

**“ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
DEDICADA AL DISEÑO, PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE
TARJETAS ELABORADAS A MANO”
“COLLAGE LTDA”**

**MILLER ECHEVERRY SOLARTE
ANA MARIA OLAYA ECHEVERRY**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2012**

**“ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
DEDICADA AL DISEÑO, PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE
TARJETAS ELABORADAS A MANO”
“COLLAGE LTDA”**

**MILLER ECHEVERRY SOLARTE
ANA MARIA OLAYA ECHEVERRY**

Proyecto de Investigación

**Profesor Fernando Ortiz González
Director de proyecto**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2012**

Nota de aceptación:

Firma del presidente jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Dedicado a todas las personas que tienen sueños por realizar...

“Nunca es tarde para comenzar... la cuestión es dar el primer paso y verás cómo día a día todos tus esfuerzos se vuelven realidad”...

Ana María

Agradezco a Dios por darme esta gran oportunidad y a toda mi familia, en especial a mi Madre por todo el apoyo y la motivación constante para dar por terminado mis estudios universitarios... Y a mi hijo Juan Esteban que es el motor de mi vida y razón por la cual sigo adelante...

Ana María

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCION	
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	15
1.1. ANTECEDENTES Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
1.2. FORMULACIÓN	17
1.3. SISTEMATIZACIÓN	17
2. JUSTIFICACIÓN	20
2.1. PERSONAL	20
2.2. PROFESIONAL	20
2.3. ORGANIZACIONAL	20
2.4. AMBIENTAL	20
2.5. SOCIAL	20
3. OBJETIVOS	21
3.1. OBJETIVO GENERAL	21
3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS	21
4. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	24
4.1. COMPONENTE ACADEMICO DEL PROYECTO	24
4.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN	24
4.2.1. Etapas del estudio descriptivo	24

4.3. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	25
4.4. ANALISIS	25
4.5. FUENTES Y TECNICAS PARA LA RECOLECCION DE INFORMACIÓN	26
5. MARCO DE REFERENCIA	27
5.1. MARCO TEÓRICO	27
5.1.1. Teoría del emprendimiento	27
5.1.2. Teoría de creación de empresas	29
5.1.2.1. Teoría de Albert Shapero	30
5.1.2.2. Teoría de Jeffrey Timmons	31
5.1.2.3. Teoría de Alan Gibbs	32
5.1.3. Teoría del diamante de Porter	32
5.1.4. Calidad total	35
5.2. MARCO CONCEPTUAL	37
6. INTEGRACIÓN DE ENTORNOS	39
7. ANALISIS DEL SECTOR Y BUBSECTOR	43
7.1. DESCRIPCIÓN DEL SECTOR DE ACTIVIDAD	43
7.2. COMPETIDORES ACTUALES	47
7.2.1. Análisis de la competencia	47
8. ESTUDIO DE MERCADO	50
8.1. DESCRIPCIÓN DEL MERCADO	50

8.2. IDENTIFICACIÓN DEL MERCADO OBJETIVO	51
8.2.1. Necesidades del mercado	52
8.3.RESULTADO DE LA INVESTIGACION DE MERCADO	52
8.3.1 Consumo aparente	52
8.4. PLAN DE MERCADEO	53
8.4.1. Descripción del producto	53
8.4.2. Estrategias de precio	54
8.4.3. Estrategias de promoción	55
8.4.4. Estrategia de distribución	55
8.4.5.Estrategias de servicio	56
8.4.6. Estrategia de aprovisionamiento	56
8.4.7. Estrategias de comunicación	56
8.4.8. Presupuesto de la mezcla de mercadeo	57
8.5. PROYECCIÓN DE VENTAS	57
8.6. POLÍTICAS DE CARTERA	58
9. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	59
9.1. NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS	60
9.2. TECNOLOGÍA A UTILIZAR	62
9.3. PLAN DE PRODUCCIÓN	63
9.3.1. Empaque primario	67
9.3.2.Empaque secundario	68
9.3.3.Empaque terciario	69

9.4. PLAN DE COMPRAS	70
9.5. COSTOS DE PRODUCCIÓN	71
9.6.INFRAESTRUCTURA	74
10. ORGANIZACIÓN	76
10.1. ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL	76
10.1.1. Análisis DOFA	76
10.1.2. Organismos de apoyo	77
10.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	78
10.3. ASPECTOS LEGALES	83
10.3.1. Constitución legal de la empresa	83
10.3.2. Entidades que regulan el sector	85
10.3.2.1. Legislación vigente	85
10.4. COSTOS ADMINISTRATIVOS	87
10.4.1. Gastos de personal (mes)	87
10.4.2. Gastos de puesta en marcha	89
10.4.3. Gastos anuales de administración	89
11. ANALISIS ECONOMICO Y FINANCIERO	90
11.1. INGRESOS Y EGRESOS	90
11.1.1. Fuentes de financiación	90
11.1.2. Formatos financieros	91
11.2. BALANCE GENERAL Y ESTADO DE RESULTADOS	92
11.3. CAPITAL DE TRABAJO	99

12. PLAN DE IMPLEMENTACION	100
12.1. PLAN OPERATIVO	100
12.1.1. Cronograma de actividades	100
12.2. Metas sociales	100
12.2.1. Metas sociales del plan de negocio	100
12.2.2. Plan nacional de desarrollo	101
12.2.3. Plan regional de desarrollo	101
12.2.4. Cluster o cadena productiva	101
12.2.5. Empleo	101
12.2.6. Emprendedores	102
13. IMPACTO	103
13.1. ECONÓMICO	103
13.2. SOCIAL	103
13.3. AMBIENTAL	103
14. RESUMEN EJECUTIVO	104
15. CONCLUSIONES	108
BIBLIOGRAFIA	110

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Integración de entornos: económico, sociocultural, tecnológico, ambiental y jurídico legal	39
Tabla 2. Matriz del perfil competitivo	49
Tabla 3. Producto y precio	55
Tabla 4. Presupuesto de la mezcla de mercadeo	57
Tabla 5. Presupuesto de la mezcla de productos	58
Tabla 6. Materia prima y cantidad	60
Tabla 7. Materia prima para sobres	60
Tabla 8. Insumos y herramientas	61
Tabla 9. Muebles y enseres	61
Tabla 10. Equipos de oficina	62
Tabla 11. Mano de obra requerida	62
Tabla 12. Plan de producción	64
Tabla 13. Referencias de tarjetas	64
Tabla 14. Muebles y enseres	71
Tabla 15. Equipos de oficina	71
Tabla 16. Costos de producción	72
Tabla 17. Insumos y herramientas	73
Tabla 18. Mano de obra (mes)	73
Tabla 19. Depreciación	74

Tabla 20. Equipos de oficina (recursos propios)	75
Tabla 21. Muebles y enseres (recursos propios)	75
Tabla 22. Matriz Dofa de Collage Ltda	77
Tabla 23. Personal vinculado	79
Tabla 24. Tipos de contrato	87
Tabla 25. Gastos de personal	88
Tabla 26. Dotaciones	88
Tabla 27. Gastos de puerta en marcha	89
Tabla 28. Gastos anuales de administración	89
Tabla 29. Fuentes de financiación	90
Tabla 30. Balance general proyectado	94
Tabla 31. Estado de resultados proyectado	96
Tabla 32. Capital de trabajo	99
Tabla 33. Cronograma de actividades	100
Tabla 34. Empleo	102
Tabla 35. Rentabilidad	105
Tabla 36. Criterios de decisión	106

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Crecimiento PIB y participación en PIB industrial, sector productos de papel, cartón y subproductos	45
Figura 2. Crecimiento PIB y participación en PIB industrial sector edición, impresión y artículos análogos	46
Figura 3. Estrategia de distribución	56
Figura 4. Diagrama de flujo	59
Figura 5. Referencia de tarjetas S-02, S-03, S-05, S-07	65
Figura 6. Referencia P-01 tarjeta – pincho	66
Figura 7. Referencia tarjeta S-01	66
Figura 8. Referencia C-08	67
Figura 9. Sobres referencia S-02	68
Figura 10. Sticker	68
Figura 11. Empaque secundario	69
Figura 12. Empaque terciario	70
Figura 13. Composición del interior de la caja	70
Figura 14. Área de trabajo	75
Figura 15. Organigrama	79

INTRODUCCIÓN

La realización del siguiente trabajo tiene por objetivo estudiar la viabilidad de una empresa que se dedique a la producción y comercialización de detalles elaborados manualmente. Éstos se elaborarán con la ayuda de personal experto. Para esto se hizo necesario estudiar los antecedentes, y lo todo lo relacionado con el mercado y los entornos que pueden afectar la puesta en marcha de la empresa.

En el desarrollo del siguiente proyecto y con el fin de conocer las preferencias y los principales gustos de los posibles clientes en cuanto a este tipo de productos, se decidió realizar una serie de encuestas a algunos almacenes de cadena y papelerías, donde se comercializan productos similares a los que se elaboran en este proyecto, además de algunos estudiantes universitarios, esto con el fin de hallar resultados que permitan un mejor desarrollo de la empresa.

Este proyecto también permite conocer cómo se encuentra la empresa frente a la competencia y cuáles son sus principales competidores. Todo esto con el fin de conocer las ventajas y desventajas del proyecto, y el posicionamiento que podrá tener la empresa COLLAGE en el mercado.

En la realización de esta se pondrán en práctica todos los conocimientos, habilidades y destrezas obtenidas durante la carrera.

“El espíritu empresarial es el combustible del crecimiento económico, del empleo y de la prosperidad”¹.

¹El Global Entrepreneurship Monitor. Proyecto de Investigación a Nivel Mundial.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 ANTECEDENTES Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La costumbre de enviar tarjetas de saludo se puede remontar a la China antigua, que intercambió mensajes de la buena voluntad para celebrar el año nuevo y a los egipcios tempranos, que transportaron sus saludos en rollos de papiro.

Por comienzos del siglo XV, las tarjetas de saludo de papel hecho a mano eran intercambiadas en Europa. Se sabe que los alemanes tenían saludos de año nuevo impreso en madera desde 1400, y el Handmade Valentines de papel era intercambiado en varias partes de Europa desde comienzos a mediados del siglo XVI.

Sin embargo, por el 1850, la tarjeta de saludo había sido transformada de un regalo relativamente costoso, hecho a mano y entregada a mano a un medio popular y comprable de comunicación personal, debido en gran parte a los avances en la impresión y una mecanización de los procesos de elaboración.

Esta tendencia continuó con la aparición de las tarjetas de navidad; las primeras aparecieron en forma publicada en Londres en 1843 por Sir Henry Cole, fundador del Museo Victoria & Albert, pensando en que debía crear un método más cómodo y masivo de llegar al corazón de sus numerosas amistades de un modo más original; por ello encargó al artista John Calcott Horsley para diseñar una tarjeta de fiesta que él pudiera enviar a sus amigos y así escribirle unos breves deseos de felicidad y posteriormente poder firmar personalmente.

Un millar de copias litografiadas, coloreadas a mano, fueron realizadas en la imprenta Jobbins en Londres y publicadas por Summerly's Home Treasury Office. Se vendieron en aquel entonces, en un chelín cada una y así nació la gigantesca industria de las tarjetas de navidad. Las postales que le sobraron fueron vendidas posteriormente en Old Bond Street con un éxito incalculable.

En los años 1860 las compañías como Marcus Ward & Co, Goodall y Charles Bennett comenzaron la producción en masa de tarjetas de felicitación. Emplearon artistas bien conocidos tales como Kate Greenaway y Walter Crane como ilustradores y diseñadores de la tarjeta. En esta época, más gente podía afrontar el gasto del envío de tarjetas pero no con tanta calidad. Abarataron los colores para

su impresión y pronto se hicieron moda, creando una nueva industria para artistas e imprenteros.

Para 1880 la industria de las tarjetas navideñas crecía un 10% por año, llegando a 11.5 millones de postales sólo durante la semana de navidad, a la entrada del nuevo siglo. El país más generador de este estilo de saludo es Gran Bretaña. El último año llegó enviar más de 2 billones de tarjetas navideñas y es el que envía más cantidad per cápita. Los progresos técnicos como la litografía en color propulsaron de 1930 en adelante la industria manufacturera de la tarjeta de felicitación.

En Colombia y en especial en el Valle del Cauca la industria tarjetera no tiene un histórico referente, sin embargo este medio ha subsistido desde hace muchos años y evidentemente se ha diversificado en cada una de las regiones del país. Esta actividad se ha convertido en una de las fuentes de trabajo de pequeños gremios empresariales o familiares, fundaciones sociales u organizaciones no gubernamentales que dedican sus esfuerzos a la producción de tarjetas hechas a mano, ofreciendo una gran variedad de estos productos que poseen diferencias en calidad de sus materiales, colores, tamaños y texturas, entre otros, utilizadas para su elaboración. Con esta actividad adquieren el sustento de muchas familias de la región.

Actualmente, las nuevas tecnologías han abierto un nuevo terreno de uso de las tarjetas al posibilitar el envío felicitaciones virtuales vía internet. Para ello, se han constituido gran número de portales que ofertan un buen número de diseños y estilos que pueden remitirse por correo electrónico. Hoy, la industria se ve opacada por este sistema que ofrece la Internet.

Pero lo que aún no cambia es el sentido con el cual fueron inventadas; aun existe la necesidad de transmitir sentimientos, ideas y deseos a otros de una manera agradable, encantadora y diferente, personalizada y única. Debido a esta situación, nace la idea de negocio, que consiste en elaborar tarjetas emotivas con modelos y diseños exclusivos, otorgándole al cliente el poder escoger según su gusto y deseo de manifestar un sentimiento para una ocasión particular, y al mismo tiempo permitiendo explotar la habilidad manual que posee uno de los autores del presente proyecto, teniendo en cuenta que el trabajo manual es muy bien percibido por los diferentes compradores que han conocido el producto.

1.2 FORMULACIÓN

¿Cuál es el modelo de negocio que se debe implementar para hacer factible la creación, puesta en funcionamiento y desarrollo de una empresa que se dedique a diseñar, producir y comercializar tarjetas elaboradas a mano?

1.3 SISTEMATIZACIÓN

- ¿Qué conceptos y que teorías deben guiar el desarrollo de este proyecto?
- ¿Cuáles son las principales características del entorno económico, político, y social del país y como influiría en el desarrollo de proyecto?

