PERDIDAS y GANANCIAS

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
--	-------	-------	-------	-------	-------

Unidades vendidas	\$ 6.000	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 9.000	\$ 9.000
Ventas	\$ 210.000.000	\$ 308.000.000	\$ 308.000.000	\$ 398.475.000	\$ 398.475.000
Costos y gastos variable	\$ 114.920.000	\$ 159.355.733	\$ 165.729.963	\$ 193.904.056	\$ 209.726.627
Margen de contribucion	\$ 95.080.000	\$ 148.644.267	\$ 142.270.037	\$ 204.570.944	\$ 188.748.373
Costos y gastos fijos	\$ 86.832.000	\$ 89.436.960	\$ 92.120.069	\$ 94.883.671	\$ 97.730.181
DEPRECIACION	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000
AMORTIZACION	\$ 1.506.380	\$ 1.506.380	\$ 1.506.380	\$ 1.506.380	\$ 1.506.380
UAI	\$ 5.241.620	\$ 56.200.927	\$ 47.143.589	\$ 106.680.893	\$ 88.011.812
Intereses deuda	\$ 1.440.000	\$ 720.000			
UAI	\$ 3.801.620	\$ 55.480.927	\$ 47.143.589	\$ 106.680.893	\$ 88.011.812
Impuestos	\$ 1.254.535	\$ 18.308.706	\$ 15.557.384	\$ 35.204.695	\$ 29.043.898
UN	\$ 2.547.085	\$ 37.172.221	\$ 31.586.204	\$ 71.476.198	\$ 58.967.914

Impuestos

0,33

BALANCE GENERAL						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS						
Caja y Bancos	\$ 14.472.000	\$ 20.520.000	\$ 72.962.372	\$ 99.981.619	\$ 193.256.611	\$ 248.181.015
Inventario	\$ 19.000.000	\$ 19.760.000	\$ 20.550.400	\$ 21.372.416	\$ 22.227.313	\$ 23.116.405
TOTAL CORRIENTES	\$ 33.472.000	\$ 40.280.000	\$ 93.512.772	\$ 121.354.035	\$ 215.483.923	\$ 271.297.420
Equipos	\$ 7.500.000	\$ 7.500.000	\$ 7.500.000	\$ 7.500.000	\$ 7.500.000	\$ 7.500.000
Depreciación acumulada		\$ 1.500.000	\$ 3.000.000	\$ 4.500.000	\$ 6.000.000	\$ 7.500.000
TOTAL FIJOS	\$ 7.500.000	\$ 6.000.000	\$ 4.500.000	\$ 3.000.000	\$ 1.500.000	\$ 0
Gastos Preoperativos	\$ 7.531.900	\$ 7.531.900	\$ 7.531.900	\$ 7.531.900	\$ 7.531.900	\$ 7.531.900
Amortización acumulada		\$ 1.506.380	\$ 3.012.760	\$ 4.519.140	\$ 6.025.520	\$ 7.531.900
TOTAL DIFERIDOS	\$ 7.531.900	\$ 6.025.520	\$ 4.519.140	\$ 3.012.760	\$ 1.506.380	\$ 0
TOTAL ACTIVOS	\$ 48.503.900	\$ 52.305.520	\$ 102.531.912	\$ 127.366.795	\$ 218.490.303	\$ 271.297.420
PASIVO						
Obligaciones bancarias	\$ 8.000.000	\$ 8.000.000	\$ 4.000.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0
IMPUESTOS A PAGAR		\$ 1.254.535	\$ 18.308.706	\$ 15.557.384	\$ 35.204.695	\$ 29.043.898
TOTAL PASIVOS	\$ 8.000.000	\$ 9.254.535	\$ 22.308.706	\$ 15.557.384	\$ 35.204.695	\$ 29.043.898
PATRIMONIO						
Aportes Socios	\$ 40.503.900	\$ 40.503.900	\$ 40.503.900	\$ 40.503.900	\$ 40.503.900	\$ 40.503.900
UTILIDADES		\$ 2.547.085	\$ 39.719.306	\$ 71.305.511	\$ 142.781.709	\$ 201.749.623
TOTAL PATRIMONIO	\$ 40.503.900	\$ 43.050.985	\$ 80.223.206	\$ 111.809.411	\$ 183.285.609	\$ 242.253.523
TOTAL PASIVO & PATRIM.	\$ 48.503.900	\$ 52.305.520	\$ 102.531.912	\$ 127.366.795	\$ 218.490.303	\$ 271.297.420

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Tasa de oportunidad de los socios (TIO)	30%					
Tasa de oportunidad del proyecto (WAAC)	27%					
Rentabilidad de los accionistas (ROE)		6%	46%	28%	39%	24%
Rendimiento de los activos (ROI)		5%	36%	25%	33%	22%
MC (\$)		15.847	18.581	17.784	22.730	20.972
%MC		45%	48%	46%	51%	47%

CONCLUSIONES

El costo promedio ponderado del capital WACC, es un indicador muy utilizado para calcular el costo de capital de un proyecto, y se aceptará cualquier inversión que esté por encima de este porcentaje. En el caso particular el WACC es del 27%

EL TIO es el indicador de rentabilidad esperado por los inversionistas y para el caso particular se planteó trabajar con el 30%

Una manera de visualizar que este proyecto es atractivo, es por medio de la TIR del flujo de caja proyecto y de la TIR del flujo de caja del inversionista, estas tasas muestran un promedio geométrico de los rendimientos futuros esperados de la inversión. Si comparamos la TIR 66,21% del proyecto contra un WACC del 27% y la TIR del 70,28% del Inversionista contra una tasa de oportunidad del 30% (TIO), ya que hay un riesgo de por medio, podemos concluir que es mejor invertir en el negocio y no por fuera.

