

## Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento, para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

**BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA**  
UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
Chía - Cundinamarca



El presente formulario debe ser diligenciado en su totalidad como constancia de entrega del documento para ingreso al Repositorio Digital (Dspace).

<b>TITULO</b>	ESTUDIO DE VIABILIDAD PARA GENERACION DE UN DEPOSITO FRANCO O DUTY FREE EN EL AEROPUERTO PALONEGRO CON EL FIN DE PROMOVER PRODUCTOS SANTANDEREANOS		
<b>SUBTITULO</b>			
<b>AUTOR(ES)</b> Apellidos, Nombres (Completo) del autor(es) del trabajo	SARMIENTO GUERRERO,ALEXANDER		
<b>PALABRAS CLAVE</b> (Mínimo 3 y máximo 6)	<b>DUTY FREE</b>		<b>AEROPUERTO PALONEGRO</b>
	<b>ZONA IN BOND</b>		<b>COURIER</b>
	<b>DEPOSITO FRANCO</b>		<b>CALIDAD</b>
<b>RESUMEN DEL CONTENIDO</b> (Mínimo 80 máximo 120 palabras)	ESTE NEGOCIO ESTÁ ENFOCADO A CREAR UN ESPACIO DENTRO DEL AEROPUERTO PALONEGRO DONDE LOS VIAJEROS, PRINCIPALMENTE EXTRANJEROS ENCUENTREN AL ALCANCE DE SUS MANOS Y SIN NECESIDAD DE SALIR DEL AEROPUERTO, PRODUCTOS DEL RESTO DEL MUNDO Y TÍPICOS COLOMBIANOS, CON LAS MEJORES CARACTERÍSTICAS, DANDO UN RESALTE ESPECIAL A PRODUCTOS SANTANDEREANOS DE INNOVACIÓN OFRECIENDO UN EXCELENTE SERVICIO AL CLIENTE.		

Autorizo (amos) a la Biblioteca Octavio Arizmendi Posada de la Universidad de La Sabana, para que con fines académicos, los usuarios puedan consultar el contenido de este documento en las plataformas virtuales de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, "Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores", los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

**ESTUDIO DE VIABILIDAD PARA GENERACION DE UN DEPOSITO FRANCO O  
DUTY FREE EN EL AEROPUERTO PALONEGRO CON EL FIN DE PROMOVER  
PRODUCTOS SANTANDEREANOS**

**AUTOR: ALEXANDER SARMIENTO GUERRERO**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
INSTITUTO DE POSGRADOS -FORUM  
ESPECIALIZACION EN FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES  
BUCARAMANGA, 8 DE ABRIL DE 2013**

**ESTUDIO DE VIABILIDAD PARA GENERACION DE UN DEPOSITO FRANCO O  
DUTY FREE EN EL AEROPUERTO PALONEGRO CON EL FIN DE PROMOVER  
PRODUCTOS SANTANDEREANOS**

**AUTOR: ALEXANDER SARMIENTO GUERRERO**

**Trabajo de grado para optar al título de Especialista en Finanzas y Negocios  
Internacionales**

**ASESOR: LUIS GUILLERMO CORDOBA**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
INTITUTO DE POSGRADOS -FORUM  
ESPECIALIZACION EN FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES  
BUCARAMANGA, 8 DE ABRIL DE 2013**

## CONTENIDO

	Pág.
1. TITULO	13
1.1. JUSTIFICACIÓN Y ALCANCE	13
2. OBJETIVOS	16
2.1. OBJETIVO GENERAL	16
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
3. MARCO REFERENCIAL	17
3.1. MARCO TEORICO	17
3.2. MARCO CONCEPTUAL	18
4. METODOLOGÍA	20
4.1. FASE 1. CONOCIMIENTO DEL ENTORNO	20
4.2. FASE 2. ELABORAR PLAN DE MERCADO	20
4.3. FASE 3. PLAN DE SERVICIOS	20
4.4. FASE 4. PLAN FINANCIERO	21
4.5. FASE 5. PLAN ADMINISTRATIVO Y JURIDICO	21
4.6. FASE 6. ANALISIS DE VIABILIDAD GENERAL	21
5. ANÁLISIS DEL ENTORNO MACROECONÓMICO	22
CUADRO 1. MATRIZ DE EVOLUCIÓN DE LAS PRINCIPALES VARIABLES MACROECONÓMICAS:	24
5.1. IDENTIFICACION DE FACTORES CLAVES	25
CUADRO 2. FACTOR ECONÓMICO A NIVEL SANTANDER	25
GRAFICA 1. PASAJEROS MOVILIZADOS AEROPUERTO PALONEGRO	26

GRAFICA 2. INFLACIÓN ÁREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA	27
CUADRO 3. FACTOR SOCIO CULTURAL A NIVEL SANTANDER	27
GRAFICA 3. DESTINOS A QUE SANTANDER DIRIGE SUS EXPORTACIONES	28
GRAFICA 4. PRINCIPALES PRODUCTOR QUE EXPORTA SANTANDER	28
5.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO SECTORIAL	29
GRAFICA 5. PROPUESTA DE MODERNIZACIÓN AEROPUERTO PALONEGRO	31
5.3. MATRIZ ANALISIS SECTORIAL	32
6. ESTUDIO Y PLAN DE MERCADO	33
CUADRO 4. CARACTERIZACIÓN IDEA DEL NEGOCIO	34
6.1. DEFINICION DEL CONCEPTO DEL NEGOCIO	34
6.2. PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	35
6.2.1. PRODUCTOS REGIONALES	35
6.2.2. PRODUCTOS IMPORTADOS	35
6.3. SEGMENTO OBJETIVO	35
6.4. MODELO DE LA ENCUESTA	37
6.5. RESULTADOS DE LA ENCUESTA	38
TABLA 1. GENERO	38
GRAFICA 6. GENERO	38
TABLA 2. EDAD	39
GRAFICA 7. EDAD	39
TABLA 3. INGRESOS MENSUALES	40
GRAFICA 8. INGRESOS MENSUALES	40
TABLA 4. ESTADO CIVIL	41

GRAFICA 9. ESTADO CIVIL	41
TABLA 5. OCUPACIÓN	42
GRAFICA 10. OCUPACIÓN	42
TABLA 6. NACIONALIDAD	43
GRAFICA 11. NACIONALIDAD	43
TABLA 7. CON QUÉ FRECUENCIA VIAJA INTERNACIONALMENTE?	44
GRAFICA 12. CON QUÉ FRECUENCIA VIAJA INTERNACIONALMENTE?	44
TABLA 8. CUANDO VIAJA, EN QUÉ LUGARES REALIZA SUS COMPRAS?. PUEDE SELECCIONAR VARIAS RESPUESTAS DE ACUERDO A SU GUSTO.	45
GRAFICA 13. CUANDO VIAJA, EN QUÉ LUGARES REALIZA SUS COMPRAS?. PUEDE SELECCIONAR VARIAS RESPUESTAS DE ACUERDO A SU GUSTO.	45
TABLA 9. CUANDO VIAJA AL EXTRANJERO QUE TIPO DE PRODUCTOS LE GUSTA COMPRAR? PUEDE SELECCIONAR VARIAS RESPUESTAS DE ACUERDO A SU GUSTO.	46
GRAFICA 14. CUANDO VIAJA AL EXTRANJERO QUE TIPO DE PRODUCTOS LE GUSTA COMPRAR? PUEDE SELECCIONAR VARIAS RESPUESTAS DE ACUERDO A SU GUSTO.	46
TABLA 10. CUÁLES DE LOS SIGUIENTES ASPECTOS LE ATRAEN DE UN ALMACÉN? PUEDE SELECCIONAR VARIAS RESPUESTAS DE ACUERDO A SU GUSTO.	47
GRAFICA 15. CUÁLES DE LOS SIGUIENTES ASPECTOS LE ATRAEN DE UN ALMACÉN? PUEDE SELECCIONAR VARIAS RESPUESTAS DE ACUERDO A SU GUSTO.	47
TABLA 11. LE GUSTARÍA ENCONTRAR EN UNA TIENDA ALGUNOS DE ESTOS SERVICIOS PUEDE SELECCIONAR VARIAS RESPUESTAS DE ACUERDO A SU GUSTO.	48
GRAFICA 16. LE GUSTARÍA ENCONTRAR EN UNA TIENDA ALGUNOS DE ESTOS SERVICIOS PUEDE SELECCIONAR VARIAS RESPUESTAS DE ACUERDO A SU GUSTO.	48

TABLA 12. AL VIAJAR AL EXTRANJERO COMPRARÍA EN TIENDAS QUE OFREZCAN BENEFICIOS TRIBUTARIOS?	49
GRAFICA 17. AL VIAJAR AL EXTRANJERO COMPRARÍA EN TIENDAS QUE OFREZCAN BENEFICIOS TRIBUTARIOS?	49
6.6. ANALISIS DE LA COMPETENCIA:	50
6.7. ESTRATEGIA DE MERCADO	51
6.7.2. ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN.	51
6.7.3. ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN Y DISTRIBUCIÓN.	51
6.7.4. ESTRATEGIA DE SERVICIO	51
6.7.5. ESTRATEGIA DE PRECIO.	52
7. ESTUDIO ADMINISTRATIVO	53
7.1. DEFINICIÓN DE LA EMPRESA	53
7.2. MISIÓN	53
7.3. VISIÓN	53
7.4. OBJETIVOS CORPORATIVOS:	53
7.5. PROPUESTA DE VALOR:	54
7.6. FACTORES CLAVES DEL ÉXITO	54
7.7. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA	55
7.8. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.	56
7.8.1. ÁREA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	56
7.8.2.ÁREA DE OPERACIONES	56
7.8.3. ÁREA COMERCIAL	57
7.9. PERFIL DE LOS CARGOS POR ÁREAS	57
TABLA 13. PERFILES DE CARGO GERENTE GENERAL	58
TABLA 14. PERFIL DE CARFO DIRECTOR COMERCIAL	58



TABLA 15. PERFIL DE CARGO DIRECTOR FINANCIERO	59
TABLA 16. PERFIL DE CARGO DIRECTOR OPERATIVO	60
TABLA 17. PERFIL DE CARGO CONTADOR	60
TABLA 18. PERFIL DE CARGO VENDEDORES	61
TABLA 19. PERFIL DE CARGO ANALISTAS DE OPERACIONES	62
8. ESTUDIO LEGAL	63
8.1. CREACIÓN DE LA EMPRESA	63
8.2. MARCO REGULATORIO ESPECIAL	65
9. ESTUDIO OPERATIVO	67
9.1. PLAN OPERATIVO	67
9.1.1. EL PRODUCTO Y SERVICIO:	67
9.2. PROCESO LOGISTICO	67
9.3. DIAGRAMA DE PROCESO DE LOGÍSTICA	68
9.4. ESQUEMA DE LA TIENDA EN EL AEROPUERTO PALONEGRO (RENDER)	71
FIGURA 1. ESQUEMA 1	71
FIGURA 2. ESQUEMA 2	71
FIGURA 3. ESQUEMA 3	72
FIGURA 4. ESQUEMA 4	72
FIGURA 5. ESQUEMA 5	73
10. ESTUDIO ECONOMICO Y FINANCIERO	74
TABLA 20. VPN EVALUADO A TIR DEL PROYECTO	79
CONCLUSIONES	82
BIBLIOGRAFIA	83

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Genero	38
Tabla 2. Edad	39
Tabla 3. Ingresos mensuales	40
Tabla 4. Estado civil	41
Tabla 5. Ocupación	42
Tabla 6. Nacionalidad	43
Tabla 7. Con qué frecuencia viaja internacionalmente?	44
Tabla 8. Cuando viaja, en qué lugares realiza sus compras?. Puede seleccionar varias respuestas de acuerdo a su gusto.	45
Tabla 9. Cuando viaja al extranjero que tipo de productos le gusta comprar? Puede seleccionar varias respuestas de acuerdo a su gusto.	46
Tabla 10. Cuáles de los siguientes aspectos le atraen de un almacén? Puede seleccionar varias respuestas de acuerdo a su gusto.	47
Tabla 11. Le gustaría encontrar en una tienda algunos de estos servicios Puede seleccionar varias respuestas de acuerdo a su gusto.	48
Tabla 12. Al viajar al extranjero compraría en tiendas que ofrezcan beneficios tributarios?	49
Tabla 13. Perfiles de Cargo Gerente General	58
Tabla 14. Perfil de Cargo Director Comercial	58
Tabla 15. Perfil de Cargo Director Financiero	59
Tabla 16. Perfil de Cargo Director Operativo	60
Tabla 17. Perfil de Cargo Contador	60
Tabla 18. Perfil de Cargo Vendedores	61
Tabla 19. Perfil de Cargo Analistas de Operaciones	62
Tabla 20. VPN evaluado a TIR del proyecto	79

## LISTA DE CUADROS

	<b>Pág.</b>
Cuadro 1. Matriz De Evolución De Las Principales Variables Macroeconómicas:	24
Cuadro 2. Factor Económico a Nivel Santander	25
Cuadro 3. Factor Socio Cultural A Nivel Santander	27
Cuadro 4. Caracterización Idea del Negocio	34

## LISTA DE GRAFICAS

	<b>Pág.</b>
Grafica 1. Pasajeros Movilizados Aeropuerto Palonegro	26
Grafica 2. Inflación Área Metropolitana De Bucaramanga	27
Grafica 3. Destinos a que Santander Dirige sus Exportaciones	28
Grafica 4. Principales Productor que Exporta Santander	28
Grafica 5. Propuesta de Modernización Aeropuerto Palonegro	31
Grafica 6. Genero	38
Grafica 7. Edad	39
Grafica 8. Ingresos mensuales	40
Grafica 9. Estado civil	41
Grafica 10. Ocupación	42
Grafica 11. Nacionalidad	43
Grafica 12. Con qué frecuencia viaja internacionalmente?	44
Grafica 13. Cuando viaja, en qué lugares realiza sus compras?. Puede seleccionar varias respuestas de acuerdo a su gusto.	45
Grafica 14. Cuando viaja al extranjero que tipo de productos le gusta comprar? Puede seleccionar varias respuestas de acuerdo a su gusto.	46
Grafica 15. Cuáles de los siguientes aspectos le atraen de un almacén? Puede seleccionar varias respuestas de acuerdo a su gusto.	47
Grafica 16. Le gustaría encontrar en una tienda algunos de estos servicios Puede seleccionar varias respuestas de acuerdo a su gusto.	48
Grafica 17. Al viajar al extranjero compraría en tiendas que ofrezcan beneficios tributarios?	49

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Esquema 1	71
Figura 2. Esquema 2	71
Figura 3. Esquema 3	72
Figura 4. Esquema 4	72
Figura 5. Esquema 5	73

## LISTA DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
ANEXO A. FORMATO DE LA ENCUESTA	84
ANEXO B - LISTA DE PRECIOS	86
ANEXO C- PROYECCION DE VENTAS	89
ANEXO C- NOMINA Y PRESTACIONES SOCIALES	90
ANEXO D- CRONOGRAMA DE AMORTIZACION DEL PRESTAMO	92

## 1. TITULO

**Estudio de viabilidad para la generación de un depósito franco o duty free en el Aeropuerto PALONEGRO con el fin de promover productos Santandereanos.**

### 1.1. JUSTIFICACIÓN Y ALCANCE

De acuerdo al desarrollo de la ciudad de Bucaramanga se tiene planeado por los directivos de la AERONAUTICA CIVIL una ampliación del AEROPUERTO PALONEGRO ubicado en el municipio de Lebrija (Santander), el cual se proyecta sea terminado en 5 años, esta ampliación será de 4000 metros cuadrados distribuidos en dos niveles con salas de abordaje internacionales y nacionales separadas. El aeropuerto ha tenido un incremento de pasajeros de 88.667 a 94667 mensuales en el último año 2011<sup>1</sup>. En el mes de marzo de 2012, Javier Rocha, gerente de Aeropuertos del Oriente, Que es la concesionaria de las reformas del aeropuerto, hizo la afirmación que para Diciembre de 2013, en el Aeropuerto Internacional PALONEGRO tendrá cuatro nuevas salas de embarque, cuatro puentes de abordaje nuevos, entre otras mejoras. Juan Camilo Beltran, Presidente ejecutivo de la cámara de comercio de Bucaramanga, dice que el flujo de pasajeros de hacia Bucaramanga ha aumentado y que a futuro este aeropuerto va hacer pequeño para la afluencia de pasajeros. Existe una propuesta de crear un nuevo aeropuerto de carga y pasajero en sabana de torres.<sup>2</sup>

Con una inversión calculada en \$39.800 millones que hará el nuevo operador, el aeropuerto PALONEGRO será sometido a una transformación estructural.

Debido al crecimiento que está obteniendo la región a través de la internacionalización, apunta a mercados objetivos más sofisticados que permita resaltar los atributos, las habilidades regionales y con el fin de hacer atractiva la ciudad, por medio de la innovación creemos que es de gran importancia establecer un lugar de compras en el Aeropuerto Internacional de PALONEGRO que cautive el tránsito de turistas a nuestra ciudad por medio del talento de la gente de la región.

---

<sup>1</sup> Reunión Proexport con Aeronáutica Civil de Colombia 18 de Julio de 2011

<sup>2</sup> <http://www.vanguardia.com/santander/bucaramanga/video-147628-obras-en-el-aeropuerto-palonegro-estaran-terminadas-el-proximo-año>, Sábado 23 de Marzo de 2012.

En el mes de junio del año 2011, con mis socios presentamos una solicitud ante el consorcio Aeropuertos del Oriente para obtener un espacio dentro de los diseños del proyecto para establecer un Duty free, en el mes de agosto el aeropuerto acepta la iniciativa y se pone en consideración de la aeronáutica civil.

El desarrollo que ha tenido la ciudad en los últimos dos años, en temas como el fomento de comercio y la creación de Zonas Francas, siendo abanderadas de este proyectos de comercio la Zona Franca de Santander y la Zona Franca Permanente Especial de Salud (FOSUNAB), que es la unión de la Clínica la FOSCAL y la Facultad de Medicina de la Universidad UNAB, estos proyectos se vienen desarrollando desde hace más de un año y actualmente FOSUNAB se encuentra en etapa de construcción, se espera que a mediados del 2013 ya se encuentren operando y sea uno de los motores que impulse el comercio en servicios de salud e industria, como consecuencia de esto la ciudad de Bucaramanga estará recibiendo extranjeros para adquirir tratamientos en salud que esta zona franca ofrece, generando un nicho de mercado en los extranjeros que vienen a visitar nuestro país.

Adicionalmente Bucaramanga tiene un amplio potencial de recursos económicos como la minería y el turismo, los cuales hacen que sea más atractivo el proyecto ya que esto impulsa el ingreso de extranjeros al departamento.

La economía de Santander tiene un gran reconocimiento en productos del cuero, los dulces y la joyería estos rubros representan significativamente en las estadísticas del Producto Interno Bruto en Santander<sup>3</sup>.

La Aeronáutica Civil y el CONSORCIO PROMESA SOCIEDAD FUTURA AEROPUERTOS DE ORIENTE suscribieron el acta de entrega física del aeropuerto PALONEGRO de Bucaramanga. Con ello se inicia el proceso de entrega de los terminales aéreos al CONSORCIO PROMESA SOCIEDAD FUTURA AEROPUERTOS DE ORIENTE, que permitirá poner en marcha la expansión y modernización del grupo de seis aeropuertos que hacen parte de la Concesión Nororiental. Promesa Sociedad Futura Aeropuertos del Oriente recibió en concesión el lado tierra y plataforma del terminal aéreo por un término de 15 a 20 años, y tiene bajo su responsabilidad la realización de obras de modernización representadas en la ampliación sustancial del edificio Terminal, la construcción de cuatro salas con muelles de abordaje, parqueaderos, equipos de seguridad, obras

---

<sup>3</sup> Camara de Comercio de Bucaramanga Exportaciones de Enero a Noviembre de 2005



en plataforma y sanidad aeroportuaria, y la ampliación de la sala de espera de pasajeros<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> [www.santander.gov.co](http://www.santander.gov.co)

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1. OBJETIVO GENERAL**

Desarrollar un estudio de factibilidad para la creación de un Duty Free con el fin de promover productos santandereanos.

### **2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Elaborar un análisis del entorno Económico, competitivo y legal del negocio del Duty Free.
2. Desarrollar un plan de mercado
3. Elaborar un Plan de servicios
4. Realizar un Plan Financiero del proyecto.
5. Establecer un Plan Administrativo, Legal y Jurídico para el manejo de operación del negocio.
6. Establecer el Plan General de Viabilidad Financiero y Económico.

### 3. MARCO REFERENCIAL

#### 3.1. MARCO TEORICO

Un plan de negocios es un informe escrito que presenta, de forma clara y concisa, todos los aspectos de una nueva empresa, informa acerca de la oportunidad de negocio, su entorno competitivo, el mercado, la gente que va a dirigir el proyecto, la gestión de la empresa, crecimiento, costos, inversiones, rentabilidad, etc.

El Plan de Negocio es un documento estratégico con tres funciones fundamentales:

1. Orientar el proceso de creación de la empresa.
2. Determinar la viabilidad económica - financiera del proyecto empresarial y
3. Representa la primera imagen de la empresa ante terceras personas.

Una de las alternativas de análisis que nos llevó a crear este proyecto ha sido por las diversas posibilidades y negociaciones que ha hecho el gobierno colombiano con el fin de atraer inversión extranjera motivo por el cual nos obliga a mejorar nuestros centros de distribución en aeropuertos, puertos, terminales terrestres malla vial, hoteles y sitios turísticos, esto ha logrado que se fijen modifiquen y adicione normas que ayuden a incrementar el ingreso de extranjeros a nuestro país tal motivo nos llevó a investigar normas que llenen los requisitos de nuestra idea de negocio para el Duty Free o Deposito Franco. <sup>5</sup>La Resolución 7310 del 2010, nos abre campo a crear un sitio donde los turistas conozcan las creatividades de nuestra región en esta norma la Dirección de Impuestos y Aduanas nacionales realiza una modificación y adición de la Resolución 4240 de 2002, en ejercicio de las facultades legales y en especial las que confiere el numeral 12 del artículo 6o del Decreto 4048 de 2008, el Decreto 2685 de 1999 sus adicciones y modificaciones.

Las compras libres de impuestos están también disponibles para los visitantes extranjeros en muchas tiendas ordinarias en algunas ciudades. En este caso, los

---

<sup>5</sup> Resolucion 7310 de 2010  
Resolucion 4240 de 2002  
Decreto 4048 de 2008  
Decreto 2685 de 1999

visitantes pagarán el precio normal, pero se consolida el impuesto cuando se exportan las mercancías

La primera tienda libre de impuestos del mundo fue instalada en el aeropuerto de Shannon en Irlanda en 1946 y está en servicio desde esta fecha. Diseñó proporcionar un servicio para los pasajeros transatlánticos de la línea aérea que viajaban típicamente entre Europa y Norteamérica que vuelos que paraban para reaprovisionarse de combustible en los viajes de salida y de entrada de sus viajes. Fue un éxito inmediato y se ha copiado por todo el mundo. <sup>6</sup>

Este concepto de las compras libres de impuestos fue ampliado por dos empresarios americanos, Chuck Feeney y Robert W. Miller, que crearon la corporación Duty Free Shoppers Group el 7 de noviembre de 1960. Comenzando en Hong-Kong y extendiéndose desde allí a Europa y a América, la corporación creció finalmente hasta una empresa mundial. Roberto Miller vendió su participación en esta corporación en 1996 por 954 millones de libras.

El departamento de Santander es muy fuerte en el sector del cuero, joyas, dulces y bisutería, Su economía gira alrededor de la fabricación de zapatos y complementos similares. Bucaramanga se ha destacado en los últimos años por tener una de las menores tasa de desempleo del país, Bucaramanga ocupa el quinto lugar de la ciudades del país con menor desempleo, en agosto de 2012 registro una tasa de 9.8% de acuerdo a datos revelados por Departamento Administrativo Nacional de Estadística, DANE.<sup>7</sup>

### **3.2. MARCO CONCEPTUAL**

**Duty Free:** Son tiendas libres de impuestos o, en inglés, duty-free shops son comercios al por menor que no aplican impuestos ni tasas locales o nacionales. Se encuentran a menudo en la zona internacional de los aeropuertos internacionales, puertos de mar o a bordo de las naves de pasajeros. No suele haber para viajeros por carretera o por tren, aunque varios pasos de frontera tienen tiendas libres de impuestos para los viajeros por automóvil.

---

<sup>6</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Tienda\\_libre\\_de\\_impuestos](http://es.wikipedia.org/wiki/Tienda_libre_de_impuestos)

<sup>7</sup> [http://www.vanguardia.com/economia/local/172214-tasa-de-desempleo-en-bucaramanga-fue-de-9,8%,\\_31\\_de\\_Agosto\\_de\\_2012](http://www.vanguardia.com/economia/local/172214-tasa-de-desempleo-en-bucaramanga-fue-de-9,8%,_31_de_Agosto_de_2012).

**Zona Franca Permanente:** La Zona Franca es el área geográfica delimitada dentro del territorio nacional, en donde se desarrollan actividades industriales de bienes y de servicios, o actividades comerciales, bajo una normatividad especial en materia tributaria, aduanera y de comercio exterior.

**Zona Franca Permanente Especial:** Autorizada para que una empresa desarrolle sus actividades industriales o de servicios en un área determinada por la misma, siempre y cuando se trate de proyectos de alto impacto económico y social para el país.

**Producto Interno Bruto:** es una medida agregada que expresa el valor monetario de la producción de bienes y servicios finales de un país durante un período (normalmente, un año). Se trata de la macromagnitud de la ciencia económica.

**Nicho de Mercado:** es un término de mercadotecnia utilizado para referirse a una porción de un segmento de mercado en la que los individuos poseen características y necesidades homogéneas, y estas últimas no están del todo cubiertas por la oferta general del mercado.

## **4. METODOLOGÍA**

A continuación se describen las fases del proyecto:

### **4.1. Fase 1. CONOCIMIENTO DEL ENTORNO**

En esta fase se analizará algunas variables económicas, sociales y culturales que puedan influir en el proyecto. A través de cifras estadísticas conoceremos algunas de las tendencias de nuestros futuros clientes con Información obtenida de diferentes medios tales como periódicos, estadísticas del aeropuerto, informes de cámara de comercio y diferentes entes que nos permitan profundizar el entorno en rodea nuestro negocio. Estableceremos un análisis de la oferta y la demanda.

### **4.2. Fase 2. ELABORAR PLAN DE MERCADO**

El plan de mercadeo del proyecto se llevara a cabo a través del desarrollo del análisis los clientes, proveedor, competencia y canales de distribución, (diagnóstico del mercado), estableciendo uno o varios objetivos de comercialización del proyecto y fijando metas a corto y largo plazo.

Se identificarán necesidad insatisfecha en el mercado o la posibilidad de brindar un mejor servicio que el que ofrecen los competidores existentes en el mercado.

Conoceremos cuáles son los medios que se utilizan para mercadear los productos, identificaremos las mejores formas de acercar el producto al cliente adicionalmente evaluaremos el suministro de los insumos en el sector específico tratando de identificar clientes, volúmenes de bienes y servicios a ofrecer.

### **4.3. Fase 3. PLAN DE SERVICIOS**

En esta fase se realizara una descripción detallada de los bienes y servicios haciendo énfasis en sus ventajas competitivas y analizando su estado actual en el mercado, se establecera cómo será el ciclo de vida del bien o servicio.

#### **4.4. Fase 4. PLAN FINANCIERO**

En esta fase se va a desarrollar el plan financiero, considerando el volumen del mercado a satisfacer y la capacidad de desarrollar los bienes y servicios. Se desarrollará un Balance General, PyG y flujos de caja proyectados con el fin de establecer la rentabilidad del proyecto.

#### **4.5. FASE 5. PLAN ADMINISTRATIVO Y JURIDICO**

Se elaborará un diseño de la estructura organizacional del negocio, estableciendo funciones, perfiles de cargo y planes de calidad que soporten el negocio propuesto.

#### **4.6. Fase 6. ANALISIS DE VIABILIDAD GENERAL**

Dado las fases anteriores se evaluarán la viabilidad integral del negocio.

## 5. ANÁLISIS DEL ENTORNO MACROECONÓMICO

La economía a nivel mundial en los últimos años ha tenido un vuelco, puesto que hace unos años se pensaba que Estados Unidos de América nunca iba a sufrir una crisis por ser una de las grandes potencias a nivel mundial, pero desde el atentado terrorista del 11 de septiembre, se vio que esta gran potencia era vulnerable, esto ha marcado un cambio importante en la economía a nivel mundial, luego de este atentado a las torres gemelas vino la crisis del sector inmobiliario que comenzó en el 2008 y que finalizó con la crisis del sector financiero y la quiebra de empresas tan importantes como Lehman Brothers Holding y General Motors Corp. , Esta crisis financiera no impactó solo a Norteamérica sino que generó un efecto dominó impactando a <sup>8</sup>*varios países de la región, sus consecuencias fueron grandes, y diversas. Sus efectos se expresan en la economía real, en la pérdida de oportunidades para la reducción de la pobreza, en la caída del comercio exterior y del Producto Interno Bruto (PIB), en las dificultades para continuar con los planes de inversión, en el desempleo y lo más probable es que también se manifieste en el terreno político, generando problemas de gobernabilidad en los países democráticos, en especial aquellos que han mantenido tensiones políticas y sociales en los últimos años*”.

A mediados del 2008 surgió una caída económica debido a la recesión y crisis internacional lo cual genera mucho escepticismo respecto a la economía Colombiana, lo que implica el cambio en los costos y suministros de materia prima, volatilidad en el tipo de cambio, crecimiento en los costos logísticos y de transporte generando competencia en el mercado, afectando los precios, además, los conflictos obtenidos por uno de los principales socios comerciales como lo es Venezuela. Estos problemas empiezan a cambiar a finales del 2009 donde comienza una recuperación en la economía.

En los últimos 3 años entre el 2009 y el 2012 se ha notado una gran alza económica debido a los diferentes acuerdos comerciales que se han realizado con diferentes países a nivel mundial, lo cual hace que sea atractivo hacia los inversionistas extranjeros, se muestra el comportamiento en la producción y las ventas con un alto potencial en la economía lo que conlleva un clima favorable para los negocios, a diferencia de otros países latinoamericanos Colombia ha sido uno de los países que más ha crecido en estos últimos años, *otro factor* podemos destacar ha sido la inflación lo cual ha presentado un comportamiento estable

---

<sup>8</sup> [http://www.flacso.org/fileadmin/usuarios/documentos/FIN\\_DE\\_ANO/V%20Informe.pdf](http://www.flacso.org/fileadmin/usuarios/documentos/FIN_DE_ANO/V%20Informe.pdf)



<sup>9</sup>“Algunos aspectos destacados son el crecimiento en las ventas del comercio al por menor de 10.8% (enero-noviembre); una mayor aprobación de licencias de construcción en un 38.5% (enero-noviembre); la aceleración del crecimiento de las exportaciones en 42.3% y 18.2% en aquellas no tradicionales, en lo corrido del año hasta noviembre; el incremento en las importaciones de materias primas (32.0% enero-diciembre), y, el crecimiento en 26.0% de las importaciones de bienes de capital para la industria”.

Otro caso importante que ha venido ahondando el tema de internacionalización son los diferentes Tratados de Libre Comercio entre los cuales tenemos con Chile, Canadá, México, EFTA, Salvador, Guatemala y Honduras como acuerdos suscritos Estados Unidos de América y la Unión Europea y negociaciones en curso con Corea, Panamá, Turquía, Israel.

Colombia se encuentra trabajando fuertemente en el aprovechamiento que ofrece el TLC con Estados Unidos de América el cual se puede convertir en el gran motor de crecimiento económico para el país, pero también deberá estar fortalecido en todos sus sectores en incentivar y proteger sus factores productivos (tierra, capital y trabajo), con el fin de convertirse en vanguardia de crecimiento económico con otros países latinoamericanos que se han venido desarrollando a través de estos acuerdos como es Perú y Chile. Es claro que se ven sectores beneficiados como otros que serán perdedores todos los empresarios deberán evaluar su ventaja comparativa respecto a estas negociaciones que se están adquiriendo, teniendo en cuenta que se tomaron mucho tiempo para realizar las negociaciones con Estados Unidos Colombia no tuvo en cuenta en antelarse con los problemas de infraestructura vial y capacitación al capital humano, sabiendo que son dos caso muy importantes para preparar a las empresas para que logren competir innovando y desarrollando nuestros productos, otro tema que se debe combatir es la pobreza y desigualdad actualmente tenemos un indicador de pobreza del 45.5% lo cual es muy alto y debemos trabajar para combatir la inequidad.

Para el 2011 la economía surge de manera importante ya que varios sectores productivos se vieron beneficiados, lo cual se ve reflejado en la generación de empleo, a pesar de los problemas con Venezuela las exportaciones fueron triplicando su indicador debido a los tratados de libre comercio que se realizaron con diferentes países del mundo. Según estudio de la ANDI se tiene un crecimiento del 6%, de igual forma se debe mejorar en los aspectos de la energía

---

<sup>9</sup>ANDI: La industria colombiana con el mayor crecimiento en América Latina, en el segundo semestre de 2011

y transporte lo cual se cree que obtengamos un crecimiento de 8,5 % en el sector industrial”.

Por otro lado se espera que la infraestructura vial mejore significativamente lo cual es necesario con el fin de lograr conexiones en medios de transporte y logística entre puertos, aeropuertos y pasos de frontera, es de resaltar que hace ya varios años se ha venido hablando de acuerdos regionales que tienen como objeto promover el desarrollo de la infraestructura del transporte, energía y comunicación bajo una visión regional (IIRSA)<sup>10</sup>

En el 2012, <sup>11</sup>“El presidente de la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia, ANDI, Luis Carlos Villegas aseguró que a pesar de que el 2012 fue un año difícil para la industria, la apertura por medio de los tratados de libre comercio mostrará sus efectos en la economía en tres años. “Colombia estará en el centro de esa integración económica”, dijo el dirigente gremial.

#### **Cuadro 1. Matriz De Evolución De Las Principales Variables Macroeconómicas:**

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>PIB % CRTO. ANUAL A PRECIOS CONSTANTES</b>	1,65%	4.00%	5.91%	5,91%	5.91%	5.91%	5.91%	5.91%	5.91%
<b>PIB/PER CÁPITA ( u.s.\$ )</b>	9.300	9.800	10.400	10.400	10.400	10.400	10.400	10.400	10.400
<b>Poblacion Millones hts.</b>	44.9	45.5	45.5	45.5	45.5	45.5	45.5	45.5	45.5
<b>Desempleo urb. %</b>	12,00%	11,80%	10.8%	10,80%	10,80%	10,8%	10.8%	10.8%	10.8%
<b>I.P.C. % Anual</b>	2.00	3,17	3.73	2,44	2,44	2,44	2.44	2.44	2.44
<b>Exportaciones ( us\$. Millones)</b>	21.190	37.626	32.853	39.820	56.954	56.954	56.954	56.954	56.954
<b>Importaciones ( us\$. Millones)</b>	19.799	37.155	31.188	38.351	51.998	51.998	51.998	51.998	51.998
<b>Balanza comercial ( % del PIB)</b>		2,8%	2,9%	3,1%	3,2%	3.2%	3.2%	3.2%	3.2%
<b>Reservas Internacionales ( us\$. Millones)</b>	14.947	23.670	24.991	28.445	28.445	28.455	28.455	28.455	28.455
<b>Déficit Fiscal ( % del PIB)</b>	0%	2,3%	4,1%	3,70%	3,40%	1,80%	1.80%	1.80%	1.80%

<sup>10</sup> **ANDI: pronostica crecimiento de la economía por encima del 6 por ciento**

<sup>11</sup> <http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/2012-fue-ano-dificil-para-industria-colombia-andi>

## 5.1. IDENTIFICACION DE FACTORES CLAVES

**Cuadro 2. Factor Económico a Nivel Santander**

ASPECTOS	2011	2012	Vari. %
ACCESO AL CREDITO **	<b>BANCOLDEX.- BANCOS LOCALES</b>		
NUEVAS EMPRESAS CONSTITUIDAS *	<b>10.514</b>	<b>14.264</b>	<b>35.7%</b>
TASA DE INFLACION *	<b>3.73%</b>	<b>2.44%</b>	
PASAJEROS MOVILIZADOS POR AEROPUERTO SANTANDER *	<b>1.189.257</b>	<b>1.333.583</b>	<b>12.1%</b>
PASAJEROS MOVILIZADOS NACIONALES	<b>1.121.503</b>	<b>1.260.760</b>	<b>12.4%</b>
PASAJEROS MOVILIZADOS EXTRANJEROS	<b>67.754</b>	<b>72.823</b>	<b>7.5%</b>
DESEMPLEO *	<b>10.1%</b>	<b>8.60%</b>	<b>-1.53%</b>
EXPORTACIONES excluyendo café y petróleo (Miles USD/FOB) *	<b>77.0110</b>	<b>106.600</b>	<b>38.4%</b>
Participación % Exportaciones totales Colombia	<b>0.4%</b>	<b>0.6%</b>	<b>0.2%</b>
IMPORTACIONES (Miles USD/ FOB) *	<b>765.105</b>	<b>938.775</b>	<b>22.7%</b>
Participación % Importaciones totales Colombia	<b>1.4%</b>	<b>1.6%</b>	<b>0.2%</b>
*Crecimiento de la Economía 2010-2011 (*Crecimiento a precios Constantes)	<b>4.6%</b>		
Crecimiento Promedio por el año 2000 /2011	<b>4.3%</b>		
PIB per cápita 2011	<b>11.516 USD</b>		
CLIMA DE NEGOCIOS *	Al ser el noveno receptor de la Inversión Extranjera Directa (IED) en Colombia, Al ser el noveno receptor de la Inversión Extranjera Directa (IED) en Colombia, con un acumulado de US\$59,391 millones entre 2000 y 2010, según cifras del Banco de la República, Santander se constituye en una región con importantes oportunidades para la IED en sectores como el petroquímico, hotelería y turismo en especial de negocios, agroindustria, servicios de TI, tercerización de servicios entre otros .		