Aspectos de mercadeo

- ¿Cuáles son los antecedentes, la situación actual y las perspectivas del sector de actividad en que se va a desarrollar el proyecto?
- ¿Cuál es el tamaño del mercado y donde se encuentran ubicados?
- ¿Cuáles son las necesidades del mercado y cuáles son sus hábitos de consumo?
- ¿Cuáles empresas comercializan o producen el mismo tipo de producto o cuales ofrecen uno que lo pueda sustituir?
- ¿Cuáles son las principales debilidades y fortalezas del producto?
- ¿Cuáles son los proveedores con los que se podría contar?
- ¿Cuáles son las estrategias de la mezcla de mercado (clientes, comunicación, canales de distribución y costos) que se van a seguir?
- ¿Cuál es el plan de venta y plan de consumo que se ejecutará en la empresa?
- De acuerdo a las perspectivas del mercado objetivo y los productos que se ofrecen ¿Qué ventas se puede proyectar para los próximos 3 años de funcionamiento?

Aspectos técnicos

- ¿Cuáles son las especificaciones técnicas, para la producción de dicho producto?
- ¿Cuál es la descripción técnica de cada producto a distribuir, en cuanto a diseño, tamaño, color, empaque y embalaje?
- ¿Cuál es el diagrama de flujo de los procesos de la empresa?
- ¿Qué requerimientos hay en cuanto a tecnología, mano de obra, distribución, transporte, bodegaje, materias primas e insumos?

- ¿Qué tipo de control se va a ejercer para medir la calidad del producto que se va a ofrecer?

Aspectos administrativos

- ¿Cuál será el direccionamiento estratégico de la empresa?, (Misión, Visión, Valores, Principios)
- ¿Cuál será el diagnostico DOFA del negocio?
- ¿Cuál será la estructura organizacional de la empresa, que tipo de contratos se van a manejar y qué tipo de funciones se van a desempeñar en cada uno de los cargos?

Aspectos legales

- ¿Qué tipo de sociedad se va a constituir y por qué?
- ¿Qué trámites legales especiales se requieren para iniciar la empresa?

Aspectos sociales y ambientales

- ¿Qué impactos tiene este proyecto para la sociedad, y el medio ambiente y cómo se piensa contribuir con el mejoramiento de esos dos factores?

Aspectos económicos

- ¿Qué monto de inversión se requiere para iniciar este proyecto? y ¿Cuáles serían los medios o las entidades que lo financien?
- ¿Cuáles son los costos fijos, variables, y mixtos a manejar?
- ¿Cuál es el capital que se necesita durante los 3 años iniciales del proyecto?
- ¿Cuál es el margen de contribución unitario y la cantidad de productos que una vez vendidos, permitirán llegar al punto de equilibrio?
- Con base a lo anterior ¿cuál es el presupuesto de ingresos esperado?

Aspectos financieros

- ¿Cuál es el flujo de caja de las operaciones correspondientes a los tres primeros años de funcionamiento proyectados?
- ¿Cuáles son las proyecciones de los balances, estados de resultados y flujos de caja en el proyecto?

- Con base en la información recolectada en los estados financieros proyectados ¿Qué indicadores demuestran la viabilidad o no del proyecto?
- ¿Cuál es el valor presente neto de la operación y la tasa interna de retorno del inversionista? Ya sabiendo esto ¿Es factible el negocio?

2. JUSTIFICACIÓN

2.1PERSONAL

Este proyecto permite poner en práctica el talento manual que se posee en la elaboración de tarjetas, y complementar con lo aprendido durante el desarrollo de la carrera universitaria, permitiendo así aportar a la sociedad un conocimiento, siendo útil para la satisfacción de una necesidad.

2.2PROFESIONAL

Este proyecto permite en primer lugar, ejercer como profesionales, poniendo en práctica los conocimientos administrativos adquiridos en el desarrollo de la carrera, logrando un buen proceso en el funcionamiento de la empresa.

2.3ORGANIZACIONAL

Como organización lograremos brindar empleos que garanticen un mejoramiento en la calidad de vida del personal que sea contratado por medio de la organización, permitiendo así brindar un aporte a la economía del país con la puesta en marcha del proyecto.

2.4AMBIENTAL

Se hará un aporte importante al medio ambiente, utilizando un alto porcentaje de la materia prima, de material reciclable, como cartón, madera y papel lo que permitirá que se ahorren recursos, se disminuya la contaminación y se alargue la vida de los materiales utilizados.

2.5SOCIAL

A través de este proyecto se busca crear oportunidades de empleo con una remuneración justa y un bienestar laboral, a un grupo de personas para que por medio de este satisfagan sus necesidades básicas y expectativas, contribuyendo así al mejoramiento en la calidad de vida de cada una de ellas con sus respectivas familias.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar el modelo de negocio que se debe implementar para hacer viable la creación, puesta en funcionamiento y desarrollo de una empresa que se dedique a diseñar, producir y comercializar tarjetas elaboradas a mano.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Establecer los conceptos y teorías que van a guiar el desarrollo de este proyecto.
- Describir cual es el entorno económico, político, y social del país, las ciudades donde se piensa comercializar el producto y como influiría en el desarrollo de proyecto.

Aspectos de mercadeo

- Describir cuales son los antecedentes, la situación actual y las perspectivas del sector de productos de papel.
- Definir cuál es el tamaño del mercado y donde se encuentran ubicados.
- Determinar cuáles son las necesidades del mercado y cuáles son sus hábitos de consumo.
- Identificar que empresas comercializan el mismo tipo de producto y cuales ofrecen uno que lo pueda sustituir.
- Analizar cuáles son las principales debilidades y fortalezas del producto.
- Definir cuáles son los proveedores con que se podría contar.
- Establecer cuáles son las estrategias de la mezcla de mercado (clientes, comunicación, canales de distribución y costos) que se van a seguir.
- Crear el plan de venta y plan de consumo de la empresa.
- Realizar la proyección de venta para los próximos 3 años de funcionamiento.

Aspectos técnicos

- Establecer la descripción técnica de cada producto a distribuir, en cuanto a diseño, tamaño, color, empaque y embalaje.
- Definir cuál es el diagrama de flujo de los procesos de la empresa.

- Determinar que se necesita en relación a requerimientos que hay en cuanto a tecnología, mano de obra, distribución, transporte, bodegaje, materias primas e insumos.
- Puntualizar el tipo de control que se va a ejercer para medir la calidad del producto que se va a ofrecer.

Aspectos administrativos

- Determinar cuál será el direccionamiento estratégico de la empresa.
- Diagnosticar cual será la matriz DOFA del negocio.
- Definir la estructura organizacional de la empresa, el tipo de contratos que se van a manejar y qué tipo de funciones se van a desempeñar en cada uno de los cargos.

Aspectos legales

- Definir el tipo de sociedad se va a constituir.
- Establecer que trámites legales especiales se requieren para iniciar la empresa.

Aspectos sociales y ambientales

- Investigar que impactos tiene este proyecto para la sociedad, y el medio ambiente, para así contribuir con el mejoramiento de esos dos factores.

Aspectos económicos

- Determinar el monto de inversión que se requiere para iniciar este proyecto y los medios o las entidades que lo financian.
- Establecer cuáles son los costos fijos, variables, y mixtos a manejar.
- Totalizar el capital que se necesita durante los 3 años iniciales del proyecto.
- Hallar el margen de contribución unitario y la cantidad de productos que una vez vendidos, permitirán llegar al punto de equilibrio.
- Fijar cual es el presupuesto de ingresos esperado.

Aspectos financieros

- Realizar las proyecciones del flujo de caja, de los balances y los Estados de Resultados, de las operaciones correspondientes a los tres primeros años de funcionamiento del proyecto.
- Definir cuáles son los principales indicadores que demuestran la viabilidad del proyecto.
- Establecer cuál es el valor presente neto de la operación y la tasa interna de retorno del inversionista para conocer la factibilidad del negocio.

4. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

El presente trabajo se realiza entre el periodo de febrero – junio del 2012 tiene dos grandes componentes, el académico o conceptual y el aplicativo que corresponde a los estudios de factibilidad o plan de negocios.

A continuación se describe de manera general la metodología seguida para el desarrollo de cada uno estos.

4.1 COMPONENTE ACADÉMICO DEL PROYECTO

Para la elaboración de estos componentes se utilizo el método científico de investigación, tomado del libro de Carlos Eduardo Méndez, Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación.

El método científico define que para la realización de un proyecto de investigación, se deben seguir los siguientes pasos:

1. Planteamiento, formulación y sistematización del problema de investigación.
2. Revisión del marco conceptual y teórico.

4.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para lograr el cumplimiento de los objetivos de este proyecto se utilizará el tipo de estudio descriptivo, El objetivo de estudio descriptivo consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.

4.2.1 Etapas del estudio descriptivo. Para efectos de este trabajo se plantean a continuación 9 etapas a seguir:

1. Examinan las características del problema escogido.
2. Lo definen y formulan sus hipótesis.
3. Enuncian los supuestos en que se basan las hipótesis y los procesos adoptados.
4. Eligen los temas y las fuentes apropiados.
5. Seleccionan o elaboran técnicas para la recolección de datos.
6. Establecen, a fin de clasificar los datos, categorías precisas, que se adecuen al propósito del estudio y permitan poner de manifiesto las semejanzas, diferencias y relaciones significativas.
7. Verifican la validez de las técnicas empleadas para la recolección de datos.
8. Realizan observaciones objetivas y exactas.
9. Describen, analizan e interpretan los datos obtenidos, en términos claros y precisos.

4.3 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El método de investigación que se utilizará en este trabajo será el método deductivo, para lograr una investigación detallada, primero se tendrán que analizar las variables que pueden afectar o aportar a este sector y así poder sacar conclusiones acertadas acerca de este campo.

El método de investigación deductivo permite que las verdades particulares contenidas en verdades universales se vuelvan explícitas, esto es, que a partir de situaciones generales se lleguen a identificar explicaciones particulares, contenidas explícitamente en la situación general. Así, de la teoría general acerca de un fenómeno o situación, se explican hechos o situaciones particulares.²

4.4 ANÁLISIS

Para realizar el análisis respectivo de la empresa de este trabajo, se propone el uso de las siguientes herramientas:

- Análisis de la matriz integrada de entornos que es una herramienta que sirve para analizar el impacto de variables de cada entorno sobre aspectos políticos, económicos y sociales

²Metodología: Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación: Carlos E. Méndez A. Octubre 2007, cuarta edición, cap.3

- Investigar por métodos de observación, análisis de fuentes documentales y demás sistemas de conocimiento. La encuesta permite el conocimiento de las motivaciones, actitudes, opiniones de los individuos con relación a su objeto de investigación.

4.5 FUENTES Y TECNICAS PARA LA RECOLECCION DE INFORMACION

Para recolectar la información necesaria con la cual se orientará el proyecto se van a utilizar fuentes primarias, es decir, aquella que provee un testimonio o evidencia directa sobre el tema de investigación (encuestas) y secundarias, las cuales contienen información primaria reelaborada, sintetizada y reorganizada. En otras palabras las fuentes secundarias son aquellos documentos que no fueron escritos contemporáneamente a los sucesos estudiados.

Algunas de las fuentes secundarias que se utilizarán son:

- Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación. Carlos E. Méndez A.
- Innovación empresarial: Arte y ciencia en la creación de nuevas empresas. Rodrigo Varela 2003.
- Departamento administrativo nacional de estadística. DANE.
- Departamento nacional de planeación. DNP.
- Ministerio de industria y comercio. MINCOMERCIO.
- Cámara de comercio de Cali. CCC.
- Ministerio de desarrollo económico.
- Portal empresarial Colombia. Mi PYME.

5. MARCO DE REFERENCIA

5.1 MARCO TEORICO

5.1.1 Teoría del Emprendimiento. La palabra emprendimiento proviene del francés entrepreneur (pionero). Este término fue introducido a la literatura económica por primera vez en los inicios del siglo XVIII por el economista francés Richard Cantillon. Su aporte ha sido verdaderamente relevante para comenzar a comprender el concepto de emprendedor y el rol que juega el emprendimiento en la economía.

Durante décadas, numerosos han sido los significados que le han dado a la palabra emprendedor. Muchos autores han deliberado sobre las principales características de este tipo de individuo. Para unos es “un tomador de riesgos, con un gran aporte en el crecimiento económico de la sociedad”³. Para otros “los riesgos no significan nada, si la incertidumbre puede ser asegurada”⁴.

A finales del siglo XIX, el trabajo del emprendedor era frecuentemente calificado con la palabra inglesa “Management”⁵, término genérico para reagrupar las funciones heterogéneas de control, representación, disciplina, etc. Estas funciones no constituyen para Schumpeter otra cosa que el trabajo de administración, el cual es una labor como cualquier otra y no es adaptable para caracterizar un tipo particular de sujeto económico. La representación del trabajo del emprendedor como la reunión de factores de producción para obtener productos, tampoco satisface a Schumpeter, puesto que, en este sentido, el emprendedor es percibido como un simple intermediario del circuito económico, situándose entre los propietarios de los recursos productivos y los consumidores.

Schumpeter percibía al emprendedor como una persona extraordinaria que promovía nuevas combinaciones e innovaciones. “La verdadera función de un emprendedor es tomar iniciativas de crear”⁶. “Lo que es fundamental para caracterizar al emprendedor es su voluntad de ser un promotor, un fundador”⁷. Un

³ Cantillon y Hawley.

⁴ Knight.

⁵ Management: Conjunto de Técnicas de Organización y de Gestión de una Empresa.

⁶ Emprenderismo, Acción Gubernamental y Academia. Revisión de la Literatura. Carlos Rodríguez y Manuel Jiménez.

⁷ Schumpeter.

concepto moderno de emprendedor es que es una persona con capacidad de crear, de llevar adelante sus ideas, de generar bienes y servicios, de asumir riesgos y de enfrentar problemas. Es un individuo que sabe no sólo “mirar” su entorno, sino también “ver” y descubrir las oportunidades que en él están ocultas. Posee iniciativa propia y sabe crear la estructura que necesita para emprender su proyecto, se comunica y genera redes de comunicación, tiene capacidad de convocatoria; incluso de ser necesario sabe conformar un grupo de trabajo y comienza a realizar su tarea sin dudar, ni dejarse vencer por temores.

Ser emprendedor significa ser capaz de crear algo nuevo o de dar un uso diferente a algo ya existente, y de esa manera generar un impacto en su propia vida y en la de la comunidad en la que habita. A su vez, a este individuo no sólo le surgen ideas, sino que también es lo suficientemente flexible como para poder adaptarlas y posee la creatividad necesaria para transformar cada acontecimiento, sea positivo o negativo, en una oportunidad.

El emprendedor posee un espíritu especial. Tiene alta autoestima, confía en sí mismo y posee una gran necesidad de logro. Trabaja fuertemente, es eficiente y se da la oportunidad de pensar diferente. Es un individuo positivo, pero no sólo para sí mismo, sino que genera un ambiente positivo a su alrededor y este entorno le favorece para alcanzar las metas que se proponga⁸.