Si se comparan los flujos anuales futuros del proyecto, calculados de manera equivalente en el presente con una tasa de oportunidad del 28% para el flujo de caja libre, y el 30% para el flujo de caja neto, se puede concluir que el proyecto es atractivo financieramente, ya que el VPN es positivo tanto para el proyecto como para el inversionista, siendo el VPN de \$60.342.993 para el flujo de caja libre y de \$53.672.291 para el flujo de caja neto.

Adicional a esto también se evidencia que el flujo de efectivo es positivo para todos los años y con clara tendencia al aumento con el paso del tiempo.

Como se puede observar en la tabla anterior, la utilidad neta en el primer año es muy baja (\$2.547.085), pero para los siguientes años crece considerablemente, lo cual se considera normal cuando se emprende un nuevo negocio .

El balance general nos permite visualizar el incremento del patrimonio año tras año, en donde se parte con un patrimonio de \$48.503.900 y al cabo del 5º año se contaría con un patrimonio de \$271.297.420, lo cual equivale a 5.6 veces el valor inicial y 6.8 veces el dinero invertido por los accionistas

El rendimiento de los activos (ROI), se puede definir como la capacidad de los activos de generar utilidad para los dueños, y como se puede observar, se obtiene un ROI del 5% para el primer año y luego crece considerablemente el segundo año al 38%

Es muy importante analizar la rentabilidad de los accionistas, la cual es la razón entre la Utilidad Neta y el Patrimonio, en donde el primer año es del 6%, pero en el segundo año sube al 46%, cuando se propone un incremento en ventas del 33%. Esto indica que se debe pensar a largo plazo y en la manera de estar permanente ampliando el market share.

Si se tiene un Margen de Contribución unitaria de \$15.847 con un Precio de venta promedio de \$35.000, se dice que se tiene un MC del 45.3%, lo cual se considera un muy buen valor en la industria, en donde, el promedio de los comercializadores de este tipo de productos, se encuentra en el 30%. Este dato se conoce gracias a la experiencia laboral de quien plantea el proyecto

COSTO DE CONSTITUCION	
CONCEPTO	VALOR
Matrícula de comerciantes	\$ 258.000
Derechos por registro de matrícula	\$ 95.000
Inscripción de actos y documentos	\$ 30.000
Inscripción de libros	\$ 9.900
Certificados	\$ 8.000
Formulario	\$ 4.000
Autenticación	\$ 27.000
Asesoría Contable y legal	\$ 200.000
TOTAL	\$ 631.900

ACTIVOS PARA CONSTITUCION	
CONCEPTO	VALOR
Software Diseño	\$ 1.000.000
Software facturación e inventarios	\$ 1.500.000
Caja registradora	\$ 400.000
Computador	\$ 1.800.000
Impresora	\$ 300.000
Muebles de decoración	\$ 1.600.000
Colgadores de perchas	\$ 600.000
Estantería	\$ 1.300.000
Mesa de corte	\$ 300.000
Escritorios	\$ 750.000
Sillas	\$ 450.000
TOTAL	\$ 10.000.000

COSTO VARIABLE UNITARIO \$ 19.153

	MENSUAL	ANUAL
COSTO FIJO TOTAL	\$ 7.236.000	\$ 86.832.000

INVERSION INICIAL TOTAL \$ 48.503.900

PUNTO DE EQUILIBRIO \$ 5.480 m/año

Prestamo por \$8.000.000 a dos años con amortizaciones iguales a una tasa del 18% anual

VPN (FCL) \$ 57.704.126
TIR DEL PROYECTO 66,21%

VPN (FCN) \$ 53.672.291
TIR DEL INVERSIONISTA 70,28%

WACC 27%

RESUMEN						
AÑOS	0	1	2	3	4	5
FLUJO DE CAJA NETO	-\$ 40.503.900	\$ 2.048.000	\$ 52.442.372	\$ 31.019.247	\$ 93.274.992	\$ 54.924.405
SALDO FINAL EN CAJA	\$ 14.472.000	\$ 16.520.000	\$ 68.962.372	\$ 99.981.619	\$ 193.256.611	\$ 248.181.015
PATRIMONIO	\$ 40.503.900	\$ 43.050.985	\$ 80.223.206	\$ 111.809.411	\$ 183.285.609	\$ 242.253.523
UN		\$ 2.547.085	\$ 37.172.221	\$ 31.586.204	\$ 71.476.198	\$ 58.967.914
RENTABILIDAD ACCIONISTAS		6%	46%	28%	39%	24%
%MC		45%	48%	46%	51%	47%