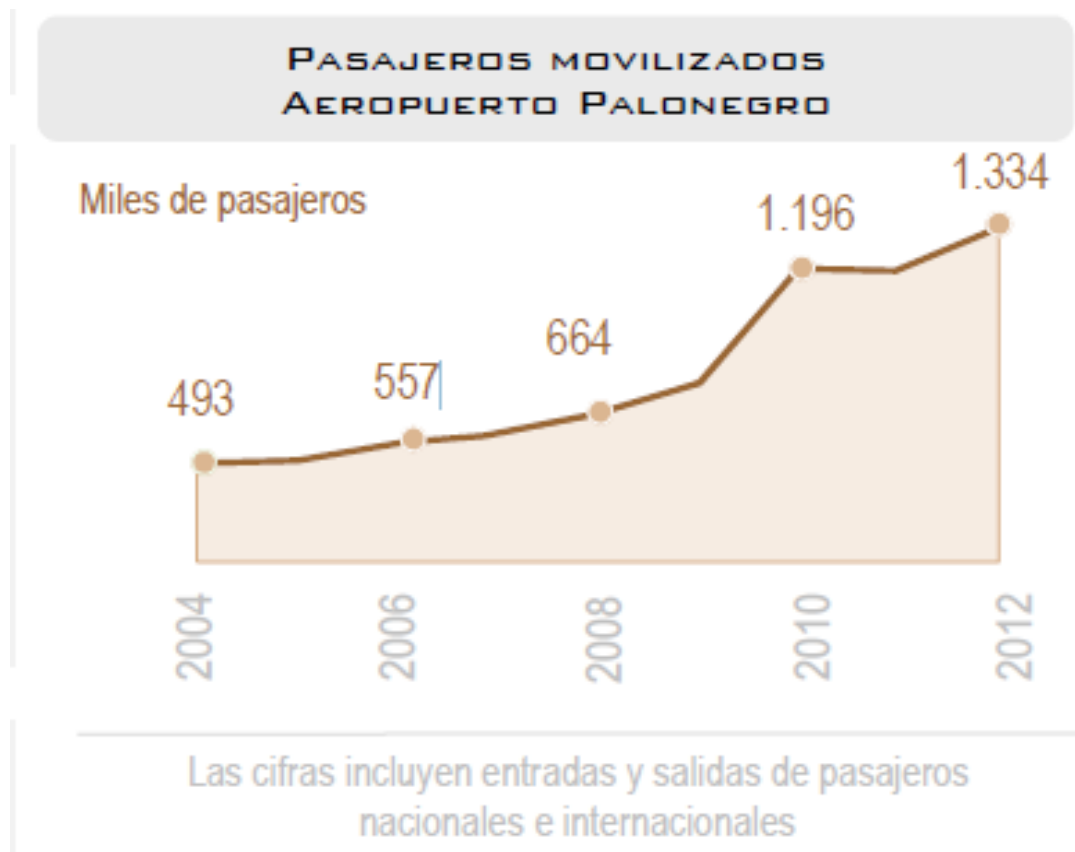
\*INDICADORES ECONÓMICOS DE SANTANDER (Diciembre 2011) - CAMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA

\*\* [www.bancoldex.com](http://www.bancoldex.com)

El DANE entregó recientemente las cifras preliminares sobre el comportamiento del Producto Interno Bruto por departamentos en Colombia para el 2011. Entre los resultados más destacados se encontró que Santander creció 4,6% frente al 2010, mientras Colombia aumentó 5,9% en el mismo periodo. Aunque el crecimiento calculado para Santander fue positivo en el 2011, su valor mostró un rezago frente a otras zonas del país, pues la variación de 4,6% fue la décimo quinta en orden de importancia.

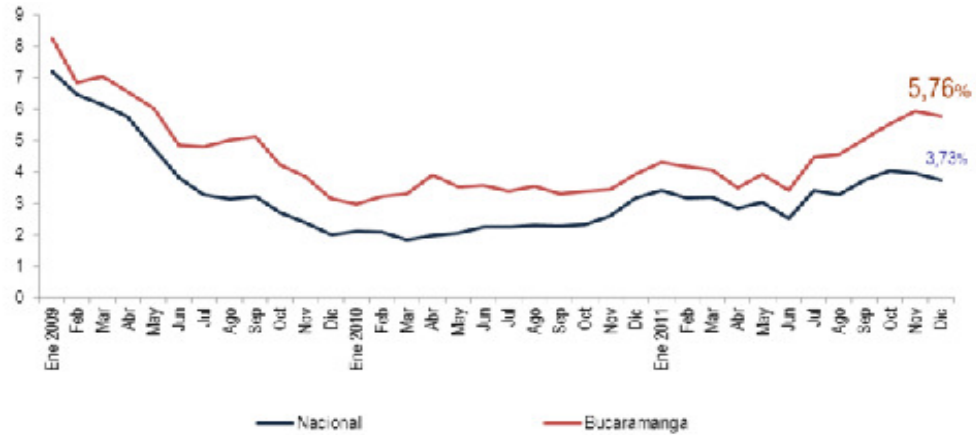
Un punto a resaltar en esta tabla es la afluencia de pasajeros que tuvo Santander, se destaca con un incremento de pasajeros nacionales de 12.4% en el 2012 frente al 2011 y un incremento de pasajeros extranjeros del 7.5%.

**Grafica 1. Pasajeros Movilizados Aeropuerto Palonegro**



## Grafica 2. Inflación Área Metropolitana De Bucaramanga

INFLACIÓN ÁREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA



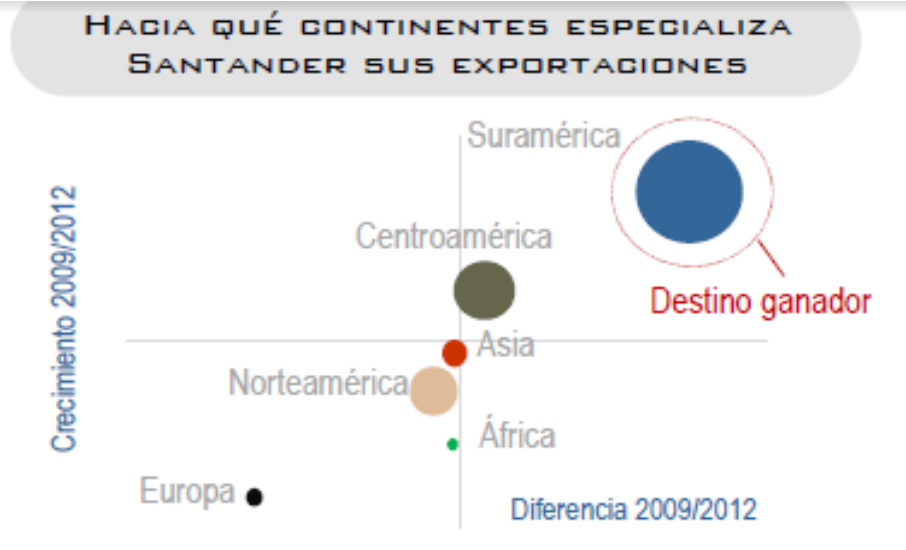
Fuente: UANE - Últimos 12 meses

La inflación en Bucaramanga está por encima de la inflación nacional, lo podemos analizar es que esto puede ser consecuencia de la ola invernal que sufrió el país en 2011 y principios del 2012, generando un incremento en los precios del transporte y alimentos. También existe incremento en los precios en los arriendos y ropa.

## Cuadro 3. Factor Socio Cultural A Nivel Santander

FACTOR SOCIO CULTURAL A NIVEL SANTANDER						
<b>POBLACION</b>	2,020,664.00					
<b>TASA DE COBERTURA EN EDUCACION MEDIA</b>	2001	2002	2003	2004	2005	2006
	53.4%	52.2%	55.7%	54.9%	57.5%	56.7%
<b>ESPERANZA DE VIDA AL NACER (en años) 1985-2005 Y PROYECCIONES 2005-2020</b>	1985-1990	1990-1995	1995-2000	2000-2005	2005-2010	2010-2015
	68.90	69.60	71.21	73.08	74.30	75.33
<b>Tasa de Analfabetismo</b>	2001	2002	2003	2004	2005	
	8.20	6.70	7.10	7.70	7.50	

**Grafica 3. Destinos a que Santander Dirige sus Exportaciones**



**Grafica 4. Principales Productor que Exporta Santander**



Fuente:

<http://www.sintramites.com/temas/documentos%20pdf/indicadores/2012/inddic2012.pdf>

*El 2012 es considerado un buen año para Santander a pesar de la caída en algunos de sus indicadores. En el caso del sector de la construcción, el descenso de 23,8% en el área licenciada para vivienda fue contrarrestado con el aumento de 19,6% en el número de documentos de venta inscritos ante la oficina de Instrumentos Públicos, a la par del 26,7% de crecimiento en las colocaciones de créditos de vivienda del sistema financiero, hechos que demuestran que el sector Continuó con una buena dinámica durante el año. En el tema de exportaciones, Santander recuperó parte del mercado perdido con Venezuela hace 4 años, pero no hubo progreso en cuanto a diversificación de mercados y productos, demostrando con ello que la tarea sigue pendiente.<sup>12</sup>*

El aumento de los pasajeros movilizados en el área de Bucaramanga indica que turismo en la ciudad y en los entornos de la ciudad va en incremento, favoreciendo la economía de la región. De Acuerdo a la gráfica de las exportaciones podemos inferir las preferencia por los productos santandereanos tales como el calzado y las prendas de vestir, estos rubros ocupan el 11% y 9.4% respectivamente, del total de la exportaciones del departamento. Algunos de los productos que se comercializan son la joyería. Perfumería, ropa de marca, cristalería, cueros, moda y marcas.

## **5.2. Análisis del Entorno Sectorial**

El negocio está enfocado a la comercialización de productos de diferentes marcas nacionales y extranjeros, código CIIU 5219<sup>13</sup> (Comercio al por menor en establecimientos no especializados con surtido compuesto principalmente diferentes de alimentos ( víveres en General), Bebidas y Tabaco)., ya que se trata de la creación, instalación y ejecución de un Duty Free en el Aeropuerto Internacional de Palo Negro con todos los beneficios en impuestos el cual hace atractivo a los clientes por su diversidad de productos sobre todos los regionales a bajos y cómodos precios para todos los turistas nacionales e internacionales, este es un proyecto innovador que logra posicionar a Santander como una ciudad atractiva para todos los proyectos que se tienen propuestos para el futuro el cual actualmente es aprovechar la ampliación del aeropuerto para ofrecer un nuevo proyecto o tienda que los necesitan todos los turistas que visitan esta ciudad. La economía de Santander tiene un gran reconocimiento en productos de cuero, los dulces y la joyería estos rubros representan significativamente en las estadísticas del Producto Interno Bruto en Santander.

---

<sup>12</sup> <http://www.sintramites.com/temas/documentos%20pdf/indicadores/2012/inddic2012.pdf>

<sup>13</sup> <http://quimbaya.banrep.gov.co/servicios/saf2/BRCodigosCIIU.html>

De acuerdo al desarrollo de la ciudad de Bucaramanga se encuentra en etapa de construcción la ampliación del Aeropuerto PALONEGRO ubicado en el municipio de Lebrija (Santander), el cual se proyecta sea terminado en Diciembre de 2013, esta ampliación será de 6.300 metros cuadrados distribuidos en dos niveles con salas de abordaje internacionales y nacionales separadas. Durante 2012 se transportaron 1'333.582 personas registrando un incremento de 12,1% respecto a 2011.

*En el 2012 Por sectores económicos, el comercio predominó sobre las otras actividades, absorbiendo más del 40% de las nuevas empresas. Se destaca en el sector industrial que renglones como las confecciones y el calzado continúan con niveles importantes de emprendimiento.*

*Se puede concluir que el 2012 fue destacado en cuanto a emprendimiento y nuevas inversiones por parte del sector empresarial, respondiendo a una región que se consolida como epicentro de comercio y servicios del oriente colombiano.*

*De las empresas constituidas en el 2012, por sectores podemos destacar que el 40,9% pertenecen al sector comercial, luego podemos encontrar otros sectores como Hoteles y Restaurantes 9.6%, Industria 7.5% y Otros Servicios con 4.8%.<sup>14</sup>*

En Bogotá, Cali, Medellín y Barranquilla existen grandes almacenes DUTY FREE en los diferentes aeropuertos algunas de las marcas posicionadas son La Rivera, DF Américas, ATTENZA DUTY FREE. Las tiendas Duty Free en las ciudades principales son tiendas grandes donde se encuentran diferentes marcas en especial productos importados, como perfumería, joyas, ropa, tecnología y otros.

El comercio dentro del Aeropuerto PALONEGRO actualmente es reducido, cuenta en este momento con una tienda de joyas, un almacén de accesorios de cuero, dos o tres tiendas de comida y una de artesanías, estas tiendas no se encuentran dentro de la zona in bond . *De acuerdo a lo planteado por la Aeronáutica Civil y El concesionario Aeropuertos del Oriente la infraestructura del aeropuerto será casi del doble de su tamaño actual, ya que se ampliará el terminal de 6.500 metros cuadrados que hay actualmente a 11.500 metros.<sup>15</sup>* Esto quiere decir que en un corto plazo el aeropuerto va tener un mejor diseño que permitirá

---

<sup>14</sup> <http://www.compitem360.com/getattachment/330dc5e2-8506-45d1-b442-ead99fcf4a09/Constitucion-de-empresas-en-Santander-2012.aspx>

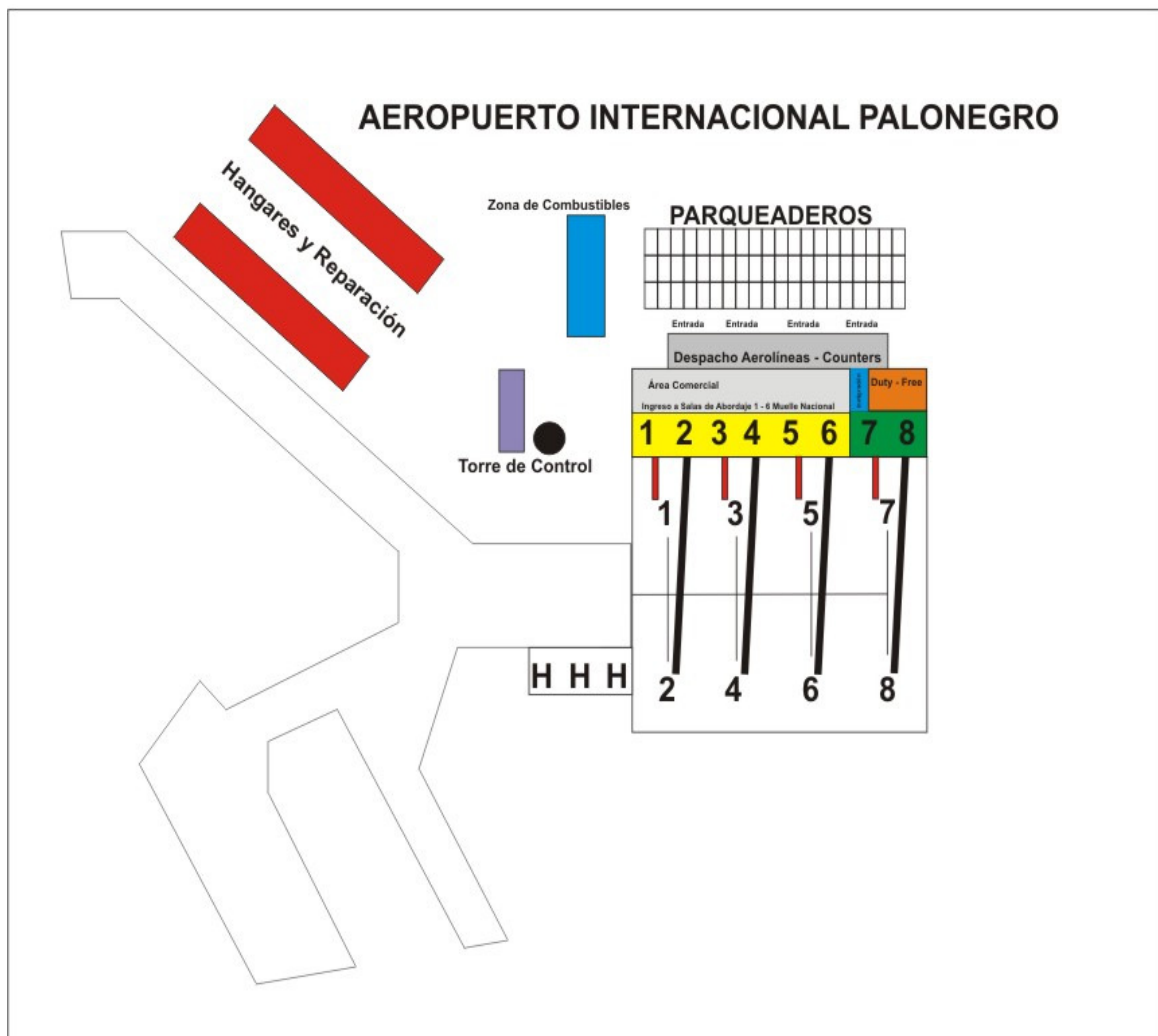
<sup>15</sup> <http://www.vanguardia.com/historico/103945-consorcio-de-aeropuertos-de-nororientepedira-reajuste-de-obras-para-palonegro>



aumentar el comercio en aeropuerto y si esto lo comparamos con el incremento del pasajeros en el aeropuerto que ha sido progresivo se puede estimar que en los próximos 5 o 10 años las ventas en el aeropuerto se dupliquen.

El In bond proyectado tendría por ahora un área aproximada de 100 mts cuadrados y calculamos tener una ventas aproximadas \$121.084 millones de pesos en los primero cinco años. De la existencia de otros Duty Free dentro del aeropuerto de PALONEGRO aún no tenemos ningún conocimiento puesto que el diseño final de la remodelación del aeropuerto aun no es de nuestro conocimiento.

**Grafica 5. Propuesta de Modernización Aeropuerto Palonegro**  
**PROPUESTA DE MODERNIZACIÓN**



### 5.3. MATRIZ ANALISIS SECTORIAL

OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL SECTOR							
FACTORES. VARIABLES CRÍTICAS.	OPORTUNIDAD			AMENAZAS			IMPACTO (1)
	A	M	B	A	M	B	
<b>MERCADO</b>							
1.Tamaño del Mercado	X						Es una oportunidad alta, debido a que estaremos ubicados en un punto estratégico con beneficios tributarios para los extranjeros.
2.Tasa de crecimiento		X					Según investigaciones, el incremento de pasajeros extranjeros será alto, pero existe un problema coyuntural respecto a la ampliación del aeropuerto, caso que no se vera atractivo para los turistas
3. Diferenciación de Productos	X						Los productos que se obtengan en el Duty Free tendrán el beneficio del no pago de impuestos para los extranjeros, el cual hace que el producto marque la diferencia de los demás.
<b>COMPETENCIA</b>							
1. N° Empresas						X	La amenaza es baja, pues no existe la figura de Duty Free en el aeropuerto de Santander
2.Tamaño de las empresas						X	Son empresas pequeñas y regionales, el cual se pretende ofertar diferentes productos de ellos mismos..
3. Productos sustitutos					X		En este caso la amenaza es media, pues tendremos tiendas vecinas que podrán ofrecer los mismos productos pero sin el beneficio de el no pago de impuestos.

## 6. ESTUDIO Y PLAN DE MERCADO

El proyecto de investigación de mercados se realizó en dos etapas, en la primera etapa se realizó mediante una prueba de concepto con un grupo homogéneo de personas y la segunda etapa se realizó un análisis de mercado identificándose preferencias mediante una encuesta por internet en link <http://www.encuestafacil.com/RespWeb/Qn.aspx?EID=1382157>.

La prueba de concepto se realizó con las siguientes características:

1. Reunión donde se expuso la idea del negocio.
2. Clasificación de las diferentes variables como resultado de la prueba del concepto
3. El grupo entrevistado estaba compuesto de las siguientes personas:

<b>CARACTERISTICAS</b>	<b>No Personas</b>
PROFESIONALES (viajeros frecuentes)	5
PROFESIONALES EXTRANJEROS (Viajeros Frecuente)	2

La siguiente Matriz se desarrolla con el fin de asociar las características principales de la idea de negocio con sus beneficios o atributos para darle una mejor conceptualización.

**Cuadro 4. Caracterización Idea del Negocio**

<b>CARACTERISTICAS ¿Que Quiere el cliente?</b>	<b>Beneficios /Atributos</b>
Conseguir artículos de marca a un precio justo	No paga impuestos
Innovación de productos	Amplio portafolio de productos.
	Productos de innovación característicos de la región.
Encontrar un espacio confortable y llamativo donde se pueda encontrar las diferentes líneas.	Locaciones cómodas y atractivas.
Tener acceso a productos Premium de la región	Disponibilidad 100% según el Horario del aeropuerto para los viajeros.
Fácil acceso a productos como viajero	

**6.1. DEFINICION DEL CONCEPTO DEL NEGOCIO**

Tienda libre de impuestos DUTY FREE, para viajeros con el fin de acceder a productos Premium con un amplio portafolio de productos, servicio y tecnología al alcance de sus gustos con la máxima comodidad para poder disfrutar un ambiente lleno de magia y color.



## **6.2. PORTAFOLIO DE PRODUCTOS**

### **6.2.1. Productos Regionales**

JOYAS Y ACCESORIOS EN PLATA Y ESMERALDA  
ZAPATOS Y MARROQUINERIA  
JOYAS Y BISUTERIA  
ROPA Y ACCESSORIOS  
BOLSOS Y ACCESORIOS  
TRAJES DE BAÑO Y ACCESORIOS  
ROPA JUVENIL  
MARROQUINERIA  
DULCES

### **6.2.2. Productos Importados**

LICORES Y CIGARRILLOS  
TECNOLOGIA  
PERFUMES  
ROPA  
JOYERIA Y BISUTERIA  
JUGUETERIA  
DULCES

## **6.3. SEGMENTO OBJETIVO**

Hombres y mujeres entre los 18 y los 60 años de edad pertenecientes a estratos 3, 4, 5 y 6 quienes en su mayoría tienen nivel educativo profesional en adelante y que tienen ingresos superiores a 1 millón de pesos devengados como trabajadores empleados o independientes.

Desde el punto de vista de composición familiar, cuentan con un núcleo familiar reducido siendo en la mayoría solteros y sin hijos. No obstante, existe una importante cantidad de casados con al menos un hijo.

Viajeros frecuentes al exterior o extranjeros con negocios en Colombia o extranjeros turistas.

De igual manera, su preferencia por la compra del producto en almacenes de cadena, indica hábitos de compra de este segmento relevantes al momento de tomar decisiones sobre el punto de venta y en posibles necesidades al buscar incentivar la recompra de los productos.

Por otro lado, existe información que permite conocer hábitos, gustos y necesidades particulares que se han hecho evidentes durante la encuesta, ejemplo el poder comprar productos libres de impuesto.<sup>16</sup> (Ver resultados encuesta)

El tamaño de la población seleccionada para la realización de las encuestas fue tomada de la información de pasajeros movilizados en el 2012, a esta población se le aplica la siguiente formula:

$$\text{Tamaño de la muestra} = \frac{3,8416 * N * 0,25}{e^2 * (N-1) + 0,9604}$$

Variables	
Población (N)	1333583
% de Error (e)	5.00%
<b>Tamaño Muestra</b>	<b>384</b>

El resultado arrojó un tamaño de la muestra de 384 personas, pero desafortunadamente por presupuesto y tiempo no se pudo realizar la totalidad de las encuestas, pero los hallazgos encontrados en el resultado de la encuesta son bastante próximos a una lógica comercial, aunque para dar una mayor profundidad a la encuesta la ampliaremos con una firma de reconocimiento, para

<sup>16</sup> <http://www.encuestafacil.com/RespWeb/Qn.aspx?EID=1382157>

obtener un mayor asertividad, se ampliando algunos conceptos en cuanto a la aceptación del diseño de local, su nombre y surtido específico. Este costo se contempla en la inversión inicial del proyecto.

En el trabajo de campo fue realizando durante los meses de Noviembre, Diciembre de 2012 y Enero 2013, se enviaron aproximadamente 200 correos electrónicos de los cuales respondieron 69 encuestas, cada encuesta contiene 12 preguntas descriptivas de encuestado donde se identificaron variables demográficas y psicográficas, la encuesta se puede encontrar en el siguiente link: <http://www.encuestafacil.com/RespWeb/Qn.aspx?EID=1382157>. Al presente documento se anexan al final el cuestionario de las encuestas aplicadas.

El segmento se dirigió al mismo grupo de interés. Se trata de un grupo homogéneo principalmente distribuido en estratos 3, 4, 5 y 6 con edades entre los 18 y 60 años en donde nos interesaba conocer la percepción de sus preferencias en el momento de comprar tanto en solteros como en personas casadas y con hijos.

El diseño de la encuesta y los resultados se describen a continuación:

#### **6.4. MODELO DE LA ENCUESTA**

1. Asunto de Interés: tienda libre de impuestos Duty Free en un aeropuerto
2. Incrementar información: Una tienda libre de impuestos (Duty Free) , para viajeros con el fin de acceder a productos Premium con un amplio portafolio de servicio y tecnología al alcance de sus gustos con la máxima comodidad de disfrutar un ambiente lleno de magia y color.
3. Los objetivos de la investigación:
  - Identificar los gustos de los clientes
  - Saber quiénes son nuestros posibles compradores
  - fortalecer las características y preferencias a la hora de comprar de los encuestados
4. Seleccionar a los encuestados: grupo de viajeros frecuentes tanto extranjeros como nacionales

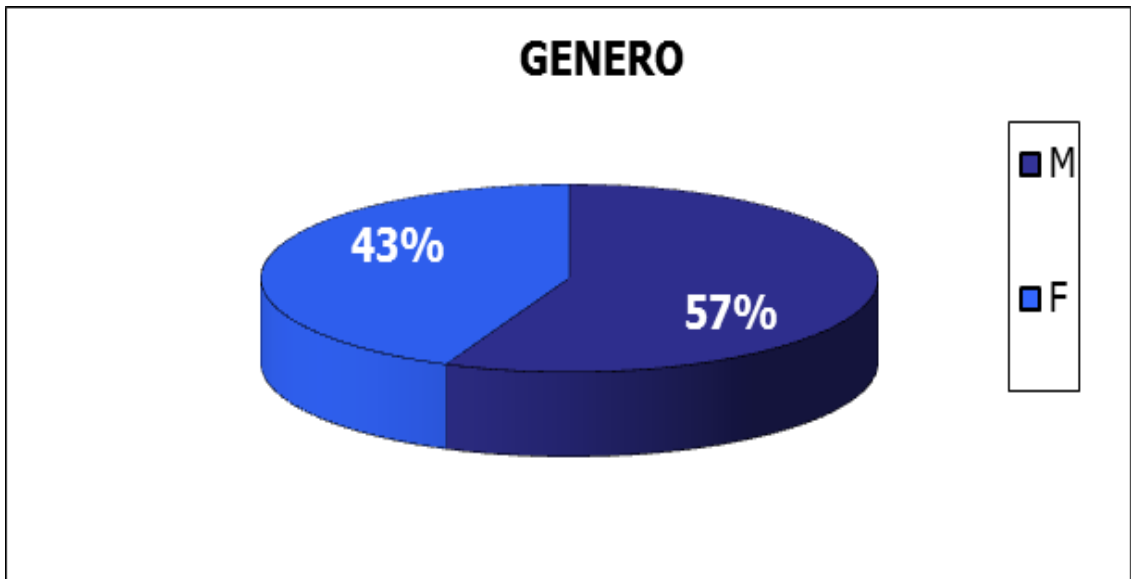
Ver Anexo A.

## 6.5. RESULTADOS DE LA ENCUESTA

**Tabla 1. Genero**

M	39	57%
F	30	43%
Total	69	

**Grafica 6. Genero**



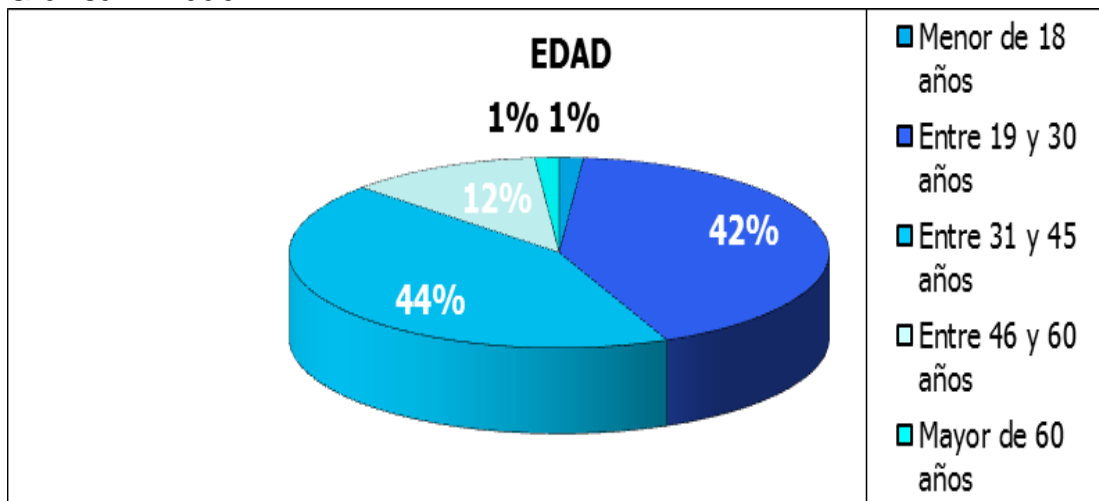
<b>Análisis técnico</b>		<b>Conclusiones destacadas</b>
Media	1,435	La opción mas elegida fue "M".
Intervalo de confianza (95%)	[1,317 - 1,553]	
Tamaño de la muestra	69	
Desviación típica	0,499	La opción menos elegida fue "F".
Error estándar	0,060	



**Tabla 2. Edad**

Menor de 18 años	1	1%
Entre 19 y 30 años	29	42%
Entre 31 y 45 años	30	43%
Entre 46 y 60 años	8	12%
Mayor de 60 años	1	1%
Total	69	

**Grafica 7. Edad**

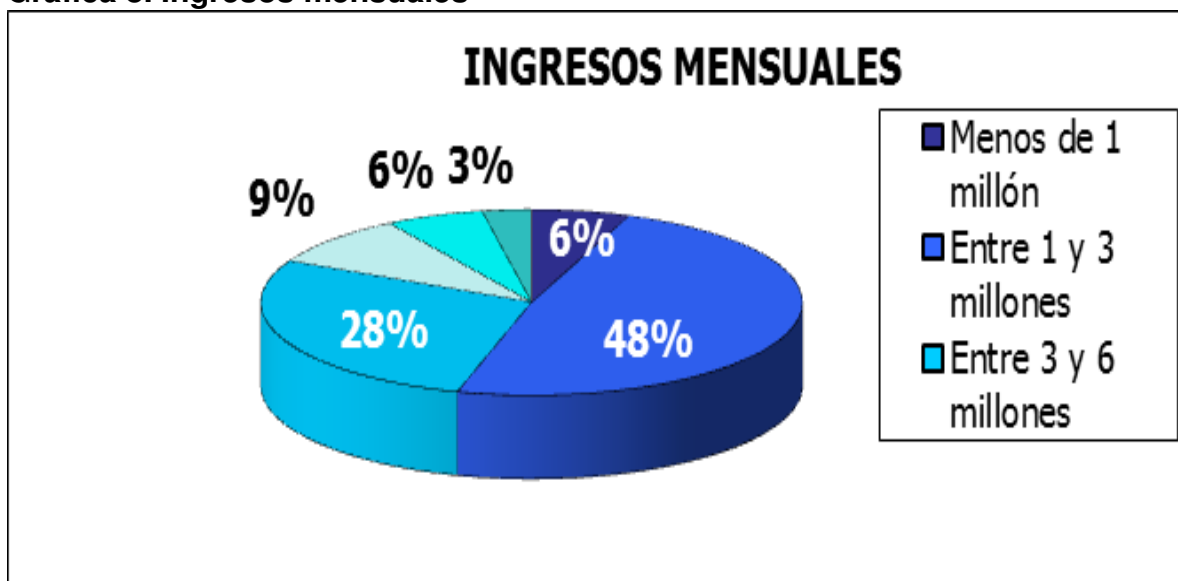


Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	2,696	El "85,51%" eligieron: Entre 31 y 45 años Entre 19 y 30 años La opción menos elegida representa el "1,45%": Menor de 18 años
Intervalo de confianza (95%)	[2,518 - 2,873]	
Tamaño de la muestra	69	
Desviación típica	0,754	
Error estándar	0,091	

**Tabla 3. Ingresos mensuales**

Menos de 1 millón	4	6%
Entre 1 y 3 millones	33	49%
Entre 3 y 6 millones	19	28%
Entre 6 y 10 millones	6	9%
Mas de 10 millones	4	6%
No aplica	2	3%
Total	68	

**Grafica 8. Ingresos mensuales**

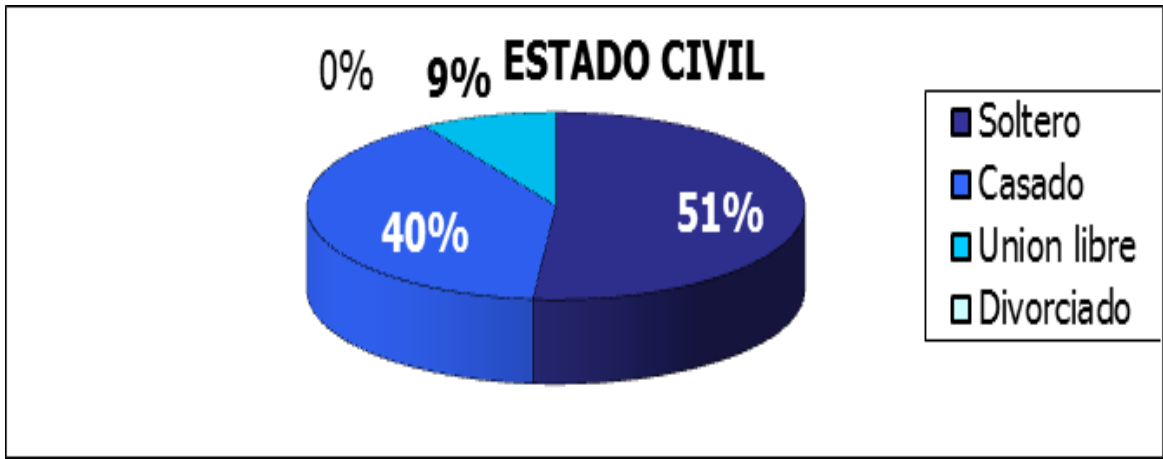


<b>Análisis técnico</b>		<b>Conclusiones destacadas</b>
Media	2,691	El "76,47%" eligieron: Entre 1 y 3 millones Entre 3 y 6 millones La opción menos elegida representa el "2,94%": No aplica
Intervalo de confianza (95%)	[2,427 - 2,955]	
Tamaño de la muestra	68	
Desviación típica	1,110	
Error estandar	0,135	

**Tabla 4. Estado civil**

Soltero	35	51%
Casado	27	40%
Unión libre	6	9%
Divorciado	0	0%
Total	68	

**Grafica 9. Estado civil**

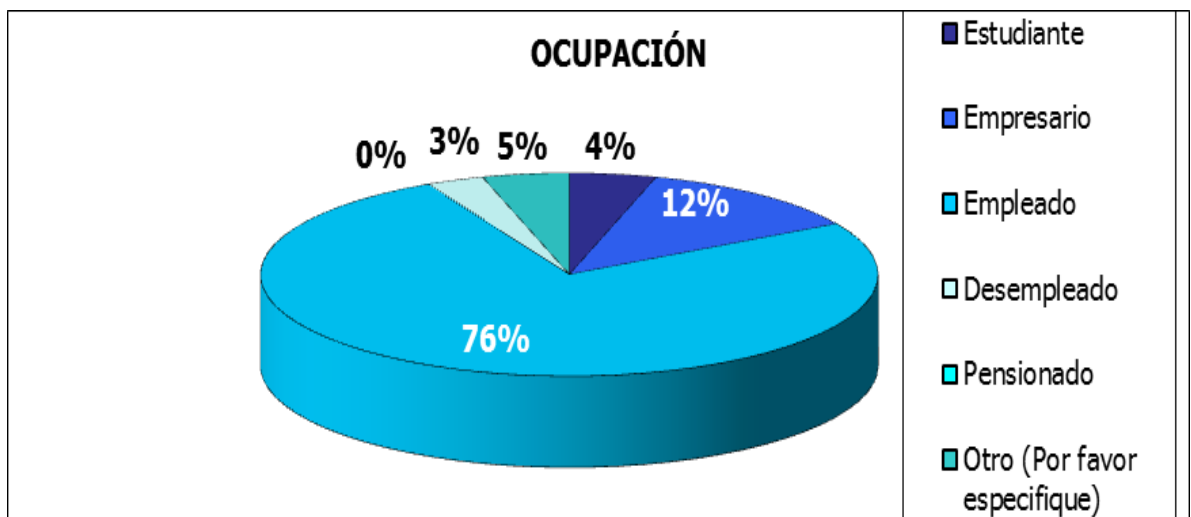


Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	1,574	El "91,18%" eligieron:  Soltero Casado La opción "Divorciado" no fue elegida por nadie.
Intervalo de confianza (95%)	[1,418 - 1,729]	
Tamaño de la muestra	68	
Desviación típica	0,654	
Error estandar	0,079	