El papel del emprendedor en el desarrollo económico y social es primordial, ya que éste es quien impulsa el proceso de creación de empresas, auténtico motor en la creación de riqueza entendida en términos de generación de empleo, de innovación y de transformación de riesgos es oportunidades⁹.

El concepto de emprendimiento es definido como “la comprensión de cómo son descubiertas, creadas y explotadas, las oportunidades de poner en el mercado nuevos bienes y servicios, por quién y con qué consecuencias”¹⁰.

El emprendimiento no puede ligarse a una época en particular, debido a que ha sido una de las bases de la evolución de la sociedad y del hombre en sí mismo, éste concepto se ha vuelto muy popular en los grandes centros de investigación y

⁸ El Concepto de Emprendimiento y su Relación con la Educación, el Empleo y el Desarrollo Local. María Marta Formichella.

⁹ Creación de Empresas. Guía del Emprendedor. Francisco José González.

¹⁰ Venkataraman.

universidades, debido a que permite nivelar en gran parte el desequilibrio social, además que motiva a la gestación de nuevos puestos de trabajo para la sociedad. El emprendimiento hoy en día, ha ganado una gran importancia por la necesidad de muchas personas de lograr su independencia y estabilidad económica. Los altos niveles de desempleo y la baja calidad de los empleos existentes, han creado en las personas, la necesidad de generar sus propios recursos, de iniciar sus propios negocios y pasar de ser empleados a ser empleadores.

El gobierno colombiano, consciente de la necesidad de tales condiciones y de las deficiencias de sus arreglos institucionales, comenzó a establecer desde el inicio de la década de los noventa leyes y medidas de apoyo a la creación de empresas que llevaron a la creación de programas y organismos nacionales y locales. Un ejemplo, entre muchos, es la “Ley de fomento a la Cultura del Emprendimiento”¹¹, con la cual se asegura la creación de nuevas organizaciones dedicadas al fortalecimiento de la economía y la innovación.

En muchos países (principalmente latinoamericanos), para muchos profesionales, la única opción de obtener un ingreso decente, es mediante el desarrollo de un proyecto propio. Los niveles de desempleo, en gran parte de nuestras economías, rondan por el 12%, por lo que resulta de suma urgencia buscar alternativas de generación de empleo, que permitan mejorar la calidad de vida de la población.

La oferta de mano de obra, por lo general crece a un ritmo más acelerado de lo que crece la economía, por lo que resulta imposible poder ofrecer empleo a toda la población. Por lo tanto, la única alternativa para garantizar a la población el acceso a los recursos necesarios para su sustento, es tratar de convertir al asalariado en empresario.

Ante estas circunstancias económicas, el emprendimiento es el salvador de muchas familias, en la medida en que les permite emprender proyectos productivos, con los que puedan generar sus propios recursos y les permita mejorar su calidad de Vida.

El emprendimiento es el mejor camino para crecer económicamente, para ser independientes y para tener una calidad de vida acorde a nuestras expectativas.

¹¹Ley 1014 de 2006.

5.1.2 Teoría de Creación de Empresas¹². Existen múltiples modelos, teorías y concepciones sobre la Creación de Empresas. Sin embargo, en este trabajo se presentarán los principales exponentes de esta teoría, entre los que se encuentran Albert Shapero, Jeffrey Timmons y Alan Gibbs.

La creación de nuevas empresas no debe tratarse como un fenómeno circunstancial y aislado en este nuevo escenario global en el que nos encontramos, sino como un motor de desarrollo, competitividad y creación de empleo en una economía del conocimiento en la que el desempleo sigue siendo sin duda una de sus principales problemas.

La decisión de crear una empresa es una decisión trascendental y estratégica. Trascendental en tanto que en ella se implican y arriesgan recursos y elementos muy costosos y diversos en cuanto a su naturaleza (materiales, financieros, personales, etc.), cuya recuperación o pérdida depende del resultado de la acción emprendedora.

5.1.2.1 Teoría de Albert Shapero. Para Albert Shapero el proceso de formación de empresas es multivariado y complejo y no es posible manipularlo en formas simples, pues en este proceso intervienen muchas variables. Y es aquí donde muchas personas se equivocan, pues creen que monitoreando una o dos variables se promueve el proceso empresarial.

Shapero establece dos elementos en el proceso empresarial, estos son:

La percepción de deseabilidad o de gusto por el evento empresarial. Es una expresión de valores culturales, de conductas adquiridas a todo lo largo del proceso formativo y que en definitiva genera un esfuerzo o una negación de actitudes y direcciones en la vida de las personas y las hace pensar o no en la posibilidad de ser empresario.

La percepción de factibilidad. Surge del análisis detallado de la oportunidad de negocio y del plan de negocio. La percepción de factibilidad es mucho más cuantitativa y racional que la percepción de deseabilidad.

¹² Innovación Empresarial: Arte y Ciencia en la Creación de Nuevas Empresas. Rodrigo Varela.

Sin embargo, es importante mencionar que en la Universidad ICESI¹³, se ajustó el modelo de Shapero y se dividió en las siguientes etapas:

- ***Etapas motivacional***(gusto): En esta se produce la percepción de deseabilidad (mencionada anteriormente)
- ***Etapas situacional*** (oportunidad): Tiene que ver con el proceso de identificación de la oportunidad, con base en el análisis del entorno, en mantener una actitud de búsqueda y desarrollo de ideas, entre otras.
- ***Etapas psicológica*** (decisión): Tiene que ver con la decisión de elaborar un plan de negocio, y depende de la percepción preliminar de factibilidad acerca de la oportunidad de negocio (mencionada anteriormente).
- ***Etapas analítica*** (plan de negocio): Tiene que ver con el análisis profundo y detallado de la oportunidad de negocio para convertirla en un plan de negocio propiamente dicho, con todas sus estrategias.
- ***Etapas económica*** (recursos): Tiene que ver con el proceso de conseguir efectivamente los recursos para el desarrollo de la empresa, sean estos financieros, tecnológicos, humanos, informáticos, físicos o de cualquier otra índole.

5.1.2.2 Teoría de Jeffrey Timmons. Jeffrey Timmons, profesor en emprendimiento en Babson College, Harvard Business School y Northwestern University desarrolló un modelo de establecimiento de empresas basado en tres pilares: la Oportunidad, el Equipo Empresarial y los Recursos. Para él el proceso empresarial implica un compromiso hacia el crecimiento y hacia la conformación de valor en el largo plazo acompañada por un flujo de caja duradero.

El modelo básico de Timmons se explica a continuación:

- ***Oportunidad:*** No se trata de dinero, ni de redes, ni de estrategias, equipos, ni plan de negocio. La oportunidad es el corazón del proceso. La oportunidad

¹³Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial de la Universidad.

implica ambigüedad, creatividad e incertidumbre. El líder empresarial debe orientar el proceso controlando la ecuación del éxito (riesgo vs recompensa).

- **Recursos:** Los empresarios exitosos diseñan y aplican estrategias muy creativas para acumular y ganar control sobre los recursos.
- **Equipo empresarial:** El líder empresarial es quien fija el ritmo, el que crea cultura, el que dirige y actúa, el que tiene la habilidad de atraer a los miembros del equipo empresarial y construir fortaleza para el negocio.

El modelo mencionado anteriormente es integrado, es decir, que no se divide en etapas sino que cada elemento es un factor primordial para el desarrollo empresarial. Según Timmons este proceso ocurre en todo tipo de empresas, pequeñas, grandes, viejas, nuevas, privadas, públicas, etc.

5.1.2.3 Teoría de Alan Gibbs. Alan Gibb, presenta los componentes básicos en el desarrollo de una nueva empresa. Sin embargo, esta teoría, según mi punto de vista es muy semejante a la teoría de Albert Shapero modificada por la Universidad ICESI. Gibbs incluye en su teoría los siguientes elementos:

- **Motivación y determinación:** Incluye todos los factores culturales que apoyan o dificultan el proceso de crear una empresa.
- **Idea y mercado:** Factibilidad de la oportunidad de negocio.
- **Recursos:** Se refiere a todos los recursos (físicos, monetarios, tecnológicos, etc.) que requiere la empresa.
- **Habilidades:** Son los conocimientos, las experiencias y competencia con la que cuenta el empresario.

Sin duda alguna estos han sido aportes muy significativos en el campo de la creación de empresa, nos muestra cuales son los principales factores internos y externos que intervienen en dicho proceso y cómo manejarlos de manera que podamos aprovechar de manera óptima la oportunidad de negocio.

5.1.3 Teoría del Diamante de Porter¹⁴ (1947). Las empresas son un sistema abierto que se encuentran en constante interacción con el medio. Su dinámica interna y su dinámica con el entorno constituyen una unidad inseparable. Por esto, los resultados internos de la empresa dependen, en gran porcentaje, de las características del entorno en que se mueve y de la capacidad que tiene ésta de asimilar este entorno y de administrarlo eficientemente.

La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente. Aunque el entorno relevante es muy amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o sectores industriales en los cuales compiten. El poder colectivo de las cinco fuerzas determina la capacidad de beneficio de un sector. Éste puede ser intenso en algunos sectores donde la rentabilidad que la empresa reciba sobre la inversión no sea muy grande y suave en otros sectores donde existen rentabilidades elevadas. El fin de la estrategia de una empresa es encontrar un posicionamiento contra estas fuerzas o cambiarlas a su favor.¹⁵

Las cinco Fuerzas Competitivas de Porter son:

Amenaza de Entrada de Competidores Potenciales: Un competidor que accede por primera vez a un sector trae consigo nuevas capacidades, un deseo de adquirir una porción del mercado y en algunas ocasiones ciertos recursos sustanciales. Las empresas nuevas que quieren entrar a un sector enfrentan ciertos obstáculos que pueden dificultar el desarrollo de este proceso, entre estos se tienen los siguientes:

- **Economías de Escala:** Estas economías obligan a que las empresas entren al sector con instalaciones a gran escala para poder estar al nivel de sus competidores en cuanto a costos.
- **Diferenciación del Producto:** La creación de una marca es un obstáculo, ya que obliga a quien pretenda entrar a un sector a gastar mucho dinero para poder vencer la lealtad de los clientes hacia una marca que ya se encuentra en el mercado.

¹⁴Porter. Cinco Fuerzas y Diamante de la Competitividad. Germán Ramírez T.

¹⁵ Michael Porter. 1982

- ***Necesidades de Capital:*** La necesidad de invertir un volumen elevado de recursos financieros es un gran obstáculo, ya que hay gastos no recuperables de publicidad inicial o de investigación y desarrollo.
- ***Curva de Experiencia o Aprendizaje:*** Estas desventajas se basan en la experiencia adquirida por la empresa a través de los años sobre los distintos procesos, la tecnología aplicada, el acceso a mejores proveedores y las diferentes colaboraciones oficiales que favorecen a las empresas ya existentes a un sector.
- ***Acceso a los Canales de Distribución:*** En cuanto más limitados sean los canales minoristas o mayoristas es mucho más difícil que una empresa nueva pueda participar en diferentes canales de un sector.
- ***Políticas del Gobierno:*** El gobierno puede llegar a limitar o incluso prohibir la entrada de nuevas empresas a determinados sectores, usando para ello diversos controles como lo son permisos, acceso a materias primas, impuestos, entre otros.

El Poder de Negociación de Proveedores y Clientes: Los proveedores tienen cierto nivel de negociación sobre un sector ya que pueden usar diferentes herramientas como el aumento de precios o la reducción de calidad, del mismo modo los compradores pueden hacer que los precios bajen y exigir mayor calidad en los productos, lo que genera un choque entre todos los participantes de un sector que termina por reducir los beneficios del sector a nivel global.

El punto importante para una empresa es llegar a encontrar proveedores o clientes que tengan poca capacidad de influir adversamente en las decisiones de este.

Amenaza de Productos Sustitutos: Los productos sustitutos limitan las posibilidades de un sector, debido a que generan un límite a los precios de venta que el sector pueda fijar.

Los productos sustitutos que requieren mayor atención desde el punto de vista estratégico son los que manifiesten una tendencia favorable en la relación calidad-precio o los que son fabricados por sectores que obtiene beneficios mayores al sector en cuestión.

Grado de Rivalidad entre Competidores Potenciales: Los competidores de un sector manifiestan una rivalidad que generalmente se ve reflejada en un posicionamiento dentro del sector utilizando diversas tácticas como la competencia de precios, introducción de nuevos productos o programas de publicidad, entre otros.

5.1.4 Calidad Total. La Calidad Total es el estadio más evolucionado dentro de las sucesivas transformaciones que ha sufrido el término Calidad a lo largo del tiempo. En un primer momento se habla de Control de Calidad, primera etapa en la gestión de la Calidad que se basa en técnicas de inspección aplicadas a Producción. Posteriormente nace el Aseguramiento de la Calidad, fase que persigue garantizar un nivel continuo de la calidad del producto o servicio proporcionado. Finalmente se llega a lo que hoy en día se conoce como Calidad Total, un sistema de gestión empresarial íntimamente relacionado con el concepto de Mejora Continua y que incluye las dos fases anteriores¹⁶.

Los principios fundamentales de este sistema de gestión son los siguientes:

- Consecución de la plena satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente (interno y externo).
- Desarrollo de un proceso de mejora continua en todas las actividades y procesos llevados a cabo en la empresa (implantar la mejora continua tiene un principio pero no un fin).
- Total compromiso de la Dirección y un liderazgo activo de todo el equipo directivo.
- Participación de todos los miembros de la organización y fomento del trabajo en equipo hacia una Gestión de Calidad Total.
- Involucración del proveedor en el sistema de Calidad Total de la empresa, dado el fundamental papel de éste en la consecución de la Calidad en la empresa.
- Identificación y Gestión de los Procesos Clave de la organización, superando las barreras departamentales y estructurales que esconden dichos procesos.
- Toma de decisiones de gestión basada en datos y hechos objetivos sobre gestión basada en la intuición. Dominio del manejo de la información.

La filosofía de la Calidad Total proporciona una concepción global que fomenta la Mejora Continua en la organización y la involucración de todos sus miembros,

¹⁶Monografías. www.monografias.com

centrándose en la satisfacción tanto del cliente interno como del externo. Podemos definir esta filosofía del siguiente modo: Gestión (el cuerpo directivo está totalmente comprometido) de la Calidad (los requerimientos del cliente son comprendidos y asumidos exactamente) Total (todo miembro de la organización está involucrado, incluso el cliente y el proveedor, cuando esto sea posible).

Existen diferentes enfoques para un proceso de implementación de calidad total, entre otras cosas porque hay muchas ponencias de diferentes autores, se tendrá en cuenta para efectos de este estudio el planteamiento sistemático planteado por W Edward Deming. Deming afirma que no es suficiente tan sólo resolver problemas, grandes o pequeños. La dirección requiere formular y dar señales de que su intención es permanecer en el negocio, y proteger tanto a los inversionistas como los puestos de trabajo.