**Tabla 5. Ocupación**

Estudiante	3	5%
Empresario	8	12%
Empleado	50	76%
Desempleado	2	3%
Pensionado	0	0%
Otro (Por favor especifique)	3	5%
Total	66	

**Grafica 10. Ocupación**

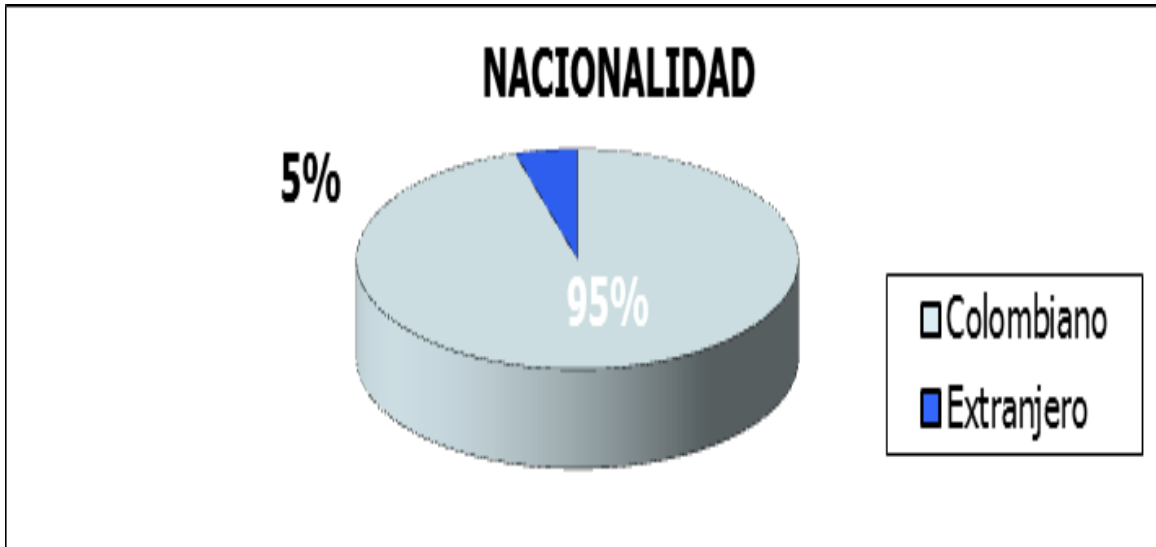


Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	2,955	El "87,88%" eligieron: Empleado Empresario La opción "Pensionado" no fue elegida por nadie.
Intervalo de confianza (95%)	[2,745 - 3,164]	
Tamaño de la muestra	66	
Desviación típica	0,867	
Error estandar	0,107	

**Tabla 6. Nacionalidad**

Colombiano	63	95%
Extranjero	3	5%
Total	66	

**Grafica 11. Nacionalidad**

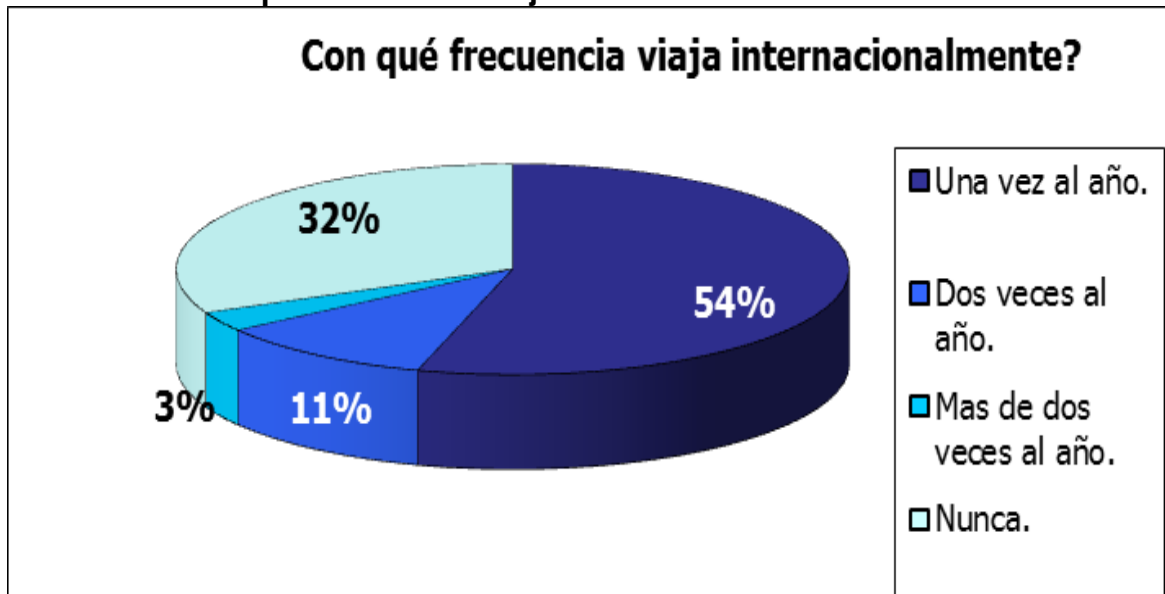


<b>Análisis técnico</b>		<b>Conclusiones destacadas</b>
Media	1,045	La opción mas elegida fue "Colombiano".
Intervalo de confianza (95%)	[0,995 - 1,096]	
Tamaño de la muestra	66	
Desviación típica	0,210	La opción menos elegida fue "Extranjero".
Error estandar	0,026	

**Tabla 7. Con qué frecuencia viaja internacionalmente?**

Una vez al año.	36	55%
Dos veces al año.	7	11%
Mas de dos veces al año.	2	3%
Nunca.	21	32%
	66	

**Grafica 12. Con qué frecuencia viaja internacionalmente?**

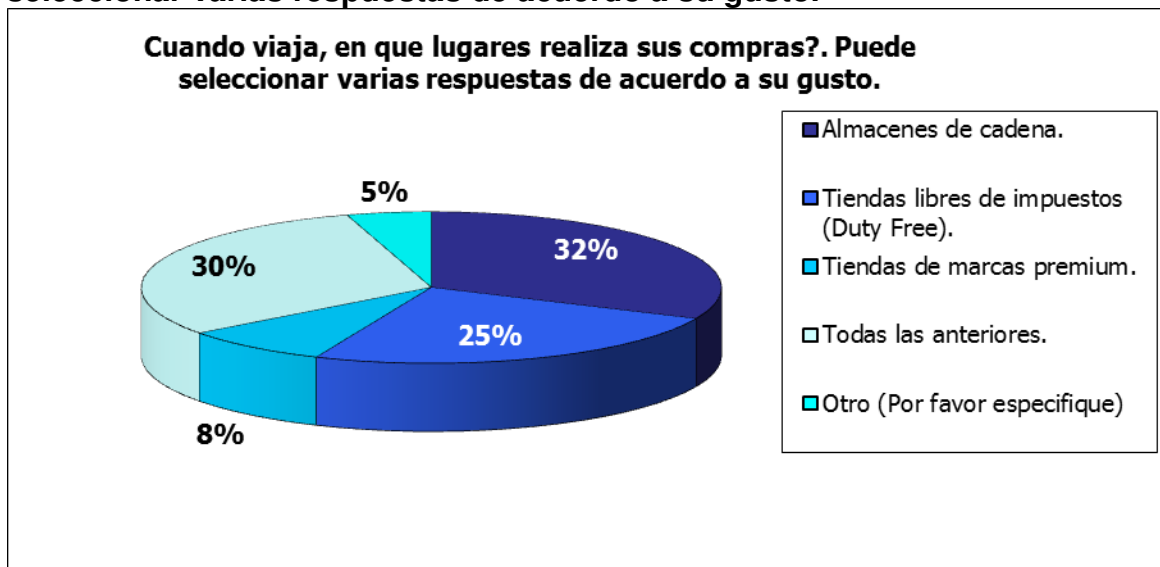


Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	2,121	El "86,36%" eligieron: Una vez al año. Nunca. La opción menos elegida representa el "3,03%": Más de dos veces al año.
Intervalo de confianza (95%)	[1,792 - 2,450]	
Tamaño de la muestra	66	
Desviación típica	1,365	
Error estandar	0,168	

**Tabla 8. Cuando viaja, en qué lugares realiza sus compras?. Puede seleccionar varias respuestas de acuerdo a su gusto.**

Almacenes de cadena.	27	32%
Tiendas libres de impuestos (Duty Free).	21	25%
Tiendas de marcas premium.	7	8%
Todas las anteriores.	26	31%
Otro (Por favor especifique)	4	5%
<b>Total</b>	<b>85</b>	

**Grafica 13. Cuando viaja, en qué lugares realiza sus compras?. Puede seleccionar varias respuestas de acuerdo a su gusto.**

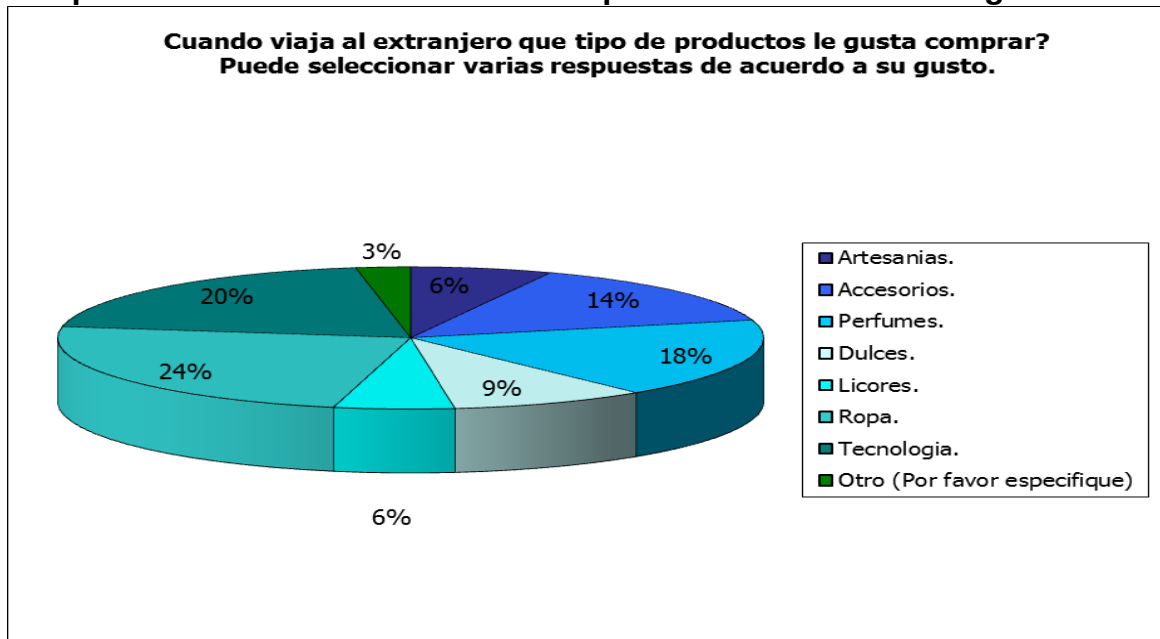


Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	3,242	El "80,30%" eligieron: Almacenes de cadena. Todas las anteriores. La opción menos elegida representa el "6,06%": Otro (Por favor especifique)
Intervalo de confianza (95%)	[2,957 - 3,528]	
Tamaño de la muestra	85	
Desviación típica	1,342	
Error estandar	0,146	

**Tabla 9. Cuando viaja al extranjero que tipo de productos le gusta comprar? Puede seleccionar varias respuestas de acuerdo a su gusto.**

Artesanias.	13	7%
Accesorios.	29	15%
Perfumes.	36	18%
Dulces.	18	9%
Licores.	11	6%
Ropa.	48	24%
Tecnologia.	40	20%
Otro (Por favor especifique)	5	3%
Total	200	

**Grafica 14. Cuando viaja al extranjero que tipo de productos le gusta comprar? Puede seleccionar varias respuestas de acuerdo a su gusto.**



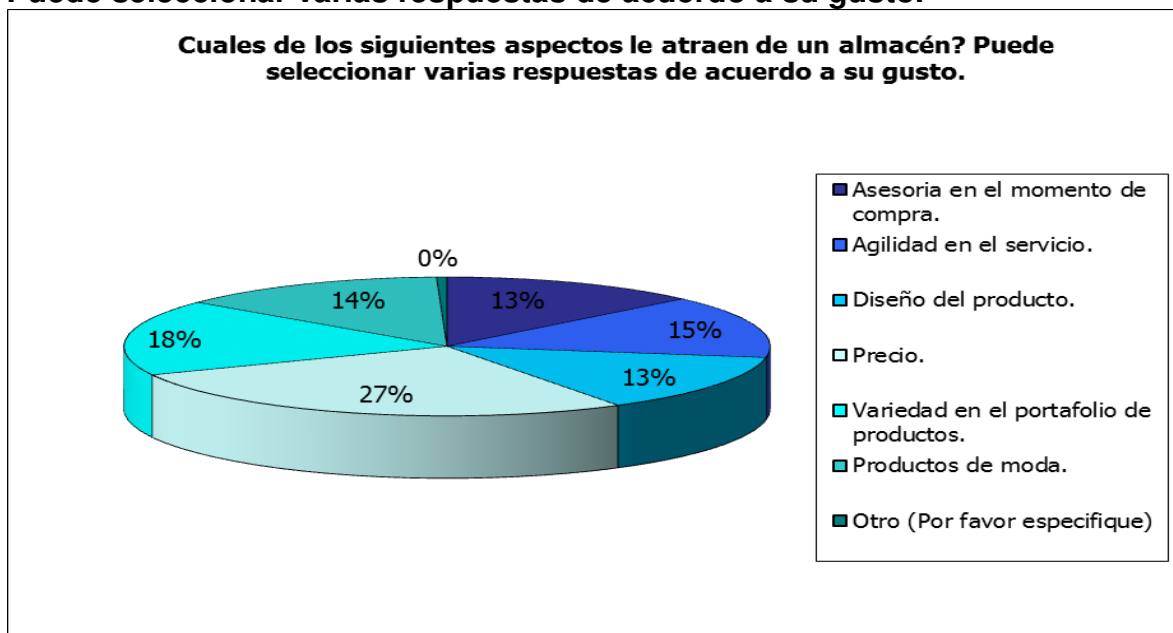
<b>Análisis técnico</b>		<b>Conclusiones destacadas</b>
Media	13,848	El "87,88%" eligieron:  Ropa. Tecnologia.
Intervalo de confianza (95%)	[13,563 - 14,134]	
Tamaño de la muestra	200	
Desviación típica	2,063	La opción menos elegida representa el "7,58%": Otro (Por favor especifique)
Error estandar	0,146	



**Tabla 10. Cuáles de los siguientes aspectos le atraen de un almacén? Puede seleccionar varias respuestas de acuerdo a su gusto.**

Asesoría en el momento de compra.	25	13%
Agilidad en el servicio.	28	15%
Diseño del producto.	26	14%
Precio.	52	27%
Variedad en el portafolio de productos.	34	18%
Productos de moda.	26	14%
Otro (Por favor especifique)	1	1%
Total	192	

**Grafica 15. Cuáles de los siguientes aspectos le atraen de un almacén? Puede seleccionar varias respuestas de acuerdo a su gusto.**

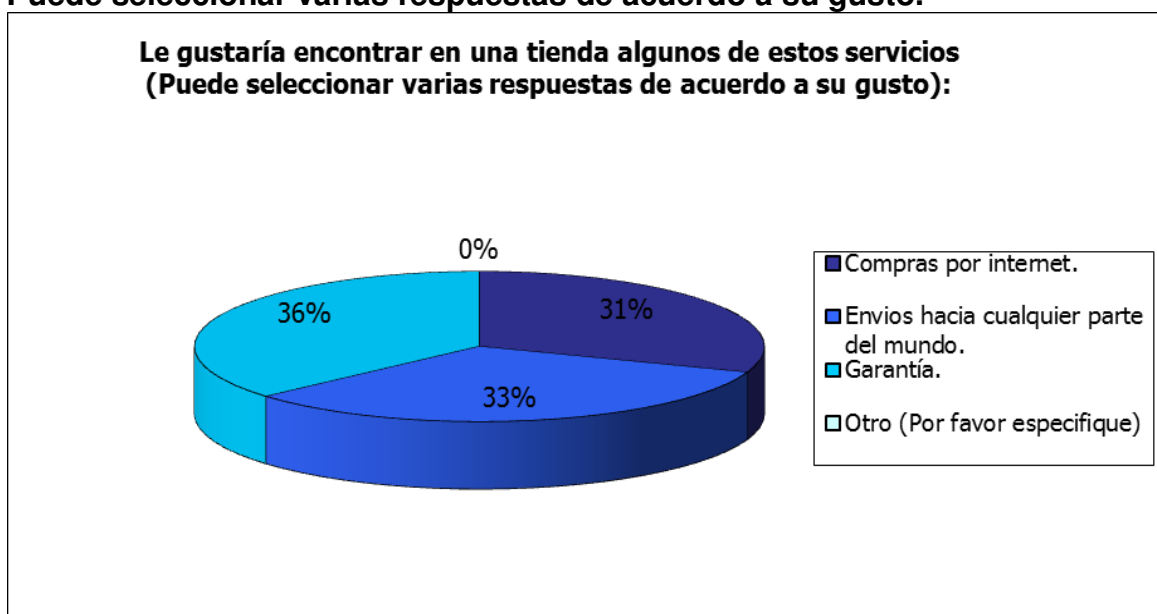


Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	10,606	El "93,94%" eligieron:  Precio. Variedad en el portafolio de productos. La opción menos elegida representa el "1,52%": Otro (Por favor especifique)
Intervalo de confianza (95%)	[10,380 - 10,832]	
Tamaño de la muestra	192	
Desviación típica	1,595	
Error estandar	0,115	

**Tabla 11. Le gustaría encontrar en una tienda algunos de estos servicios  
Puede seleccionar varias respuestas de acuerdo a su gusto.**

Compras por internet.	41	31%
Envios hacia cualquier parte del mundo.	44	33%
Garantía.	49	37%
Otro (Por favor especifique)	0	0%
Total	134	

**Gráfica 16. Le gustaría encontrar en una tienda algunos de estos servicios  
Puede seleccionar varias respuestas de acuerdo a su gusto.**

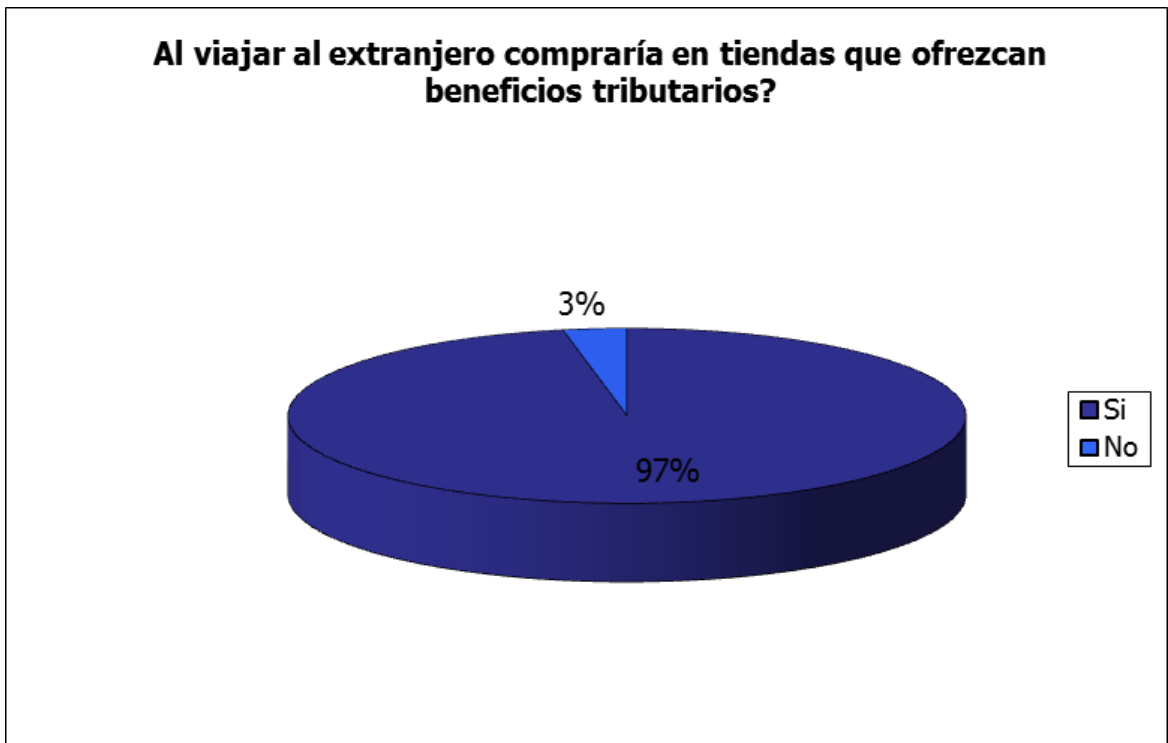


Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	4,182	El "92,42%" eligieron:  Garantía. Envios hacia cualquier parte del mundo. La opción "Otro (Por favor especifique)" no fue elegida por nadie.
Intervalo de confianza (95%)	[4,043 - 4,321]	
Tamaño de la muestra	134	
Desviación típica	0,820	
Error estándar	0,071	

**Tabla 12. Al viajar al extranjero compraría en tiendas que ofrezcan beneficios tributarios?**

Si	64	97%
No	2	3%
Total	66	

**Grafica 17. Al viajar al extranjero compraría en tiendas que ofrezcan beneficios tributarios?**



Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	1,030	La opción mas elegida fue "Si".
Intervalo de confianza (95%)	[0,989 - 1,072]	
Tamaño de la muestra	66	
Desviación típica	0,173	La opción menos elegida fue "No".
Error estándar	0,021	

## 6.6. ANALISIS DE LA COMPETENCIA:

- Determinación de los Competidores  
**Sustituto:** Duty Free en Bogotá, u otras ciudades Principales con Duty Free  
**Complementarios:** Almacenes de Cadena y Tiendas Premium.
- Relación de Productos sustitutos y complementarios  
 La relación que existe es el beneficio en la excepción de impuestos para los turistas

SUSTITUTOS	COMPLEMENTARIOS
Beneficio del no pago de impuestos en todos los productos para los turistas	Puede escoger la marca y el producto que desee en cada ciudad
Todo al alcance de sus manos sin necesidad de salir del aeropuerto.	Necesidad de desplazamiento por la ciudad para encontrar la tienda de su gusto, si no existen dentro del aeropuerto.

- Definición del segmento que ataca mi competencia  
 Los segmentos que atacan mi competencia son el precio, servicio y producto.
- Análisis DOFA de mis competidores:

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>Algunos de nuestros competidores no tienen el beneficio del IVA para los clientes.</li> <li>No todos podrán estar ubicados en el aeropuerto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La ubicación de un Duty Free para los turistas en tema ofertas y servicios.</li> <li>Pertenecer a una cadena de almacenes de Duty Free.</li> </ul>
FORTALEZAS	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>Contar con un alto nivel de reconocimiento en el mercado.</li> <li>Manejar estándares de calidad que permitan llevar a cabo el control de su tienda.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pueden ofrecer mejores y mayores productos de alta gama.</li> <li>Tener varios competidores con el mismo objetivo.</li> </ul>

## 6.7. ESTRATEGIA DE MERCADO

6.7.1. Concepto de Producto. Ofreceremos varias alternativas de productos de la cual requiere que cada uno tenga un servicio y atención especial debido a la sección que el cliente desee comprar este se encuentra sectorizado de la siguiente manera:

Niños: juguetería y dulces.

Accesorios: bolsos, correas y joyería.

Típico colombiano

Tecnología

Perfumes

Licores

**6.7.2. Estrategia de distribución.** Como canales de distribución tenemos una cadena de proveedores nacionales e internacionales el cual se manejaran por medio de pedidos o puestos en consignación, ingresados bajo una modalidad especial del no pago de impuestos como el arancel e IVA para aquellos internacionales y el manejo de la factura sin IVA para las compras nacionales o locales.

Al igual para el control de entrada y salida los productos deberán estar registrados por medio de un sticker con los datos de la tienda con el fin de mantener un control de inventarios e identificación del producto.

**6.7.3. Estrategia de promoción y distribución.** Los viajeros se han venido convirtiendo en un alto nivel de consumismo, por lo que se quiere lograr y proporcionar a los clientes una gran variedad de líneas de diferentes productos con el fin que sean adquiridos con mayor agrado y frecuencia. Entraremos a incursionar con una campaña de publicidad y marketing muy sencilla que con el tiempo se irá volviendo cada vez más agresiva con el fin de pasar en la mente del consumidor una recordación de la marca creando expectativa y generando lealtad en la tienda.

**6.7.4. Estrategia de Servicio.** Aquí queremos resaltar la atención al cliente desde le momento de ingreso a la tienda, que se sienta importante y valorado donde podamos suministrarle la información necesaria y eficaz que requiera al momento de consultar o realizar la compra, motivado y enaltecido por aquellos productos

que quieran descubrir con la magia del servicio y la atención que se merecen todos nuestros clientes.

**6.7.5. Estrategia de precio.** El reducido precio de los diferentes productos ofrecidos atraen masivamente al público, algunas personas encargan estos productos a los familiares y amigos que viajan, porque saben que en las tiendas de los aeropuertos tienen un precio más económico, puesto que los productos que se comercializan en los aeropuertos como Duty Free están exentos de tributos, lo que provoca que sus precios sean sustancialmente baratos

## **7. ESTUDIO ADMINISTRATIVO**

### **7.1. DEFINICIÓN DE LA EMPRESA**

La empresa se llamara CIELO AZUL DUTY FREE se dedica a la comercialización de productos de alta gama, brindando el mejor servicio para todos los viajeros, logrando satisfacción y permanencia de los clientes con el fin de mantener el reconocimiento de la empresa.

Nuestros servicios van dirigidos a viajeros internacionales que ingresen al país, de cualquier edad, niños, jóvenes o adultos.

### **7.2. MISIÓN**

Comercializar productos de alta gama que superen las expectativas de los viajeros internacionales de todas las edades, brindando el mejor servicio a los clientes, diferenciándonos de la competencia, con un fuerte compromiso en proporcionar estándares de calidad y profesionalismo, con precios competitivos. Adoptando un ambiente de trabajo de equipo limpio, ordenado, seguro y con un sentido de respeto que brinde el mejoramiento de la empresa, reconociendo el desempeño del personal en el cumplimiento de sus responsabilidades compensándolos de acuerdo a su contribución con la empresa.

### **7.3. VISIÓN**

Para el año 2018 ser una empresa reconocida en el mercado en la venta de productos nacionales e internacionales que lleguen a satisfacer el gusto de nuestros clientes por medio de la innovación y el servicio, con el fin de superar las expectativas de nuestros clientes.

### **7.4. OBJETIVOS CORPORATIVOS:**

- Establecer las estrategias a seguir en el canal de distribución, identificando los gustos y las innovaciones del mercado, con el fin de mantener un alto estándar de calidad y servicio a nuestros clientes.

- Demostrar que tecnológicamente es factible prestar un excelente servicio al cliente manteniendo la información y los productos detalladamente al gusto o la necesidad del cliente, con el fin de llevar un control de procesos que no incurran a sobrecostos.
- Lograr un crecimiento de ventas del 13% para el segundo año de operación con un aumento gradual de un punto anual.
- Obtener al menos un \*\*\*30% de rendimiento\*\*\* sobre la inversión al término del primer año de operación.
- Reducir los costos variables de comercialización en un 10% para el tercer año.
- Aumentar nuestra participación en el mercado en un 5% en el segundo año de operación.
- Aumentar en un 10% nuestra capacidad de servicio y operación para el cuarto año.

## **7.5. PROPUESTA DE VALOR:**

CIELO AZUL DUTY FREE ofrece productos con un alto valor agregado puesto que queremos dar un buen servicio y ofrecer el producto con un empaque y publicidad que deje recordación al cliente, adicional a esto dar a entender el ahorro económico por el no pago de impuestos. Lo cual hace que nos diferencie de nuestra competencia. Algunos ofrecen artículos similares pero con una calidad muy baja, lo que nos permite posicionarnos como una empresa comprometida con las necesidades del consumidor. Por lo tanto seremos una empresa que ofrece productos y servicios con un estándar de calidad apropiado a todo viajero. Se pueden ofrecer servicios sin costo como que pueda tomar una bebida leer algunas revistas o periódicos o simplemente cargar su celular o usar red inalámbrica, mientras espera abordar su vuelo. Por ello, el mercado nos preferirá sobre la competencia, lo que nos generará un volumen importante de ventas.

## **7.6. FACTORES CLAVES DEL ÉXITO**

Nuestro factor clave de éxito que permitirá alcanzar nuestra propuesta de valor es invertir recursos suficientes en Mercadeo y Publicidad por medio de la Investigación y el Desarrollo. Este será el camino adecuado para cumplir con la propuesta de valor a los clientes que nos garantizarán supervivencia en el mercado.

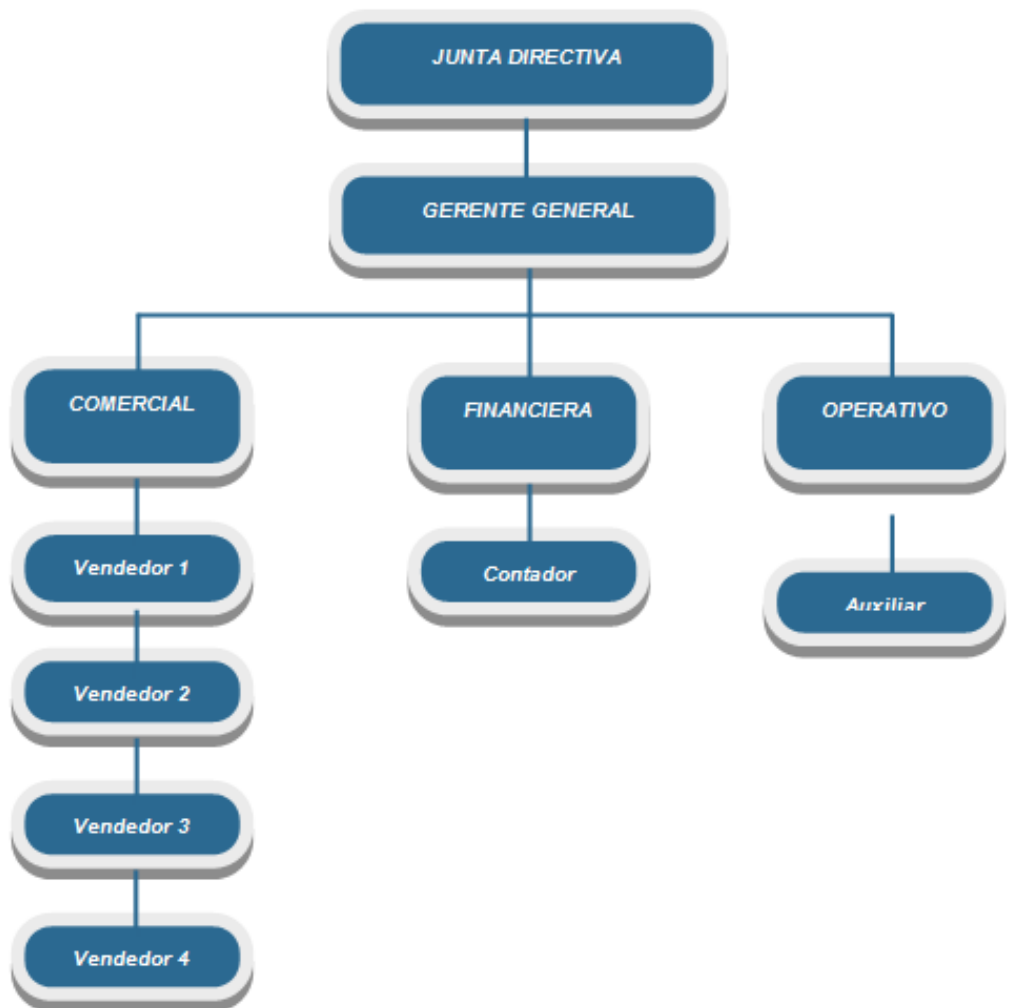
Por medio de la Investigación y el Desarrollo podremos aumentar nuestras líneas de productos elaborando nuevos y novedosos secciones de artículos basados en la innovación y el valor agregado que le asignemos a cada sección de la tienda.



Con ello pretendemos sacar al mercado constantemente productos innovadores que sean ampliamente diferenciado de los productos convencionales, los cuales tenderán a ser obsoletos en el mercado. De esta forma podremos caracterizarnos por ser una empresa que se preocupa en brindar satisfacción a sus clientes mediante mecanismos sencillos reflejando un gran sentido de pertenencia.

Adicionalmente los factores secundarios que apoyarán nuestro éxito será la calidad y el servicio de entrega de pedidos por envíos Courier hasta cualquier lugar del mundo para cumplir y exceder las expectativas de los clientes para obtener una gran aceptación por el consumidor.

### 7.7. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA



## **7.8. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.**

### **7.8.1. Área Administrativa y financiera**

Los objetivos del área administrativa y financiera son:

Lograr coordinar todos los recursos y acciones para que todo salga acorde a lo previamente planeado, ya sea en el área comercial, operativa, financiera y administrativa. Efectuar gestiones correspondientes para la correcta comercialización de productos. La estrategia será aprovechar cada recurso de manera eficiente con el fin de asegurar el alcance de los objetivos organizacionales.

La política para el área administrativa será un sistema de reglas para los trabajadores, tales como la puntualidad en los puestos de trabajo. El reclutamiento será riguroso y será basado en la capacidad y en el talento del aspirante sobre todo en la parte bilingüe. Una característica del área será dar un trato amable y respetuoso a los empleados con el fin de motivarlos y que se sientan a gusto en la empresa. Finalmente un objetivo será llevar un control y registro de los empleados para facilitar el pago de nómina y un historial del personal.

Lograr un crecimiento de ventas del 13% para el segundo año de operación con un aumento gradual de un punto anual, optimizando la liquidez de la empresa. Mantener un mínimo 15% de rentabilidad al término de cada periodo para volverse una empresa rentable. Se tendrán acuerdos con proveedores que nos beneficien como el manejo de productos en consignación. Para lograr esto será necesario cumplir a los proveedores con las fechas acordadas. Los apalancamientos que lleguemos hacer en un futuro serán de gran éxito pues nos ayudaran para que la empresa crezca armónicamente.

### **7.8.2. Área de Operaciones**

Los objetivos del área de Operaciones son:

Buscar constantemente el mejoramiento continuo de los procesos y ser más eficientes en cada una de las actividades. Reducir los tiempos de ciclo de cada proceso para ahorrar tiempo y dinero. Ofrecer constante capacitación y entrenamiento de los operarios para mejorar la calidad de la mano de obra y stock de inventario. Un objetivo importante para el área de Operaciones es el control de

costos, es importante ahorrar y no desperdiciar en cada proceso para convertirlo en más eficiente. Es importante generar una cultura de control de costos. Estar pendiente de las normas de calidad necesarias para ofrecer un producto de acuerdo a las necesidades de los consumidores. Incentivar a los operarios para que en cada estación del proceso de recibo, almacenamiento y salida a mostrarios trabajen de manera óptima y adecuada.

### **7.8.3. Área comercial**

Los objetivos del área comercial son:

Lograr una buena introducción y aceptación en el mercado. Lograr cumplir las expectativas de nuestros consumidores. Incrementar el nivel de ventas para el segundo año en un 5% aumentando la participación en el mercado.

Lograr un éxito en ventas para así cumplir con los objetivos generales de la empresa en términos de rentabilidad. El manejo de precios será el adecuado de acuerdo a las estrategias de mercadeo establecidas. El precio justo para el cliente pues este tendrá el beneficio del No pago de impuestos. Manejaremos los canales de distribución de manera eficiente para lograr llegar al cliente de manera eficiente y de la manera esperada por el cliente.

El área comercial se apoyará en los estudios de mercado sobre lo que quiere nuestros clientes, como lo quiere, donde lo quiere y que les gustaría encontrar en CIELO AZUL Duty Free. Un importante objetivo del área comercial es también realizar un excelente servicio a la hora de la venta, y un servicio de entrega de pedidos por envíos Courier hasta cualquier lugar del mundo con garantía y respaldo. Es importante hacer una medición de grado de satisfacción del producto y servicio, para garantizar la plena satisfacción de los clientes a través del tiempo.

## **7.9. PERFIL DE LOS CARGOS POR ÁREAS**

El perfil de los cargos según el área de trabajo se determina elaborando el manual de funciones que permitirá al trabajador conocer sus tareas dentro de la empresa y posteriormente los requisitos que CIELO AZUL DUTY FREE tiene en cuenta para contratar al personal.

**Tabla 13. Perfiles de Cargo Gerente General**

IDENTIFICACION DEL CARGO.	
NOMBRE DEL CARGO.	Gerente General
UNIDAD A LA QUE PERTENECE:	Gerencia
ÁREA FUNCIONAL:	Empresa

SITUACIÓN.	
NIVEL:	Alto
SUPERIOR INMEDIATO:	Junta Directiva
PERSONAS A CARGO	3
SALARIO MENSUAL	<b>7'700.000*</b>

ACTIVIDADES ESPECÍFICAS DEL CARGO.	
OBJETIVOS: El Gerente general debe supervisar los resultados en las distintas áreas de la empresa y debe conducir los recursos organizacionales al logro de los objetivos corporativos en su periodo gerencial.	
FUNCIONES: Sus funciones se centran en planear, organizar, dirigir y controlar los procesos organizacionales y los recursos de la empresa de manera eficiente para garantizar el éxito de la compañía. Es el representante legal de la compañía	
EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DEL CARGO	
INFORMA EL RESULTADO DE SU GESTIÓN A:	La junta directiva
INDICADORES DE GESTION DEL CARGO	Resultados por manejo de recursos organizacionales. Eficiencia en el direccionamiento estratégico.