La misión del organismo es mejorar continuamente la calidad de nuestros productos o servicios a fin de satisfacer las necesidades de los clientes. Esto se logra generando un ambiente de integración y cooperación entre los que estén involucrados. Si la organización consigue llegar a esa meta, aumentará la productividad, mejorará su posición competitiva en el mercado, ofrecerá una ganancia razonable a los accionistas, asegurará su existencia futura y brindará empleo estable a su personal¹⁷.

El esfuerzo anterior debe ser encabezado por la administración superior. Para facilitar el logro de tal meta de mejoramiento, Deming ha propuesto a los directivos de diversas organizaciones un sistema constituido por los siguientes catorce puntos:

1. Ser constantes en el propósito de mejorar el producto o servicio, con el objetivo de llegar a ser competitivos, de permanecer en el negocio y de proporcionar puestos de trabajo.
2. Adoptar la nueva filosofía de "conciencia de la calidad". Nos encontramos en una nueva era económica. Los directivos deben ser conscientes del reto, afrontar sus responsabilidades y hacerse cargo del liderazgo para cambiar.
3. Suprimir la dependencia de la inspección para lograr la calidad. Eliminar la necesidad de la inspección en masa, incorporando la calidad dentro del producto en primer lugar.
4. Acabar con la práctica de hacer negocios sobre la base del precio. En vez de ello, minimizar el costo total. Establecer la tendencia a tener un solo

¹⁷TQM (Total Quality Management).Edward Deming.

- proveedor para cualquiera artículo, con una relación a largo plazo, de lealtad y confianza.
5. Mejorar constantemente y siempre el sistema de producción y servicio, para mejorar la CALIDAD y la productividad y así reducir los costos continuamente
 6. Instituir la formación en el trabajo.
 7. Implantar el liderazgo. El objetivo de la supervisión debe consistir en ayudar a las personas, a las máquinas y a los aparatos para que hagan un trabajo mejor.
 8. Desechar el miedo, de manera que cada uno pueda trabajar con eficacia para la organización.
 9. Derribar las barreras entre dependencias. Las personas de diferentes departamentos deben trabajar en equipo, para prever los problemas de producción y los que podrían surgir en el uso del producto, con el mismo o con el usuario.
 10. Eliminar las metas numéricas, los carteles y los lemas que busquen nuevos niveles de productividad, sin ofrecer métodos que faciliten la consecución de tales metas. El grueso de las causas de baja calidad y baja productividad pertenece al sistema y, por tanto, caen más allá de las posibilidades del personal operativo.
 11. Eliminar cuotas numéricas prescritas y sustituirlas por el liderazgo.
 12. Eliminar las barreras que impiden al empleado gozar de su derecho a estar orgulloso de su trabajo.
 13. Implantar un programa vigoroso de educación y auto – mejora.
 14. Involucrar a todo el personal de la organización en la lucha por conseguir la transformación. Esta es tarea de todos.

Es claro, en los pasos de implementación de un sistema de calidad total, que lo que se busca más que implementar una teoría administrativa, es implementar una cultura de trabajo, eso es lo que a la postre rendirá beneficios a la empresa objeto de este estudio, la elaboración de tarjetería es un proceso que requiere continua innovación, por lo cual implementar una cultura de trabajo en la que todos los colaboradores estén pensando todo el tiempo en la forma de mejorar las prácticas y competencias generará una sinergia que definitivamente se verá traducida en beneficios para la organización.

Otro aporte importante que le hará este enfoque a la empresa objeto de estudio es que cuando se implementa la gestión de calidad total se genera trabajo en equipo, y grupos autos dirigidos cuyo objetivo principal es la satisfacción del cliente.

5.2 MARCO CONCEPTUAL

- **Afiche:** Cartel hecho en papel, puede ser manuscrito o impreso, con dibujos y/o palabras. Sugiere que las palabras sean pocas, y más las ilustraciones, para provocar mayor impacto visual.
- **Collage:** técnica pictórica que consiste en pegar diversos materiales como lienzo, madera, papel o cartón sobre una superficie plana.
- **Degradé o manchado:** pintura hecha con colores disueltos en agua, con el fin de combinar y degradar uno o varios tonos hasta obtener la gama de color deseada.
- **Delinear:** Trazar las líneas de una figura, especialmente de un plano.
- **Engomado:** técnica que consiste en dar goma desleída a papel, telas u otros géneros para dar lustro y obtener su adherencia.
- **Esquelas:** Papel en que se dan citas, se hacen invitaciones o se comunican ciertas noticias a una o varias personas.
- **Gama:** hace referencia a la escala o la gradación de colores. La gama de color puede especificarse en un plano de matiz-saturación.
- **Ilustrado:** Dibujo, foto, o lámina que se coloca en una publicación o impreso para hacerlo más atractivo a la vista o explicar y ampliar su contenido.
- **Pincelado:** técnica que consiste en el trazo o golpe sobre la superficie del papel con las cerdas del pincel, cuya expresión da un rasgo característico y armónico de movimiento.
- **Técnica:** es un conjunto de saberes prácticos o procedimientos para obtener el resultado deseado.
- **Troquelado:** técnica utilizada para imprimir y sellar una pieza, utilizando un molde de metal; en este caso conseguir siluetas de papel.

- **Poster:** es un término que hace referencia a un cartel que se fija en la pared. Por lo general se entiende que el póster no tiene finalidad publicitaria o que ha perdido estapropiedad.

6. INTEGRACIÓN DE ENTORNOS

Tabla 1. Integración de entornos: económico, sociocultural, tecnológico, ambiental y jurídico legal

Variable clave entorno económico	Relación con el sector	Justificación y tendencia	Impacto
Índice de precios al consumidor. Ipc	Alta incidencia sobre el Sector manufacturas	De acuerdo a los datos entregados por el Departamento Nacional de Estadísticas (DANE) en Colombia, para el mes de abril el alza en el precio de los bienes y servicios fue menor al del mismo mes del año anterior. En abril del 2010 la cifra del mes fue de 0,46 por ciento y en abril del 2011 el incremento fue de 0,12 por ciento. En el acumulado de este año se registró un total de 1,91 por ciento, la cifra más baja para el mes número cuatro del año hace más de una década. ¹⁸	El IPC es un indicador bastante importante para la mayoría de empresas ya permite conocer, calcular y/o presupuestar diferentes variables importantes como costos de materia prima y precios de venta.
Macroeconomía	Media incidencia sobre el Sector manufacturas	Los mercados colombianos sufrirán los embates de la crisis de deuda de la Eurozona durante el primer trimestre de este año, de la mano de lo que ocurra en las Bolsas internacionales, aunque se espera que termine con ganancias este año. Se prevé una gran entrada de capitales al país tras la firma de los Tratados de Libre Comercio con varios países que ven en Colombia una atractiva oportunidad de inversión y crecimiento para la próxima década. ¹⁹	Aunque no es un hecho que nos golpee directamente es importante tener en cuenta el comportamiento de la economía internacional ya que esta podría dar origen a medidas que se tomen en nuestro país. Por otra parte en mundo globalizado como el nuestro se deben tener en cuenta las relaciones existentes entre los diferentes mercados así como también las que pudieran establecerse en un momento dado.
Producto Interno Bruto. PIB	Media incidencia sobre el Sector manufacturas	En el segundo trimestre del año 2011 la economía colombiana creció en 5,2% con relación al mismo trimestre de 2010. Frente al trimestre inmediatamente anterior, el PIB aumentó en 2,1 %. La variación del primer semestre de 2011 respecto al mismo periodo de 2010 fue de 5,0%. Desde el punto de vista de la demanda, los componentes del PIB presentaron los siguientes comportamientos en el segundo trimestre de 2011: 5,5% en el consumo final; 21,1% en la formación bruta de capital y 7,6% en las exportaciones; todos comparados con el segundo trimestre de 2010. El	El comportamiento del PIB nos permite ver una mejoría en el comportamiento de la economía colombiana frente a años inmediatamente anteriores. Estas cifras nos permiten pensar de manera positiva en la evolución de la economía colombiana. El crecimiento en el PIB también nos permite vislumbrar fortalecimiento en los mercados de nuestro país.

¹⁸ DANE: página de consulta, www.dane.com

¹⁹ Página de consulta, www.saladeinversion.com

		crecimiento en la demanda final es reflejo de lo sucedido ²⁰ en la oferta: el PIB creció en 5,2% y las importaciones en 28,4%, durante el mismo periodo.	
--	--	---	--

Tabla 1. Integración de entornos: económico, sociocultural, tecnológico, ambiental y jurídico legal (Continuación)

Variable clave entorno económico	Relación con el sector	Justificación y tendencia	Impacto
Tasa de Interés	Alta incidencia sobre el Sector Industrial	El Banco de la República decidió realizar dos incrementos de 25 pb en la tasa de interés de referencia en enero y febrero del 2012. Con ello la tasa repo de expansión a un día pasó de 4,75% en diciembre de 2011 a 5,25% en febrero. En las reuniones de marzo y abril no modificó ese último nivel. Adicionalmente, en la reunión de febrero de 2012 la Junta decidió extender el programa de compras diarias de dólares por montos mínimos de US\$20 millones al menos hasta el 4 de agosto del mismo año y en la de abril decidió extender el programa hasta al menos el 2 de noviembre.²¹	El bajo nivel en las tasas de interés es un buen indicador para nosotros como empresarios debido a que esto nos presenta la posibilidad de financiación a un costo menor.
Variable clave entorno sociocultural	Relación con el sector	Justificación y tendencia	Impacto
Distribución demográfica	Alta	Aproximadamente la mitad de la población del departamento del valle del cauca se encuentra concentrada en la ciudad de Cali cuya población es de aproximadamente 2.269.630 personas.	Estar ubicados en la ciudad con mayor concentración poblacional del departamento nos permite pensar en crecer y plantear estrategias efectivas para llegar a nuestro mercado creciente.
Grupos de edad	Alta	De la población de Cali un 34.5 % se encuentra en el segmento de edad entre los 15 y 35 años de edad, esto representa alrededor de 782.000 personas que se encuentran en el rango de nuestro mercado objetivo.	Según las cifras nuestro mercado objetivo es bastante grande y nos permite aumentar las posibilidades de éxito del negocio.

²⁰ DANE: página de consulta, www.dane.com

²¹ www.Banrep.com

Población económicamente activa	Media	En la ciudad de Cali hay alrededor de 1223000 personas económicamente activas de las cuales 1035000 están ocupados y 188000 desempleados.	A pesar de que no es un factor de impacto definitivo, este nos permite hacernos una idea de cómo llegar a nuestros consumidores potenciales.
---------------------------------	-------	---	--

Tabla 1. Integración de entornos: económico, sociocultural, tecnológico, ambiental y jurídico legal (Continuación)

Variable clave entorno sociocultural	Relación con el sector	Justificación y tendencia	Impacto
Escolaridad	Alta	Existen en la ciudad de Cali alrededor de 673 instituciones educativas de básica secundaria y media vocacional, esto representa un total de aproximadamente 181,688 estudiantes. En cuanto a la educación superior según fuentes del ministerio educación indican que hay cerca de 88000 estudiantes en este nivel educativo.	Se considera este como un aspecto de alta importancia o impacto ya que la población escolar de la ciudad juega un papel importante en la estrategia de negocio.
Variable clave entorno tecnológico	Relación con el sector	Justificación y tendencia	Impacto
Penetración de internet en Colombia	Alta	De 230 millones de internautas en Latinoamérica 25 millones son colombianos, esto plantea una penetración del 55,9% de internet en nuestro país. Cerca del 65% de los internautas están en edades entre 15 a 34 años. El número de usuarios de Facebook en Colombia se encuentra por el orden de los 15 millones y siendo la penetración de esta red social de 63,16%.	Aunque se pueda pensar que las tic no constituyen el objetivo principal, reconocemos que la internet se consolida cada vez más como uno de los canales de comunicación y publicidad más efectivo y rentable. Debemos por tanto considerar el desarrollo de internet y de sus fenómenos (en el caso de las redes sociales) como un factor de gran importancia para una idea empresarial que nace en la actualidad.
Variable clave entorno ambiental	Relación con el sector	Justificación y tendencia	Impacto
Regulación ambiental vigente	Media-baja	La empresa se regula en materia ambiental con el decreto 1299 de 2008 Por el cual se reglamenta el departamento de gestión ambiental de las empresas a nivel industrial y se dictan otras disposiciones.	Collage es una iniciativa empresarial pensada para crear el menor impacto ambiental posible tratando de aprovechar los recursos de los que disponga de

			manera responsable. Por tanto se considera que se encuentra dentro de la normatividad ambiental vigente.
--	--	--	--

Tabla 1. Integración de entornos: económico, sociocultural, tecnológico, ambiental y jurídico legal (Continuación)

Variable clave entorno jurídico y legal	Relación con el sector	Justificación y tendencia	Impacto
Marco legal empresarial en Colombia	Alta	Ley 590 de 2000 de fomento a la cultura empresarial y creación de empresas. Constitución política de Colombia art 58 que hace referencia a los derechos de propiedad, consagrando la propiedad privada como derecho de los colombianos, sujeto al interés público o social, y dándole importancia a las formas de propiedad asociativa y solidaria, Código de comercio y laboral.	El marco jurídico para la creación de empresas como las pymes es bueno en Colombia y permite en buena medida la creación de nuevas empresas. Además existen diferentes entidades tanto gubernamentales como privadas que apoyan ese tipo de iniciativas ya sea a través de concursos, foros, incubadoras de empresas, entre otros.
Apoyo a las pymes	Alta	Ley mipyme- ley 590 del 10 de julio de 2000, ley marco que suscribe la política estatal para la promoción de la creación de empresas. La ley establece la inclusión de las políticas y programas de promoción de MIPYMES en el Plan Nacional de Desarrollo de cada gobierno. Ley 905 del 2 de agosto de 2004 Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 Las modificaciones de la Ley 590, están encaminadas a Estimular la promoción y formación de mercados altamente competitivos mediante el fomento a la permanente creación y funcionamiento de micro, pequeñas y medianas empresas, Mipymes.	Como se mencionó en el punto anterior es de mucha importancia para empresarios que empiezan con sus ideas el contar con apoyo desde el punto de vista legal. Además factores como este facilitan en un momento dado el hecho de conseguir financiación con inversión extranjera.

Fuente. Páginas visitadas de consulta, DANE: www.dane.com, Sala de inversión www.saladeinversion.com y Banco de la República www.banrep.com.

7. ANALISIS DEL SECTOR Y SUBSECTOR

7.1 DESCRIPCIÓN DEL SECTOR DE ACTIVIDAD

Papel, cartón y actividades de edición e impresión. Los sectores asociados a la producción de papel y cartón –que representan cerca del 3,5% de la producción industrial nacional–, y a las actividades de edición e impresión –que también representan cerca del 3,5% de la producción manufacturera– han tenido un crecimiento relativamente bajo durante los últimos años.

Ambos sectores fueron fuertemente afectados por la reciente crisis económica internacional, con contracciones de hasta casi el 10% en algunos trimestres de 2009. Así mismo, su recuperación desde la crisis ha sido incipiente: el sector de papel y cartón creció en 2010 a una tasa del 2,6% y en el primer semestre de este año se contrajo al 4,2%, y sector de edición e impresión se contrajo a una tasa del 2,6% en 2010 y del 1,6% en el primer semestre de 2011.

El moderado desempeño de estos sectores durante los últimos años se puede atribuir, particularmente al sector de edición e impresión, al acelerado proceso de difusión y uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones que han disminuido la demanda y uso de papel en todo el país, a cambio del uso de internet. El invierno, por su parte, ha afectado fuertemente al sector de papel y cartón por sus consecuencias sobre la oferta de las materias primas del sector. Ahora bien, estas no son las únicas explicaciones.

En el caso de papel y cartón, algunos factores adicionales que han afectado el crecimiento del sector en los últimos años son: (1) la revaluación de la moneda que ha disminuido el precio de los productos finales importados que compiten con la producción nacional, (2) la falta de reglas claras sobre los espacios de reciclaje en los planes de ordenamiento territorial; un tema clave para el sector debido a que el material de reciclaje representa cerca del 60% de su materia prima, y (3) como se mencionó anteriormente, la emergencia invernal que, en primer lugar disminuyó la oferta de bagazo de caña de azúcar –uno de los principales insumos del sector–, y en segundo lugar ocasionó daños sobre las vías en las zonas forestales afectando así la oferta de madera y en consecuencia de papel.

A pesar del bajo desempeño del sector de papel y cartón en los últimos años, su potencial de crecimiento hacia futuro es positivo.

Por un lado, se encuentra que el consumo por habitante de papel en Colombia es bastante inferior al de países de mayores ingresos, e incluso de ingresos similares. Por otro lado, se evidencia un dinamismo creciente y un potencial importante en las exportaciones del sector. Y finalmente, ésta es una industria muy vinculada al comportamiento de la economía –especialmente en un componente esencial del sector que es el de empaques– por lo cual se espera que el crecimiento económico del país, cuyas proyecciones son bastante favorables para los próximos años, sea un jalonador importante del sector.

Las actividades de edición e impresión han tenido un comportamiento similar al del sector de papel y cartón. Si bien las razones no son las mismas, el sector se ha visto afectado de forma similar por la rápida difusión de internet y la disminución en el uso del papel.

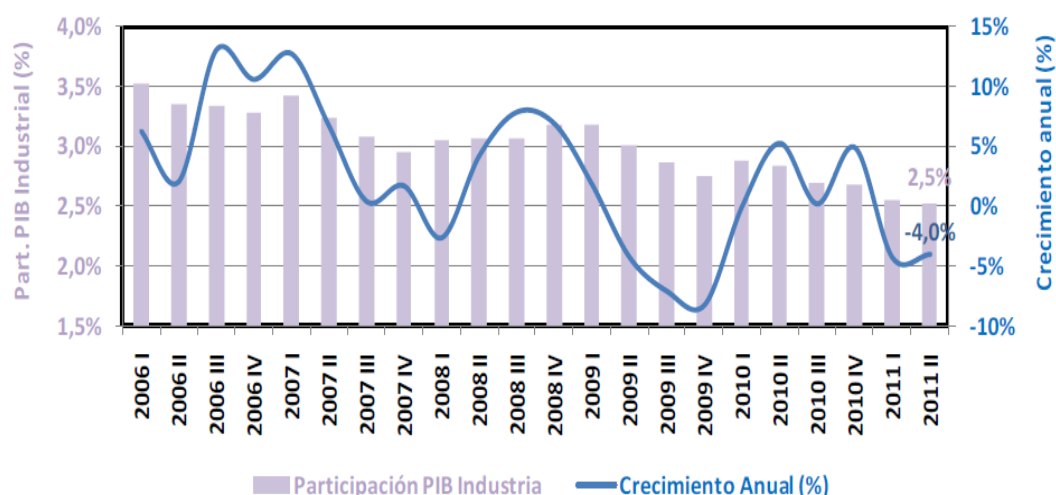
Ahora bien, este sector se ha venido transformando cada vez más en un sector de servicios de innovación. Es un sector que se está actualizando constantemente, que se está adaptando a las nuevas tecnologías y que está evolucionando hacia un negocio de servicios de edición, impresión y diseño de vanguardia y a la medida, y de servicios de información y comunicaciones con énfasis en tecnologías de software.

Para avanzar en esta dirección, el sector enfrenta retos adicionales, entre los cuales se destacan los costos de transacción, los problemas de sistematización de procesos, las dificultades de articulación, la informalidad, la falta de economías de escala, y la baja capacitación y disponibilidad de mano de obra calificada y especializada.

Con el objetivo de enfrentar y superar estos retos cabe resaltar que este sector también hace parte del Programa de Transformación Productiva liderado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

Como se mencionó anteriormente, el objetivo de este programa es desarrollar sectores de talla mundial a través de la elaboración y ejecución de planes de negocio y a través de la consolidación y fortalecimiento de alianzas público-privadas. A continuación, se presentan algunas cifras e indicadores para las principales componentes de esta industria:

Figura 1. Crecimiento PIB y participación en PIB Industrial, sector productos de papel, cartón y subproductos

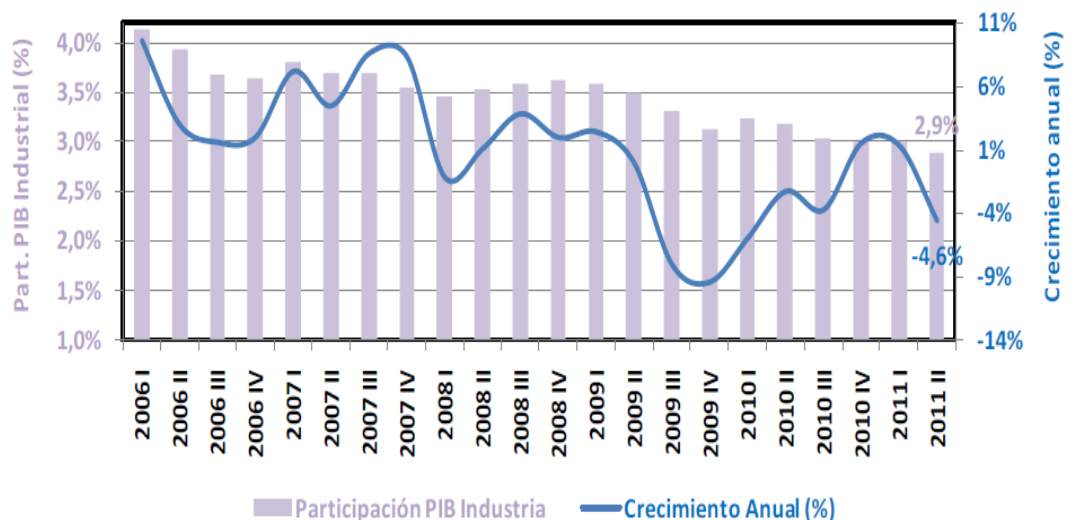


Fuente: DANE Cuentas Nacionales. Nota: participaciones calculadas a precios corrientes

Aspectos destacables del sector

- Principales productos o subsectores (participación en el total) 2009: cajas de cartón acanalado (11%), papel sanitario (11%), pañales desechables (11%), papel bond (8%), toallas sanitarias (7%), papel kraft (6%), cajas de cartón liso litografiadas (6%).
- Tasa de apertura exportadora 2009: 17% (promedio industria: 18%).
- Principales destinos de exportaciones 2010: Ecuador (25%), Venezuela (23%), Perú (19%), Chile (5%), Bolivia (4%).
- Porcentaje de materias primas importadas 2008: 28,3%.
- Principales insumos 2009: Desechos de papel y cartón (6%), papel kraft (7%), papel liner (10%), pulpa química de madera soluble (82%), madera sin elaborar (0%), cartón kraft (79%), papel corrugado (79%), tejidos de fibras artificiales y sintéticas (73%).

Figura 2. Crecimiento PIB y participación en PIB industrial, sector edición, impresión y artículos análogos



Fuente: DANE Cuentas Nacionales. Nota: participaciones calculadas a precios corrientes

Aspectos destacables del sector

- Principales productos o subsectores (participación en el total) 2009: periódicos publicados (13%), libros escolares (11%), cuadernos escolares plastificados (9%), libros científicos y técnicos (9%), libros de arte y literatura (6%), sacos de papel múltiples (6%), libros temáticos diversos (5%), revistas publicadas (5%), catálogos y folletos (5%).
- Tasa de apertura exportadora 2009: 9% (promedio industria: 18%).
- Principales destinos de exportaciones 2010: Venezuela (19%), Estados Unidos (17%), Ecuador (11%), México (11%), Panamá (9%).
- Porcentaje de materias primas importadas 2008: 33,5%.
- Principales insumos (porcentaje importado) 2009: Papel bond (4%), papel periódico (87%), papel propalcote (87%), papel para libros (24%), planchas para litografía (27%), papel seguridad (100%).²²

²²DNP Departamento Nacional de Planeación www.dnp.gov.co

7.2 COMPETIDORES ACTUALES

Actualmente no existe en la ciudad de Cali competidores que realicen la misma actividad que realiza COLLAGE, sin embargo en la ciudad de Medellín y Bogotá si se encontró empresas dedicadas a esta misma labor, como son Handwork y Explotion.

7.2.1 Análisis de la Competencia. Se entiende por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socio económico.

La ventaja comparativa de una empresa estaría en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos, etc., de los que dispone dicha empresa, los mismos de los que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos.

Las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter. Por medio del análisis de las cinco Fuerzas de Porter se logró establecer cuáles son las principales ventajas y desventajas que tiene nuestra competencia y que pueden afectar de manera directa su productividad y por lo tanto, su estabilidad en el mercado.

Las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter son las siguientes:

1. ***Amenaza de entrada de competidores potenciales:*** la entrada de nuevas empresas al sector resulta una variable a tener muy en cuenta, esto si se tiene en cuenta que cuando se plantea un producto diferenciador pero de fácil imitación como el de la empresa objeto de este estudio, muchas empresas del sector pueden modificar sus procesos y ofrecer productos similares o en otro caso empresas que no estén en el sector podrían ingresar a competir en el mercado. Además, la factibilidad del ingreso de nuevos competidores aumenta cuando se tiene en cuenta que las barreras de entrada al mercado no son muy exigentes ni en cuanto a capital ni en cuanto a marcos regulatorios.
2. ***El poder de negociación de clientes:*** Actualmente la oferta de tarjetería a aumentado, por lo que los clientes tienden a ser más exigentes. Las

personas que demandan estos productos tienen la posibilidad de visitar diferentes establecimientos que les ofrezcan mejores opciones.

3. ***Poder de negociación de proveedores:*** En este caso el poder de negociación con los proveedores es relativamente baja debido a que a pesar de que sus productos son indispensables para la empresa existen numerosas opciones en el mercado que pueden proveerlos.

4. ***Grado de rivalidad entre competidores potenciales:*** Explosion y Handwork son nuestra competencia directa en cuanto a las tarjetas elaboradas a mano, pero la ventaja que presenta Collage es que en la ciudad de Cali, no se encuentran estos productos, las demás se consiguen fuera de la ciudad, sin embargo, sin embargo, de acuerdo a la encuesta realizada, los clientes están muy interesados en el producto, pero el hecho de tener que hacer trámites para que les llegue de otra ciudad no les parece muy cómodo, lo que genera una oportunidad para nuestra empresa. Sin embargo no es la única característica de ventaja que debemos tener, lo más importante es la calidad del producto, debemos aprovechar estar directamente relacionados con los clientes para así tener en cuenta todas las sugerencias y poder superar la competencia y obtener un alto grado de fidelidad y satisfacción Sin advertir que estas empresas llevan ofertando sus productos en el mercado.

5. ***Productos sustitutos:*** los productos que pueden sustituir en algún momento los productos que se elaboran en la empresa, serían las tarjetas virtuales que hoy en día son muy usuales, pero estas no son muy satisfactorias si lo que se pretende es acompañar un regalo físico, también las tarjetas elaboradas de manera industrial, las almohadas y placas de aluminio son la otra opción que tienen los clientes al momento de entregar un detalle.

A continuación se expone en la tabla 2, la matriz del perfil competitivo donde se analizan los factores claves de éxito de nuestro proyecto en relación a la competencia:

Tabla 2. Matriz del Perfil Competitivo

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	COLLAGE			HANDWORK		EXPLOTION	
	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
Servicio al cliente	0,1	4	0,4	3	0,3	4	0,4
Calidad en los productos	0,2	4	0,8	4	0,8	2	0,4
Mejora continua	0,2	1	0,2	1	0,2	3	0,6
Disponibilidad de recursos	0,15	2	0,3	1	0,15	1	0,15
Innovación	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Espíritu empresarial	0,05	4	0,2	1	0,05	2	0,1
Mejora continua	0,2	1	0,2	1	0,2	3	0,6
TOTAL	1		2,4		2		2,55

Fortaleza del servicio frente a la competencia:

- Calidad
- Servicio al Cliente
- Rapidez en la entrega
- Compromiso
- Exclusividad de diseños

Estas fortalezas se llevarán a cabo mediante el esfuerzo continuo de brindar mejoramiento a la realización de procesos, brindando un clima laboral favorable de tal manera que se vea reflejado en el servicio al cliente, brindando a la vez capacitación al talento humano para innovar en las técnicas de trabajo.

8. ESTUDIO DE MERCADO

8.1 DESCRIPCIÓN DEL MERCADO

El 98 por ciento de empleados del sector son mujeres. El mercado está concentrado en Bogotá, Medellín y Cali.

Bogotá. Las mujeres cubren el 98 por ciento de la demanda laboral en la industria de tarjetas, muñecos y detalles en el país, según este sector de FENALCO Bogotá. Los peluches, las tarjetas, bolsas especiales de regalo, afiches y cajas con chocolates son el fuerte Colombiano, de gran afinidad cultural y en mensajes, con países centroamericanos como: Guatemala, el Salvador, Perú, Aruba y Cuba.

El 70 por ciento de las ventas del sector están concentrados en el segundo semestre del año, de las cuales el 40 por ciento corresponden al día del “Amor y Amistad”.