**Tabla 14. Perfil de Carfo Director Comercial**

IDENTIFICACION DEL CARGO.	
NOMBRE DEL CARGO.	Director Comercial
UNIDAD A LA QUE PERTENECE:	Dirección
ÁREA FUNCIONAL:	Empresa

SITUACIÓN.	
NIVEL:	Alto
SUPERIOR INMEDIATO:	Gerente General
PERSONAS A CARGO	4
2.3. SALARIO MENSUAL	<b>***3.850.000***</b>

ACTIVIDADES ESPECÍFICAS DEL CARGO.	
OBJETIVOS: El Director Comercial deberá cumplir las expectativas de nuestros consumidores. Incrementar el nivel de ventas para el segundo año en un 5% aumentando la participación en el mercado llevando a cabo estrategias de innovación y marketing.	
FUNCIONES: Sus funciones se centran en dirigir su equipo de trabajo enfocado al servicio al cliente contando con calidad, agilidad, responsabilidad, amabilidad y servicio, con el fin de brindar a nuestros cliente comodidad, recordación y gusto por nuestra tienda.	
EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DEL CARGO	
INFORMA EL RESULTADO DE SU GESTIÓN A:	Gerente General
INDICADORES DE GESTION DEL CARGO	Eficiencia en el direccionamiento estratégico de publicidad y marketing, incremento de ventas y recordación de marca, trayendo innovación al servicio.

**Tabla 15. Perfil de Cargo Director Financiero**

IDENTIFICACION DEL CARGO.	
NOMBRE DEL CARGO.	Director Financiero
UNIDAD A LA QUE PERTENECE:	Dirección
ÁREA FUNCIONAL:	Empresa

SITUACIÓN.	
NIVEL:	Alto
SUPERIOR INMEDIATO:	Gerente General
PERSONAS A CARGO	1
2.3. SALARIO MENSUAL	***3.850.000***

ACTIVIDADES ESPECÍFICAS DEL CARGO.	
OBJETIVOS: El Director Financiero debe garantizar que los recursos de la empresa sean utilizados eficientemente, generando estrategias que ayuden a reducir costos financieros.	
FUNCIONES: Sus funciones se centran en analizar controlar y dirigir con su grupo de trabajo el manejo contable, tributario y financiero de la empresa.	
EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DEL CARGO	
INFORMA EL RESULTADO DE SU GESTIÓN A:	Gerente General
INDICADORES DE GESTION DEL CARGO	Resultados por manejo de recursos organizacionales. Eficiencia en el direccionamiento estratégico financiero y contable.

**Tabla 16. Perfil de Cargo Director Operativo**

IDENTIFICACION DEL CARGO.	
NOMBRE DEL CARGO.	Director de Operaciones
UNIDAD A LA QUE PERTENECE:	Dirección
ÁREA FUNCIONAL:	Empresa

SITUACIÓN.	
NIVEL:	Alto
SUPERIOR INMEDIATO:	Gerente General
PERSONAS A CARGO	1
2.3. SALARIO MENSUAL	<b>3.850.000</b>

ACTIVIDADES ESPECÍFICAS DEL CARGO.	
OBJETIVOS: El Director de Operaciones debe supervisar las compras y el canal de distribución desde el momento que inicia el pedido hasta su venta, controlando el stock de inventario y haciendo el seguimiento de cada uno de estos hasta su llegada y distribución en la tienda.	
FUNCIONES: Sus funciones se centran, organizar controlar y dar seguimiento con su grupo de trabajo a los procesos organizacionales en la cadena de suministro con el fin de generar resultados a la empresa de manera eficiente para garantizar el éxito de la compañía.	
EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DEL CARGO	
INFORMA EL RESULTADO DE SU GESTIÓN A:	Gerente General
4.2. INDICADORES DE GESTION DEL CARGO	Resultados por manejo de recursos organizacionales. Eficiencia en el direccionamiento estratégico de las compras y operaciones logísticas

**Tabla 17. Perfil de Cargo Contador**

IDENTIFICACION DEL CARGO.	
NOMBRE DEL CARGO.	Gerente General
UNIDAD A LA QUE PERTENECE:	Financiera
ÁREA FUNCIONAL:	Empresa

SITUACIÓN.	
NIVEL:	Medio
SUPERIOR INMEDIATO:	Director Financiero

PERSONAS A CARGO	0
SALARIO MENSUAL	***1.900.000***

<b>ACTIVIDADES ESPECÍFICAS DEL CARGO.</b>	
OBJETIVOS: El Contador debe soportar el área financiera en reportes informes elaboración de balances e impuestos con el fin de alcanzar los objetivos corporativos.	
FUNCIONES: Sus funciones se centran en organizar, los procesos y registros contables con el fin de reportar a la dirección financiera.	
<b>EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DEL CARGO</b>	
INFORMA EL RESULTADO DE SU GESTIÓN A:	Dirección Financiera
INDICADORES DE GESTION DEL CARGO	Resultados por manejo de recursos organizacionales. Eficiencia en el control y registro de procesos financieros.

**Tabla 18. Perfil de Cargo Vendedores**

<b>IDENTIFICACION DEL CARGO.</b>	
NOMBRE DEL CARGO.	Servicio al Cliente
UNIDAD A LA QUE PERTENECE:	Dirección Comercial
ÁREA FUNCIONAL:	Empresa

<b>SITUACIÓN.</b>	
NIVEL:	Medio
SUPERIOR INMEDIATO:	Dirección Comercial
PERSONAS A CARGO	0
SALARIO MENSUAL	***1.900.000***

<b>ACTIVIDADES ESPECÍFICAS DEL CARGO.</b>	
OBJETIVOS: El analista en servicio al cliente deberá brindar la atención y bienestar de los viajeros que necesiten comprar en el Duty Free, con el fin de dar recordación a la marca por medio de la importancia que se le deben dar a los clientes para que queden satisfechos con el producto adquirido.	
FUNCIONES: Sus funciones se centran en planear y organizar, los procesos organizacionales de comercialización, publicidad y marketing con el fin de cumplir con las ventas proyectadas.	
<b>EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DEL CARGO</b>	
INFORMA EL RESULTADO DE SU	Director Comercial

GESTIÓN A:	
INDICADORES DE GESTION DEL CARGO	Resultados por manejo de recursos organizacionales. Eficiencia en el direccionamiento estratégico comercial de ventas, mercadeo y publicidad.

**Tabla 19. Perfil de Cargo Analistas de Operaciones**

IDENTIFICACION DEL CARGO.	
NOMBRE DEL CARGO.	Analista de Operaciones
UNIDAD A LA QUE PERTENECE:	Dirección Operativa
ÁREA FUNCIONAL:	Empresa

SITUACIÓN.	
NIVEL:	Medio
SUPERIOR INMEDIATO:	Dirección Operativa
PERSONAS A CARGO	0
SALARIO MENSUAL	***1.900.000***

ACTIVIDADES ESPECÍFICAS DEL CARGO.	
OBJETIVOS: El analista de Operaciones deberá estar a cargo de la recepción de mercancías y documentos que lleguen tanto a nivel nacional como internacional, responder por los inventarios y salidas de almacén.	
FUNCIONES: Sus funciones se centran en planear y organizar, los procesos organizacionales de recepción, etiquetado, salida y control de inventarios.	
EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DEL CARGO	
INFORMA EL RESULTADO DE SU GESTIÓN A:	Director de Operaciones
INDICADORES DE GESTION DEL CARGO	Resultados por manejo de recursos organizacionales. Eficiencia en el análisis estratégico de recepción, almacenamiento y logística de las mercancías.



## 8. ESTUDIO LEGAL

### 8.1. CREACIÓN DE LA EMPRESA

- Se confirma en la siguiente página web:  
[http://64.76.190.67/RUE\\_WebSite/Consultas/Homonimia.aspx](http://64.76.190.67/RUE_WebSite/Consultas/Homonimia.aspx) que el nombre de la empresa: CIELO AZUL Duty Free, No haya sido registrado anteriormente en la Cámara de Comercio.
- Consultar si la marca utilizar en la empresa está disponible a través de la Superintendencia de Industria y comercio.

#### TIPO DE SOCIEDAD

- Se va a establecer una sociedad de forma SAS Sociedad Anónima Simplificada ya que tiene los siguientes beneficios:
  1. Se constituyen mediante documento privado. El mismo procedimiento se aplica para cualquier tipo de sociedad (incluida la empresa unipersonal) que pretenda transformarse en una SAS. Esto reduce trámites y costos de escrituración.
  2. No exige un número de accionistas determinado. Esto hace que la sociedad pueda ampliar o reducir el número de sus accionistas a su conveniencia.
  3. Las reformas de la sociedad no se hacen por escritura pública sino por documento privado, lo cual hace el trámite más expedito y menos costoso (se ahorran gastos de escrituración). Solo se requiere escritura pública en algunos casos especiales.
  4. Desaparece la responsabilidad laboral y tributaria que recae sobre los socios de las sociedades limitadas.
  5. El objeto social de la sociedad puede ser abierto, es decir, que puede hacer todo aquello que no esté prohibido por la ley, si así se determina en los Estatutos.
  6. El pago del capital social se puede pactar dentro de los Estatutos Sociales, sin que pase de 2 años (en la actualidad el termino para pagar el capital social de las sociedades anónimas es de 1 año y las limitadas deben pagar todo su capital al momento de su constitución).
  7. Se pueden expedir diferentes tipos de acciones: (a) Privilegiadas; (b) Con dividendo preferencial y sin derecho a voto; (c) Con dividendo fijo anual; (d) Acciones de pago.
  8. El voto puede ser singular o múltiple.

9. La organización de la sociedad se puede pactar en los Estatutos Sociales, es decir, que no es obligatorio tener algunos órganos corporativos. Esto implica una posible reducción en los costos que demandan algunos cuerpos colegiados de las sociedades.
10. Se tiene un término más amplio para enervar la causal de disolución por pérdidas que disminuyen el patrimonio neto por debajo del 50% del capital suscrito. Ya no es un plazo de 6 meses sino de 18 meses, contados desde la fecha en que la asamblea reconozca el acaecimiento de la causal de disolución.
11. Solo está obligada a tener revisor fiscal si los activos brutos a 31 de diciembre del año inmediatamente anterior son o exceden el equivalente a 5000 salarios mínimos legales mensuales, y/o los ingresos brutos son o exceden el equivalente a 3000 salarios mínimos legales mensuales. Hoy en día las sociedades anónimas siempre requieren de un revisor fiscal.
12. No es necesario que el representante legal tenga un suplente. Esto reduce costos.
13. A falta de estipulación, el representante legal puede realizar todos los actos conforme al objeto social de la compañía. Esto hace que ya el representante legal no esté facultado a hacer solamente lo que le dicen los Estatutos Sociales, sino que puede hacer todo aquello que no le haya sido expresamente prohibido.
14. Se puede fraccionar el voto para la elección de jutas directivas u otros cuerpos colegiados.
15. Salvo algunas excepciones, todas las decisiones que se tomen se hacen con la mitad más uno de los accionistas. No es necesario seguir las mayorías cualificadas del Código de Comercio.
16. Se pueden pactar por estatutos restricciones a la negociación de acciones, siempre que la vigencia de la restricción no dure más de 10 años, prorrogables por igual término.
17. Los Estatutos Sociales pueden prever causales de exclusión de accionistas.

## **TRAMITES DIAN Y REGISTRO MERCANTIL**

- Solicitar la inscripción al RUT en la DIAN. Es necesario tener una copia para presentarlo ante la cámara de comercio al momento de solicitar la matrícula mercantil. De no ser el representante legal quien lo lleva, se deberá autenticar.
- Solicitar en la Camara de Comercio el formulario de Registro Único Empresarial (RAE) y el formulario adicional de registro con otras entidades.

## **REGIMEN TRIBUTARIO Y ENTIDADES DE CONTROL**

El régimen para impuesto al renta y complementarios será el ordinario, en materia de IVA pertenecerá al régimen común y podría la DIAN catalogarla por el volumen de sus operaciones como Gran contribuyente.

Por ser una sociedad de acciones simplificada SAS estará regulada por la superintendencia de sociedades y adicionalmente por los productos comercializados estará vigilada por la superintendencia de industria y comercio.

### **8.2. MARCO REGULATORIO ESPECIAL**

- Art 67 DEC 2685 Los licores y bebidas alcohólicas que almacenen y expendan los depósitos francos, deberán llevar en la etiqueta del envase un sello con la siguiente leyenda, precedido del nombre del depósito franco: @PARA VENTA A VIAJEROS AL EXTERIOR UNICAMENTE. Es obligación del propietario del depósito franco colocar este sello.
- Art 64 DEC 2685 De conformidad con lo previsto en el artículo 47 del Decreto Ley 444 de 1967 y en el literal d) del artículo 429 del Estatuto Tributario, las mercancías de procedencia extranjera que permanezcan en los depósitos francos estarán exentas del pago de tributos aduaneros y del impuesto al consumo y se considerarán importadas temporalmente para reexportar en el mismo estado.
- Art 65 DEC 2685 Las mercancías extranjeras, así como las cantidades y valores que pueden almacenar, exhibir y expender los depósitos francos a los viajeros al exterior, en los puertos marítimos y aeropuertos para ser entregadas dentro de la respectiva nave o aeronave en el momento de su salida del país, serán determinadas mediante resolución por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. Por ningún motivo estas mercancías podrán ser exhibidas ni vendidas, fuera de la zona internacional de los aeropuertos y puertos marítimos.
- Los depósitos francos deberán presentar bimestralmente a la autoridad aduanera un informe del movimiento de entrada y salida de las mercancías de los depósitos, con el contenido y en la forma establecidos por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.

- Constituir una garantía bancaria o de compañía de seguros a favor de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, para asegurar el cumplimiento de las obligaciones contempladas en este Decreto y el pago de los tributos aduaneros y/o sanciones a que hubiere lugar. Depósitos francos: Mil (1.000) salarios mínimos legales mensuales.

## 9. ESTUDIO OPERATIVO

### 9.1. PLAN OPERATIVO

#### 9.1.1. El Producto Y Servicio:

**Ficha Técnica del Producto ó Servicio:** Teniendo en cuenta un área de 100 m<sup>2</sup>, se quiere ubicar en el aeropuerto PALONEGRO de Santander el Duty Free o In bond CIELO AZUL con el fin de comercializar y almacenar con beneficios tributarios productos locales típicos santandereanos e Internacionales de alta gama.

Existen proveedores nacionales e internacionales que nos enviaran sus productos vía terrestre cuando se trate de mercancía local y la internacional arribara vía aérea, sin que sea necesario realizar la nacionalización de dichos productos pues estos no pagaran impuestos, posteriormente entrara a un proceso de control e inspección de calidad en la zona de recepción, almacenamiento (identificación por medio de un código de barras o stickers para alimentar la información al sistema de inventarios) y la preparación de pedidos (picking) para la ubicación en nuestras estanterías de bodega para finalmente pasar a exhibición para la venta, el cual tendrá un valor agregado en sus empaques, envoltorios y servicio al cliente según el tipo de producto. Tendremos personal de operaciones y vendedores capacitados para la operación de la tienda con el fin de mantener al cliente en un ambiente de relajación comodidad y confort.

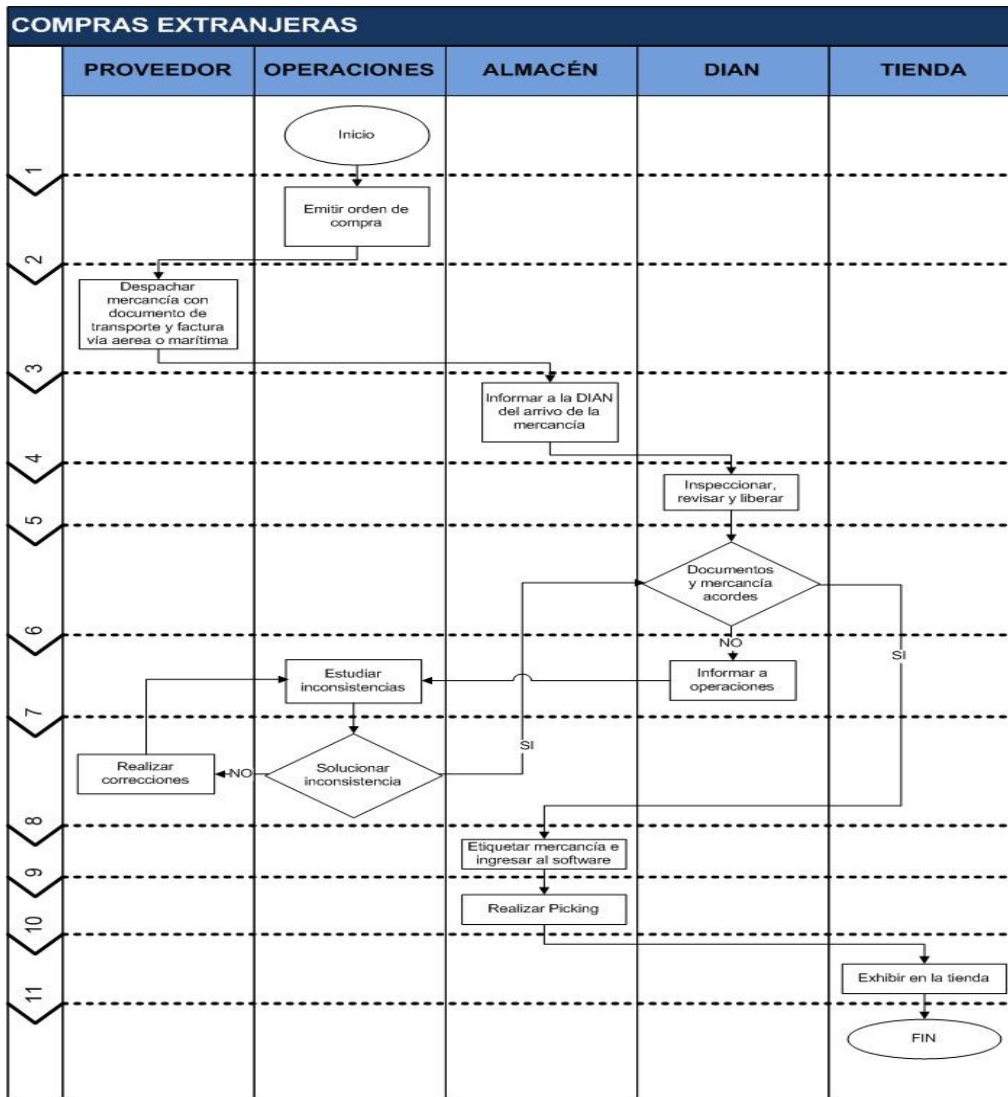
En dado caso que el espacio de nuestra bodega no sea suficiente podemos consignar la mercancía a un usuario de una Zona Franca Permanente con el mismo beneficio tributario y con sus respectivos controles aduaneros, para posteriormente realizar retiros parciales de estas, con el fin de mantener las cantidades necesarias en nuestra tienda, en el tiempo oportuno.

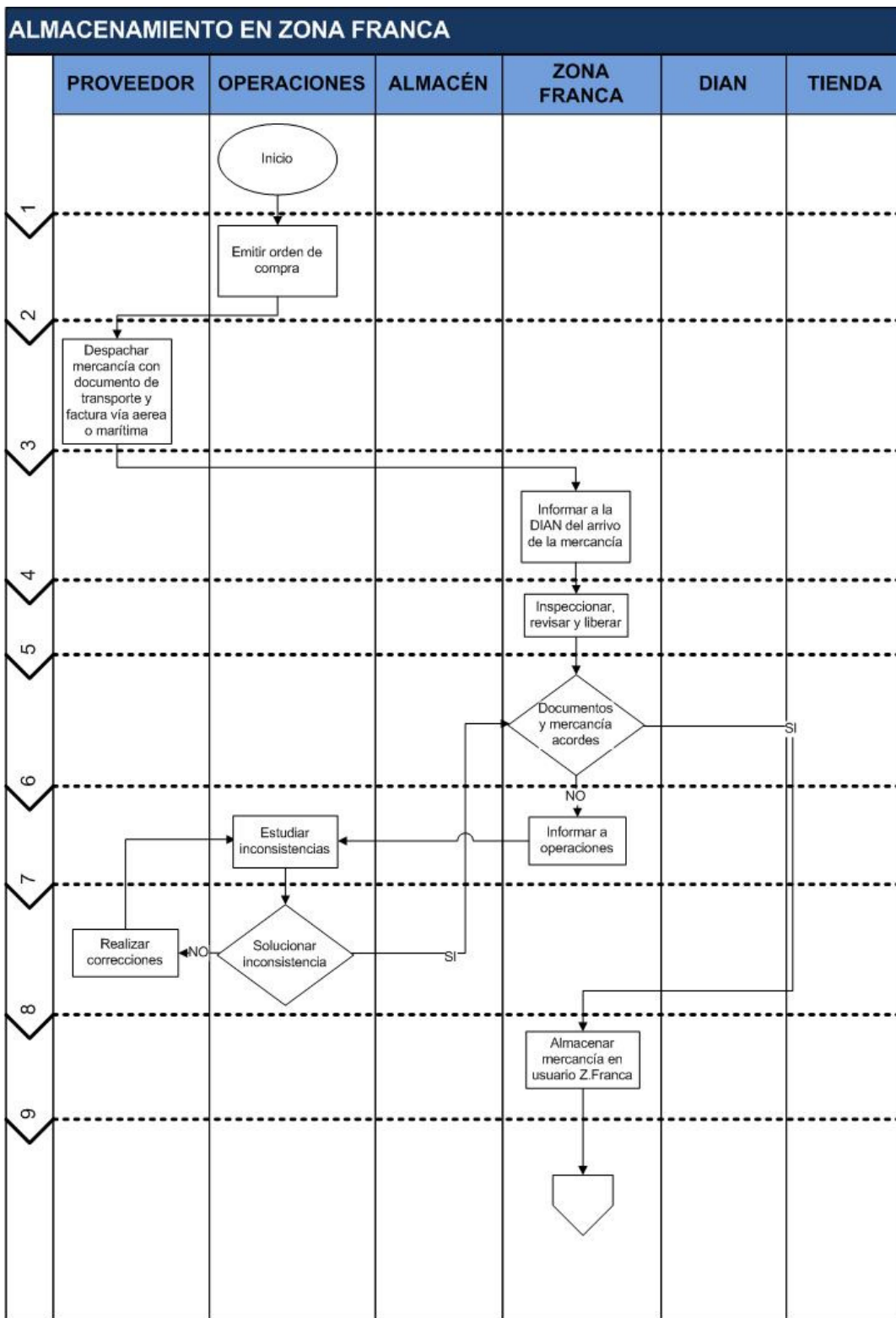
### 9.2. PROCESO LOGISTICO

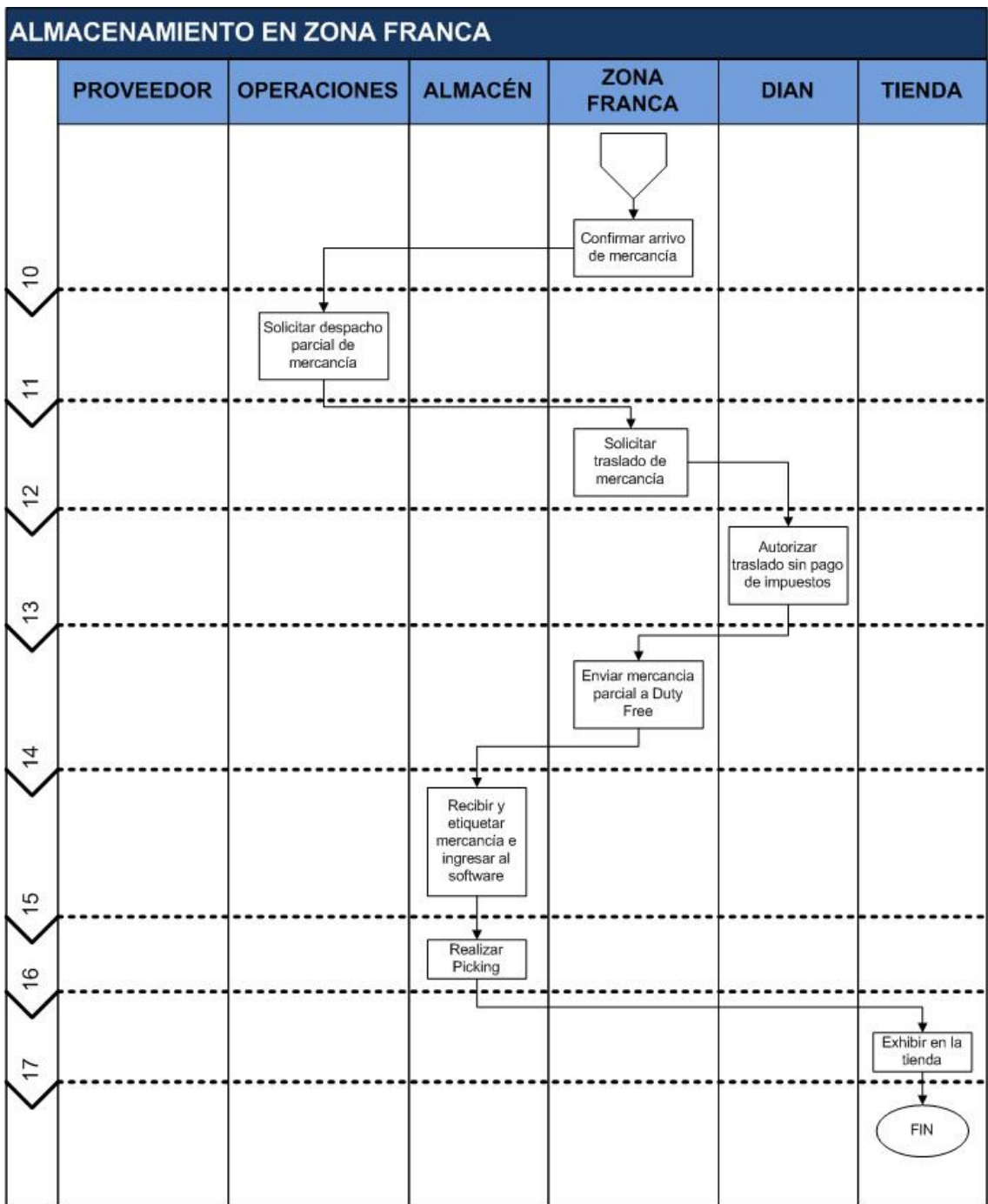
Para dar inicio al proceso logístico se realiza una orden de compra al proveedor nacional o internacional, es importante que esta mercancía arrive con facturación sin IVA para el caso de origen local o con una declaración de exportación. Para el caso Internacional no se debe facturar IVA ni Arancel y el documento de transporte o guía aérea debe venir consignado a CIELO AZUL Duty Free, si se va

almacenar en una zona franca este debe venir consignado tanto al usuario de la Zona Franca como al Duty Free para posterior recepción almacenamiento y distribución en la tienda, teniendo en cuenta que los licores y las bebidas alcohólicas por norma, deberán estar etiquetadas con el siguiente nombre: "PARA LA VENTA A VIAJEROS AL EXTERIOR UNICAMENTE". Se requiere que la mercancía este de la mano con nuestro sistema de control de inventarios de entradas y salidas al momento que el cliente realice la compra se darían bajas de material, por otro lado se deberá presentar un informe bimestral a la autoridad aduanera de las entradas y salidas de las mercancías del depósito según lo establezca la DIAN por resolución, para esto se deberá contar con un software que emita esta clase de información.

### 9.3. DIAGRAMA DE PROCESO DE LOGÍSTICA









**9.4. ESQUEMA DE LA TIENDA EN EL AEROPUERTO PALONEGRO (RENDER)**

A continuación ilustramos el diseño de la tienda:

**Figura 1. Esquema 1**



**Figura 2. Esquema 2**

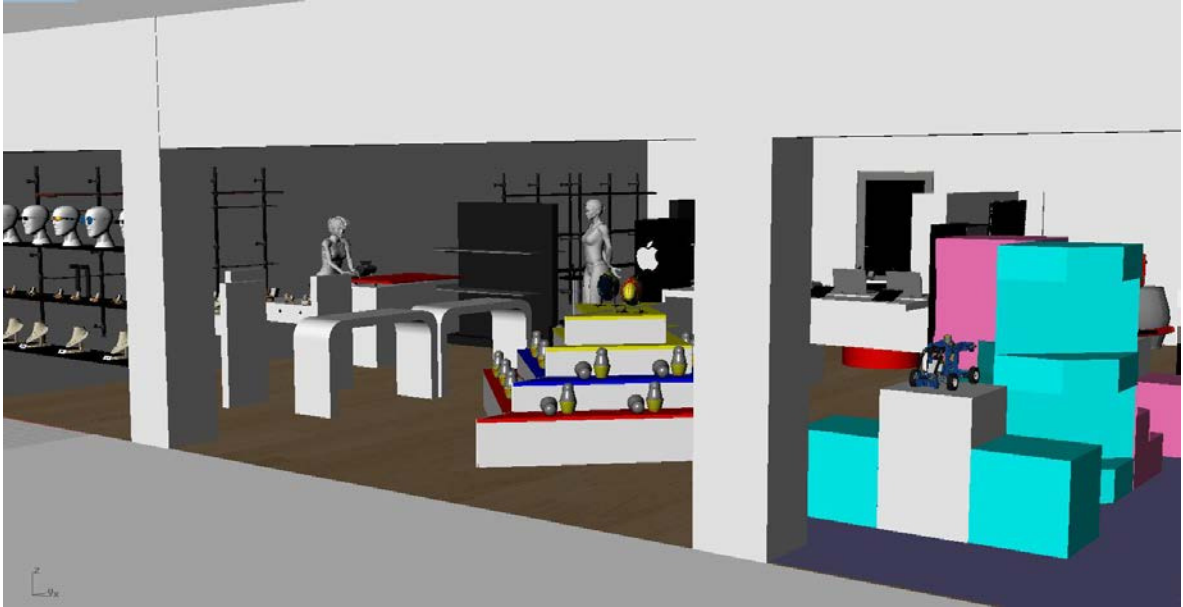


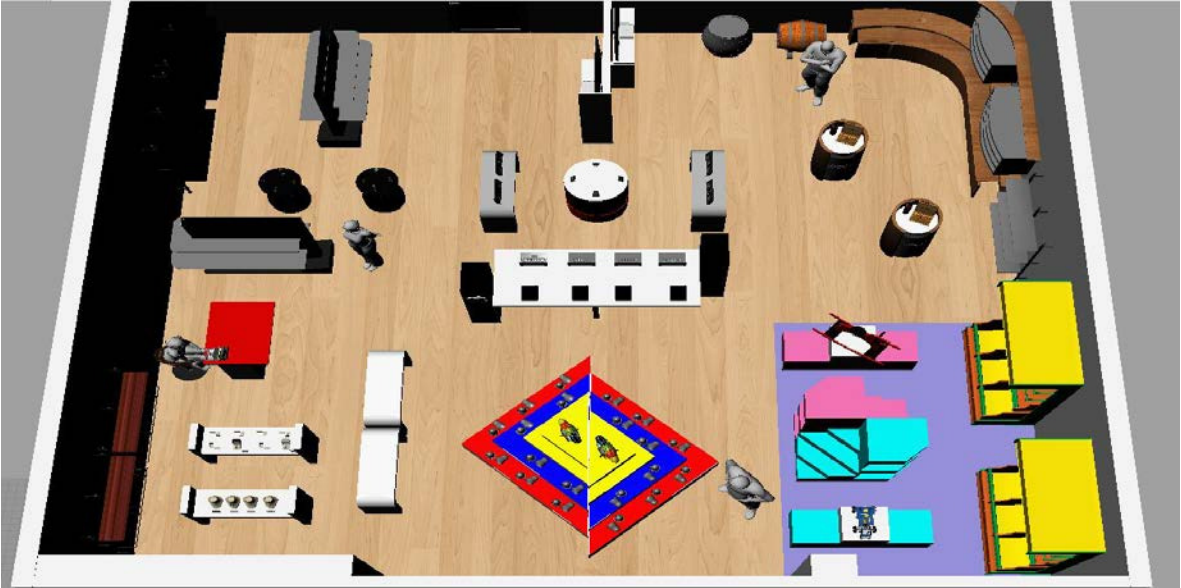
Figura 3. Esquema 3



Figura 4. Esquema 4



Figura 5. Esquema 5



## 10. ESTUDIO ECONOMICO Y FINANCIERO

En este capítulo se desarrollaron los estudios necesarios para la viabilidad del negocio. Define por medio de diferentes herramientas e indicadores financieros la conveniencia de la inversión.

### PROYECCION DE VENTAS A CINCO AÑOS

AÑO	CANT.	(*) VALOR COL \$	VALOR USD
AÑO 1	66,679.00	\$ 14,805,443.81	USD 8,225.25
AÑO 2	90,417.00	\$ 18,153,739.35	USD 10,085.41
AÑO 3	106,420.00	\$ 24,796,701.05	USD 13,775.95
AÑO 4	122,690.00	\$ 29,285,280.48	USD 16,269.60
AÑO 5	139,226.00	\$ 34,043,181.26	USD 18,912.88
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 121,084,345.96</b>	<b>USD 67,269.08</b>

(\*) Valores expresados en miles de pesos

La proyección de ventas fue estimada con base a la estadística de flujo de pasajeros movilizados en el 2012 (ver anexo 1 pronóstico de ventas), de los cuales el 95% correspondían a pasajeros nacionales y el 5% de pasajeros extranjeros, con estas cifras históricas se infiere que el 20% de los pasajeros serán nuestros posibles compradores por año. Este valor se incrementa en un 13% para el segundo año y para los años siguientes se incrementa un punto adicional por año.

Del valor total por año se presupuestó que para el 1er año se venderían 66.679 unidades de un mix de productos (ver cuadro).

## PRESUPUESTO INVERSION INICIAL

PRESUPUESTO DE INVERSION TOTAL				COSTO Y FINANCIAMIENTO DE LA INVERSION			
PRESUPUESTO DE INVERSION	valor unit	unidades	COSTO TOTAL	CONCEPTO	VALOR	BANCO	REC. PROPIOS
<b>ACTIVOS FIJOS</b>			\$ 386,000,000	<b>ACTIVOS FIJOS</b>	\$ 386,000,000	\$ 231,600,000	\$ 154,400,000
<b>MUEBLES Y ENSERES.</b>							
Muebles y Enseres ( Estanteria)	\$ 50,000,000	1	\$ 50,000,000	Maquinaria y Equipos	\$ 50,000,000	\$ 30,000,000	\$ 20,000,000
<b>EQUIPOS DE COMPUTACION Y COMUNICACIÓN</b>							
Equipos de Computo ( Cajas y Admon)	\$ 6,000,000	6	\$ 36,000,000	Equipos de Computo	\$ 36,000,000	\$ 21,600,000	\$ 14,400,000
Instalación y montaje (1)	\$ 300,000,000	1	\$ 300,000,000	Instalación y montaje	\$ 300,000,000	\$ 180,000,000	\$ 120,000,000
Instalacion puertas vidrio							
Acabados local							
<b>CAPITAL DE TRABAJO INICIAL</b>			\$ 690,920,711	<b>CAPITAL DE TRABAJO INICIAL</b>	\$ 690,920,711	\$ 414,552,427	\$ 276,368,284
Inventario de materias primas	\$ -	1	\$ -	Inventario de materias primas	\$ -	\$ -	\$ -
Inventario de producto en proceso	\$ -	1	\$ -	Inventario de producto en proceso	\$ -	\$ -	\$ -
Inventario de producto terminado	\$ 987,029,587	1	\$ 987,029,587	Inventario de producto terminado	\$ 987,029,587	\$ 592,217,752	\$ 394,811,835
cuentas por cobrar	\$ -	1	\$ -	cuentas por cobrar (2)	\$ -	\$ -	\$ -
cuentas por pagar proveedores	\$ 296,108,876	1	\$ 296,108,876	cuentas por pagar proveedores (3)	\$ 296,108,876	\$ 177,665,326	\$ 118,443,550
<b>GASTOS PREOPERATIVOS</b>			\$ 57,500,000	<b>GASTOS PREOPERATIVOS</b>	\$ 57,500,000	\$ -	\$ 57,500,000
Publicidad	\$ 14,000,000	1	\$ 14,000,000	Publicidad	\$ 14,000,000	\$ -	\$ 14,000,000
Software Control de Inventarios	\$ 30,000,000	1	\$ 30,000,000	Software Control de Inventarios	\$ 30,000,000	\$ -	\$ 30,000,000
Asesorias ( legal y Financiera)	\$ 4,000,000	2	\$ 8,000,000	Asesorias ( legal y Financiera)	\$ 8,000,000	\$ -	\$ 8,000,000
Gasto Dotacion y Papeleria	\$ 2,000,000	1	\$ 2,000,000	Gasto Dotacion y Papeleria	\$ 2,000,000	\$ -	\$ 2,000,000
Gastos de constitucion (Notaria)	\$ 2,000,000	1	\$ 2,000,000	Gastos de constitucion (Notaria)	\$ 2,000,000	\$ -	\$ 2,000,000
Gastos en Cámara de Comercio	\$ 1,500,000	1	\$ 1,500,000	Gastos en Cámara de Comercio	\$ 1,500,000	\$ -	\$ 1,500,000
<b>TOTAL INVERSION</b>			<b>1,134,420,711</b>	<b>TOTAL INVERSION</b>	<b>\$ 1,134,420,711</b>	<b>\$ 646,152,427</b>	<b>\$ 488,268,284</b>
				<b>PARTICIPACION INVERSION</b>	<b>100.00%</b>	<b>56.96%</b>	<b>43.04%</b>

Como presupuesto inicial de la inversión se estima un valor de \$ 1.134 millones distribuidos de la siguiente manera: Inversión Inicial en Activos Fijos por \$ 386 millones , Un Capital de trabajo de \$ 691 millones el cual fue estimado con base a la rotación de inventarios de 30 días, y pago a los proveedores a 30 días, adicionalmente unos otros gastos preoperativos como Publicidad, adquisicion software de control de inventarios, asesoría Legal , y gastos de constitución por un \$ 57 millones.