A los empresarios del sector de tarjetas, muñecos y detalles en el país, no les afecta la importación en masa que llega desde China, pues los colombianos a la hora de comprar priorizan en este tipo de productos que transmiten mensajes amorosos y románticos, “vacío” de la industria China, quienes como potencia se dedican a elaborar y producir en serie este tipo de elementos.

Mercado Nacional y comercialización. Según el comité de tarjetas, muñecos y detalles de FENALCO Bogotá, Colombia es pionero en el mundo en crear muñecos con expresión social, por esto, los productos colombianos cada día toman mayor fuerza y posicionamiento, especialmente en América Latina.

Mercado nacional: Bogotá, 40 %, Medellín, 18 %, Cali 12% y Bucaramanga, 11%. Ciudades como Florencia, Caquetá, y Villavicencio, Meta, son grandes demandantes de estos productos.

Canales de comercialización: cerca de tres mil establecimientos medianos. Venta directa en tiendas de regalo y almacenes de cadena.

Exportación. Actualmente la industria colombiana exporta a países como Venezuela, Ecuador, Perú, México, Cuba, Costa Rica, Aruba, Guatemala, Salvador y Estados Unidos.

8.2 IDENTIFICACIÓN DEL MERCADO OBJETIVO

El diseño, la producción y comercialización de tarjetas elaboradas a mano COLLAGE está dirigida a la población estudiantil, (universidades y/o Instituciones Educativas) especialmente del género femenino, no por ello se excluye al género masculino, pero de acuerdo a la percepción que se ha tenido de los diferentes productos que oferta este proyecto, se tiene claro que son las mujeres más tendientes a comprar este tipo de productos que los hombres, tiene esto que ver en gran parte por su personalidad.

*En este sentido, la conclusión a la que ha llegado un equipo de psicólogos europeos tras estudiar las respuestas de más de 10.000 sujetos a un test de personalidad llamado 16PF (cuestionario de 16 Factores de la Personalidad) que analiza 15 rasgos distintos del carácter. Según explican los autores en la revista PLoS One, este modelo permite analizar mejor las diferencias de personalidad entre hombres y mujeres que los clásicos estudios basados en solo 5 aspectos (The Big Five, es decir, estabilidad emocional, amigabilidad, extroversión, apertura a la experiencia y responsabilidad). Los resultados del análisis realizado por Marco del Giudice, de la Universidad de Turin, y Paul Irwing, de la Universidad de Manchester, muestran que entre los factores que más diferencian a ambos sexos **destaca sobre todo la sensibilidad**, que predomina en el género femenino. También son cualidades más propias de las mujeres **la calidez, la cordialidad y la aprensión**. Según apunta Giudice, la **sensibilidad** es un rasgo esencial ya que permite diferenciar entre personas que son sensibles, sentimentales, intuitivas, blandas o mentalmente débiles, y aquellas que son utilitarias, objetivas, poco sentimentales o duras. Teniendo esto mucho que ver con que sean precisamente las mujeres las que demuestran mayor interés hacia este tipo de productos.*

En la ciudad de Cali existen 18 Instituciones universitarias, la mayor ubicación de las universidades se encuentra en las comunas 17 y 22 de la ciudad de Cali. En estas diferentes instituciones especialmente las universidades cuentan con establecimientos donde ofrecen a los estudiantes productos para las necesidades estudiantiles, pero también productos de gustos particulares de los estudiantes, es en estos sitios donde los productos Collage serán exhibidos, pues en estos lugares llega el público objetivo en la búsqueda de detalles para diferentes ocasiones como cumpleaños, aniversarios o simplemente para manifestar

diferentes sentimientos. También los detalles COLLAGE se comercializarán en los diferentes almacenes de cadena, papelerías y en almacenes que comercialicen este tipo de detalles y que estén ubicados en centros comerciales, siendo consecuentes con la localización de las tiendas universitarias se trabajará también con las distintas papelerías, almacenes de cadena y centros comerciales ubicados en la zona sur de la ciudad de Cali, en donde hay aproximadamente 8 centros comerciales, alrededor de 40 papelerías y 3 almacenes de cadena con 5 representaciones de ellos.

8.2.1 Necesidades del Mercado. La empresa COLLAGE ha seleccionado este mercado porque es allí donde hay mayor demanda de los diferentes productos que ofrecerá la empresa, entre ellos: Esquelas, afiches, tarjetas postales, papel Regalo, cajas de regalo, bolsas de Regalo, posters, tarjetas pequeñas para marcación de regalos.

En estos lugares se acercan los estudiantes, -cuando es el caso de las tiendas universitarias- y personas en general tratando satisfacer sus necesidades de buscar detalles que satisfagan sus gustos particulares, es por esto que Collage se introducirá en este mercado, pues estos productos poseen la característica diferenciadora de tener diseños exclusivos y peculiares no repetidos, y es allí donde se genera mayor demanda de los productos que precisamente ofrece Collage.

8.3 RESULTADO DE LA INVESTIGACION DE MERCADO

8.3.1 Consumo aparente. Se realizaron encuestas a diferentes almacenes donde se comercializan productos similares a los que elabora COLLAGE, en los que encontramos el siguiente consumo aparente:

Esquelas: es vendida en los diferentes almacenes de 1 a 5 unidades semanales (46%), de 6 a 10 unidades semanales (34%) de 11 a 20 unidades semanales (18%).

Afiches o posters: es el detalle que obtuvo mayor porcentaje en cuanto a preferencia a la hora de entregar un obsequio de esta manera; de 1 a 5 unidades semanales (7%), de 6 a 10 unidades semanales (24%) de 11 a 20 unidades semanales (48%) y de 21 a 50 unidades semanales (21%).

Tarjetas postales: se encontró que sus ventas también son similares a las de los afiches, lo que significa que es de los detalles que tienen mayor demanda, sus ventas se realizan de la siguiente manera de 1 a 5 unidades semanales (6%), de 6 a 10 unidades semanales (23%) de 11 a 20 unidades semanales (46%) y de 21 a 50 unidades semanales (25%).

Papel regalo: es otro de los productos con mayor demanda en el mercado y su consumo se dio de la siguiente manera; 1 a 5 unidades semanales (6%), de 6 a 10 unidades semanales (17%) de 11 a 20 unidades semanales (37%) y de 21 a 50 unidades semanales (40%).

Cajas de regalo: el porcentaje de ventas de este producto fue el siguiente; de 1 a 5 unidades semanales (21%), de 6 a 10 unidades semanales (39%) de 11 a 20 unidades semanales (29%) y de 21 a 50 unidades semanales (11%).

Bolsas de regalo: de acuerdo a las encuestas las ventas de este producto se dan de la siguiente manera; de 1 a 5 unidades semanales (6%), de 6 a 10 unidades semanales (14%) de 11 a 20 unidades semanales (34%) y de 21 a 50 unidades semanales (46%).

Tarjetas pequeñas para marcación de regalos: este producto obtuvo el siguiente resultado; de 1 a 5 unidades semanales (6%), de 6 a 10 unidades semanales (16%) de 11 a 20 unidades semanales (56%) y de 21 a 50 unidades semanales (22%).

Del total de los estudiantes encuestados se encontró que el 82% de ellos inclinan sus preferencias hacia los productos elaborados a mano.

Debido a la aceptación que ha tenido el producto en el mercado, se pretende alcanzar el 10% del total del mercado objetivo.

8.4 PLAN DE MERCADEO

8.4.1 Descripción del producto. Producto tangible y duradero expuesto en el mercado de la industria tarjetera; está diseñado para la adquisición de todo tipo de personas que, a modo de “presente o detalle” pueda amenizar aquellas situaciones especiales que sucedan en la vida cotidiana; posee como principio transmitir algún tipo de recuerdo memorable y duradero gracias a su composición,

satisfaciendo así la necesidad de comunicación entre diversas personas en un momento determinado.

Para efectos de este trabajo, será utilizada la técnica **“Collage”**, como creación o técnica pictórica de buena calidad en la elaboración de tarjetas a mano.

En esta técnica se identifican diversas texturas, que contrastan armónicamente con la gama de colores, acentuando los motivos e ilustraciones que en esta se aprecian.

Por ende, en este caso se aplicarán las siguientes variaciones con respecto a la definición anterior:

- Se omitirá la incrustación de materiales grotescos en la superficie de la tarjeta, utilizando cartón y otros derivados del papel.
- Requerirá unificación con otro tipo de técnicas como la “pintura en degradé” o “manchado”, el “pincelado”, el “troquelado”, los “impresos”, el “engomado”, entre otras; para obtener el resultado deseado.
- Trabajaré con amplio colorido y diversas ilustraciones.

Collage cuenta con gran variedad de productos elaborados en papel, conservando la calidad y durabilidad por la que se ha destacado; entre los cuales están:

- Esquelas
- Afiches
- Tarjetas Postales
- Papel Regalo
- Cajas de Regalo
- Bolsas de Regalo
- Tarjetas pequeñas para marcación de regalos

Todos estos productos se diseñan manualmente y de forma exclusiva Permitiéndole al cliente plasmar sus ideas en los modelos requeridos. Cada diseño cuenta con modelos particulares escogidos directamente por los clientes o elaborados por el personal encargado.

8.4.2 Estrategias de Precio. Los precios que se establecieron para los diferentes detalles se hicieron teniendo en cuenta los precios de la competencia, las repuestas dadas por los encuestados en cuanto a lo que están dispuestos a pagar por cada detalle, el costo de materia prima y elaboración; por lo tanto estos son los precios establecidos:

Tabla 3. Producto y precio

Producto	Precio (pesos)
Esquelas	5.700
Afiches	12.000
Tarjetas postales	7.000
Papel regalo	3.800
Cajas de regalo	10.000
Bolsas de regalo	5.300
Tarjetas pequeñas para marcación de regalo	2.000

8.4.3 Estrategias de promoción. La empresa de detalles COLLAGE pretende darse a conocer como una empresa de diseños exclusivos y diferenciadores, creando recordación de marca en los clientes, para lograr esto se hará lo siguiente:

- Brindar a los diferentes clientes facilidad de crear sus propios diseños con el toque personal y distintivo que requieran en cada detalle, para esto se hará una interrelación con el cliente a través de nuestra página web en la que plasmaran sus ideas en cuanto a diseños se trata.
- Se dará descuentos especiales por cada docena de productos de la misma referencia que se adquieran por parte de los clientes.

8.4.4 Estrategia de distribución. La empresa utiliza el método de distribución minorista ya que es empresa fabricante y le vende a las tiendas universitarias quienes serían los minoristas y estos a su vez le venderían a los consumidores, en este caso lo estudiantes. Ver figura 3.

Figura 3. Estrategia de distribución



8.4.5 Estrategias de servicio. Se le brindara al cliente la posibilidad de hacer sus pedidos mediante la página web o telefónicamente y entregarlos a domicilio en el punto que lo requiera.

Los clientes nuevos tendrán la oportunidad de realizar pedidos en consignación; es decir, que ofrecerán los detalles COLLAGE y solo cancelaran los productos hayan vendido, esto mientras dan a conocer los productos que ofrece COLLAGE y generar reconocimiento de marca.

8.4.6 Estrategia de aprovisionamiento. La empresa Collage para la adquisición de los materiales necesarios para la elaboración de sus productos tendrá como principales proveedores los almacenes de cadena como:

- La 14
- El Éxito
- Carrefour

Ya que los materiales básicos para la elaboración de los productos se encuentran en las diferentes papelerías, lo que hace que no se necesite de proveedores exclusivos, lo que hace diferenciador el producto son sus diseños, para lo cual es necesario las habilidades y creatividad en la mano de obra.

8.4.7 Estrategias de comunicación. Entre las estrategias a desarrollar se tiene las siguientes:

Publicidad: se pautará en las páginas amarillas con información primordial de la empresa.

Acceso web: se manejará una página web en la que los clientes tendrán la oportunidad de escoger los diseños de sus tarjetas, expresar sus ideas y dar a conocer sus opiniones.

Venta personalizada: se tendrá un representante de ventas que se encargue de visitar las diferentes universidades e instituciones, dando a conocer el portafolio de productos, esto con la intención de dar a conocer la marca y generar diferencia frente a la competencia.

8.4.8 Presupuesto de la mezcla de mercadeo. A continuación se realiza el presupuesto en los medios pertinentes; ver tabla 4:

Tabla 4. Presupuesto de la mezcla de mercadeo

Medio	Precio (pesos)	Tiempo	Características
Pauta Páginas amarillas	387.000 (1 año)	5 Años	Módulo 2m * 3m
Página Web	600.000	Ilimitado	Muestra información de la empresa, los clientes pueden adquirir los servicios directamente, etc.
Total	\$ 1.272.000		

8.5 PROYECCIÓN DE VENTAS

La proyección de ventas se hizo con base en el consumo aparente, teniendo en cuenta el mayor porcentaje de ventas semanales por producto, esto multiplicado por el 20% del total del mercado objetivo, sumándole un 5% a las ventas cada año, y a partir del cuarto año se hizo un incremento en el precio del 5%. Ver tabla 5.

Tabla 5. Presupuesto de la mezcla de productos

PRODUCTO	PRECIO UNIDAD	UNIDADES/ VALOR	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	PRECIO UNIDAD	AÑO 4	AÑO 5
Esquelas	5.700	UNIDAD	3.850	4.043	4.245	5.985	4.457	4.680
		VALOR	21.945.000	23.042.250	24.194.363		26.674.285	28.007.999
Afiches	12.000	UNIDAD	11.300	11.865	12.458	12.600	13.081	13.735
		VALOR	135.600.000	142.380.000	149.499.000		164.822.648	173.063.780
Tarjetas postales	7.000	UNIDAD	8.120	8.526	8.952	7.350	9.400	9.870
		VALOR	56.840.000	59.682.000	62.666.100		69.089.375	72.543.844
Papel regalo	3.800	UNIDAD	14.112	14.818	15.558	3.990	16.336	17.153
		VALOR	53.625.600	56.306.880	59.122.224		65.182.252	68.441.365
Cajas de regalo	10.000	UNIDAD	4.050	4.253	4.465	10.500	4.688	4.923
		VALOR	40.500.000	42.525.000	44.651.250		49.228.003	51.689.403
Bolsas de regalo	5.300	UNIDAD	14.112	14.818	15.558	5.565	16.336	17.153
		VALOR	74.793.600	78.533.280	82.459.944		90.912.088	95.457.693
Tarjetas pequeñas para marcación de regalo	2.000	UNIDAD	7.100	7.455	7.828	2.100	8.219	8.630
		VALOR	14.200.000	14.910.000	15.655.500		17.260.189	18.123.198

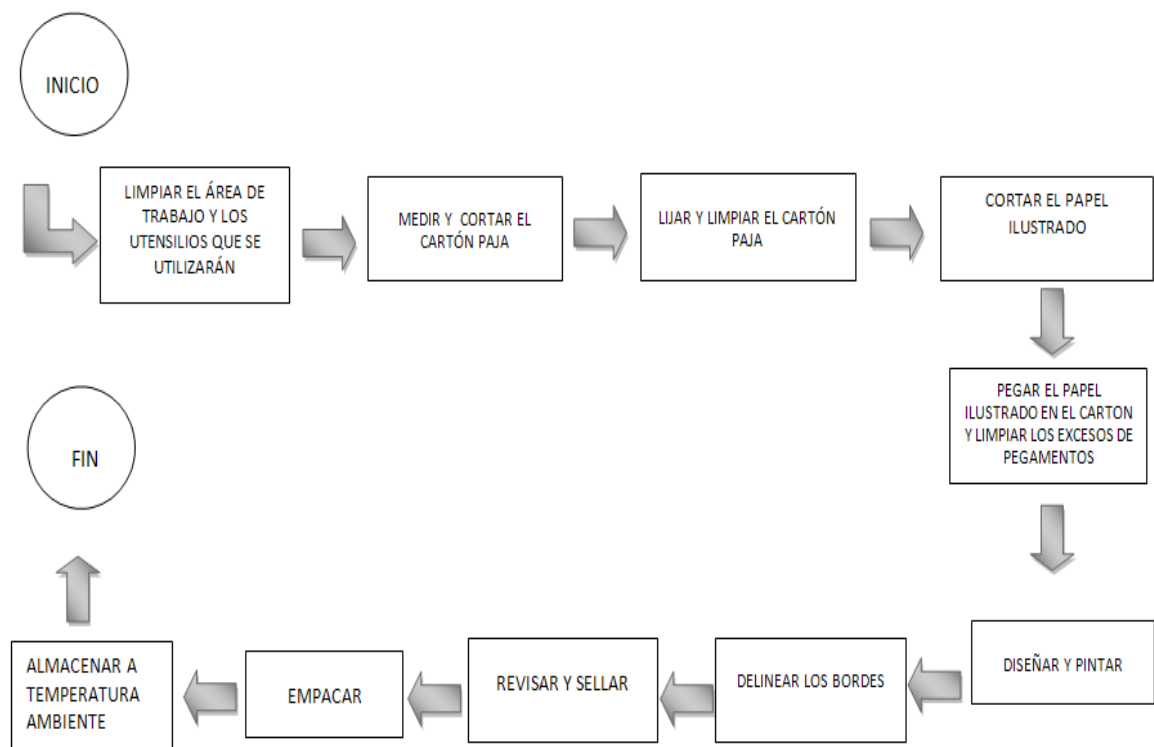
8.6POLÍTICAS DE CARTERA

Inicialmente al realizar un pedido, el cliente dará una cuota inicial que equivaldrá al 50% del valor total de lo pactado; y en el momento de realizar la entrega, éste deberá cancelar el valor restante. De acuerdo al manejo que le dé el cliente a los pedidos y el cumplimiento con los pagos, se podrá realizar créditos de 15 y hasta 30 días.

9. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

Cada tarjeta y su respectivo sobre es elaborado a mano; primero se limpia el área de trabajo y los utensilios que se utilizarán (20 min.) se corta al tamaño deseado el cartón paja (a color o en blanco) (20 min.) y se lija si es necesario (10 min.), el cartón paja se coloca como base para la elaboración de la tarjeta, una vez cortado el papel impreso, se agrega el papel ilustrado con pegamento (50 min.) y directamente se diseña con el pincel y sobre los bordes del cartón, el motivo deseado con la pintura (se utilizan vinilos de buena calidad y diversos colores) dejando una combinación de tonos en degradé (2 hrs 10 min.); posteriormente se delinea con plumones u otro tipo de marcador alrededor de toda la margen del diseño para darle sus últimos acabados (10 min.). Se procede a colocar el sello distintivo de la empresa, certificando así que es un producto de buena calidad (20 min.). La tarjeta es empacada y se encuentra lista para su distribución (20 min.). Para la elaboración de los sobres: son a base de papel Kraft de color, este es recortado y fijado en 2 de sus bordes con pegamento, conservando así el tamaño de la tarjeta. Ver Figura 4, diagrama de flujo.

Figura 4. Diagrama de flujo



9.1 NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS

Materia prima para tarjetas. El volumen diario de adquisición de materia prima esta dado por la producción en lote de 65 tarjetas al día; esta se detalla a continuación en la tabla 6:

Tabla 6. Materia prima y cantidad

Materia prima	Cantidad
Cartón Paja Blanco	6 unidades de 70 x 50 cm
Papel Ilustrado	1 pliego
Vinilo Artístico de colores	1 frasco de 140 gm
Cordones de Colores	4 pares
Brocheta de Bambú	½ paquete
Marcador permanente de colores	1 semanal
Micro-punta	1 semanal
Plumones de colores	1 semanal
Pegamento	¼ diario
Sobre Norma	3 paquetes
Tinta para sellar	1 quincenal

Papel Kraft	28 pliegos
-------------	------------

Materia prima para sobres. La materia prima necesaria para la elaboración de los sobres se detalla en la tabla 7:

Tabla 7. Materia prima para sobres

Materia prima	Características	Cantidad
Papel kraft de colores	Pliego	10 pliegos
Papel Bond Blanco base 90 gm	Pliego	20 hojas
Pegamento	Colbón	¼ diario

Insumos y herramientas. Los insumos y herramientas necesarias para la elaboración de los diferentes productos se detallan en la tabla 8:

Tabla 8. Insumos y herramientas

Concepto	Cantidad	Costo unitario (pesos)	Costo total (pesos)
Pistola de Silicona	1	10.000	10.000
Bisturí	1	2.400	2.400
Fregadero en fibra de vidrio	1	20.000	120.000
Pinceles	10	2.400	24.000
Mesa de madera	1	200.000	200.000
Paleta o mezclador de pintura	1	2.700	2.700
Recipiente para el lavado de pinceles	2	5.000	10.000
Troquelador de figuras	3	9.000	27.000
Tijeras	3	3.500	10.500
Regla T, escuadra	3	4000	12.000
Sello Manual	1	15.000	15.000
Almohadilla para Sello	1	5.500	5.500
Total:		\$379.500	\$439.100

Muebles y enseres. Los muebles y enseres necesarios para el funcionamiento operativo de la empresa se detallan en la tabla 9:

Tabla 9. Muebles y enseres

Concepto	Cantidad	Costo unitario (pesos)	Costo total (pesos)
Escritorio	1	250.000	250.000
Sillas	3	93.000	279.000
Vitrina Exhibidora	2	300.000	600.000
TOTAL			\$1.129.000

Equipos de oficina. Los equipos de oficina necesarios para el funcionamiento administrativo de la empresa se detallan en la tabla 10:

Tabla 10. Equipos de oficina

Concepto	Cantidad	Costo unitario(pesos)	Costo total(pesos)
Computador portátil	1	800.000	800.000
Impresora	1	380.000	380.000
Total			\$1.180.000

Mano de obra requerida. Para la manufactura de las tarjetas se necesitara una persona en calidad de operario. Ver tabla 11:

Tabla 11. Mano de obra requerida

Mano de obra	Cantidades/unidades
Operarios	1

La empresa contará con un operario que tiene conocimiento sobre Técnicas de corte, lijado y manejo del papel; este se encarga de cortar el papel para la elaboración de tarjetas y sus respectivos sobres, de acuerdo a las dimensiones establecidas por la organización. En caso de ser necesario personal adicional se contratará personal que labore por horas, es decir por prestación de servicios, la empresa contará en primera instancia con personal experto.

9.2 TECNOLOGÍA A UTILIZAR

En el caso de corte y diseño no se requiere de tecnología, pero si de una técnica especial conocida por todo el equipo de trabajo llamada collage, el producto es elaborado a mano y requiere de implementos que se utilizan frecuentemente en la elaboración de tarjetas.

En relación con el proceso de la elaboración de tarjetas, se emplea comúnmente tijeras y bisturí para el corte de papel ilustrado, el papel Kraft y el cartón, lija de agua para los bordes defectuosos del cartón, pinceles de diferentes tamaños y vinilos de colores para el diseño de la tarjeta; se utilizan Paletas Artísticas para la mezcla de pinturas y recipientes plásticos para el lavado momentáneo de los pinceles; la pistola de silicona es indispensable para sujetar las brochetas de bambú en las Tarjetas y el fuego de un encendedor para unir los cordones en el caso de algunas tarjetas; se utiliza el calor del sol para el secado rápido de las pinturas y del pegamento. El etiquetado se realiza a través de un sello de goma y tinta oscura para sellar. En caso de surgir un producto similar al nuestro, podemos ofrecer a los consumidores variedad del producto en referencia a su presentación actual (tamaño, variedad y estilo).

Mantenimiento necesario

- Lavado de utensilios de trabajo “pinceles 3 veces en el día” y cada vez terminado el proceso de producción.
- Hidratar los vinilos cada vez que se a necesario.
- Limpieza del fregadero 3 veces en el día.
- Limpieza de la mesa de trabajo: el cambio del papel protector de la mesa de trabajo debe hacerse por lo menos 3 veces en el día.
- Las hojas de bisturí deben ser fragmentadas y desechadas cada vez que sea necesario; estas deben ser depositadas en un recipiente plástico y hermético para ser recolectadas.
- La pistola de silicona debe limpiarse cuidadosamente 3 veces en el día y después de terminado el proceso de producción.

- El sello debe limpiarse con un paño húmedo 3 veces en el día con un paño húmedo o cuantas veces sea necesario.

9.3 PLAN DE PRODUCCIÓN

El plan de producción se hizo teniendo en cuenta la proyección de ventas, la cual a su vez se hizo teniendo en cuenta el consumo aparente, éste se consiguió según los resultados de las encuestas que se hicieron a los diferentes establecimientos donde se comercializarán los productos, también se tuvo en cuenta la política de inventario que es elaborar el 10% de más en la producción requerida, para que al momento de tener pedidos extras se pueda cumplir con la entrega en el tiempo requerido. Ver tabla 12.

Tabla 12. Plan de producción

PRODUCTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Esquelas	3.696	3.881	4.075	4.279	4.493
Afiches	8.131	8.538	8.965	9.413	9.884
Tarjetas postales	8.131	8.538	8.965	9.413	9.884
Papel regalo	15.523	16.299	17.114	17.970	18.869
Cajas de regalo	4.435	4.657	4.890	5.134	5.391
Bolsas de regalo	15.523	16.299	17.114	17.970	18.869
Tarjetas pequeñas para marcación de regalo	8.131	8.538	8.965	9.413	9.884

Referencias de tarjetas. En la tabla 13 se enlistan las referencias disponibles de las tarjetas y su tamaño correspondiente.

Tabla 13. Referencias de tarjetas

Nombre	Referencia	Tamaño
Tarjeta con sobre	S-07	35×50
Tarjeta con sobre	S-05	35×25
Tarjeta con sobre	S-03	28×20
Tarjeta con sobre	S-02	12×18
Tarjeta-pincho	P-01	8×8
Tarjeta con sobre	S-01	7×25
Tarjeta cordón	C-08	7×18

Diseño de tarjetas. A continuación se modelara la forma, distribución y diseño de las tarjetas por referencias. Ver figura 5, 6 7 y 8.