Se estima inicialmente una financiación del 56,96% en el banco y el 43.04% de recursos propios.

## PRESUPUESTO DE CAJA

PRESUPUESTO DE CAJA						
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>SALDO INICIAL CAJA</b>		\$ 690,920,711	\$ 2,391,504,322	\$ 3,556,455,947	\$ 5,594,290,300	\$ 7,706,448,676
<b>INGRESOS</b>						
VENTAS DE CONTADO		\$ 14,805,443,810	\$ 18,153,739,350	\$ 24,796,701,053	\$ 29,285,280,484	\$ 34,043,181,259
PRESTAMOS	\$ 646,152,427					
APORTE SOCIOS	\$ 488,268,284					
<b>TOTAL INGRESOS</b>	\$ 1,134,420,711	\$ 14,805,443,810	\$ 18,153,739,350	\$ 24,796,701,053	\$ 29,285,280,484	\$ 34,043,181,259
<b>EGRESOS</b>						
COMPRAS MATERIA PRIMA DE CONTADO		\$ 11,548,246,172	\$ 14,159,916,693	\$ 19,341,426,821	\$ 22,842,518,777	\$ 26,553,681,382
COSTOS Y GASTOS FIJOS						
IMPUESTOS PERIODOS ANTERIORES			\$ 499,063,238	\$ 682,986,782	\$ 1,054,350,414	\$ 1,305,219,172
pago de dividendos			\$ 364,769,857	\$ 499,201,248	\$ 770,634,303	\$ 953,996,558
INVERSION MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 350,000,000					
INVERSION EQUIPOS DE COMPUTO	\$ 36,000,000					
ABONO PRESTAMOS		\$ 161,538,107	\$ 161,538,107	\$ 161,538,107	\$ 161,538,107	\$ -
GASTOS FINANCIEROS		\$ 84,807,506	\$ 62,192,171	\$ 39,576,836	\$ 16,961,501	\$ -
GASTOS PERSONAL ADMINISTRATIVO		\$ 1,310,268,415	\$ 1,445,198,783	\$ 1,671,062,119	\$ 1,831,184,983	\$ 2,000,125,820
GASTOS PREOPERATIVOS	\$ 57,500,000					
PAGO DE PROVEEDORES PER. ANTERIORES			\$ 296,108,876.20	\$ 363,074,787	\$ 495,934,021	\$ 585,705,610
<b>TOTAL EGRESOS</b>	\$ 443,500,000	\$ 13,104,860,200	\$ 16,988,787,725	\$ 22,758,866,700	\$ 27,173,122,107	\$ 31,398,728,542
<b>SALDO FINAL CAJA</b>	\$ 690,920,711	\$ 2,391,504,322	\$ 3,556,455,947	\$ 5,594,290,300	\$ 7,706,448,676	\$ 10,350,901,394

## ESTADO DE PERDIDA Y GANANCIAS

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS						
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>VENTAS NETAS</b>		\$ 14,805,443,810	\$ 18,153,739,350	\$ 24,796,701,053	\$ 29,285,280,484	\$ 34,043,181,259
- Costo de Ventas		\$ 11,844,355,048	\$ 14,522,991,480	\$ 19,837,360,842	\$ 23,428,224,387	\$ 27,234,545,007
+ Costo de Ventas		\$ 11,844,355,048	\$ 14,522,991,480	\$ 19,837,360,842	\$ 23,428,224,387	\$ 27,234,545,007
<b>= Utilidad bruta</b>		\$ 2,961,088,762	\$ 3,630,747,870	\$ 4,959,340,211	\$ 5,857,056,097	\$ 6,808,636,252
- Gastos de administracion		\$ 1,363,968,415	\$ 1,498,898,783	\$ 1,724,762,119	\$ 1,884,884,983	\$ 2,053,825,820
Gastos de Personal		\$ 650,105,101	\$ 665,967,665	\$ 682,217,276	\$ 698,863,378	\$ 715,915,644
Costos y Gastos Fijos( Empaque, Averías y filtraciones por robo)		\$ 12,000,000	\$ 12,352,800	\$ 12,715,972	\$ 13,026,242	\$ 13,344,082
<b>Gastos de Depreciacion y Amortizacion Diferidos</b>		\$ 53,700,000	\$ 53,700,000	\$ 53,700,000	\$ 53,700,000	\$ 53,700,000
Maquinaria y equipo (incluye inst y mont)		\$ 35,000,000	\$ 35,000,000	\$ 35,000,000	\$ 35,000,000	\$ 35,000,000
Equipo de Computo y Comunicación		\$ 7,200,000	\$ 7,200,000	\$ 7,200,000	\$ 7,200,000	\$ 7,200,000
Amortizacion diferidos		\$ 11,500,000	\$ 11,500,000	\$ 11,500,000	\$ 11,500,000	\$ 11,500,000
Arriendo local 2% total ventas		\$ 296,108,876	\$ 371,933,812	\$ 508,034,811	\$ 599,996,827	\$ 697,476,698
Arriendo de Bodega para almacenamiento y oficinas		\$ 120,000,000	\$ 122,928,000	\$ 125,927,443	\$ 129,000,073	\$ 132,147,675
Administracion		\$ 60,000,000	\$ 61,464,000	\$ 62,963,722	\$ 64,500,036	\$ 66,073,837
Seguridad Privada		\$ 24,000,000	\$ 24,585,600	\$ 25,185,489	\$ 25,800,015	\$ 26,429,535
Poliza de seguros		\$ 148,054,438	\$ 185,966,906	\$ 254,017,406	\$ 299,998,413	\$ 348,738,349
<b>UTILIDAD ANTES INTERESES E IMPUESTOS</b>		\$ 1,597,120,347	\$ 2,131,849,087	\$ 3,234,578,092	\$ 3,972,171,113	\$ 4,754,810,432
Gastos financieros (intereses)		\$ 84,807,506	\$ 62,192,171	\$ 39,576,836	\$ 16,961,501	\$ -
Otros egresos						
utilidad venta edificio y terreno						
Utilidad venta maquinaria y equipo						
<b>Utilidad antes impuestos</b>		\$ 1,512,312,841	\$ 2,069,656,916	\$ 3,195,001,256	\$ 3,955,209,612	\$ 4,754,810,432
<b>IMPUESTOS DE RENTA</b>		\$ 499,063,238	\$ 682,986,782	\$ 1,054,350,414	\$ 1,305,219,172	\$ 1,569,087,443
<b>UTILIDAD NETA</b>		\$ 1,013,249,603	\$ 1,386,670,134	\$ 2,140,650,841	\$ 2,649,990,440	\$ 3,185,722,989

7% 8% 9% 9% 9%

## BALANCE GENERAL

BALANCE GENERAL						
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>ACTIVOS</b>						
CAJA Y BANCOS	\$ 690,920,711	\$ 2,391,504,322	\$ 3,556,455,947	\$ 5,594,290,300	\$ 7,706,448,676	\$ 10,350,901,394
INVERSIONES TEMPORALES						
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 690,920,711</b>	<b>\$ 2,391,504,322</b>	<b>\$ 3,556,455,947</b>	<b>\$ 5,594,290,300</b>	<b>\$ 7,706,448,676</b>	<b>\$ 10,350,901,394</b>
TERRENOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 350,000,000	\$ 350,000,000	\$ 350,000,000	\$ 350,000,000	\$ 350,000,000	\$ 350,000,000
DEPREC ACUMULADA MAQUINARIA Y EQUIPO		\$ 35,000,000	\$ 70,000,000	\$ 105,000,000	\$ 140,000,000	\$ 175,000,000
EQUIPO DE COMPUTO	\$ 36,000,000	\$ 36,000,000	\$ 36,000,000	\$ 36,000,000	\$ 36,000,000	\$ 36,000,000
DEPREC ACUMULADA EQUIPO DE COMPUTO		\$ 7,200,000	\$ 14,400,000	\$ 21,600,000	\$ 28,800,000	\$ 36,000,000
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	<b>\$ 386,000,000</b>	<b>\$ 343,800,000</b>	<b>\$ 301,600,000</b>	<b>\$ 259,400,000</b>	<b>\$ 217,200,000</b>	<b>\$ 175,000,000</b>
GASTOS PREOPERATIVOS	\$ 57,500,000	\$ 46,000,000	\$ 34,500,000	\$ 23,000,000	\$ 11,500,000	\$ -
<b>TOTAL OTROS ACTIVOS</b>	<b>\$ 57,500,000</b>	<b>\$ 46,000,000</b>	<b>\$ 34,500,000</b>	<b>\$ 23,000,000</b>	<b>\$ 11,500,000</b>	<b>\$ -</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 1,134,420,711</b>	<b>\$ 2,781,304,322</b>	<b>\$ 3,892,555,947</b>	<b>\$ 5,876,690,300</b>	<b>\$ 7,935,148,676</b>	<b>\$ 10,525,901,394</b>
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>						
CUENTAS POR PAGAR PROVEEDORES		\$ 296,108,876	\$ 363,074,787	\$ 495,934,021	\$ 585,705,610	\$ 680,863,625
IMPUESTOS POR PAGAR		\$ 499,063,238	\$ 682,986,782	\$ 1,054,350,414	\$ 1,305,219,172	\$ 1,569,087,443
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 795,172,114</b>	<b>\$ 1,046,061,569</b>	<b>\$ 1,550,284,435</b>	<b>\$ 1,890,924,782</b>	<b>\$ 2,249,951,068</b>
OBLIGACIONES BANCARIAS A LARGO PLAZO	\$ 646,152,427	\$ 484,614,320	\$ 323,076,213	\$ 161,538,107	\$ -	\$ -
OTRAS OBLIGACIONES A LARGO PLAZO						
<b>TOTAL PASIVO LARGO PLAZO</b>	<b>\$ 646,152,427</b>	<b>\$ 484,614,320</b>	<b>\$ 323,076,213</b>	<b>\$ 161,538,107</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>
CAPITAL PAGADO	\$ 488,268,284	\$ 488,268,284	\$ 488,268,284	\$ 488,268,284	\$ 488,268,284	\$ 488,268,284
RESERVA LEGAL		\$ 101,324,960	\$ 239,991,974	\$ 454,057,058	\$ 719,056,102	\$ 1,037,628,401
UTILIDADES DEL EJERCICIO		\$ 911,924,643	\$ 1,248,003,120	\$ 1,926,585,757	\$ 2,384,991,396	\$ 2,867,150,691
UTILIDADES ACUMULADAS		\$ 547,154,786	\$ 1,295,956,658	\$ 1,295,956,658	\$ 2,451,908,112	\$ 3,882,902,950
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 488,268,284</b>	<b>\$ 1,501,517,888</b>	<b>\$ 2,523,418,164</b>	<b>\$ 4,164,867,758</b>	<b>\$ 6,044,223,895</b>	<b>\$ 8,275,950,326</b>
<b>TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO</b>	<b>\$ 1,134,420,711</b>	<b>\$ 2,781,304,322</b>	<b>\$ 3,892,555,947</b>	<b>\$ 5,876,690,300</b>	<b>\$ 7,935,148,676</b>	<b>\$ 10,525,901,394</b>
DIFERENCIAS EN BALANCE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 0	\$ -

## FLUJO DE CAJA LIBRE PROYECTADO

FLUJO DE CAJA LIBRE DEL PROYECTO									
	2012	2013	2014	2015	2016	2017			
= EBIT	\$ -	\$ 1,597,120,347	\$ 2,131,849,087	\$ 3,234,578,092	\$ 3,972,171,113	\$ 4,754,810,432			
+ GASTOS DE DEPRECIACION	\$ -	\$ 42,200,000	\$ 42,200,000	\$ 42,200,000	\$ 42,200,000	\$ 42,200,000			
+ AMORTIZACION DIFERIDOS	\$ -	\$ 11,500,000	\$ 11,500,000	\$ 11,500,000	\$ 11,500,000	\$ 11,500,000			
= EBITDA	\$ -	\$ 1,650,820,347	\$ 2,185,549,087	\$ 3,288,278,092	\$ 4,025,871,113	\$ 4,808,510,432			
- INVERSIONES FIJAS REALIZADAS	\$ 350,000,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -			
+ o - INVERSIONES EN CAPITAL DE TRABAJO	\$ 690,920,711	\$ 905,411,497	\$ 914,062,170	\$ 1,533,611,486	\$ 1,771,518,031	\$ 2,285,426,431			
+ RECUPERACION DEL CAPITAL DE TRABAJO						\$ 8,100,950,326	\$ 8,100,950,326		
+ O - EFECTO NETO VTA DE ACTIVOS FIJOS						\$ -			
- GASTOS PREOPERATIVOS	\$ 57,500,000								
= FLUJO DE CAJA OPERACIONAL	\$ -1,098,420,711	\$ 745,408,850	\$ 1,271,486,917	\$ 1,754,666,605	\$ 2,254,353,083	\$ 10,624,034,327			
- IMPUESTOS OPERACIONALES	\$ -	\$ 527,049,715	\$ 703,510,199	\$ 1,067,410,770	\$ 1,310,816,467	\$ 1,569,087,443			
= FLUJO DE CAJA LIBRE	\$ -1,098,420,711	\$ 218,359,136	\$ 567,976,719	\$ 687,255,835	\$ 943,536,615	\$ 9,054,946,884			

ESTRUCTURA DE CAPITAL DE LA EMPRESA									
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	0	0	
CUENTAS POR PAGAR PROVEEDORES	0.00%	10.65%	9.33%	8.44%	7.38%	6.47%			
IMPUESTOS POR PAGAR	0.00%	17.94%	17.55%	17.94%	16.45%	14.91%			
OBLIGACIONES BANCARIAS A LARGO PLAZO	56.96%	17.42%	8.30%	2.75%	0.00%	0.00%			
PATRIMONIO	43.04%	53.99%	64.83%	70.87%	76.17%	78.62%			
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%			

COSTO EFECTIVO DE LAS FUENTES DE FINANCIACION (DESPUES DE IMPUESTOS CON BETA APALANCADO)									
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	0	0	
OBLIGACIONES BANCARIAS A CORTO PLAZO	9.71%	8.59%	8.59%	8.59%	8.59%	8.59%			
CUENTAS POR PAGAR PROVEEDORES	19.94%	19.94%	19.94%	19.94%	19.94%	19.94%			
CESANTIAS POR PAGAR	12.00%	12.00%	12.00%	12.00%	12.00%	12.00%			
IMPUESTOS DE RENTA POR PAGAR	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%			
IVA X PAGAR	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%			
OBLIGACIONES BANCARIAS A LARGO PLAZO	9.71%	8.59%	8.59%	8.59%	8.59%	8.59%			
OTRAS OBLIGACIONES A LARGO PLAZO	0.00%								
PATRIMONIO	9.57%	9.57%	9.57%	9.57%	9.57%	9.57%			
WACC (WEIGHTED AVERAGE COST OF CAPITAL)									
WACC d.i. BL	9.65%	8.79%	8.78%	8.70%	8.76%	8.81%			
FACTOR DE DESCUENTO		0.912002901	0.919234997	0.919313743	0.919952718	0.9194445	0.91899762		
VALOR PRESENTE DE CADA FLUJO DE CAJA LIBRE	\$ -1,098,420,711	\$ 199,144,165	\$ 476,160,433	\$ 529,669,491	\$ 668,976,385	\$ 5,902,873,215			
<b>VALOR PRESENTE NETO</b>	<b>\$ 6,678,402,978</b>								
<b>TIR (flujo de caja libre)</b>	<b>74.67%</b>								

## VALOR PRESENTE NETO (VPN) y TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

El valor presente neto (VPN) es el método más utilizado para las evaluaciones financieras, ya que pone en términos de hoy tanto los ingresos futuros como los egresos futuros, lo cual facilita la decisión desde el punto de vista financiero de realizar o no el proyecto.

Si el valor presente neto es mayor que cero es bueno, porque, en pesos hoy, los ingresos son mayores que los egresos y si este es menor que cero significa que en pesos hoy los ingresos son menores que los egresos y por lo tanto el proyecto no debe realizarse; además si el valor presente neto es igual a cero esto quiere decir que los ingresos son iguales a los egresos y financieramente le será indiferente al inversionista.

La tasa interna de retorno (TIR) mide la rentabilidad de la inversión como un porcentaje efectivo y por periodos, según los flujos de caja que se tengan, es la tasa que igual a los flujos de caja descontados a la inversión inicial.



La TIR se define usualmente como la tasa descuento que iguala el valor presente de los flujos de caja a cero, es decir, la tasa de descuento que hace que el valor presente de los ingresos netos de un proyecto sea equivalente o igual al valor presente de su inversión.

Para el proyecto de Duty Free en aeropuerto de PALONEGRO podemos decir;

**Tabla 20. VPN evaluado a TIR del proyecto**

<b>VALOR PRESENTE NETO (WAAC=9%)</b>	<b>\$ 6,678,402,978</b>
<b>TIR (flujo de caja libre)</b>	<b>74.67%</b>

VPN del Proyecto = \$ 6.678.402.978 > 0 se acepta

Como el VPN es mayor que cero significa que el proyecto es viable desde este punto de vista.

La TIR del proyecto es de 74.67% > WACC se acepta

La TIR del proyecto es mayor que la tasa descuento WACC, lo que quiere decir que el proyecto se acepta desde el punto de vista de la tasa interna de retorno (TIR).

	2013 ANO 1	2014 ANO 2	2015 ANO 3	2016 ANO 4	2017 ANO 5	
<b>VENTAS NETAS</b>	\$ 14,805,443,810.15	\$ 18,153,739,349.99	\$ 24,796,701,052.55	\$ 29,285,280,463.84	\$ 34,043,181,259.13	100%
- Costo de Ventas	\$ 11,844,355,048.12	\$ 14,522,991,479.99	\$ 19,837,360,842.04	\$ 23,428,224,387.07	\$ 27,234,545,007.30	80%
+ Inv. Inicial Pro. Terminado	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
+ Costo de Ventas	\$ 11,844,355,048.12	\$ 14,522,991,479.99	\$ 19,837,360,842.04	\$ 23,428,224,387.07	\$ 27,234,545,007.30	
+ Inventario Inicial	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
+ Costo Materia Prima	\$ 11,844,355,048.12	\$ 14,522,991,479.99	\$ 19,837,360,842.04	\$ 23,428,224,387.07	\$ 27,234,545,007.30	
+ Inv. Inic. Productos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
+ Compra Productos	\$ 11,844,355,048.12	\$ 14,522,991,479.99	\$ 19,837,360,842.04	\$ 23,428,224,387.07	\$ 27,234,545,007.30	
<b>= Utilidad bruta</b>	\$ 2,961,088,762.03	\$ 3,630,747,870.00	\$ 4,959,340,210.51	\$ 5,857,056,096.77	\$ 6,808,636,251.83	20%
<b>- Gastos de administracion</b>	\$ 1,417,668,415.05	\$ 1,552,598,782.91	\$ 1,778,462,118.75	\$ 1,938,584,983.44	\$ 2,107,525,819.81	13.09%
Gastos de Personal	\$ 650,105,100.75	\$ 665,967,665.21	\$ 682,217,276.24	\$ 698,863,377.78	\$ 715,915,644.20	4.72%
Costos y Gastos Fijos( Empaque, Averias y filtraciones por robo)	\$ 12,000,000.00	\$ 12,952,800.00	\$ 12,715,972.32	\$ 13,026,242.04	\$ 13,344,062.35	0.09%
Gastos de Depreciacion y Amortizacion Diferidos	\$ 53,700,000.00	\$ 53,700,000.00	\$ 53,700,000.00	\$ 53,700,000.00	\$ 53,700,000.00	0.36%
Maquinaría y equipo (incluye inst y mont)	\$ 35,000,000.00	\$ 35,000,000.00	\$ 35,000,000.00	\$ 35,000,000.00	\$ 35,000,000.00	0.24%
Equipo de Computo y Comunicación	\$ 7,200,000.00	\$ 7,200,000.00	\$ 7,200,000.00	\$ 7,200,000.00	\$ 7,200,000.00	0.05%
Amortizacion diferidos	\$ 11,500,000.00	\$ 11,500,000.00	\$ 11,500,000.00	\$ 11,500,000.00	\$ 11,500,000.00	0.08%
Arriendo local (2% total ventas)	\$ 296,108,876.20	\$ 371,933,811.80	\$ 508,034,811.16	\$ 599,996,826.55	\$ 697,476,687.64	4.05%
Arriendo de Bodega para almacenamiento y oficinas	\$ 120,000,000.00	\$ 122,928,000.00	\$ 125,927,443.20	\$ 129,000,072.81	\$ 132,147,674.59	0.87%
Administracion	\$ 60,000,000.00	\$ 61,464,000.00	\$ 62,963,721.60	\$ 64,500,036.41	\$ 66,073,837.30	0.44%
Seguridad Privada	\$ 24,000,000.00	\$ 24,585,600.00	\$ 25,185,488.64	\$ 25,800,014.56	\$ 26,429,534.92	0.17%
Poliza de seguros	\$ 148,054,438.10	\$ 185,966,905.90	\$ 254,017,405.58	\$ 299,998,413.28	\$ 348,738,348.82	2.03%
<b>UTILIDAD ANTES INTERESES E IMPUESTOS</b>	\$ 1,543,420,346.98	\$ 2,078,149,087.09	\$ 3,180,878,091.76	\$ 3,918,471,113.33	\$ 4,701,110,432.02	
Gastos financieros (intereses)	\$ 84,807,506.00	\$ 62,192,171.07	\$ 39,576,836.13	\$ 16,961,501.20	\$ -	0.1%
<b>Utilidad antes impuestos</b>	\$ 1,458,612,840.97	\$ 2,015,956,916.02	\$ 3,141,301,255.63	\$ 3,901,509,612.13	\$ 4,701,110,432.02	13%
IMPUESTOS DE RENTA	\$ 481,342,237.52	\$ 665,265,782.29	\$ 1,036,629,414.36	\$ 1,287,498,172.00	\$ 1,551,366,442.57	4%
<b>UTILIDAD NETA</b>	\$ 977,270,603.45	\$ 1,350,691,133.73	\$ 2,104,671,841.27	\$ 2,614,011,440.13	\$ 3,149,743,989.45	9%

BALANCE GENERAL	2012 AÑO 0	2013 AÑO 1	2014 AÑO 2	2015 AÑO 3	2016 AÑO 4	2017 AÑO 5
<b>ACTIVOS</b>						
Caja y Bancos	\$ 690,920,711.14	\$ 2,391,504,321.65	\$ 3,556,455,947.02	\$ 5,594,290,299.61	\$ 7,706,448,676.47	\$ 10,350,901,393.55
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	\$ 690,920,711.14	\$ 2,391,504,321.65	\$ 3,556,455,947.02	\$ 5,594,290,299.61	\$ 7,706,448,676.47	\$ 10,350,901,393.55
Terrenos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Maquinaría y Equipo	\$ 350,000,000.00	\$ 350,000,000.00	\$ 350,000,000.00	\$ 350,000,000.00	\$ 350,000,000.00	\$ 350,000,000.00
Equipo de Computo	\$ 36,000,000.00	\$ 36,000,000.00	\$ 36,000,000.00	\$ 36,000,000.00	\$ 36,000,000.00	\$ 36,000,000.00
Depreciación Acumulada	\$ 42,200,000.00	\$ 84,400,000.00	\$ 84,400,000.00	\$ 126,600,000.00	\$ 168,800,000.00	\$ 211,000,000.00
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	\$ 386,000,000.00	\$ 343,600,000.00	\$ 301,600,000.00	\$ 259,400,000.00	\$ 217,200,000.00	\$ 175,000,000.00
Gastos Preoperativos	\$ 57,500,000.00	\$ 46,000,000.00	\$ 34,500,000.00	\$ 23,000,000.00	\$ 11,500,000.00	\$ -
Otros Activos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL OTROS ACTIVOS</b>	\$ 57,500,000.00	\$ 46,000,000.00	\$ 34,500,000.00	\$ 23,000,000.00	\$ 11,500,000.00	\$ -
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	\$ 1,134,420,711.14	\$ 2,781,304,321.65	\$ 3,892,555,947.02	\$ 5,876,690,299.61	\$ 7,935,148,676.47	\$ 10,525,901,393.55
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>						
Obligaciones Bancarias a Corto Plazo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cuentas por pagar proveedores	\$ 296,108,876.20	\$ 363,074,787.00	\$ 363,074,787.00	\$ 495,934,021.05	\$ 585,705,609.68	\$ 680,863,625.18
Cesantías por Pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impuesto	\$ 499,063,237.52	\$ 682,986,782.29	\$ 682,986,782.29	\$ 1,054,350,414.36	\$ 1,305,219,172.00	\$ 1,569,087,442.57
Iva x Pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	\$ 795,172,113.72	\$ 1,046,061,569.29	\$ 1,046,061,569.29	\$ 1,550,284,435.41	\$ 1,890,924,781.68	\$ 2,249,951,067.75
Obligaciones Bancarias a largo Plazo	\$ 646,152,426.68	\$ 484,614,320.01	\$ 323,076,213.34	\$ 161,538,106.67	\$ -	\$ -
Otras Obligaciones Bancarias a Largo Plazo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL PASIVO LARGO PLAZO</b>	\$ 646,152,426.68	\$ 484,614,320.01	\$ 323,076,213.34	\$ 161,538,106.67	\$ -	\$ -
Capital Pagado	\$ 488,268,284.46	\$ 488,268,284.46	\$ 488,268,284.46	\$ 488,268,284.46	\$ 488,268,284.46	\$ 488,268,284.46
Reserva Legal	\$ 101,324,960.35	\$ 239,991,973.72	\$ 239,991,973.72	\$ 454,057,057.85	\$ 719,056,101.86	\$ 1,037,628,400.80
Utilidades del Ejercicio	\$ 911,924,643.11	\$ 1,248,003,120.36	\$ 1,248,003,120.36	\$ 1,926,585,757.14	\$ 2,384,991,396.11	\$ 2,867,150,690.51
Utilidades Acumuladas	\$ -	\$ 547,154,785.86	\$ 547,154,785.86	\$ 1,295,956,658.08	\$ 2,451,908,112.37	\$ 3,882,902,950.03
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	\$ 488,268,284.46	\$ 1,501,517,887.91	\$ 2,523,418,164.40	\$ 4,164,867,757.53	\$ 6,044,223,894.79	\$ 8,275,950,325.80
<b>TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO</b>	\$ 1,134,420,711.14	\$ 2,781,304,321.65	\$ 3,892,555,947.02	\$ 5,876,690,299.61	\$ 7,935,148,676.47	\$ 10,525,901,393.55

## CONCLUSIONES

- En este trabajo se plantearon diferentes variables para establecer la viabilidad económica y financiera en la creación de un Duty Free en el aeropuerto de PALONEGRO una vez terminado el análisis desarrollado para el plan de negocios se concluye que el negocio es viable ya que está arrojando una TIR del 75% esta tasa es mayor a la tasa de descuento mínima utilizada.
- El proyecto es factible de hacerse realidad aunque existe un grado de incertidumbre en la asignación del espacio para el Duty Free ya que esto depende de decisiones de terceros como lo son; las directivas del aeropuerto y el concesionario.
- Dentro de los objetivos planteados de este plan de negocios era darle un realce especial a los productos santandereanos permitiendo posicionarlos en mercados internacionales. Una vez terminado el estudio se puede finalizar diciendo que el DUTY FREE puede convertirse en la plataforma que necesita Santander para hacer conocer productos de buena calidad.
- Por último, deseo mencionar que ha sido un gran reto realizar este trabajo restando únicamente el desafío de llevar este proyecto a la realidad

## BIBLIOGRAFIA

- Resolución 7310 de 2010 – Contempla temas de Zonas Francas y Duty Free
- Resolución 4240 de 2002 – Procedimientos aduaneros
- Decreto 2685 de 1999- Estatuto aduanero Colombiano
- Cámara de Comercio de Bucaramanga Exportaciones de Enero a Noviembre de 2005 tomado de  
Link...<http://www.sintramites.com/temas/documentos%20pdf/exporta2008/expnov2008.pdf> citado el 15 de Marzo de 2013
- [www.santander.gov.co](http://www.santander.gov.co)
- [http://es.wikipedia.org/wiki/Tienda\\_libre\\_de\\_impuestos](http://es.wikipedia.org/wiki/Tienda_libre_de_impuestos)

## ANEXOS

### ANEXO A. FORMATO DE LA ENCUESTA

1.- Información General
La encuesta no le tomará mucho tiempo. Por favor seleccione la respuesta que más se ajuste a su perfil. GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.
<p>*1. GENERO</p> <p><input type="radio"/> M <input type="radio"/> F</p> <p>*2. EDAD</p> <p><input type="radio"/> Menor de 18 años <input type="radio"/> Entre 18 y 30 años <input type="radio"/> Entre 31 y 45 años <input type="radio"/> Entre 46 y 60 años <input type="radio"/> Mayor de 60 años</p> <p>*3. INGRESOS MENSUALES</p> <p><input type="radio"/> Menos de 1 millón <input type="radio"/> Entre 1 y 3 millones <input type="radio"/> Entre 3 y 6 millones <input type="radio"/> Entre 6 y 10 millones <input type="radio"/> Mas de 10 millones <input type="radio"/> No aplica</p> <p>*4. ESTADO CIVIL</p> <p><input type="radio"/> Soltero <input type="radio"/> Union libre <input type="radio"/> Casado <input type="radio"/> Divorciado</p> <p>*5. OCUPACIÓN</p> <p><input type="radio"/> Estudiante <input type="radio"/> Desempleado <input type="radio"/> Empresario <input type="radio"/> Pensionado <input type="radio"/> Empleado <input type="radio"/> Otro (Por favor especifique)</p> <p style="text-align: center;"><input type="text"/></p> <p>*6. NACIONALIDAD</p> <p><input type="radio"/> Colombiano <input type="radio"/> Extranjero</p> <p>*7. Con qué frecuencia viaja internacionalmente?</p> <p><input type="radio"/> Una vez al año.</p>

- Dos veces al año.
- Mas de dos veces al año.
- Nunca.

\*8. Cuando viaja, en que lugares realiza sus compras?. Puede seleccionar varias respuestas de acuerdo a su gusto.

- Almacenes de cadena.  Todas las anteriores.
- Tiendas libres de impuestos (Duty Free).  Otro (Por favor especifique)
- Tiendas de marcas premium.

\*9. Cuando viaja al extranjero que tipo de productos le gusta comprar? Puede seleccionar varias respuestas de acuerdo a su gusto.

- Artesanias.  Licores.
- Accesorios.  Ropa.
- Perfumes.  Tecnologia.
- Dulces.  Otro (Por favor especifique)

\*10. Cuales de los siguientes aspectos le atraen de un almacén? Puede seleccionar varias respuestas de acuerdo a su gusto.

- Asesoría en el momento de compra.  Variedad en el portafolio de productos.
- Agilidad en el servicio.  Productos de moda.
- Diseño del producto.  Otro (Por favor especifique)
- Precio.

\*11. Le gustaría encontrar en una tienda algunos de estos servicios (Puede seleccionar varias respuestas de acuerdo a su gusto):

- Compras por internet.  Garantía.
- Envios hacia cualquier parte del mundo.  Otro (Por favor especifique)

\*12. Al viajar al extranjero compraría en tiendas que ofrezcan beneficios tributarios?

- Si  No

## ANEXO B - LISTA DE PRECIOS

PORTAFOLIO DE PRODUCTOS			\$ 1.825,00
DESCRIPCIONES	Cant	Precio Unitario Aprox. Según Mercado	Precio Unitario USD
<b>PRODUCTOS REGIONALES</b>			
<b>ARTESANIAS</b>			
Manillas, Pulceras y aretes	1	\$ 20.000,00	USD 10,96
Pulceras en caña Flecha	1	\$3.000,00	USD 1,64
Mascaras pequeñas	1	\$ 32.000,00	USD 17,53
Mascaras Grandes	1	\$ 130.000,00	USD 71,23
Pulceras diferentes colores	1	\$ 10.000,00	USD 5,48
<b>JOYAS Y BISUTERIA</b>			
Collares	1	\$200.000,00	USD 109,59
anillos Oro 18 K	1	\$ 400.000,00	USD 219,18
Anillos con Esmeralda	1	\$1.000.000,00	USD 547,95
Anillos Plata	1	\$ 100.000	USD 54,79
pulceras	1	\$ 50.000,00	USD 27,40
Relojes Hombres	1	\$ 400.000,00	USD 219,18
Relojes Mujeres	1	\$350.000,00	USD 191,78
<b>ROPA MARCAS NACIONALES</b>			
<b>ZAPATOS Y MARROQUINERIA</b>			
Zapatos Caballeros	1	\$150.000,00	USD 82,19
Zapatos Dama	1	\$ 100.000,00	USD 54,79
Bolsos	1	\$ 100.000,00	USD 54,79
Trajes de Baño Hombre	1	\$ 90.000,00	USD 49,32
Trajes de Baño Dama	1	\$ 150.000,00	USD82,19
Trajes de Baño Niño	1	\$ 60.000,00	USD 32,88
<b>ROPA HOMBRE</b>			
Pantalones -Jeans	1	\$100.000,00	USD 54,79
Camisas	1	\$ 70.000,00	USD 38,36
Camisetas	1	\$ 30.000,00	USD 16,44
Medias	1	\$10.000,00	USD 5,48
Ropa Interior	1	\$ 20.000,00	USD 10,96
<b>MUJER</b>			
Pantalones -Jeans	1	\$ 100.000,00	USD 54,79
Camisetas	1	\$ 30.000,00	USD 16,44
Blusas	1	\$ 60.000,00	USD 32,88
Ropa Interior	1	\$50.000,00	USD 27,40
Medias	1	\$30.000,00	USD 16,44
<b>NIÑO</b>			
Pantalones -Jeans	1	\$ 70.000,00	USD 38,36
Camisas	1	\$ 30.000,00	USD 16,44
Camisetas	1	\$ 20.000,00	USD 10,96
Ropa Interior	1	\$ 15.000,00	USD 8,22
Medias	1	\$ 8.000,00	USD 4,38
<b>ROPA JUVENIL</b>			

27/03/2013



<b>PORTAFOLIO DE PRODUCTOS</b>			\$ 1.825,00
<b>DESCRIPCIONES</b>	<b>Cant</b>	<b>Precio Unitario Aprox. Según Mercado</b>	<b>Precio Unitario USD</b>
Pantalones -Jeans	1	\$ 80.000,00	USD 43,84
Camisas	1	\$ 100.000,00	USD 54,79
Camisetas	1	\$ 30.000,00	USD 16,44
Ropa Interior	1	\$ 25.000,00	USD 13,70
Medias	1	\$ 10.000,00	USD 5,48
<b>DULCES</b>			
empaque pequeños	1	\$ 5.000,00	USD 2,74
empaque grandes	1	\$ 10.000,00	USD 5,48
<b>PRODUCTOS IMPORTADOS</b>			
<b>LICORES Y CIGARRILLOS</b>			
Whisky-Bucanas	1	\$ 80.000,00	USD 43,84
Whisky-Chivas	1	\$ 80.000,00	USD 43,84
Whisky-Sello Negro	1	\$ 50.000,00	USD 27,40
Whisky-Sello Azul	1	\$ 350.000,00	USD 191,78
Tequila Jose Cuervo	1	\$ 50.000,00	USD 27,40
Cigarrillos Diferentes Marcas	1	\$ 30.000,00	USD 16,44
<b>TECNOLOGIA</b>			
Ipod	1	\$ 150.000,00	USD 82,19
Portatiles	1	\$ 3.000.000,00	USD 1.643,84
Video Juegos	1	\$ 1.000.000,00	USD 547,95
Camaras	1	\$ 500.000,00	USD 273,97
Memorias USB	1	\$ 20.000,00	USD 10,96
<b>PERFUMES Y FRAGANCIAS</b>			
Hombres	1	\$ 100.000,00	USD 54,79
Mujer	1	\$ 100.000,00	USD 54,79
<b>ROPA MARCAS IMPORTADAS</b>			
<b>ZAPATOS Y MARROQUINERIA</b>			
Zapatos Caballeros	1	\$ 280.000,00	USD 153,42
Zapatos Dama	1	\$ 200.000,00	USD 109,59
Bolsos	1	\$ 300.000,00	USD 164,38
Trajes de Baño Hombre	1	\$ 100.000,00	USD 54,79
Trajes de Baño Dama	1	\$ 200.000,00	USD 109,59
Trajes de Baño Niño	1	\$ 80.000,00	USD 43,84
<b>ROPA HOMBRE</b>			
Pantalones -Jeans	1	\$ 180.000,00	USD 98,63
Camisas	1	\$ 190.000,00	USD 104,11
Camisetas	1	\$ 70.000,00	USD 38,36
Medias	1	\$ 30.000,00	USD 16,44
Ropa Interior	1	\$ 70.000,00	USD 38,36
<b>MUJER</b>			
Pantalones -Jeans	1	\$ 180.000,00	USD 98,63
Camisetas	1	\$ 80.000,00	USD 43,84
Blusas	1	\$ 50.000,00	USD 27,40
Ropa Interior	1	\$ 30.000,00	USD 16,44

27/03/2013

<b>PORTAFOLIO DE PRODUCTOS</b>			\$ 1.825,00
<b>DESCRIPCIONES</b>	<b>Cant</b>	<b>Precio Unitario Aprox. Según Mercado</b>	<b>Precio Unitario USD</b>
Medias	1	\$ 15.000,00	USD 8,22
<b>ROPA JUVENIL</b>			
Pantalones -Jeans	1	\$ 150.000,00	USD 82,19
Camisas	1	\$ 150.000,00	USD 82,19
Camisetas	1	\$ 40.000,00	USD 21,92
Ropa Interior	1	\$ 70.000,00	USD 38,36
Medias	1	\$ 25.000,00	USD 13,70
<b>JOYERIA Y BISUTERIA</b>			
Relojes	1	\$ 400.000,00	USD 219,18
Collares	1	\$ 200.000,00	USD 109,59
anillos	1	\$ 150.000,00	USD 82,19
<b>JUGUETERIA</b>			
Niñas	1	\$ 100.000,00	USD 54,79
Niños	1	\$ 80.000,00	USD 43,84
<b>DULCES</b>			
Chocolates empaque pequeño	1	\$ 20.000,00	USD 10,96
Chocolates empaque Grande	1	\$ 0.000,00	USD 27,40

27/03/2013



## ANEXO C- NOMINA Y PRESTACIONES SOCIALES

CARGO	SUELDO Y SUBSIDIO TRANSPORTE			HORAS EXTRAS				COMISIONES	SEGUIR. SOCIAL EMPLEADO			SEGURIDAD SOCIAL PATRONO			PARAFISCALES			PRESTACIONES SOCIALES				TOTALES	TOTALES			
	SUELDO	SUB. TRANSP.	S + ST	NUMERO HORAS EXTRAS				POR VENTAS	F.P.S	PENSIONES	FONDO SOLIDARIDAD	F.P.S	A.R.P	PENSIONES	SENA	L.C.R.F	CAJA COMP. FAMILIAR	CESANTIAS	PRIMA	VACACIONES	INT. CESANTIA	EMPLEADO	PATRONO			
				HEOD	HEON	HEOF	HEOF																	HEOF	TOTAL \$	TOTAL \$
NOMINA ADMINISTRATIVA																										
GERENTE GENERAL	\$ 7.700.000	\$ -	\$ 7.700.000	-	-	-	-	-	\$ 308.000	\$ 308.000	\$ 77.000	\$ 654.500	\$ 77.000	\$ 924.000	\$ 154.000	\$ 231.000	\$ 308.000	\$ 641.667	\$ 641.667	\$ 320.705	\$ 77.000	\$ 693.000	\$ 11.729.538			
DIRECTOR FINANCIERO	\$ 3.850.000	\$ -	\$ 3.850.000	-	-	-	-	-	\$ 154.000	\$ 154.000	\$ 38.500	\$ 327.250	\$ 38.500	\$ 462.000	\$ 77.000	\$ 115.500	\$ 154.000	\$ 320.833	\$ 320.833	\$ 160.353	\$ 38.500	\$ 346.500	\$ 5.864.769			
CONTADOR	\$ 1.900.000	\$ -	\$ 1.900.000	-	-	-	-	-	\$ 76.000	\$ 76.000	\$ -	\$ 161.500	\$ 19.000	\$ 228.000	\$ 38.000	\$ 57.000	\$ 76.000	\$ 158.333	\$ 158.333	\$ 79.135	\$ 19.000	\$ 152.000	\$ 2.894.302			
SECRETARIA	\$ 589.500	\$ 70.500	\$ 660.000	-	-	-	-	-	\$ 23.500	\$ 23.500	\$ -	\$ 50.100	\$ 5.805	\$ 70.740	\$ 11.790	\$ 17.685	\$ 23.500	\$ 55.000	\$ 55.000	\$ 27.489	\$ 6.600	\$ 47.160	\$ 983.887			
	\$ -	\$ -	\$ -	-	-	-	-	-	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -				
	\$ -	\$ -	\$ -	-	-	-	-	-	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -				
	\$ -	\$ -	\$ -	-	-	-	-	-	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -				
TOTAL NOMINA ADMINISTRATIVA	\$ 14.039.500	\$ 70.500	\$ 14.110.000						\$ -	\$ -	\$ -	\$ 561.580	\$ 561.580	\$ 115.500	\$ 1.193.308	\$ 140.395	\$ 1.684.740	\$ 280.790	\$ 421.185	\$ 561.580	\$ 1.175.833	\$ 1.175.833	\$ 587.882	\$ 141.100	\$ 1.238.860	\$ 21.472.496
NOMINA OPERATIVA																										
DIRECTOR OPERATIVO	\$ 3.850.000	\$ -	\$ 3.850.000	-	-	-	-	-	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -			
AUXILIAR OPERACIONES 1	\$ 1.900.000	\$ -	\$ 1.900.000	-	-	-	-	-	\$ 76.000	\$ 76.000	\$ -	\$ 161.500	\$ 19.000	\$ 228.000	\$ 38.000	\$ 57.000	\$ 76.000	\$ 158.333	\$ 158.333	\$ 79.135	\$ 19.000	\$ 152.000	\$ 2.894.302			
AUXILIAR OPERACIONES 2	\$ 1.900.000	\$ -	\$ 1.900.000	-	-	-	-	-	\$ 76.000	\$ 76.000	\$ -	\$ 161.500	\$ 19.000	\$ 228.000	\$ 38.000	\$ 57.000	\$ 76.000	\$ 158.333	\$ 158.333	\$ 79.135	\$ 19.000	\$ 152.000	\$ 2.894.302			
	\$ -	\$ -	\$ -	-	-	-	-	-	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -				
	\$ -	\$ -	\$ -	-	-	-	-	-	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -				
TOTAL NOMINA OPERATIVA	\$ 7.650.000	\$ -	\$ 7.650.000						\$ 306.000	\$ 306.000	\$ 38.500	\$ 650.250	\$ 76.500	\$ 918.000	\$ 153.000	\$ 229.500	\$ 306.000	\$ 637.500	\$ 637.500	\$ 318.623	\$ 76.500	\$ 690.500	\$ 11.653.373			
NOMINA DE VENTAS																										
DIRECTOR COMERCIAL	\$ 3.850.000	\$ -	\$ 3.850.000	-	-	24	24	1.828.750,00	-	\$ 227.150	\$ 227.150	\$ 56.788	\$ 482.694	\$ 56.788	\$ 681.450	\$ 77.000	\$ 115.500	\$ 154.000	\$ 473.229	\$ 473.229	\$ 236.520	\$ 56.788	\$ 511.088	\$ 8.485.947		
VENDEDOR 1	\$ 1.900.000	\$ -	\$ 1.900.000	-	-	24	24	902.500,00	-	\$ 112.100	\$ 112.100	\$ 28.025	\$ 238.213	\$ 28.025	\$ 336.300	\$ 38.000	\$ 57.000	\$ 76.000	\$ 233.542	\$ 233.542	\$ 116.724	\$ 28.025	\$ 252.225	\$ 4.187.870		
VENDEDOR 2	\$ 1.900.000	\$ -	\$ 1.900.000	-	-	24	24	902.500,00	-	\$ 112.100	\$ 112.100	\$ 28.025	\$ 238.213	\$ 28.025	\$ 336.300	\$ 38.000	\$ 57.000	\$ 76.000	\$ 233.542	\$ 233.542	\$ 116.724	\$ 28.025	\$ 252.225	\$ 4.187.870		
VENDEDOR 3	\$ 1.900.000	\$ -	\$ 1.900.000	-	-	24	24	902.500,00	-	\$ 112.100	\$ 112.100	\$ 28.025	\$ 238.213	\$ 28.025	\$ 336.300	\$ 38.000	\$ 57.000	\$ 76.000	\$ 233.542	\$ 233.542	\$ 116.724	\$ 28.025	\$ 252.225	\$ 4.187.870		
	\$ -	\$ -	\$ -	-	-	-	-	-	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -				
TOTAL NOMINA DE VENTAS	\$ 9.550.000	\$ -	\$ 9.550.000					\$ 4.536.250	\$ -	\$ 563.450	\$ 563.450	\$ 140.863	\$ 1.197.331	\$ 140.863	\$ 1.690.350	\$ 191.000	\$ 286.500	\$ 382.000	\$ 1.173.854	\$ 1.173.854	\$ 586.692	\$ 140.863	\$ 1.267.763	\$ 21.049.557		
TOTAL	\$ 31.239.500	\$ 70.500	\$ 31.310.000					\$ 4.536.250	\$ 0	\$ 1.431.030	\$ 1.431.030	\$ 294.863	\$ 3.040.939	\$ 357.758	\$ 4.293.090	\$ 624.790	\$ 937.185	\$ 1.249.580	\$ 2.987.188	\$ 2.987.188	\$ 1.492.996	\$ 358.463	\$ 3.156.923	\$ 34.175.425		
ASESORIA O PRESTACION SERVICIOS																										
CONTADOR	0		\$ -																							
ASESOR 1	1.000.000		\$ -																							
ASESOR 2	1.000.000		\$ -																							
TOTAL			\$ -																							

<b>NOMINA ADMINISTRATIVA</b>		
	<b>EMPRESA</b>	<b>EMPLEADO</b>
SUELDO, SUBSIDIO TRANS, HORAS EXT	14.110.000,00	
COMISIONES POR VENTAS	0,00	
E.P.S	1.193.357,50	\$ 561.580
A.R.P	140.395,00	
PENSIONES	1.684.740,00	\$ 561.580
CESANTIAS	1.175.833,33	
PRIMA	1.175.833,33	
VACACIONES	587.681,50	
INT.CESANTIA	141.100,00	
SENA	280.790,00	
I.C.B.F	421.185,00	
CAJA COMPENSACION FAMILIAR	561.580,00	
FONDO SOLIDARIDAD		\$ 115.500
ASESORIAS Y PRESTACION SERV ADTIVOS	\$ -	
<b>TOTAL NOMINA</b>	<b>21.472.495,67</b>	<b>1.238.660,00</b>
<b>NOMINA OPERATIVA</b>		
	<b>EMPRESA</b>	<b>EMPLEADO</b>
SUELDO, SUBSIDIO TRANS, HORAS EXT	7.650.000,00	
COMISIONES POR VENTAS	0,00	
E.P.S	650.250,00	\$ 306.000
A.R.P	76.500,00	
PENSIONES	918.000,00	\$ 306.000
CESANTIAS	637.500,00	
PRIMA	637.500,00	
VACACIONES	318.622,50	
INT.CESANTIA	76.500,00	
SENA	153.000,00	
I.C.B.F	229.500,00	
CAJA COMPENSACION FAMILIAR	306.000,00	
FONDO SOLIDARIDAD		\$ 38.500
<b>TOTAL NOMINA</b>	<b>11.653.372,50</b>	<b>650.500,00</b>
<b>NOMINA VENTAS</b>		
	<b>EMPRESA</b>	<b>EMPLEADO</b>
SUELDO, SUBSIDIO TRANS, HORAS EXT	14.086.250,00	
COMISIONES POR VENTAS	0,00	
E.P.S	1.197.331,25	\$ 563.450
A.R.P	140.862,50	
PENSIONES	1.690.350,00	\$ 563.450
CESANTIAS	1.173.854,17	
PRIMA	1.173.854,17	
VACACIONES	586.692,31	
INT.CESANTIA	140.862,50	
SENA	191.000,00	
I.C.B.F	286.500,00	
CAJA COMPENSACION FAMILIAR	382.000,00	
FONDO SOLIDARIDAD		\$ 140.863
<b>TOTAL NOMINA</b>	<b>21.049.556,90</b>	<b>1.267.762,50</b>
<b>TOTAL NOMINA</b>		
	<b>EMPRESA</b>	<b>EMPLEADO</b>
SALARIO	35.846.250,00	
COMISIONES POR VENTAS	0,00	
E.P.S	3.040.938,75	\$ 1.431.030
A.R.P	357.757,50	
PENSIONES	4.293.090,00	\$ 1.431.030
CESANTIAS	2.987.187,50	
PRIMA	2.987.187,50	
VACACIONES	1.492.996,31	
INT.CESANTIA	358.462,50	
SENA	624.790,00	
I.C.B.F	937.185,00	
CAJA COMPENSACION FAMILIAR	1.249.580,00	
FONDO SOLIDARIDAD		\$ 294.863
<b>TOTAL NOMINA</b>	<b>54.175.425,06</b>	<b>3.156.922,50</b>

## ANEXO D- CRONOGRAMA DE AMORTIZACION DEL PRESTAMO

CRONOGRAMA DE AMORTIZACION DEL PRESTAMO							
valor prestamo	\$	646.152.427					
plazo (años)		4					
años de gracia		0					
días del periodo		180					
periodos por año		2					
periodos totales		8					
TASA EFECTIVA		14,490%					
tasa periodica SEMESTRAL		7,00%					
amortizacion capital							
pago interés							
metodo amortizacion		COMERCIAL					
		<b>periodo</b>	<b>sald inic</b>	<b>pago pmo</b>	<b>pago int</b>	<b>pago total</b>	<b>saldo final</b>
	30/12/2012	0					\$ 646.152.427
	30/06/2013	1	\$ 646.152.427	\$ 80.769.053	\$ 45.230.670	\$ 125.999.723	\$ 565.383.373
	30/12/2013	2	\$ 565.383.373	\$ 80.769.053	\$ 39.576.836	\$ 120.345.889	\$ 484.614.320
	30/06/2014	3	\$ 484.614.320	\$ 80.769.053	\$ 33.923.002	\$ 114.692.056	\$ 403.845.267
	30/12/2014	4	\$ 403.845.267	\$ 80.769.053	\$ 28.269.169	\$ 109.038.222	\$ 323.076.213
	30/06/2015	5	\$ 323.076.213	\$ 80.769.053	\$ 22.615.335	\$ 103.384.388	\$ 242.307.160
	30/12/2015	6	\$ 242.307.160	\$ 80.769.053	\$ 16.961.501	\$ 97.730.555	\$ 161.538.107
	30/06/2016	7	\$ 161.538.107	\$ 80.769.053	\$ 11.307.667	\$ 92.076.721	\$ 80.769.053
	30/12/2016	8	\$ 80.769.053	\$ 80.769.053	\$ 5.653.834	\$ 86.422.887	\$ -0

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
INSTITUTO DE POSTGRADOS  
RESUMEN ANALÍTICO DE INVESTIGACIÓN**

**ORIENTACIONES PARA SU ELABORACIÓN:**

El Resumen Analítico de Investigación (RAI) debe ser elaborado en Excel según el siguiente formato registrando la información exigida de acuerdo la descripción de cada variable. Debe ser revisado por el asesor(a) del proyecto. EL RAI se presenta (quema) en el mismo CD-Room del proyecto como un segundo archivo denominado: " RAI "

<b>No.</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE</b>
1	<b>NOMBRE DEL POSTGRADO</b>	ESPECIALIZACION EN FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
2	<b>TÍTULO DEL PROYECTO</b>	VIABILIDAD CREACION DUTY FREE AEROPUERTO PALONEGRO BUCARAMANGA
3	<b>AUTOR(es)</b>	ALEXANDER SARMIENTO GUERRERO
4	<b>AÑO Y MES</b>	8 ABRIL DE 2013
5	<b>NOMBRE DEL ASESOR(a)</b>	LUIS GUILLERMO CORDOBA
6	<b>DESCRIPCIÓN O ABSTRACT</b>	VIABILIDAD DE LA CREACION DE UN DUTY FREE EN EL AEROPUERTO DE PALONEGRO
7	<b>PALABRAS CLAVES O DESCRIPTORES</b>	DUTY FREE, ZONA FRANCA PERMANENTE, PIB, ZONA IN BOND
8	<b>SECTOR ECONÓMICO AL QUE PERTENECE EL PROYECTO</b>	COMERCIAL
9	<b>TIPO DE INVESTIGACIÓN</b>	PLAN DE NEGOCIO
10	<b>OBJETIVO GENERAL</b>	DESARROLLAR UN ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA DESARROLLAR UN ESTUDIO DE FACTIBILIDAD UN ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACION DE UN DUTY FREE CON EL FIN DE PROMOVER LOS PRODUCTOS SANTANDEREANOS.
11	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	1. ELABORAR UN ANALISIS DEL ENTORNO ECONOMICO, COMPETITIVO Y LEGAL DE NEGOCIO DEL DUTY FREE. 2. DESARROLLAR UN PLAN DE MERCADO 3. ELABORAR UN PLAN DE SERVICIOS 4. REALIZAR UN PLAN FINANCIERO DEL PROYECTO 5. ESTABLECER UN PLAN ADMINISTRATIVO, LEGAL Y JURIDICO PARA EL MANEJO DE LA OPERACION DEL NEGOCIO. 6. ESTABLECER EL PLAN GENERAL DE VIABILIDAD FINANCIERO Y ECONOMICO.
12	<b>FUENTES BIBLIOGRÁFICAS</b>	• Resolución 7310 de 2010 – Contempla temas de Zonas Francas y Duty Free• - Resolución 4240 de 2002 – Procedimientos aduaneros -• Decreto 2685 de 1999- Estatuto aduanero Colombiano-• Cámara de Comercio de Bucaramanga Exportaciones de Enero a Noviembre de 2005 ink... <a href="http://www.sintramites.com/temas/documentos%20pdf/exporta2008/expnov2008.pdf">http://www.sintramites.com/temas/documentos%20pdf/exporta2008/expnov2008.pdf</a> • <a href="http://www.santander.gov.co">www.santander.gov.co</a>

13	<b>RESUMEN O CONTENIDO</b>	Este negocio está enfocado a crear un espacio dentro del aeropuerto PALONEGRO donde los viajeros, principalmente extranjeros encuentren al alcance de sus manos y sin necesidad de salir del aeropuerto, productos del resto del mundo y típicos colombianos, con las mejores características, dando un resalte especial a productos Santandereanos de innovación ofreciendo un excelente servicio al cliente.
14	<b>METODOLOGÍA</b>	<p>Fase 1. CONOCIMIENTO DEL ENTORNO:En esta fase se analizará algunas variables económicas, sociales y culturales que puedan influir en el proyecto. A través de cifras estadísticas conoceremos algunas de las tendencias de nuestros futuros clientes con Información obtenida de diferentes medios tales como periódicos, estadísticas del aeropuerto, informes de cámara de comercio y diferentes entes que nos permitan profundizar el entorno en rodea nuestro negocio. Estableceremos un análisis de la oferta y la demanda. FASE 2. ELABORAR PLAN DE MERCADO: El plan de mercadeo del proyecto se llevara a cabo a través del desarrollo del análisis los clientes, proveedor, competencia y canales de distribución, (diagnóstico del mercado), estableciendo uno o varios objetivos de comercialización del proyecto y fijando metas a corto y largo plazo. Se identificarán necesidad insatisfecha en el mercado o la posibilidad de brindar un mejor servicio que el que ofrecen los competidores existentes en el mercado. Conoceremos cuáles son los medios que se utilizan para mercadear los productos, identificaremos las mejores formas de acercar el producto al cliente adicionalmente evaluaremos el suministro de los insumos en el sector específico tratando de identificar clientes, volúmenes de bienes y servicios a ofrecer. FASE 3. PLAN DE SERVICIOS En esta fase se realizara una descripción detallada de los bienes y servicios haciendo énfasis en sus ventajas competitivas y analizando su estado actual en el mercado, se establecera cómo será el ciclo de vida del bien o servicio. FASE 4. PLAN FINANCIERO En esta fase se va a desarrollar el plan financiero, considerando el volumen del mercado a satisfacer y la capacidad de desarrollar los bienes y servicios. Se desarrollará un Balance General, PyG y flujos de caja proyectados con el fin de establecer la rentabilidad del proyecto. FASE 5. PLAN ADMINISTRATIVO Y JURIDICOSe elaborará un diseño de la estructura organizacional del negocio, estableciendo funciones, perfiles de cargo y planes de calidad que soporten el negocio propuesto.4.6 FASE 6. ANALISIS DE VIABILIDAD GENERAL 4.6 FASE 6. ANALISIS DE VIABILIDAD GENERAL</p>



15	<b>CONCLUSIONES</b>	1. En este trabajo se plantearon diferente variable para establecer la viabilidad económica y financiera en la creación de un Duty Free en el aeropuerto de PALONEGRO una vez terminado el análisis desarrollado para el plan de negocios se concluye que el negocio es viable ya que está arrojando una TIR del 75% esta tasa es mayor a la tasa de descuento mínima utilizada•2. El proyecto es factible de hacerse realidad aunque existe un grado de incertidumbre en la asignación del espacio para el Duty Free ya que esto depende de decisiones de terceros como lo son; las directivas del aeropuerto y el concesionario. 3.• Dentro de los objetivos planteados de este plan de negocios era darle un realce especial a los productos santandereanos permitiendo posicionarlos en mercados internacionales. Una vez terminado el estudio se puede finalizar diciendo que el DUTY FREE puede convertirse en la plataforma que necesita Santander para hacer conocer productos de buena calidad.4.• Por último, deseo mencionar que ha sido un gran reto realizar este trabajo restando únicamente el desafío de llevar este proyecto a la realidad
16	<b>RECOMENDACIONES</b>	Este plan de negocios esta hecho con fines academicos, el llevarlo a la realidad puede implicar complementar algunos estudios.
*	CÓDIGO DE LA BIBLIOTECA	No aplica para usted.

**CRISANTO QUIROGA OTÁLORA**  
**Coordinador Comité de Investigación**

## PROYECCION DE VENTAS DUTY FREE EN AEROPUERTO PALONEGRO DE BUCARAMANGA

ANEXO 1

DATOS ESTADISTICOS DE MOVILIZACION DE PASAJEROS EN EL AEROPUERTO EL DORADO- BOGOTA FRENTE AEROPUERTO PALONEGRO-BUCARAMANGA.

	2011		\$ 2.012,00	% Incremento
<b>MOVILIZACION DE PASAJEROS VUELOS BUCARAMANGA -PALONEGRO</b>	1.189.257		\$ 1.333.583,00	12%
Pasajero Movilizados Nacionales	1.121.503		\$ 1.260.760,00	12%
Pasajero Movilizados Extranjeros	67.754		\$ 72.823,00	7%
<b>MOVILIZACION DE PASAJEROS VUELOS BOGOTA-DORADO</b>	20.258.888		\$ 24.585.112,00	21%
Pasajero Movilizados Nacionales	14.369.341		\$ 17.437.869,80	21%
Pasajero Movilizados Extranjeros	5.889.547		\$ 7.147.242,20	21%
		<b>Extranjeros</b>	<b>Nacionales</b>	<b>Total</b>
<b>Estadísticas vuelos 4 trimestre Nuevo Aeropuerto EL DORADO</b>	881.852		\$ 2.151.546,00	\$ 3.033.398,00
Porcentaje de Participacion de Pasajeros	29,07%		\$ 0,71	

DATOS INFORMATIVOS			
AREA PROPUESTA DUTY FREE AEROPUERTO PALO NEGRO		100	Metros Cuadrados
DIAS AÑO		360	días
TASA REPRESENTATIVA DE MERCADO TRM		\$ 1.780,00	
IPC ESTIMADO	2013	2,44%	
IPC ESTIMADO	2014	2,44%	
IPC ESTIMADO	2015	2,44%	
IPC ESTIMADO	2016	2,44%	
IPC ESTIMADO	2017	2,44%	

### PROYECCION DE FLUJO DIARIO DE PASAJEROS POR LA ZONA IN BOND

FLUJO ANUAL DE PASAJEROS (Tomando de referencia un 20% del total de pasajeros movilizados 2012 \*/ se incrementa el 13% para Año 2, 14% por el año 3, 15% para el año 4 y 16% para año 5 )  
 FLUJO DIARIO DE PASAJEROS (Promedio de Pasajeros por día en la zona In bond )

2013		\$ 2.014,00	\$ 2.015,00
266.717		\$ 301.389,76	\$ 304.056,92
741		\$ 837,19	\$ 844,60

(\*)Se aplica un incremento del 12% mas 1 punto adicional por año, según al comp

### ESTIMACION DE COMPRADORES POR AÑO

COMPRADORES ESTIMADOS 1 año  
 COMPRADORES ESTIMADOS 2 año  
 COMPRADORES ESTIMADOS 3 año  
 COMPRADORES ESTIMADOS 4 año  
 COMPRADORES ESTIMADOS 5 año

25%	\$ 66.679,00
30%	\$ 90.417,00
35%	\$ 106.420,00
40%	\$ 122.690,00
45%	\$ 139.226,00

(\*\*\*)

\$ 525.432,00

PROYECCION DE VENTAS CINCO AÑOS- DUTY FREE ( En base a pasajeros y preferencias)		1ER AÑO			
PRODUCTOS POR LINEA	% Preferencia	Cantidad (q)	Valor unit. \$ Linea (****)	(****)Total \$	Cantidad (q)
<b>PORTAFOLIO DE PRODUCTOS</b>					
<b>PRODUCTOS REGIONALES</b>					
ARTESANIAS	7,00%	4.668	\$ 25.896,14	\$ 120.871.000,00	6.329
JOYAS Y BISUTERIA	7,50%	5.001	\$ 358.000,00	\$ 1.790.331.150,00	6.781
ZAPATOS Y MARROQUINERIA	3,00%	2.000	\$ 112.500,00	\$ 225.041.625,00	2.713
TRAJES DE BAÑO	1,00%	667	\$ 93.600,00	\$ 62.411.544,00	904
HOMBRE	2,00%	1.334	\$ 63.000,00	\$ 84.015.540,00	1.808
MUJER	2,00%	1.334	\$ 52.900,00	\$ 70.546.382,00	1.808
NIÑOS	2,00%	1.334	\$ 31.630,00	\$ 42.181.135,40	1.808
ROPA JUVENIL	2,00%	1.334	\$ 54.350,00	\$ 72.480.073,00	1.808
DULCES	4,50%	3.001	\$ 7.550,00	\$ 22.654.190,25	4.069
<b>PRODUCTOS IMPORTADOS</b>					
LICORES Y CIGARRILLOS	6,00%	4.001	\$ 94.200,00	\$ 376.869.708,00	5.425
TECNOLOGIA	20,00%	13.336	\$ 623.000,00	\$ 8.308.203.400,00	18.083

PERFUMES Y FRAGANCIAS	18,00%	12.002	\$ 100.000,00	\$ 1.200.222.000,00	16.275
ROPA MARCAS IMPORTADAS				\$ -	-
ZAPATOS Y MARROQUINERIA	4,00%	2.667	\$ 218.000,00	\$ 581.440.880,00	3.617
HOMBRE	2,00%	1.334	\$ 114.000,00	\$ 152.028.120,00	1.808
MUJER	2,00%	1.334	\$ 74.250,00	\$ 99.018.315,00	1.808
ROPA JUVENIL	2,00%	1.334	\$ 93.250,00	\$ 124.356.335,00	1.808
JOYERIA Y BISUTERIA	7,50%	5.001	\$ 237.500,00	\$ 1.187.719.687,50	6.781
JUGUETERIA	3,00%	2.000	\$ 90.000,00	\$ 180.033.300,00	2.713
DULCES	4,50%	3.001	\$ 35.000,00	\$ 105.019.425,00	4.069
	100,00%	66.679,00	\$ 222.040,58	\$ 14.805.443.810,15	90.417,00

(+)	Costos de ventas Unitario ( 80%)	\$ 177.632,46
	Margen de Rentabilidad Bruto (20%)	\$ 0,20

(\*)Se aplica un incremento del 12% mas 1 punto adicional por año, según al comportamiento que tuvo frente al 2011 el movimiento de pasajeros.

(\*\*) Se Analiza que el movimiento de pasajeros en el aeropuerto de PALONEGRO corresponde al 94.5% a pasajeros nacionales y el 5.5% a extranjeros, por tal razón, para los calculos infiero que del 94.5% el 15% son pasajeros con destinos internacionales que pasarían por la zona In bond y el 5.5% por ser pasajeros extranjeros obligatoriamente van a pasar por la esta zona. El valor a tener en cuenta para el calculo el 20%.

(\*\*\*) Porcentaje de preferencia de acuerdo con la encuesta realizada en el estudio de mercado.

(\*\*\*\*) Se toma el promedio de algunos productos al precio de mercado antes impuestos

(\*\*\*\*\*) En los productos nacionales se cobra un 5% de las ventas, puesto que la mercancía se manejaría en consignacion.

% Pasajeros	
0	(*)
94,5%	(**)
5,5%	(**)
70,9%	
29,1%	

2016	\$	2.017,00
306.724	\$	309.391,26
852	\$	859,42

ortamiento que tuvo frente al 2011 el movimiento de pasajeros.

2do AÑO		3er AÑO		4to AÑO		5to AÑO							
Valor unit. \$ Línea	Total \$	Cantidad (q)	Valor unit. \$ Línea	Total \$	Cantidad (q)	Valor unit. \$ Línea	Total \$	Cantidad (q)	Valor unit. \$ Línea	Total \$	Total (q)	Total Valor COL \$	Total Expresado USD
\$ 26.521,72	\$ 167.860.979,69	7.449	\$ 27.168,85	\$ 202.391.600,43	8.588	\$ 27.831,77	\$ 239.027.553,44	9.746	\$ 28.510,86	\$ 277.861.717,33	36.780	\$ 1.008.012.850,89	USD 566.299,35
\$ 11.002,06	\$ 74.607.967,30	7.982	\$ 375.683,54	\$ 2.998.518.165,57	9.202	\$ 384.850,22	\$ 3.541.295.486,38	10.442	\$ 394.240,56	\$ 4.116.640.241,90	39.407	\$ 12.521.393.011,16	USD 7.034.490,46
\$ 115.245,00	\$ 312.603.214,95	3.193	\$ 118.056,98	\$ 376.908.707,96	3.681	\$ 120.937,57	\$ 445.134.907,51	4.177	\$ 123.888,44	\$ 517.454.779,01	15.763	\$ 1.877.143.234,43	USD 1.054.574,85
\$ 95.883,84	\$ 86.695.291,61	1.064	\$ 98.223,41	\$ 104.529.348,34	1.227	\$ 100.620,06	\$ 123.450.747,68	1.392	\$ 103.075,19	\$ 143.507.458,71	5.254	\$ 520.594.390,35	USD 292.468,76
\$ 64.537,20	\$ 116.705.200,25	2.128	\$ 66.111,91	\$ 140.712.584,31	2.454	\$ 67.725,04	\$ 166.183.698,80	2.785	\$ 69.377,53	\$ 193.183.117,50	10.509	\$ 700.800.140,85	USD 393.707,94
\$ 54.190,76	\$ 97.995.318,94	2.128	\$ 55.513,01	\$ 118.153.900,16	2.454	\$ 56.867,53	\$ 139.541.550,26	2.785	\$ 58.255,10	\$ 162.212.490,72	10.509	\$ 588.449.642,08	USD 330.589,69
\$ 32.401,77	\$ 58.593.420,38	2.128	\$ 33.192,38	\$ 70.646.651,45	2.454	\$ 34.002,27	\$ 83.434.768,14	2.785	\$ 34.831,92	\$ 96.990.190,58	10.509	\$ 351.846.165,96	USD 197.666,39
\$ 55.676,14	\$ 100.681.391,01	2.128	\$ 57.034,64	\$ 121.392.523,13	2.454	\$ 58.426,28	\$ 143.366.413,17	2.785	\$ 59.851,88	\$ 166.658.768,82	10.509	\$ 604.579.169,13	USD 339.651,22
\$ 7.734,22	\$ 31.468.723,64	4.789	\$ 7.922,93	\$ 37.942.143,27	5.521	\$ 8.116,25	\$ 44.810.247,36	6.265	\$ 8.314,29	\$ 52.090.447,75	23.644	\$ 188.965.752,27	USD 106.160,53
\$ 96.498,48	\$ 523.506.183,97	6.385	\$ 98.853,04	\$ 631.196.449,60	7.361	\$ 101.265,06	\$ 745.452.591,77	8.354	\$ 103.735,92	\$ 866.564.269,92	31.526	\$ 3.143.589.203,26	USD 1.766.061,35
\$ 638.201,20	\$ 11.540.847.580,08	21.284	\$ 653.773,31	\$ 13.914.911.114,72	24.538	\$ 669.725,38	\$ 16.433.721.326,01	27.845	\$ 686.066,68	\$ 19.103.663.841,37	105.086	\$ 69.301.347.262,18	USD 38.933.341,16



ANEXO 2 - LISTA DE PRECIOS

PORTAFOLIO DE PRODUCTOS				\$	1.825,00
DESCRIPCIONES	Cant	Precio Unitario Aprox. Según Mercado		Precio Unitario USD	
<b>PRODUCTOS REGIONALES</b>					
<b>ARTESANIAS</b>					
Manillas, Pulceras y aretes	1	\$ 20.000,00	USD	10,96	
Pulceras en caña Flecha	1	\$ 3.000,00	USD	1,64	
Mascaras pequeñas	1	\$ 32.000,00	USD	17,53	
Mascaras Grandes	1	\$ 130.000,00	USD	71,23	
Pulceras diferentes colores	1	\$ 10.000,00	USD	5,48	
<b>JOYAS Y BISUTERIA</b>					
Collares	1	\$ 200.000,00	USD	109,59	
anillos Oro 18 K	1	\$ 400.000,00	USD	219,18	
Anillos con Esmeralda	1	\$ 1.000.000,00	USD	547,95	
Anillos Plata	1	\$ 100.000	USD	54,79	
pulceras	1	\$ 50.000,00	USD	27,40	
Relojes Hombres	1	\$ 400.000,00	USD	219,18	
Relojes Mujeres	1	\$ 350.000,00	USD	191,78	
<b>ROPA MARCAS NACIONALES</b>					
<b>ZAPATOS Y MARROQUINERIA</b>					
Zapatos Caballeros	1	\$ 150.000,00	USD	82,19	
Zapatos Dama	1	\$ 100.000,00	USD	54,79	
Bolsos	1	\$ 100.000,00	USD	54,79	
Trajes de Baño Hombre	1	\$ 90.000,00	USD	49,32	
Trajes de Baño Dama	1	\$ 150.000,00	USD	82,19	
Trajes de Baño Niño	1	\$ 60.000,00	USD	32,88	
<b>ROPA HOMBRE</b>					
Pantalones -Jeans	1	\$ 100.000,00	USD	54,79	
Camisas	1	\$ 70.000,00	USD	38,36	
Camisetas	1	\$ 30.000,00	USD	16,44	
Medias	1	\$ 10.000,00	USD	5,48	
Ropa Interior	1	\$ 20.000,00	USD	10,96	
<b>MUJER</b>					
Pantalones -Jeans	1	\$ 100.000,00	USD	54,79	
Camisetas	1	\$ 30.000,00	USD	16,44	
Blusas	1	\$ 60.000,00	USD	32,88	
Ropa Interior	1	\$ 50.000,00	USD	27,40	
Medias	1	\$ 30.000,00	USD	16,44	
<b>NIÑO</b>					
Pantalones -Jeans	1	\$ 70.000,00	USD	38,36	
Camisas	1	\$ 30.000,00	USD	16,44	
Camisetas	1	\$ 20.000,00	USD	10,96	
Ropa Interior	1	\$ 15.000,00	USD	8,22	
Medias	1	\$ 8.000,00	USD	4,38	
<b>ROPA JUVENIL</b>					
Pantalones -Jeans	1	\$ 80.000,00	USD	43,84	
Camisas	1	\$ 100.000,00	USD	54,79	
Camisetas	1	\$ 30.000,00	USD	16,44	
Ropa Interior	1	\$ 25.000,00	USD	13,70	
Medias	1	\$ 10.000,00	USD	5,48	
<b>DULCES</b>					
empaque pequeños	1	\$ 5.000,00	USD	2,74	
empaque grandes	1	\$ 10.000,00	USD	5,48	
<b>PRODUCTOS IMPORTADOS</b>					
<b>LICORES Y CIGARRILLOS</b>					
Whisky-Bucanas	1	\$ 80.000,00	USD	43,84	
Whisky-Chivas	1	\$ 80.000,00	USD	43,84	
Whisky-Sello Negro	1	\$ 50.000,00	USD	27,40	
Whisky-Sello Azul	1	\$ 350.000,00	USD	191,78	
Tequila Jose Cuervo	1	\$ 50.000,00	USD	27,40	
Cigarrillos Diferentes Marcas	1	\$ 30.000,00	USD	16,44	
<b>TÉCNOLOGIA</b>					
Ipod	1	\$ 150.000,00	USD	82,19	
Portátiles	1	\$ 3.000.000,00	USD	1.643,84	

27/03/2013

Video Juegos	1	\$	1.000.000,00	USD	547,95
Camaras	1	\$	500.000,00	USD	273,97
Memorias USB	1	\$	20.000,00	USD	10,96
PERFUMES Y FRAGANCIAS					
Hombres	1	\$	100.000,00	USD	54,79
Mujer	1	\$	100.000,00	USD	54,79
ROPA MARCAS IMPORTADAS					
ZAPATOS Y MARROQUINERIA					
Zapatos Caballeros	1	\$	280.000,00	USD	153,42
Zapatos Dama	1	\$	200.000,00	USD	109,59
Bolsos	1	\$	300.000,00	USD	164,38
Trajes de Baño Hombre	1	\$	100.000,00	USD	54,79
Trajes de Baño Dama	1	\$	200.000,00	USD	109,59
Trajes de Baño Niño	1	\$	80.000,00	USD	43,84
ROPA HOMBRE					
Pantalones -Jeans	1	\$	180.000,00	USD	98,63
Camisas	1	\$	190.000,00	USD	104,11
Camisetas	1	\$	70.000,00	USD	38,36
Medias	1	\$	30.000,00	USD	16,44
Ropa Interior	1	\$	70.000,00	USD	38,36
MUJER					
Pantalones -Jeans	1	\$	180.000,00	USD	98,63
Camisetas	1	\$	80.000,00	USD	43,84
Blusas	1	\$	50.000,00	USD	27,40
Ropa Interior	1	\$	30.000,00	USD	16,44
Medias	1	\$	15.000,00	USD	8,22
ROPA JUVENIL					
Pantalones -Jeans	1	\$	150.000,00	USD	82,19
Camisas	1	\$	150.000,00	USD	82,19
Camisetas	1	\$	40.000,00	USD	21,92
Ropa Interior	1	\$	70.000,00	USD	38,36
Medias	1	\$	25.000,00	USD	13,70
JOYERIA Y BISUTERIA					
Relojes	1	\$	400.000,00	USD	219,18
Collares	1	\$	200.000,00	USD	109,59
anillos	1	\$	150.000,00	USD	82,19
JUGUETERIA					
Niñas	1	\$	100.000,00	USD	54,79
Niños	1	\$	80.000,00	USD	43,84
DULCES					
Chocolates empaque pequeño	1	\$	20.000,00	USD	10,96
Chocolates empaque Grande	1	\$	50.000,00	USD	27,40

PROYECCION DE VENTAS A CINCO AÑOS

AÑO	CANT.	(*) VALOR COL \$	VALOR USD
AÑO 1	66.679,00	\$ 14.805.443,81	USD 8.225,25
AÑO 2	90.417,00	\$ 18.153.739,35	USD 10.085,41
AÑO 3	106.420,00	\$ 24.796.701,05	USD 13.775,95
AÑO 4	122.690,00	\$ 29.285.280,48	USD 16.269,60
AÑO 5	139.226,00	\$ 34.043.181,26	USD 18.912,88
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 121.084.345,96</b>	<b>USD 67.269,08</b>

(\*) Valores expresados en miles de pesos



PRESUPUESTO DE INVERSION TOTAL				COSTO Y FINANCIAMIENTO DE LA INVERSION			
PRESUPUESTO DE INVERSION	valor unit	unidades	COSTO TOTAL	CONCEPTO	VALOR	RANGO	REC. PROPIOS
<b>ACTIVOS FIJOS</b>			<b>\$ 386.000.000</b>	<b>ACTIVOS FIJOS</b>	<b>\$ 386.000.000</b>	<b>\$ 231.600.000</b>	<b>\$ 154.400.000</b>
<b>WUEBLES Y ENSERES</b>							
Muebles y Enseres ( Estanteria)	\$ 50.000.000	1	\$ 50.000.000	Maquinaria y Equipos	\$ 50.000.000	\$ 30.000.000	\$ 20.000.000
<b>EQUIPOS DE COMPUTACION Y COMUNICACION</b>							
Equipos de Computo ( Chasis y Admisora)	\$ 6.000.000	6	\$ 36.000.000	Equipos de Computo	\$ 36.000.000	\$ 21.600.000	\$ 14.400.000
Instalacion v montaje (TI)	\$ 300.000.000	1	\$ 300.000.000	Instalacion v montaje	\$ 300.000.000	\$ 180.000.000	\$ 120.000.000
Instalacion buentas vidrio							
Acabados Sont							
<b>CAPITAL DE TRABAJO INICIAL</b>			<b>\$ 690.920.711</b>	<b>CAPITAL DE TRABAJO INICIAL</b>	<b>\$ 690.920.711</b>	<b>\$ 414.552.427</b>	<b>\$ 276.368.284</b>
Inventario de materias primas	\$ -	1	\$ -	Inventario de materias primas	\$ -	\$ -	\$ -
Inventario de producto en proceso	\$ -	1	\$ -	Inventario de producto en proceso	\$ -	\$ -	\$ -
Inventario de producto terminado	\$ 987.029.587	1	\$ 987.029.587	Inventario de producto terminado	\$ 987.029.587	\$ 592.217.792	\$ 394.811.835
cuentas por cobrar	\$ -	1	\$ -	cuentas por cobrar (CI)	\$ -	\$ -	\$ -
cuentas por pagar proveedores	\$ 296.108.876	1	\$ 296.108.876	cuentas por pagar proveedores (PI)	\$ 296.108.876	\$ 177.666.026	\$ 118.443.550
<b>GASTOS PREOPERATIVOS</b>			<b>\$ 57.500.000</b>	<b>GASTOS PREOPERATIVOS</b>	<b>\$ 57.500.000</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 57.500.000</b>
Publicidad	\$ 14.000.000	1	\$ 14.000.000	Publicidad	\$ 14.000.000	\$ -	\$ 14.000.000
Software Control de Inventarios	\$ 30.000.000	1	\$ 30.000.000	Software Control de Inventarios	\$ 30.000.000	\$ -	\$ 30.000.000
Asesorias ( legal y Financiera)	\$ 4.000.000	2	\$ 8.000.000	Asesorias ( legal y Financiera)	\$ 8.000.000	\$ -	\$ 8.000.000
Gasto Dotacion v Papeteria	\$ 2.000.000	1	\$ 2.000.000	Gasto Dotacion v Papeteria	\$ 2.000.000	\$ -	\$ 2.000.000
Gastos de constitucion (Notaria)	\$ 2.000.000	1	\$ 2.000.000	Gastos de constitucion (Notaria)	\$ 2.000.000	\$ -	\$ 2.000.000
Gastos en Cámara de Comercio	\$ 1.500.000	1	\$ 1.500.000	Gastos en Cámara de Comercio	\$ 1.500.000	\$ -	\$ 1.500.000
<b>TOTAL INVERSION</b>			<b>1.134.420.711</b>	<b>TOTAL INVERSION</b>	<b>\$ 1.134.420.711</b>	<b>\$ 646.152.427</b>	<b>\$ 488.268.284</b>
				<b>PARTICIPACION INVERSION</b>	<b>100.00%</b>	<b>56.96%</b>	<b>43.04%</b>

VARIABLES MACROECONOMICAS						
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
	AN0	AN0 1	AN0 2	AN0 3	AN0 4	AN0 5
Crecimiento real PIB (% anual)	5.91%	4.10%	4.20%	4.30%	4.40%	4.50%
Crecimiento IPC (% anual)	2.44%	2.44%	2.44%	2.44%	2.44%	2.44%
spread sobre el IPC para DTF	3.00%	3.00%	3.00%	3.00%	3.00%	3.00%
Tasa de interes DTF EA	7.00%	5.44%	5.44%	5.44%	5.44%	5.44%
SPREAD PARA EL PRESTAMO	7.00%	7.00%	7.00%	7.00%	7.00%	7.00%
TASA R mdo indice bursatil (EA)	9.00%	9.00%	9.00%	9.00%	9.00%	9.00%
TASA DEL LGO TES (EA)	7.50%	7.50%	7.50%	7.50%	7.50%	7.50%
Tasa impositiva %	33.00%	33.00%	33.00%	33.00%	33.00%	33.00%
IVA %	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
TASA de interes del acionario (EA)	14.49%	12.82%	12.82%	12.82%	12.82%	12.82%
TASA DE DEVALUACION		2.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%
TASA REPRESENTATIVA DEL MERCADO (TRM)	\$ 1.780.00	\$ 1.780.00	\$ 1.780.00	\$ 1.780.00	\$ 1.780.00	\$ 1.780.00
RESERVA LEGAL	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%
BETA NO APALANCADO	1.38	1.38	1.38	1.38	1.38	1.38
BETA Le Bu/1+(1-T) IMPUESTO) * (D/E)	2.60	2.17	1.88	1.76	1.67	1.63
RENTABILIDAD BURSATIL (R mdo)	9.00%	9.00%	9.00%	9.00%	9.00%	9.00%
TES (TASA LIBRE DE RIESGO)	7.50%	7.50%	7.50%	7.50%	7.50%	7.50%
CAPM Kz Bt = (Rm+Bt)(BETA L)	11.41%	10.92%	10.92%	10.14%	10.00%	9.92%
CAPM Kz Bt = (Rm+Bt)(BETA U)	9.27%	9.27%	9.27%	9.27%	9.27%	9.27%

OTRAS VARIABLES						
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
	AN0 3	AN0 1	AN0 2	AN0 3	AN0 4	AN0 5
Financiaci3n del costo del proyecto	60%					
Met. Amortizaci3n (FRANCS COMERCIAL)	COMERCIAL					
Vida 3til edificios (a3os)	20					
Vida 3til maquinaria (a3os)	10					
Vida 3til Equipos de Computo (a3os)	5					
\$ DEPREC. (SLN+1 SYD-d)	0					
porcentaje pago de dividendos	40.00%	40.00%	40.00%	40.00%	40.00%	40.00%
SALARIO M3NIMO 2009 (\$ col)	\$ 566.700	\$ 569.500	\$ 603.861	\$ 618.619	\$ 633.713	\$ 649.175
SUBSIDIO TRANSPORTE 2009 (\$ col)	\$ 67.800	\$ 70.500	\$ 73.963	\$ 75.782	\$ 77.657	\$ 79.587
Demandas unidades producido	66.679		90.417	106.420	122.660	139.226
% DE LAS VENTAS A CREDITO	0%		0%	0%	0%	0%
VENTAS A CREDITO						
%COMPRAS A CREDITO		30%	30%	30%	30%	30%
COMPRAS A CREDITO		3.553.306.514	4.356.891.441	5.951.208.933	7.026.467.318	8.170.363.902
plazo maximos credito proveedores	60	60	60	60	60	60
plazo maximo para el descuento	20	20	20	20	20	20
Descuento por pronto pago %	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%
Precio venta unitario (SIN IVA)	\$ 222.041	\$ 200.779	\$ 200.779	\$ 233.008	\$ 238.693	\$ 244.517
Costo Productos (COSTO \$ por unidad SIN IVA)	\$ 177.632	\$ 160.622	\$ 160.622	\$ 186.408	\$ 190.955	\$ 195.614
GASTOS NOBIA	\$ 54.178.428	\$ 53.467.253	\$ 56.851.400	\$ 58.684.424	\$ 59.659.657	\$ 60.699.657
Clos v Glos filios diferentes Deprec (\$ anuales)	\$ 12.000.000	\$ 12.352.800	\$ 12.715.972	\$ 13.079.242	\$ 13.444.082	\$ 13.808.922
Spread sobre IPC para aumento Costos fijos		0.50%	0.50%	0.50%	0.00%	0.00%

CALCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO						
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
	AN0 3	AN0 1	AN0 2	AN0 3	AN0 4	AN0 5
CICLO EN DIAS PARA K DE W						
Inventario de productos	30 dias	30 dias	30 dias	30 dias	30 dias	30 dias
cuentas por cobrar	30 dias	30 dias	30 dias	30 dias	30 dias	30 dias
cuentas por pagar proveedores	30 dias	30 dias	30 dias	30 dias	30 dias	30 dias
ROTACION EN VECES PARA K DE W						
Inventario de productos	12 veces	12 veces	12 veces	12 veces	12 veces	12 veces
cuentas por cobrar	12 veces	12 veces	12 veces	12 veces	12 veces	12 veces
cuentas por pagar proveedores	12 veces	12 veces	12 veces	12 veces	12 veces	12 veces
NECESIDADES DE K DE W						
Inventario de producto terminado	\$ 987.029.587	\$ 1.210.249.290	\$ 1.653.113.404	\$ 1.952.352.032	\$ 2.369.545.417	\$ 2.889.863.626
cuentas por pagar proveedores	\$ 298.108.876	\$ 363.074.787	\$ 495.934.021	\$ 585.705.610	\$ 680.863.626	\$ 795.614.862
APORTE SOCIOS	\$ 489.299.294	\$ 489.299.294	\$ 489.299.294	\$ 489.299.294	\$ 489.299.294	\$ 489.299.294
TOTAL NECESIDADES DE CAPITAL DE TRABAJO	\$ 690.920.711	\$ 2.391.504.322	\$ 3.556.455.947	\$ 5.994.290.300	\$ 7.706.448.676	\$ 10.330.901.394
INVERSION EN CAPITAL DE TRABAJO						

PRESUPUESTO DE CAJA						
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
	AN0 0	AN0 1	AN0 2	AN0 3	AN0 4	AN0 5
<b>SALDO INICIAL CAJA</b>	\$ 690.920.711	\$ 2.391.504.322	\$ 3.556.455.947	\$ 5.994.290.300	\$ 7.706.448.676	\$ 10.330.901.394
<b>INGRESOS</b>						
VENTAS DE CONTADO	\$ 14.805.443.810	\$ 18.153.739.350	\$ 24.796.701.053	\$ 29.285.280.484	\$ 34.043.181.259	\$ 38.801.181.259
PRESTAMOS	\$ 646.152.427					
APORTE SOCIOS	\$ 489.299.294					
<b>TOTAL INGRESOS</b>	\$ 15.940.895.531	\$ 18.153.739.350	\$ 24.796.701.053	\$ 29.285.280.484	\$ 34.043.181.259	\$ 38.801.181.259
<b>EGRESOS</b>						
COMPRAS MATERIA PRIMA DE CONTADO	\$ 11.548.246.172	\$ 14.159.916.693	\$ 19.341.426.821	\$ 22.842.518.777	\$ 26.553.681.262	\$ 30.264.842.818
COSTOS Y GASTOS FIJOS	\$ 1.445.198.783	\$ 1.445.198.783	\$ 1.445.198.783	\$ 1.445.198.783	\$ 1.445.198.783	\$ 1.445.198.783
IMPUESTOS PERIODOS ANTERIORES	\$ 499.063.238	\$ 682.986.782	\$ 1.054.350.414	\$ 1.305.219.172	\$ 1.569.087.443	\$ 1.833.958.715
pago de dividendos	\$ 364.769.827	\$ 499.201.248	\$ 770.634.903	\$ 933.956.258	\$ 1.148.860.278	\$ 1.363.776.503
INVERSION MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 350.000.000					
INVERSION EQUIPOS DE COMPUTO	\$ 36.000.000					
ARREND PRESTAMOS	\$ 161.538.107	\$ 161.538.107	\$ 161.538.107	\$ 161.538.107	\$ 161,538.107	\$ 161,538.107
GASTOS FINANCIEROS	\$ 84.807.506	\$ 62.192.171	\$ 39.578.836	\$ 16.961.501	\$ -	\$ -
GASTOS PERSONAL ADMINISTRATIVO	\$ 37.500.000	\$ 37.500.000	\$ 37,500.000	\$ 37,500.000	\$ 37,500.000	\$ 37,500.000
GASTOS PREOPERATIVOS	\$ 57.500.000	\$ 57.500.000	\$ 57,500.000	\$ 57,500.000	\$ 57,500.000	\$ 57,500.000
PAGO DE PROVEEDORES PER. ANTERIORES	\$ 443.500.000	\$ 13.104.860.200	\$ 298.108.878.20	\$ 363.074.787	\$ 495.934.021	\$ 585.705.610
<b>TOTAL EGRESOS</b>	\$ 14.330.500.000	\$ 13.104.860.200	\$ 18.969.797.253	\$ 22.758.866.700	\$ 27.173.122.107	\$ 31.298.729.542
<b>SALDO FINAL CAJA</b>	\$ 690.920.711	\$ 2.391.504.322	\$ 3.556.455.947	\$ 5.994.290.300	\$ 7.706.448.676	\$ 10.330.901.394

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS						
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
	AN0 0	AN0 1	AN0 2	AN0 3	AN0 4	AN0 5
<b>VENTAS NETAS</b>	\$ 14.805.443.810	\$ 18.153.739.350	\$ 24.796.701.053	\$ 29.285.280.484	\$ 34.043.181.259	\$ 38.801.181.259
- Costo de Ventas	\$ 11.844.355.048	\$ 14.522.991.480	\$ 19.837.360.842	\$ 23.428.224.387	\$ 27.234.545.007	\$ 31.040.614.262
- Costo de Ventas	\$ 11.844.355.048	\$ 14.522.991.480	\$ 19.837.360.842	\$ 23.428.224.387	\$ 27.234.545.007	\$ 31.040.614.262
= Utilidad bruta	\$ 2.961.088.762	\$ 3.630.747.870	\$ 4.959.340.211	\$ 5.857.056.097	\$ 6.808.636.252	\$ 7.760.567.000
- Gastos de administraci3n	\$ 1.363.968.415	\$ 1.498.898.783	\$ 1.724.762.119	\$ 1.884.884.983	\$ 2.053.625.820	\$ 2.223.511.644
Gastos de Personal	\$ 650.105.101	\$ 663.967.665	\$ 682.217.276	\$ 698.883.378	\$ 715.915.644	\$ 733.947.910
Costos y Gastos Fijos	\$ 12.000.000	\$ 12.352.800	\$ 12.715.972	\$ 13.079.242	\$ 13.444.082	\$ 13.808.922
Gastos de Depreciaci3n v Amortizaci3n Diferidos	\$ 53.700.000	\$ 53.700.000	\$ 53,700.000	\$ 53,700.000	\$ 53,700.000	\$ 53,700.000
Maquinaria y equipo (incluye ma y matri)	\$ 35.000.000	\$ 35.000.000	\$ 35,000.000	\$ 35,000.000	\$ 35,000.000	\$ 35,000.000
Equipos de Computo y Comunicaci3n	\$ 7.200.000	\$ 7.200.000	\$ 7,200.000	\$ 7,200.000	\$ 7,200.000	\$ 7,200.000
Amortizaci3n edificios	\$ 11.500.000	\$ 11.500.000	\$ 11,500.000	\$ 11,500.000	\$ 11,500.000	\$ 11,500.000

Arriendo local 2% total ventas	\$ 298.108.878	\$ 371.933.812	\$ 508.034.811	\$ 599.956.827	\$ 697.476.698
Arriendo de Bodega para almacenamiento y oficinas	\$ 130.000.000	\$ 122.928.000	\$ 125.927.443	\$ 129.000.073	\$ 132.147.676
Administración	\$ 60.000.000	\$ 61.464.000	\$ 62.863.722	\$ 64.500.036	\$ 66.673.837
Seguros Pólizas	\$ 24.000.000	\$ 24.585.000	\$ 25.185.489	\$ 25.800.015	\$ 26.429.535
Pólizas de seguros	\$ 143.954.438	\$ 183.969.892	\$ 254.017.408	\$ 299.999.412	\$ 349.738.949
<b>UTILIDAD ANTES INTERESES E IMPUESTOS</b>	<b>\$ 1.597.130.347</b>	<b>\$ 2.131.849.087</b>	<b>\$ 3.234.578.092</b>	<b>\$ 3.972.171.113</b>	<b>\$ 4.754.810.432</b>
Gastos financieros (intereses)	\$ 84.807.506	\$ 62.192.171	\$ 39.576.836	\$ 16.961.501	\$ -
Otros ingresos					
Utilidad venta edificio y terreno					
Utilidad venta maquinaria y equipo					
Utilidad antes impuestos	\$ 1.512.312.841	\$ 2.069.656.916	\$ 3.195.001.256	\$ 3.955.209.612	\$ 4.754.810.432
IMPUESTOS DE RENTA	\$ 499.603.238	\$ 682.986.782	\$ 1.054.309.414	\$ 1.305.219.172	\$ 1.569.987.443
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 1.012.709.603</b>	<b>\$ 1.386.670.134</b>	<b>\$ 2.140.691.841</b>	<b>\$ 2.649.990.440</b>	<b>\$ 3.184.822.989</b>

7% 8% 9% 9% 9%

BALANCE GENERAL						
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
<b>ACTIVOS</b>						
CAJA Y BANCOS	\$ 690.920.711	\$ 2.391.504.322	\$ 3.556.455.947	\$ 5.594.290.300	\$ 7.706.448.676	\$ 10.350.901.394
INVERSIONES TEMPORALES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 690.920.711</b>	<b>\$ 2.391.504.322</b>	<b>\$ 3.556.455.947</b>	<b>\$ 5.594.290.300</b>	<b>\$ 7.706.448.676</b>	<b>\$ 10.350.901.394</b>
TERRENOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 350.000.000	\$ 350.000.000	\$ 350.000.000	\$ 350.000.000	\$ 350.000.000	\$ 350.000.000
DEPREC ACUMULADA MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ -	\$ 35.000.000	\$ 70.000.000	\$ 105.000.000	\$ 140.000.000	\$ 175.000.000
EQUIPO DE COMPUTO	\$ 38.000.000	\$ 38.000.000	\$ 38.000.000	\$ 38.000.000	\$ 38.000.000	\$ 38.000.000
DEPREC ACUMULADA EQUIPO DE COMPUTO	\$ -	\$ 7.200.000	\$ 14.400.000	\$ 21.600.000	\$ 28.800.000	\$ 36.000.000
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	<b>\$ 388.000.000</b>	<b>\$ 343.800.000</b>	<b>\$ 301.600.000</b>	<b>\$ 259.400.000</b>	<b>\$ 217.200.000</b>	<b>\$ 175.000.000</b>
GASTOS PREOPERATIVOS	\$ 57.500.000	\$ 46.000.000	\$ 34.500.000	\$ 23.000.000	\$ 11.500.000	\$ -
<b>TOTAL OTROS ACTIVOS</b>	<b>\$ 57.500.000</b>	<b>\$ 46.000.000</b>	<b>\$ 34.500.000</b>	<b>\$ 23.000.000</b>	<b>\$ 11.500.000</b>	<b>\$ -</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 1.134.420.711</b>	<b>\$ 2.781.304.322</b>	<b>\$ 3.892.555.947</b>	<b>\$ 5.876.690.300</b>	<b>\$ 7.935.148.676</b>	<b>\$ 10.526.901.394</b>

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>						
CUENTAS POR PAGAR PROVEEDORES	\$ 298.108.878	\$ 363.074.787	\$ 495.934.021	\$ 585.705.610	\$ 680.863.625	\$ 788.656.425
IMPUESTOS POR PAGAR	\$ -	\$ 795.172.114	\$ 1.046.061.569	\$ 1.550.284.435	\$ 1.890.924.782	\$ 2.249.951.068
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 298.108.878</b>	<b>\$ 1.158.246.901</b>	<b>\$ 1.542.005.590</b>	<b>\$ 2.136.090.045</b>	<b>\$ 2.571.788.407</b>	<b>\$ 3.038.607.493</b>
OBLIGACIONES BANCARIAS A LARGO PLAZO	\$ 646.152.427	\$ 484.614.320	\$ 323.076.213	\$ 161.538.107	\$ -	\$ -
OTRAS OBLIGACIONES A LARGO PLAZO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL PASIVO LARGO PLAZO</b>	<b>\$ 646.152.427</b>	<b>\$ 484.614.320</b>	<b>\$ 323.076.213</b>	<b>\$ 161.538.107</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>
CAPITAL PAGADO	\$ 488.268.284	\$ 488.268.284	\$ 488.268.284	\$ 488.268.284	\$ 488.268.284	\$ 488.268.284
RESERVA LEGAL	\$ -	\$ 101.304.960	\$ 239.991.974	\$ 454.057.058	\$ 719.056.102	\$ 1.037.629.601
UTILIDADES DEL EJERCICIO	\$ 911.924.643	\$ 911.924.643	\$ 1.248.003.120	\$ 1.526.585.757	\$ 2.384.951.356	\$ 2.867.150.691
UTILIDADES ACUMULADAS	\$ -	\$ -	\$ 547.154.736	\$ 1.295.955.658	\$ 2.451.908.112	\$ 3.882.902.950
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 488.268.284</b>	<b>\$ 1.501.517.888</b>	<b>\$ 2.933.418.164</b>	<b>\$ 4.164.867.758</b>	<b>\$ 6.044.223.899</b>	<b>\$ 8.275.958.598</b>
<b>TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO</b>	<b>\$ 1.134.420.711</b>	<b>\$ 2.781.304.322</b>	<b>\$ 3.892.555.947</b>	<b>\$ 5.876.690.300</b>	<b>\$ 7.935.148.676</b>	<b>\$ 10.526.901.394</b>
DETERMINACION EN BALANCE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 0	\$ 0

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE DEL PROYECTO</b>						
= EBIT	\$ -	\$ 1.597.130.347	\$ 2.131.849.087	\$ 3.234.578.092	\$ 3.972.171.113	\$ 4.754.810.432
+ GASTOS DE DEPRECIACION	\$ -	\$ 42.200.000	\$ 42.200.000	\$ 42.200.000	\$ 42.200.000	\$ 42.200.000
+ AMORTIZACION DIFERIDOS	\$ -	\$ 11.200.000	\$ 11.500.000	\$ 11.500.000	\$ 11.500.000	\$ 11.500.000
= EBITDA	\$ -	\$ 1.650.330.347	\$ 2.185.549.087	\$ 3.288.278.092	\$ 4.025.971.113	\$ 4.808.510.432
- INVERSIONES FIJAS REALIZADAS	\$ 350.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+/- INVERSIONES EN CAPITAL DE TRABAJO	\$ 690.920.711	\$ 905.411.497	\$ 914.062.170	\$ 1.533.811.486	\$ 1.771.518.031	\$ 2.385.426.431
+/- RECUPERACION DEL CAPITAL DE TRABAJO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+/- EFECTO NETO VTA DE ACTIVOS FIJOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- GASTOS PREOPERATIVOS	\$ 57.500.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
= FLUJO DE CAJA OPERACIONAL	\$ -1.098.420.711	\$ 745.468.895	\$ 1.271.486.917	\$ 1.754.466.605	\$ 2.254.453.083	\$ 2.823.084.002
- IMPUESTOS OPERACIONALES	\$ -	\$ 577.849.715	\$ 793.515.159	\$ 1.087.410.779	\$ 1.310.816.457	\$ 1.569.987.443
= FLUJO DE CAJA LIBRE	\$ -1.098.420.711	\$ 218.359.136	\$ 567.976.719	\$ 867.255.833	\$ 943.536.615	\$ 1.253.096.559

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
<b>ESTRUCTURA DE CAPITAL DE LA EMPRESA</b>						
CUENTAS POR PAGAR PROVEEDORES	0,00%	10,65%	9,33%	9,44%	7,36%	8,47%
IMPUESTOS POR PAGAR	0,00%	17,94%	17,62%	17,94%	16,45%	14,14%
OBLIGACIONES BANCARIAS A LARGO PLAZO	56,95%	17,42%	8,30%	2,75%	0,00%	0,00%
PATRIMONIO	43,04%	53,99%	64,83%	70,87%	76,17%	78,62%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
<b>COSTO EFECTIVO DE LAS FUENTES DE FINANCIACION (DESPUES DE IMPUESTOS CON BETA APALANCADO)</b>						
OBLIGACIONES BANCARIAS A CORTO PLAZO	9,71%	8,39%	8,39%	8,39%	8,39%	8,39%
CUENTAS POR PAGAR PROVEEDORES	19,16%	19,16%	19,16%	19,16%	19,16%	19,16%
CE/SANTIAS POR PAGAR	12,00%	12,00%	12,00%	12,00%	12,00%	12,00%
IMPUESTOS DE RENTA POR PAGAR	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
IVA X PAGAR	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
OBLIGACIONES BANCARIAS A LARGO PLAZO	9,71%	8,59%	8,59%	8,59%	8,59%	8,59%
OTRAS OBLIGACIONES A LARGO PLAZO	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
PATRIMONIO	9,57%	9,57%	9,57%	9,57%	9,57%	9,57%
<b>WACC (WEIGHTED AVERAGE COST OF CAPITAL)</b>	<b>8,65%</b>	<b>8,79%</b>	<b>8,78%</b>	<b>8,70%</b>	<b>8,76%</b>	<b>8,81%</b>
WACC 21 B						
FACTOR DE DESCUENTO		0,912002901	0,919234997	0,918319743	0,919982718	0,9194445
VALOR PRESENTE DE CADA FLUJO DE CAJA LIBRE	\$ -1.098.420.711	\$ 199.144.165	\$ 476.160.433	\$ 529.869.491	\$ 668.976.385	\$ 9.902.873.215
VALOR PRESENTE NETO	\$ 6.678.402.976					
TIR (flujo de caja libre)	74,67%					

PRESTAMO	\$	300.000.000					
TASA DE INTERES. AV		20,00%	TE AI		20,00%		
TASA IMPOSTIVA		35,00%	AHORRO TRIB		7,0%		
			TE di		13,00%		
ESTADO DE P Y G			TE di - TE AI *(1-TASA IMPUESTO)				
VENTAS	\$	700.000.000	\$	700.000.000		0,13	
COSTO DE VENTAS	\$	300.000.000	\$	300.000.000			
UTILIDAD BRUTA	\$	400.000.000	\$	400.000.000			
GASTOS OPERACIONALES (ADMN Y VENTA)	\$	200.000.000	\$	200.000.000			
UTILIDAD A.L.I. (EBIT)	\$	200.000.000	\$	200.000.000			
GASTOS FINANCIEROS (INTERESES)	\$	200.000.000	\$	60.000.000	ahorro en imp \$	ahorro en imp %	
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS	\$	200.000.000	\$	140.000.000	21.000.000	7,0%	
IMPUESTOS	\$	70.000.000	\$	49.000.000			
UTILIDAD NETA	\$	130.000.000	\$	91.000.000			

100	20,0%	2	70	16,96%	3,39%
250	50,0%	1	50	7,50%	3,75%
150	30,0%			0,00%	0,00%
500					7,14350628%
					7,14350628%

	SI PMO	NO PMO		PMO	200
VENTAS	\$	350.00 \$	350.00	TASA INTE	10%
CTO VTAS	\$	100.00 \$	100.00	TASA IMPOSITIVA	30%
U BRUTA	\$	250.00 \$	250.00		
G. OPERACIONALES	\$	100.00 \$	100.00	TASA PMO AL	10.0%
UAI (UTIL OPERACIONAL = EBIT)	\$	150.00 \$	150.00	AHORRO TIRB	3.000%
CTO INTERESES	\$	30.00 \$	-	TAS PMO D.	7.000%
U A IMPUESTOS	\$	130.00 \$	150.00	TINT ALI1- TAS IMP1	7.000%
IMPUESTOS	\$	30.00 \$	45.00 \$	0.00 AHORRO \$	
UTIL NETA		91	105	3.000% AHORRO %	

NOMINA PARA UN MES

CARGO	SUELDO Y SUBSIDIO TRANSPORTE			HORAS EXTRAS				COMISIONES POR VENTAS	SEGU. SOCIAL EMPLEADO			SEGURIDAD SOCIAL PATRONO			PARAFISCALES				PRESTACIONES SOCIALES				TOTALES EMPLEADO	TOTALES PATRONO			
	SUELDO	SUB. TRANSP.	E. ST.	HEOD	HEON	HEOF	HENF		TOTAL S.	E.P.S.	PENSIONES	FONDO SOLIDARIDAD	E.P.S.	A.R.P.	PENSIONES	SENA	I.C.B.F.	CAJA COMP.FAMILIAR	CESANTIAS	PRIMA	VACACIONES	INT.CESANTIA					
<b>NOMINA ADMINISTRATIVA</b>																											
GERENTE GENERAL	\$ 7.700.000	\$ -	\$ 7.700.000	-	-	-	-	-	\$ 308.000	\$ 308.000	\$ 77.000	\$ 654.500	\$ 77.000	\$ 924.000	\$ 154.000	\$ 231.000	\$ 308.000	\$ 641.667	\$ 641.667	\$ 320.705	\$ 77.000	\$ 693.000	\$ 11.729.538	\$ 5.864.769			
DIRECTOR FINANCIERO	\$ 3.850.000	\$ -	\$ 3.850.000	-	-	-	-	-	\$ 154.000	\$ 154.000	\$ 38.500	\$ 327.250	\$ 38.500	\$ 462.000	\$ 77.000	\$ 115.500	\$ 154.000	\$ 320.833	\$ 320.833	\$ 160.353	\$ 38.500	\$ 346.500	\$ 2.894.302	\$ 883.897			
CONTADOR	\$ 1.900.000	\$ -	\$ 1.900.000	-	-	-	-	-	\$ 76.000	\$ 76.000	\$ -	\$ 161.500	\$ 19.000	\$ 228.000	\$ 38.000	\$ 57.000	\$ 76.000	\$ 158.333	\$ 158.333	\$ 79.135	\$ 19.000	\$ 192.000	\$ 2.894.302	\$ -			
SECRETARIA	\$ 660.000	\$ 70.500	\$ 730.500	-	-	-	-	-	\$ 23.000	\$ 23.000	\$ -	\$ 50.100	\$ 5.866	\$ 70.740	\$ 11.790	\$ 17.668	\$ 23.500	\$ 50.000	\$ 27.489	\$ 6.600	\$ 47.160	\$ -	\$ -				
TOTAL NOMINA ADMINISTRATIVA	\$ 14.099.500	\$ 70.500	\$ 14.170.000	-	-	-	-	-	\$ 661.000	\$ 661.000	\$ 115.500	\$ 1.193.350	\$ 140.395	\$ 1.664.740	\$ 290.790	\$ 421.185	\$ 661.500	\$ 1.178.833	\$ 1.178.833	\$ 587.682	\$ 141.100	\$ 1.238.690	\$ 21.472.496	\$ -			
<b>NOMINA OPERATIVA</b>																											
DIRECTOR OPERATIVO	\$ 3.850.000	\$ -	\$ 3.850.000	-	-	-	-	-	\$ 154.000	\$ 154.000	\$ 38.500	\$ 327.250	\$ 38.500	\$ 462.000	\$ 77.000	\$ 115.500	\$ 154.000	\$ 320.833	\$ 320.833	\$ 160.353	\$ 38.500	\$ 346.500	\$ 2.894.302	\$ 5.864.769			
AUXILIAR OPERACIONES 1	\$ 1.900.000	\$ -	\$ 1.900.000	-	-	-	-	-	\$ 76.000	\$ 76.000	\$ -	\$ 161.500	\$ 19.000	\$ 228.000	\$ 38.000	\$ 57.000	\$ 76.000	\$ 158.333	\$ 158.333	\$ 79.135	\$ 19.000	\$ 192.000	\$ 2.894.302	\$ -			
AUXILIAR OPERACIONES 2	\$ 1.900.000	\$ -	\$ 1.900.000	-	-	-	-	-	\$ 76.000	\$ 76.000	\$ -	\$ 161.500	\$ 19.000	\$ 228.000	\$ 38.000	\$ 57.000	\$ 76.000	\$ 158.333	\$ 158.333	\$ 79.135	\$ 19.000	\$ 192.000	\$ 2.894.302	\$ -			
TOTAL NOMINA OPERATIVA	\$ 7.650.000	\$ -	\$ 7.650.000	-	-	-	-	-	\$ 306.000	\$ 306.000	\$ 38.500	\$ 650.250	\$ 76.500	\$ 918.000	\$ 153.000	\$ 229.500	\$ 306.000	\$ 637.500	\$ 637.500	\$ 318.623	\$ 76.500	\$ 650.500	\$ 11.653.373	\$ -			
<b>NOMINA DE VENTAS</b>																											
DIRECTOR COMERCIAL	\$ 3.850.000	\$ -	\$ 3.850.000	-	-	24	24	1.828.750.000	\$ 227.150	\$ 227.150	\$ 56.788	\$ 482.694	\$ 56.788	\$ 661.450	\$ 77.000	\$ 115.500	\$ 154.000	\$ 473.229	\$ 473.229	\$ 236.520	\$ 56.788	\$ 511.088	\$ 8.485.947	\$ 4.187.870			
VENDEDOR 1	\$ 1.900.000	\$ -	\$ 1.900.000	-	-	24	24	902.500.000	\$ 112.100	\$ 112.100	\$ 28.025	\$ 238.213	\$ 28.025	\$ 336.300	\$ 38.000	\$ 57.000	\$ 76.000	\$ 233.542	\$ 233.542	\$ 116.724	\$ 28.025	\$ 282.225	\$ 4.187.870	\$ 4.187.870			
VENDEDOR 2	\$ 1.900.000	\$ -	\$ 1.900.000	-	-	24	24	902.500.000	\$ 112.100	\$ 112.100	\$ 28.025	\$ 238.213	\$ 28.025	\$ 336.300	\$ 38.000	\$ 57.000	\$ 76.000	\$ 233.542	\$ 233.542	\$ 116.724	\$ 28.025	\$ 282.225	\$ 4.187.870	\$ 4.187.870			
VENDEDOR 3	\$ 1.900.000	\$ -	\$ 1.900.000	-	-	24	24	902.500.000	\$ 112.100	\$ 112.100	\$ 28.025	\$ 238.213	\$ 28.025	\$ 336.300	\$ 38.000	\$ 57.000	\$ 76.000	\$ 233.542	\$ 233.542	\$ 116.724	\$ 28.025	\$ 282.225	\$ 4.187.870	\$ 4.187.870			
TOTAL NOMINA DE VENTAS	\$ 9.550.000	\$ -	\$ 9.550.000	-	-	-	-	\$ 4.538.250	\$ 563.450	\$ 563.450	\$ 140.863	\$ 1.197.331	\$ 140.863	\$ 1.690.350	\$ 197.000	\$ 288.500	\$ 382.000	\$ 1.173.854	\$ 1.173.854	\$ 586.692	\$ 140.863	\$ 1.267.763	\$ 21.049.357	\$ -			
TOTAL	\$ 31.210.000	\$ 70.500	\$ 31.280.500	-	-	-	-	\$ 4.538.250	\$ 0	\$ 4.538.250	\$ 0	\$ 1.431.030	\$ 1.431.030	\$ 294.863	\$ 3.040.639	\$ 537.758	\$ 4.293.090	\$ 624.790	\$ 624.790	\$ 327.185	\$ 1.249.500	\$ 2.887.188	\$ 2.887.188	\$ 1.492.906	\$ 358.463	\$ 3.126.923	\$ 54.175.425
ASESORIA O PRESTACION SERVICIOS	\$ 31.239.500	\$ 70.500	\$ 31.310.000	-	-	-	-	\$ 4.538.250	\$ 0	\$ 4.538.250	\$ 0	\$ 1.431.030	\$ 1.431.030	\$ 294.863	\$ 3.040.639	\$ 537.758	\$ 4.293.090	\$ 624.790	\$ 624.790	\$ 327.185	\$ 1.249.500	\$ 2.887.188	\$ 2.887.188	\$ 1.492.906	\$ 358.463	\$ 3.126.923	\$ 54.175.425
CONTADOR	\$ 0,00	\$ -	\$ -	-	-	-	-	-	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
ASESOR 1	\$ 1.000.000	\$ -	\$ 1.000.000	-	-	-	-	-	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
ASESOR 2	\$ 1.000.000	\$ -	\$ 1.000.000	-	-	-	-	-	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL	\$ -	\$ -	\$ -	-	-	-	-	-	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

NOMINA ADMINISTRATIVA		
SUELDO SUBSIDIO TRANS. HORAS EXT	EMPRESA	EMPLEADO
14.110.000,00		
COMISIONES POR VENTAS	0,00	
E.P.S.	1.193.357,50	\$ 561.580
A.R.P.	140.395,00	
PENSIONES	1.684.740,00	\$ 561.580
CESANTIAS	1.173.833,33	
PRIMA	1.173.833,33	
VACACIONES	587.681,50	
INT.CESANTIA	141.100,00	
SENA	290.790,00	
I.C.B.F.	621.185,00	
CAJA COMPENSACION FAMILIAR	561.580,00	
FONDO SOLIDARIDAD	\$ -	\$ 115.500
ASESORIAS Y PRESTACION SERV	\$ -	\$ -
ADITIVOS	\$ -	\$ -
TOTAL NOMINA	\$ 21.472.495,87	\$ 1.238.690,00

HORAS EXTRAS	
HEOD	HEON
1,25	1,75
HEOF	2,00
HENF	2,75
HNOG	1,25

APORTES SEGURIDAD SOCIAL		
PATRONO	EMPLEADO	TOTAL
SALUD 8,900%	4,000%	12,500%
PENSION 12,000%	4,000%	16,000%
ARP 0,522%*6%	0,000%	0,522%*6%

FONDO SOLIDARIDAD		
RANGO INFER. SALARIO	%	Q
\$ -		\$ 2.357.999
\$ 2.358.000		\$ 9.431.999
\$ 9.432.000	10,021.498	1,20%
\$ 10.021.500	\$ 10.610.999	1,80%
\$ 10.611.000	\$ 11.200.499	1,80%
\$ 11.200.500	\$ 11.789.999	1,80%
\$ 11.790.000	\$ 29.474.999	2,00%

S.M.L MES 2013	\$ 589.500,00	Incremento esperado en del 2012	0%
SUB. TRANSP. 2013	\$ 70.500,00		

NOMINA OPERATIVA		
SUELDO SUBSIDIO TRANS. HORAS EXT	EMPRESA	EMPLEADO
7.650.000,00		
COMISIONES POR VENTAS	0,00	
E.P.S.	650.250,00	\$ 306.000
A.R.P.	76.500,00	
PENSIONES	918.000,00	\$ 306.000
CESANTIAS	637.500,00	
PRIMA	637.500,00	
VACACIONES	318.622,50	
INT.CESANTIA	76.500,00	
SENA	153.000,00	
I.C.B.F.	299.500,00	
CAJA COMPENSACION FAMILIAR	306.000,00	
FONDO SOLIDARIDAD	\$ -	\$ 38.500
TOTAL NOMINA	\$ 11.653.372,50	\$ 650.500,00

NOMINA VENTAS		
SUELDO SUBSIDIO TRANS. HORAS EXT	EMPRESA	EMPLEADO
14.098.250,00		
COMISIONES POR VENTAS	0,00	
E.P.S.	1.197.331,25	\$ 563.450
A.R.P.	140.863,00	
PENSIONES	1.690.350,00	\$ 563.450
CESANTIAS	1.173.854,17	
PRIMA	1.173.854,17	
VACACIONES	586.692,31	
INT.CESANTIA	140.863,50	
SENA	191.000,00	
I.C.B.F.	286.500,00	
CAJA COMPENSACION FAMILIAR	392.000,00	
FONDO SOLIDARIDAD	\$ -	\$ 140.863
TOTAL NOMINA	\$ 21.049.356,99	\$ 1.267.762,50

TOTAL NOMINA		
SALARIO	EMPRESA	EMPLEADO
35.846.250,00		
COMISIONES POR VENTAS	0,00	
E.P.S.	3.040.938,75	\$ 1.431.030
A.R.P.	397.757,50	
PENSIONES	4.293.090,00	\$ 1.431.030
CESANTIAS	2.887.187,50	
PRIMA	2.887.187,50	
VACACIONES	1.492.996,31	
INT.CESANTIA	398.462,50	
SENA	624.790,00	
I.C.B.F.	937.185,00	
CAJA COMPENSACION FAMILIAR	1.249.580,00	
FONDO SOLIDARIDAD	\$ -	\$ 294.863
TOTAL NOMINA	\$ 41.175.425,06	\$ 3.156.922,50

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
	0	1	2	3	4	5
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>ACTIVOS FIJOS</b>						
<b>SISTEMA DEPRECIACION SLN=1 SYD=0</b>	1					
TERRENO						
COSTO INICIAL	\$ -					
SISTEMA DEPRECIACION SLN SYD						
EDIFICIO		20 AÑOS				
COSTO INICIAL	\$ -					
GASTO DEPRECIACION		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
DEPRECIACION ACUMULADA		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
SISTEMA DEPRECIACION SLN SYD						
MAQUINARIA Y EQUIPO		10 AÑOS				
COSTO INICIAL	\$ 350.000.000					
GASTO DEPRECIACION		\$ 35.000.000	\$ 35.000.000	\$ 35.000.000	\$ 35.000.000	\$ 35.000.000
DEPRECIACION ACUMULADA		\$ 35.000.000	\$ 70.000.000	\$ 105.000.000	\$ 140.000.000	\$ 175.000.000
SISTEMA DEPRECIACION SLN SYD						
EQUIPO DE COMPUTO Y COMUNICACIONES		5 AÑOS				
COSTO INICIAL	\$ 36.000.000					
GASTO DEPRECIACION		\$ 7.200.000	\$ 7.200.000	\$ 7.200.000	\$ 7.200.000	\$ 7.200.000
DEPRECIACION ACUMULADA		\$ 7.200.000	\$ 14.400.000	\$ 21.600.000	\$ 28.800.000	\$ 36.000.000
<b>GASTOS PREOPERATIVOS</b>	\$ 57.500.000,00					
AMORTIZACION AÑOS	5 AÑOS					
GASTO AMORTIZACION PREOPERATIVOS		\$ 11.500.000,00	\$ 11.500.000,00	\$ 11.500.000,00	\$ 11.500.000,00	\$ 11.500.000,00
SALDO POR AMORTIZAR FIN AÑO		\$ 46.000.000,00	\$ 34.500.000,00	\$ 23.000.000,00	\$ 11.500.000,00	\$ -
		1	2	3	4	5
GD LINEA RECTA (SLN)		\$ 35.000.000,00	\$ 35.000.000,00	\$ 35.000.000,00	\$ 35.000.000,00	\$ 35.000.000,00
GD SUM NUM DIG (SYD)		\$ 63.636.363,64	\$ 57.272.727,27	\$ 50.909.090,91	\$ 44.545.454,55	\$ 38.181.818,18

CRONOGRAMA DE AMORTIZACION DEL PRESTAMO						
valor prestamo	\$ 646.152.427					
plazo (años)	4					
años de gracia	0					
días del periodo	180					
periodos por año	2					
periodos totales	8					
TASA EFECTIVA	14.490%					
tasa periódica SEMESTRAL	7.00%					
amortización capital						
pago interés						
metodo amortizacion	COMERCIAL					
periodo	saldo inic	pago prin	pago int	pago total	saldo final	
30/12/2012	0				\$ 646.152.427	
30/06/2013	1	\$ 646.152.427	\$ 80.769.053	\$ 45.230.670	\$ 125.999.723	\$ 565.383.373
30/12/2013	2	\$ 565.383.373	\$ 80.769.053	\$ 39.576.836	\$ 120.345.889	\$ 484.614.320
30/06/2014	3	\$ 484.614.320	\$ 80.769.053	\$ 33.923.002	\$ 114.692.056	\$ 403.845.267
30/12/2014	4	\$ 403.845.267	\$ 80.769.053	\$ 28.269.169	\$ 109.038.222	\$ 323.076.215
30/06/2015	5	\$ 323.076.215	\$ 80.769.053	\$ 22.615.335	\$ 103.384.388	\$ 242.307.166
30/12/2015	6	\$ 242.307.166	\$ 80.769.053	\$ 16.961.501	\$ 97.730.555	\$ 161.538.107
30/06/2016	7	\$ 161.538.107	\$ 80.769.053	\$ 11.307.667	\$ 92.076.721	\$ 80.769.053
30/12/2016	8	\$ 80.769.053	\$ 80.769.053	\$ 5.653.834	\$ 86.422.887	\$ -0



	2013	2014	2015	2016	2017	
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
<b>VENTAS NETAS</b>	\$ 14.805.443.810,15	100% \$ 16.153.739.349,99	100% \$ 24.796.701.052,55	100% \$ 29.285.280.483,84	100% \$ 34.043.181.259,13	100%
- Costo de Ventas	\$ 11.844.355.048,12	80% \$ 14.522.991.479,99	80% \$ 19.837.360.842,04	80% \$ 23.428.224.387,07	80% \$ 27.234.545.007,30	80%
+ Inv. Inicial Pto. Terminado	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
- Costo de Ventas	\$ 11.844.355.048,12	\$ 14.522.991.479,99	\$ 19.837.360.842,04	\$ 23.428.224.387,07	\$ 27.234.545.007,30	
+ Inventario Inicial	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
- Costo Materia Prima	\$ 11.844.355.048,12	\$ 14.522.991.479,99	\$ 19.837.360.842,04	\$ 23.428.224.387,07	\$ 27.234.545.007,30	
+ Inv. Inic. Productos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
+ Compra Productos	\$ 11.844.355.048,12	\$ 14.522.991.479,99	\$ 19.837.360.842,04	\$ 23.428.224.387,07	\$ 27.234.545.007,30	
<b>= Utilidad bruta</b>	\$ 2.961.088.762,03	20% \$ 3.630.747.870,00	20% \$ 4.959.340.210,51	20% \$ 5.857.056.096,77	20% \$ 6.808.636.251,83	20%
- Gastos de administración	\$ 1.417.668.415,05	9,58% \$ 1.552.598.782,91	10,49% \$ 1.778.462.118,75	12,01% \$ 1.938.584.983,44	13,09% \$ 2.107.525.819,81	14,23%
Gastos de Personal	\$ 650.125.100,75	4,39% \$ 665.967.665,21	4,52% \$ 682.517.276,24	4,61% \$ 698.863.377,78	4,72% \$ 715.915.644,20	4,84%
Costos y Gastos Fijos( Empaque, Averías y filtraciones por robo)	\$ 12.000.000,00	0,08% \$ 12.352.800,00	0,08% \$ 12.715.972,32	0,09% \$ 13.028.242,04	0,09% \$ 13.344.082,35	0,09%
Gastos de Depreciación y Amortización Estándares	\$ 53.700.000,00	0,36% \$ 53.700.000,00	0,36% \$ 53.700.000,00	0,36% \$ 53.700.000,00	0,36% \$ 53.700.000,00	0,36%
Maquinería y equipo (incluye rest y mont)	\$ 35.000.000,00	0,24% \$ 35.000.000,00	0,24% \$ 35.000.000,00	0,24% \$ 35.000.000,00	0,24% \$ 35.000.000,00	0,24%
Equipo de Computo y Comunicación	\$ 7.200.000,00	0,05% \$ 7.200.000,00	0,05% \$ 7.200.000,00	0,05% \$ 7.200.000,00	0,05% \$ 7.200.000,00	0,05%
Amortización diferidas	\$ 11.500.000,00	0,08% \$ 11.500.000,00	0,08% \$ 11.500.000,00	0,08% \$ 11.500.000,00	0,08% \$ 11.500.000,00	0,08%
Arriendo local (2% total ventas)	\$ 296.108.876,20	2,00% \$ 371.933.811,80	2,51% \$ 508.034.811,16	3,43% \$ 599.996.826,55	4,05% \$ 697.476.697,64	4,71%
Arriendo de Bodega para almacenamiento y oficinas	\$ 120.000.000,00	0,81% \$ 122.928.000,00	0,83% \$ 125.927.443,20	0,85% \$ 129.000.072,81	0,87% \$ 132.147.674,59	0,89%
Administración	\$ 60.000.000,00	0,41% \$ 61.464.000,00	0,42% \$ 62.963.721,60	0,43% \$ 64.500.036,41	0,44% \$ 66.073.837,30	0,45%
Seguridad Privada	\$ 24.000.000,00	0,16% \$ 24.586.600,00	0,17% \$ 25.185.488,64	0,17% \$ 25.800.014,56	0,17% \$ 26.429.534,92	0,18%
Poliza de seguros	\$ 148.054.438,10	1,00% \$ 185.986.905,90	1,26% \$ 254.017.405,58	1,72% \$ 299.998.413,28	2,03% \$ 348.738.348,82	2,38%
<b>UTILIDAD ANTES INTERESES E IMPUESTOS</b>	\$ 1.543.420.346,98	10% \$ 2.078.149.087,09	\$ 3.180.878.091,76	\$ 3.918.471.113,33	\$ 4.701.110.432,02	
Gastos financieros (intereses)	\$ 84.807.506,00	0,6% \$ 62.192.171,07	0,3% \$ 39.576.836,13	0,2% \$ 16.961.501,20	0,1% \$ -	0,0%
<b>Utilidad antes impuestos</b>	\$ 1.458.612.840,97	10% \$ 2.015.956.916,02	11% \$ 3.141.301.255,63	13% \$ 3.901.509.612,13	13% \$ 4.701.110.432,02	
IMPUESTOS DE RENTA	\$ 481.342.237,52	3% \$ 665.265.782,29	4% \$ 1.038.629.414,38	4% \$ 1.287.498.172,00	4% \$ 1.551.368.442,57	
<b>UTILIDAD NETA</b>	\$ 977.270.603,45	7% \$ 1.350.691.133,73	7% \$ 2.102.671.841,25	8% \$ 2.614.011.440,13	9% \$ 3.149.741.989,45	9%

ANEXO 2

BALANCE GENERAL

	2012 AÑO 0	2013 AÑO 1	2014 AÑO 2	2015 AÑO 3	2016 AÑO 4	2017 AÑO 5
<b>ACTIVOS</b>						
Caja y Bancos	\$ 690.920.711,14	61% \$ 2.391.504.321,65	86% \$ 3.556.455.947,02	91% \$ 5.594.290.299,61	95% \$ 7.706.448.676,47	97% \$ 10.350.901.393,55
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	\$ 690.920.711,14	61% \$ 2.391.504.321,65	86% \$ 3.556.455.947,02	91% \$ 5.594.290.299,61	95% \$ 7.706.448.676,47	97% \$ 10.350.901.393,55
Terrenos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Maquinaria y Equipo	\$ 350.000.000,00	31% \$ 350.000.000,00	13% \$ 350.000.000,00	9% \$ 350.000.000,00	6% \$ 350.000.000,00	4% \$ 350.000.000,00
Equipo de Computo	\$ 36.000.000,00	3% \$ 36.000.000,00	1% \$ 36.000.000,00	1% \$ 36.000.000,00	1% \$ 36.000.000,00	0% \$ 36.000.000,00
Depreciacion Acumulada	\$ -	\$ 42.200.000,00	2% \$ 84.400.000,00	2% \$ 126.600.000,00	2% \$ 168.800.000,00	2% \$ 211.000.000,00
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	\$ 386.000.000,00	34% \$ 343.800.000,00	12% \$ 301.600.000,00	8% \$ 299.400.000,00	4% \$ 217.200.000,00	3% \$ 175.000.000,00
Gastos Preoperativos	\$ 57.500.000,00	5% \$ 46.000.000,00	2% \$ 34.500.000,00	1% \$ 23.000.000,00	0% \$ 11.500.000,00	0% \$ -
Otros Activos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL OTROS ACTIVOS</b>	\$ 57.500.000,00	5% \$ 46.000.000,00	2% \$ 34.500.000,00	1% \$ 23.000.000,00	0% \$ 11.500.000,00	0% \$ -
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	\$ 1.134.420.711,14	100% \$ 2.781.304.321,65	100% \$ 3.892.555.947,02	100% \$ 5.876.890.299,61	100% \$ 7.935.148.676,47	100% \$ 10.525.901.393,55
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>						
Obligaciones Bancarias a Corto Plazo	\$ -	0% \$ -	0% \$ -	0% \$ -	0% \$ -	0% \$ -
Cuentas por pagar proveedores	\$ 296.108.876,20	11% \$ 363.074.787,00	9% \$ 495.934.021,05	8% \$ 585.705.609,68	7% \$ 680.863.625,18	6% \$ 800.000.000,00
Cesantias por Pagar	\$ -	0% \$ -	0% \$ -	0% \$ -	0% \$ -	0% \$ -
Impuesto	\$ 499.063.237,52	18% \$ 682.986.782,29	18% \$ 1.054.350.414,36	18% \$ 1.305.219.172,00	16% \$ 1.569.087.442,57	15% \$ 1.880.000.000,00
Impuesto x Pagar	\$ -	0% \$ -	0% \$ -	0% \$ -	0% \$ -	0% \$ -
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	\$ -	\$ 785.172.113,72	20% \$ 1.046.061.569,29	27% \$ 1.550.284.435,41	24% \$ 1.890.924.781,68	21% \$ 2.249.951.067,75
Obligaciones Bancarias a largo Plazo	\$ 646.152.426,68	57% \$ 484.614.320,01	17% \$ 323.076.213,34	8% \$ 161.538.106,67	3% \$ -	0% \$ -
Otros Obligaciones Bancarias a Largo Plazo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL PASIVO LARGO PLAZO</b>	\$ 646.152.426,68	57% \$ 484.614.320,01	17% \$ 323.076.213,34	8% \$ 161.538.106,67	3% \$ -	0% \$ -
Capital Pagado	\$ 488.268.284,46	43% \$ 488.268.284,46	18% \$ 488.268.284,46	13% \$ 488.268.284,46	8% \$ 488.268.284,46	6% \$ 488.268.284,46
Reserva Legal	\$ 101.324.990,35	4% \$ 239.991.973,72	4% \$ 454.057.057,85	6% \$ 719.056.101,86	9% \$ 1.037.628.400,80	10% \$ 1.380.000.000,00
Utilidades del Ejercicio	\$ 911.928.643,11	83% \$ 1.248.003.120,36	32% \$ 1.926.585.721,14	33% \$ 2.384.991.386,11	30% \$ 2.867.150.690,51	27% \$ 3.370.000.000,00
Utilidades Acumuladas	\$ -	\$ 547.154.785,86	14% \$ 1.295.956.658,08	22% \$ 2.451.908.112,37	31% \$ 3.882.902.950,03	37% \$ 5.370.000.000,00
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	\$ 488.268.284,46	45% \$ 1.501.517.887,91	54% \$ 2.523.418.164,40	65% \$ 4.164.867.797,53	71% \$ 6.044.223.894,79	76% \$ 8.275.990.325,80
<b>TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO</b>	\$ 1.134.420.711,14	100% \$ 2.781.304.321,65	100% \$ 3.892.555.947,02	100% \$ 5.876.890.299,61	100% \$ 7.935.148.676,47	100% \$ 10.525.901.393,55
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 0,00	\$ -

## **PLAN DE NEGOCIOS-DUTY FREE**

### **RESUMEN EJECUTIVO**

Nuestra compañía se llama CIELO AZUL DF la cual estará ubicada en la zona in bond del aeropuerto PALONEGRO, se constituirá como una sociedad simplificada por acciones SAS.

Este negocio está enfocado a crear un espacio dentro del aeropuerto PALONEGRO donde los viajeros, principalmente extranjeros encuentren al alcance de sus manos y sin necesidad de salir del aeropuerto, productos del resto del mundo y típicos colombianos, con las mejores características, dando un resalte especial a productos Santandereanos de innovación ofreciendo un excelente servicio al cliente.

Nuestro mercado principal son los viajeros internacionales y todos aquellas pasajeros que tengan acceso a la zona in bond del aeropuerto, para nosotros no existe la distinción de edades, géneros o etnias. Nos interesa la Satisfacción a todos los viajeros desde niños hasta adultos que se dirijan al extranjero y que quieran adquirir algún producto por gusto o necesidad.

CIELO AZUL DUTY FREE ofrece productos con un alto valor agregado puesto que queremos dar un buen servicio y ofrecer empaques, publicidad y servicio al cliente con el fin de generar recordación en él, adicional a esto dar a entender el ahorro económico por el no pago de impuestos. Lo cual hace que nos diferencie de nuestra competencia. Algunos ofrecen artículos similares pero con una calidad muy baja, lo que nos permite posicionarnos como una empresa comprometida con los gustos y necesidades del consumidor. Por lo tanto somos una empresa que ofrece productos y servicios con un estándar de calidad apropiado a todo viajero. Queremos que nuestros clientes se sientan cómodos, para lo cual queremos brindar sin ningún costo una bebida o leer algunas revistas o periódicos o simplemente cargar su celular o usar red inalámbrica, mientras espera abordar su vuelo. Por ello, el mercado nos preferirá sobre la competencia, lo que nos generará un volumen importante de ventas.

Por medio de la Investigación y el Desarrollo podremos aumentar nuestras líneas de productos elaborando nuevos y novedosas secciones de artículos basados en la innovación y el valor agregado que le asignemos a cada sección de la tienda. Con ello pretendemos sacar al mercado constantemente productos innovadores que sean ampliamente diferenciado de los productos convencionales, los cuales tenderán a ser obsoletos en el mercado. De esta forma podremos caracterizarnos por ser una empresa que se preocupa en brindar satisfacción a sus clientes mediante mecanismos sencillos reflejando un gran sentido de pertenencia.

Adicionalmente los factores secundarios que apoyarán nuestro éxito serán la calidad y el servicio de entrega de pedidos por envíos Courier hasta cualquier lugar del mundo

con el fin que el cliente lleve las cantidades necesarias a su hogar o no interrumpa su itinerario de viajes con grandes maletas. Cumpliendo con las expectativas para obtener una gran aceptación por el consumidor.

## ***MISIÓN***

Comercializar productos de alta gama que superen las expectativas de los viajeros internacionales de todas las edades, brindando el mejor servicio a los clientes, diferenciándonos de la competencia, con un fuerte compromiso en proporcionar estándares de calidad y profesionalismo, con precios competitivos. Adoptando un ambiente de trabajo de equipo limpio, ordenado, seguro y con un sentido de respeto que brinde el mejoramiento de la empresa, reconociendo el desempeño del personal en el cumplimiento de sus responsabilidades compensándolos de acuerdo a su contribución con la empresa.

## ***VISIÓN***

Para el año 2018 ser una empresa reconocida en el mercado en la venta de productos regionales nacionales e internacionales que lleguen a satisfacer el gusto de nuestros clientes por medio de la innovación y el servicio, con el fin de superar las expectativas de nuestros clientes.

## ***OBJETIVOS CORPORATIVOS***

- Establecer las estrategias a seguir en el canal de distribución, identificando los gustos y las innovaciones del mercado, con el fin de mantener un alto estándar de calidad y servicio a nuestros clientes.
- Demostrar que tecnológicamente es factible prestar un excelente servicio al cliente manteniendo la información y los productos detalladamente al gusto o la necesidad del cliente, con el fin de llevar un control de procesos que no incurran a sobrecostos.
- Lograr un crecimiento de ventas del 13% para el segundo año de operación con un aumento gradual de un punto anual.
- Obtener al menos un 30% de rendimiento sobre la inversión al término del primer año de operación.
- Reducir los costos variables de comercialización en un 10% para el tercer año.
- Aumentar nuestra participación en el mercado en un 5% en el segundo año de operación.

- Aumentar en un 10% nuestra capacidad de servicio y operación para el cuarto año.

## ***ESTRATEGIA DE MERCADO***

**Concepto de Producto.** Ofreceremos varias alternativas de productos, la cual requiere que cada uno tenga un servicio y atención especial debido a la sección que el cliente desee comprar este se encuentra sectorizado de la siguiente manera:

Niños: juguetería y dulces.

Accesorios: bolsos, correas y joyería.

Típico colombiano

Tecnología

Perfumes

Licores

Ropa

## ***ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN.***

Como canales de distribución tenemos una cadena de proveedores regionales nacionales e internacionales el cual se manejaran por medio de pedidos, ingresados bajo una modalidad especial del no pago de impuestos como el arancel e IVA para aquellos internacionales y el manejo de facturación sin IVA para las compras nacionales o locales.

Al igual para el control de entrada y salida los productos deberán estar registrados por medio de un sticker con los datos de la tienda para mantener un control de inventarios e identificación del producto.

## ***ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN.***

Los viajeros se han venido convirtiendo en un alto nivel de consumismo, por lo tanto se quiere lograr y proporcionar a los clientes una gran variedad de líneas de diferentes productos con el fin que sean adquiridos con mayor agrado y frecuencia. Entraremos a incursionar con una campaña de publicidad y marketing muy sencilla que con el tiempo se irá volviendo cada vez más agresiva con el fin de pasar en la mente del consumidor una recordación de la marca creando expectativa y generando lealtad en la tienda.

## ***ESTRATEGIA DE SERVICIO.***

Aquí queremos resaltar la atención al cliente desde el momento de ingreso a la tienda. Que se sienta importante y valorado, donde podamos suministrarle la información necesaria y eficaz que requiera al momento de consultar o realizar la compra, motivado y enaltecido por aquellos productos que quieran descubrir con la magia del servicio y la atención que se merecen todos nuestros clientes. Para lograr todo esto es necesario la capacitación de servicio al cliente, idiomas y políticas internas de todo el personal que se vincule a nuestra empresa. Con el fin de crear compromiso, responsabilidad, entrega y dedicación al servicio.

## ***ESTRATEGIA DE PRECIO.***

El reducido precio de los diferentes productos ofrecidos atraen masivamente al público, algunas personas encargan estos productos a los familiares y amigos que viajan, porque saben que en las tiendas de los aeropuertos tienen un precio más económico, puesto que los productos que se comercializan en los aeropuertos como Duty Free están exentos de tributos, lo que provoca que sus precios sean sustancialmente baratos.

## **EQUIPO EMPRENDEDOR**

- Leidy Gisela Leal C, profesional en Comercio Internacional, con 9 años de experiencia trabajando en Zonas Francas y Operadores Logísticos, actualmente lidera el proyecto de la Zona Franca Permanente Especial en salud FOSUNAB.
- Hugo Anaya Rodríguez, Ingeniero Civil, con 6 años de experiencia como interventor de obra en la compañía URBANAS SA, actualmente lleva el control de costos y contratación en la Construcción del proyecto FOSUNAB.
- Alexander Sarmiento Guerrero, Contador Público, Especialista en Impuestos y próximo Especialista en Finanzas y Negocios Internacionales, con 13 años de experiencia en servicio y actualmente en el sector de la minería.

### **1. EL ENTORNO**

Presentamos un análisis general, importante para poder entender las condiciones de nuestra empresa a nivel nacional.

La economía colombiana vive un periodo de estabilidad económica, manejando cifras constantes en relación a los periodos anteriores, pero superando

exitosamente el impacto de la crisis internacional en las economías desarrolladas. Durante el año 2012 se amplió la integración comercial, aprobándose varios tratados de libre comercio – TLC como los suscritos con Estados Unidos de América y La Unión Europea, Abriendo mercado a productos colombianos al 70% del PIB Mundial <sup>1</sup>(Fuente ANDI)

Fuente de lo anterior es un reconocimiento de los mercados internacionales de Colombia como una economía de relativo bajo riesgo, con un crecimiento promedio de 4,2% en la última década <sup>2</sup>(Fuente DANE-FMI).

En el ámbito regional Santander ha tenido un crecimiento destacado sobre el comportamiento del PIB, el departamento de Santander está trabajando en grandes proyectos que le traerán al país y a la región un desarrollo importante, actualmente los empresarios Santandereanos e inversionista extranjeros lo apuntan a proyectos como; tres zonas francas, de las cuales dos son especializadas en servicios de salud con atracción al extranjero, entre otros sectores se encuentra la minería, la construcción de hidroeléctricas y el ecoturismo, entre otros. Este panorama es muy diciente para el futuro de la economía del departamento y del país.

Por esta razón existe una oportunidad alta, debido a que estaremos ubicados en un punto estratégico con beneficios tributarios para los viajeros.

Según investigaciones, el incremento de pasajeros extranjeros ha ido en aumento y seguirá aumentando.

Los productos que se obtengan en el Duty Free tendrán el beneficio del no pago de impuestos para los pasajeros que viajen hacia el extranjero, el cual hace que el producto marque la diferencia de los demás.

Como amenazas encontramos competidos fuertes como almacenes de cadena y los diferentes duty free en los aeropuertos de Colombia en especial el Aeropuerto el Dorado, Pero nuestra idea de negocio está enfocada a prestar un excelente servicio al cliente y hacer atractivo los productos de la región.

## **2. EL POTENCIAL DEL MERCADO**

Hombres y mujeres entre los 18 y los 60 años de edad pertenecientes a estratos 3, 4, 5 y 6 quienes en su mayoría tienen nivel educativo profesional en adelante y que tienen ingresos superiores a 1 millón de pesos devengados como trabajadores empleados o independientes.

---

<sup>1</sup> <http://www.andi.com.co>

<sup>2</sup> <http://www.dane.gov.co/>

<http://www.imf.org/external/spanish/>

Desde el punto de vista de composición familiar, cuentan con un núcleo familiar reducido siendo la mayoría solteros y sin hijos. No obstante, existe una importante cantidad de casados con al menos un hijo.

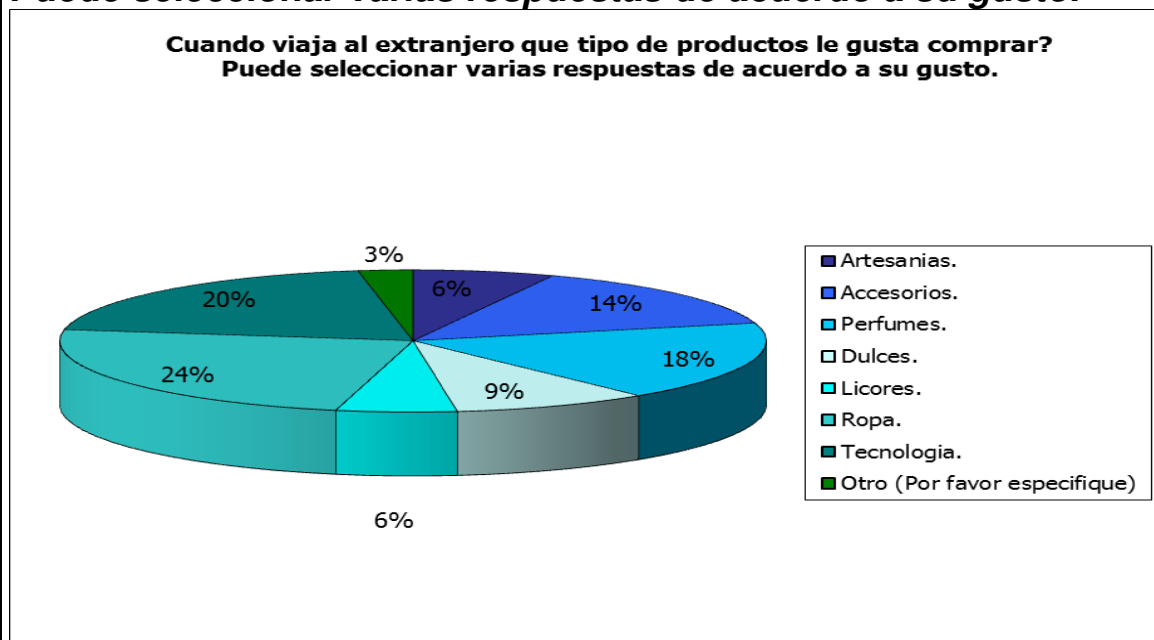
Viajeros frecuentes al exterior o extranjeros con negocios en Colombia o extranjeros turistas.

De igual manera, su preferencia por la compra del producto en almacenes de cadena, indica hábitos de compra de este segmento relevantes al momento de tomar decisiones sobre el punto de venta y en posibles necesidades al buscar incentivar la recompra de los productos.

Por otro lado, existe información que permite conocer hábitos, gustos y necesidades particulares que se han hecho evidentes durante la encuesta, ejemplo el poder comprar productos libres de impuesto demanda potencial y participación en el mercado.

Dentro de los gustos y preferencias de nuestro clientes podemos destacar que el 87.88% de los encuestados de los producto que más eligieron comprar fue la ropa y tecnología.

***Cuando viaja al extranjero que tipo de productos le gusta comprar?  
Puede seleccionar varias respuestas de acuerdo a su gusto.***





Media	13,848	El "87,88%" eligieron:  Ropa. Tecnología. La opción menos elegida representa el "7,58%": Otro (Por favor especifique)
Intervalo de confianza (95%)	[13,563 - 14,134]	
Tamaño de la muestra	200	
Desviación típica	2,063	
Error estándar	0,146	

**Competencia.**

Mi principal competencia Duty Free en Bogotá, u otras ciudades de Colombia con Duty Free, Generalmente este negocio es administrado por grupos internacionales que tienen varios años de experiencia en el mercado. Nuestra diferencia con la competencia será la innovación de productos regionales y la atención de nuestros clientes.

Pronóstico de ventas – cinco años

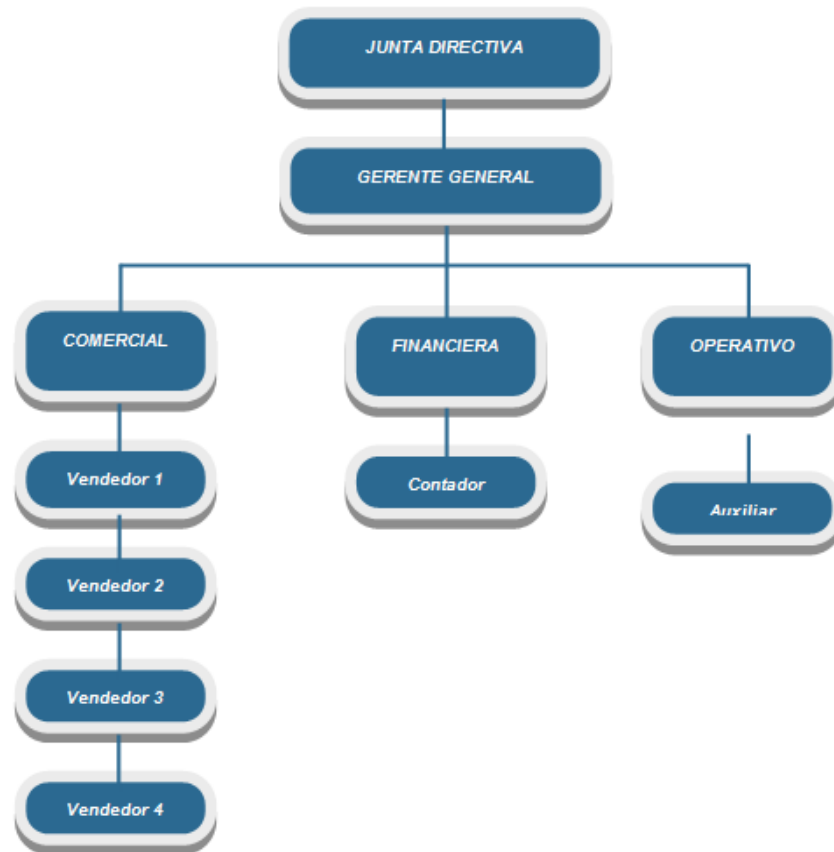
**PROYECCION DE VENTAS A CINCO AÑOS**

AÑO	CANT.	(*) VALOR COL \$	VALOR USD
AÑO 1	66,679.00	\$ 14,805,443.81	USD 8,225.25
AÑO 2	90,417.00	\$ 18,153,739.35	USD 10,085.41
AÑO 3	106,420.00	\$ 24,796,701.05	USD 13,775.95
AÑO 4	122,690.00	\$ 29,285,280.48	USD 16,269.60
AÑO 5	139,226.00	\$ 34,043,181.26	USD 18,912.88
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 121,084,345.96</b>	<b>USD 67,269.08</b>

(\*) Valores expresados en miles de pesos

## 1. Organización

### Organigrama



**Estudio Económico (Ver Anexos). [Archivo en Excel](#)**

## 7. CONCLUSIONES GENERALES DEL PLAN DE NEGOCIO

- En este trabajo se plantearon diferentes variables para establecer la viabilidad económica y financiera en la creación de un Duty Free en el aeropuerto de PALONEGRO una vez terminado el análisis desarrollado para el plan de negocios se concluye que el negocio es viable ya que está arrojando una TIR del 75% esta tasa es mayor a la tasa de descuento mínima utilizada.
- El proyecto es factible de hacerse realidad aunque existe un grado de incertidumbre en la asignación del espacio para el Duty Free ya que esto depende

de decisiones de terceros como son; las directivas del aeropuerto y el concesionario.

- Dentro de los objetivos planteados de este plan de negocios es dar un realce especial a los productos santandereanos permitiendo posicionarlos en mercados internacionales. Una vez terminado el estudio se puede finalizar diciendo que el DUTY FREE puede convertirse en la plataforma que necesita Santander para hacer conocer productos regionales de buena calidad.
- Por último, deseo mencionar que ha sido un gran reto realizar este trabajo restando únicamente el desafío de llevar este proyecto a la realidad.