Figura5. Referencia de tarjetas S-02, S-03, S-05, S-07

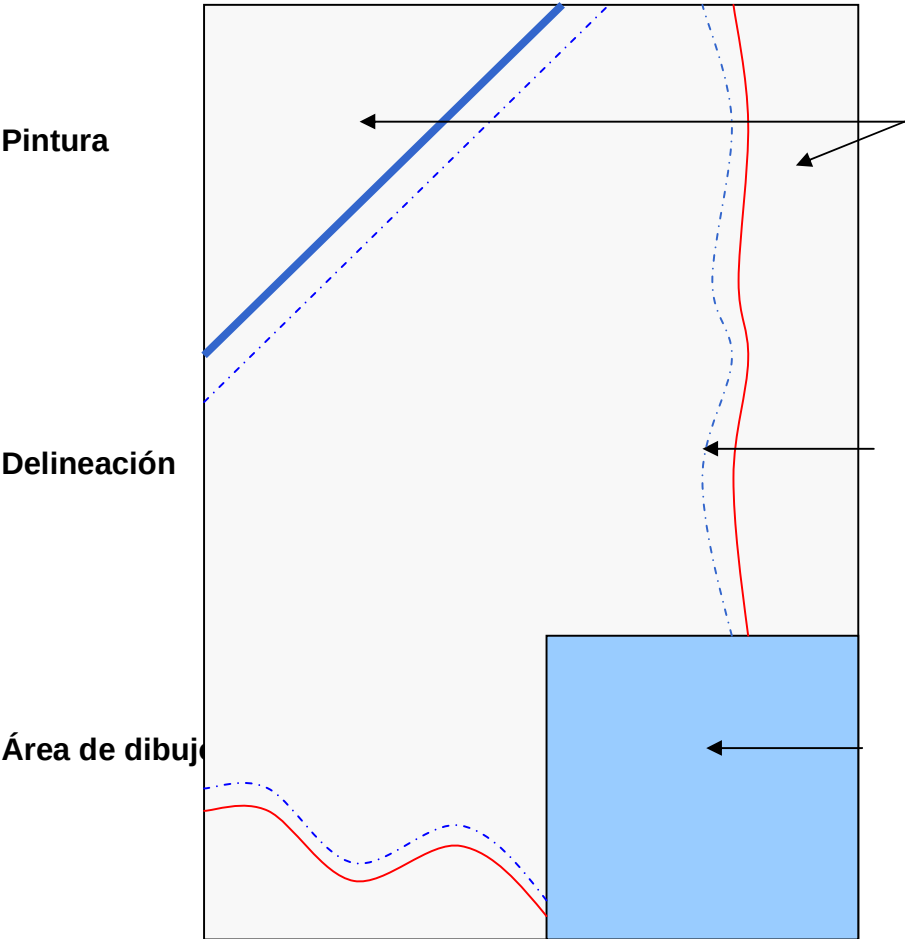


Figura 6.Referencia P-01 tarjeta – pincho

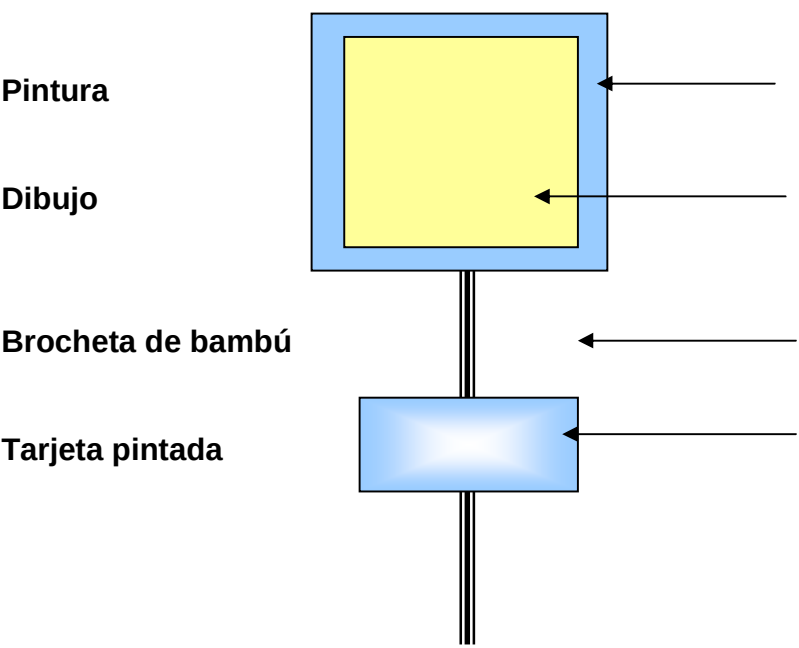


Figura 7. Referencia tarjeta S-01

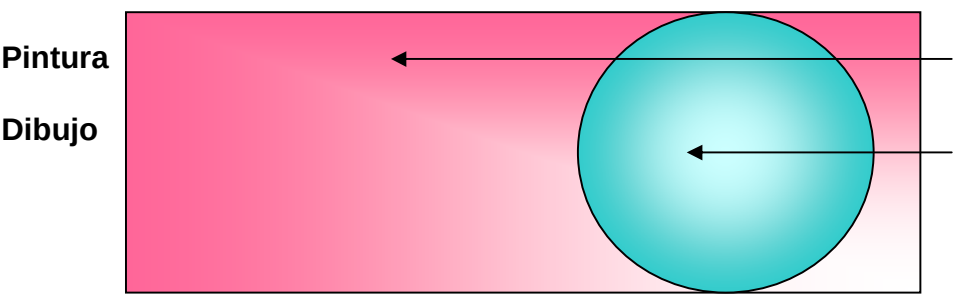
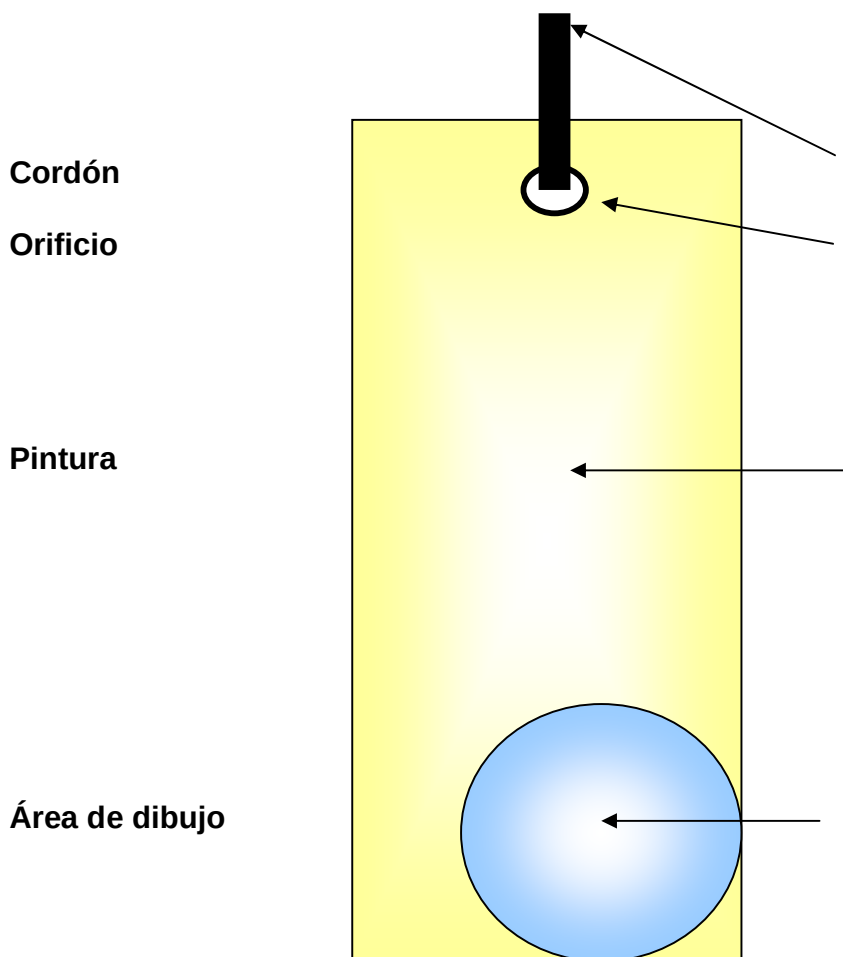


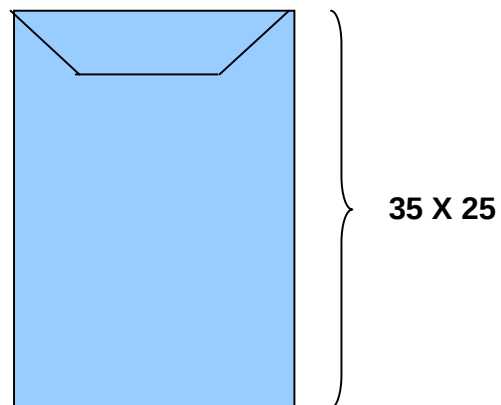
Figura 8. Referencia C-08



9.3.1 Empaque primario

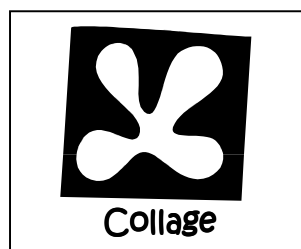
Los Sobres: cada sobre es elaborado en Papel Bond base 90 gm y/o en papel Kraft de diferentes colores; de la misma manera son hechos a mano y son fijados en los bordes de este con pegamento; finalmente se adhiere una calcomanía (Stickers) elaborada en papel contact blanco o con papel de color y es impreso con el sello distintivo. El tamaño del sobre depende de la referencia de la tarjeta y es sellada con un sticker con el logotipo. Ver figura 9.

Figura 9. Sobres referencia S-02



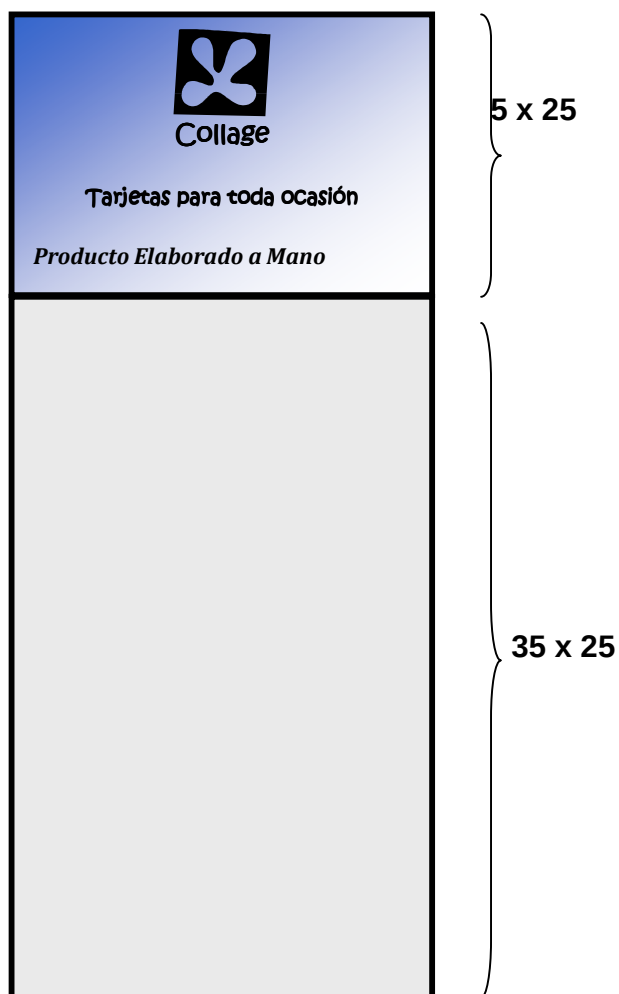
Sticker. Una vez esta terminada la tarjeta, es introducida en su respectivo sobre; el Sticker se utiliza para el sellado del sobre y va impreso con el emblema y la marca que nos caracteriza. Ver Figura 10.

Figura 10. Sticker



9.3.2 Empaque secundario. El empaque secundario está elaborado en plástico resistente de diferentes tamaños; se empaca a mano y se etiqueta con el sello distintivo de la empresa. El tamaño del empaque depende de la referencia de la tarjeta. Ver figura 11.

Figura 11. Empaque secundario



9.3.3Empaque terciario. Como ultimo empaque, se utilizaran cajas de cartón debe ser reforzada en sus extremos y en lo posible con una cubierta interna plástica para evitar la filtración de agua u otras sustancias. Debe ser resistente para el almacenamiento y tendrá su sello distintivo que lo caracteriza. Ver figura 12 y 13.

Figura 12. Empaque terciario

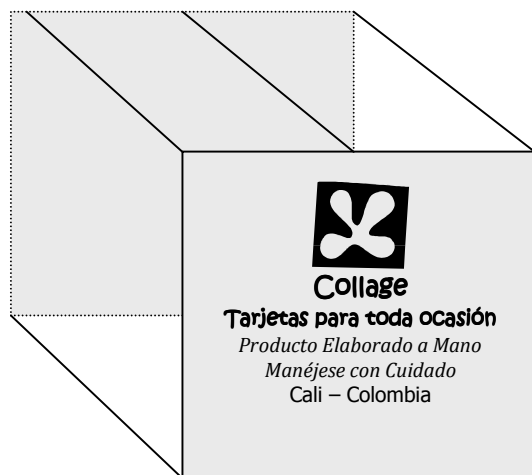
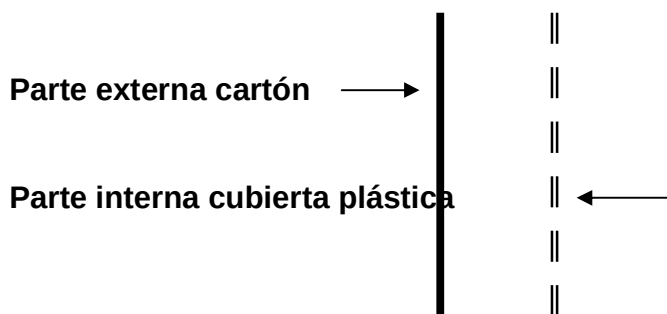


Figura 13. Composición del interior de la Caja



9.4PLAN DE COMPRAS

Dentro del plan de compras se tendrán en cuenta los siguientes elementos para el funcionamiento de la empresa, teniendo presente los requerimientos anteriormente identificados. Ver tablas 14 y 15.

Tabla 14. Muebles y enseres

Concepto	Cantidad	Costo unitario (pesos)	Costo total (pesos)
Escritorio	1	250.000	250.000
Sillas	3	93.000	279.000
Vitrina Exhibidora	2	300.000	600.000
Total(pesos)			\$ 1.129.000

Tabla 15. Equipos de oficina

Concepto	Cantidad	Costo unitario (pesos)	Costo total (pesos)
Computador portátil	1	800.000	800.000
Impresora	1	380.000	380.000
Total(pesos)			\$1.180.000

9.5 COSTOS DE PRODUCCIÓN

Los costos de producción: materia prima, insumos y herramientas y mano de obra están contenidos en las tablas 16, 17 y 18.

Tabla 16. Costos de producción

Materia Prima	Costo unitario(pesos)	Unidades mes	Costo total (mes)
Cartón Paja Blanco	900	144	129.600
Papel Ilustrado	2.100	24	50.400
Vinilo Artístico de colores	1.300	24	31.200
Cordones de Colores	800	96 pares	76.800
Brocheta de Bambú	2.500	12 paquetes	30.000
Marcador permanente de colores	2.000	4	8.000
Micro-punta	3.800	4	15.200
Plumones de colores	15.000	1 paquete	15.000
Pegamento	9.000	6	54.000
Tinta para sellar	2.900	1 quincenal	2.900
Silicona	3.500	12 paquetes	42.000
Sobres	4000	72 paquetes	288.000
Papel Kraft	1.500	672	1.008.000
Total(pesos)	\$1.751.000		

Tabla 17. Insumos y herramientas

Concepto	Cantidad	Costo unitario (pesos)	Costo total (pesos)
Pistola de Silicona	1	10.000	10.000
Bisturí	1	7.000	7.000
Fregadero en fibra de vidrio	1	120.000	120.000
Pinceles	10	2.400	24.000
Mesa de madera	1	200.000	200.000
Paleta o mezclador de pintura	1	2.700	2.700
Recipiente para el lavado de pinceles	2	5.000	10.000
Troquelador	3	9.000	27.000
Tijeras	3	3.500	10.500
Regla T, escuadra	3	4000	12.000
Sello Manual	1	15.000	15.000
Almohadilla para Sello	1	5.500	5.500
Total(pesos)		\$379.500	\$439.100

Tabla 18. Mano de obra (mes)

Concepto	%	Operarios
Compensación Ordinaria	-	566.700
Auxilio de Transporte	-	67.800
Seguridad Social en Salud	8,50	48.170
Seguridad Social en Pensión	12	68.004
Seguridad Social en Riesgos Profesionales	1,04	5.916
Prima	8,33	47.206
Cesantías	8,33	47.206
Intereses sobre las Cesantías	1	5.667
Vacaciones	4,17	23.631

Aportes parafiscales	9	51.003
Total (pesos)		\$ 931.303

Depreciación. La depreciación anual está dada por el tiempo en años según la categoría establecida (computadores y afines o computadores y afines); en la siguiente operación se determinara ésta. Ver tabla 19.

Tabla 19. Depreciación

Bien depreciado (año)	Valor del bien en pesos (1)	Cantidad de años (2)	Depreciación anual en pesos (1/2)
Computadores y Afines	1.180.000	5	\$ 236.000
Muebles y Enseres	1.129.000	10	\$ 112.900

9.6INFRAESTRUCTURA

El local en el que se realiza las actividades comerciales de la empresa COLLAGE está dividida por las áreas especiales para llevar a cabo las labores, como son: área de corte, de pintura y acabados y área de lavado, se usarán conexiones eléctricas de 220 voltios, no se realizará ningún tipo de adecuaciones ya que el local cumple con las características básicas necesarias para el desarrollo del proyecto. Ver figura 14, área de trabajo. También contara con recursos propios como equipos de oficina y muebles y enseres; estos se describen a continuación en las tablas 20 y 21.

Figura 14. Área de Trabajo

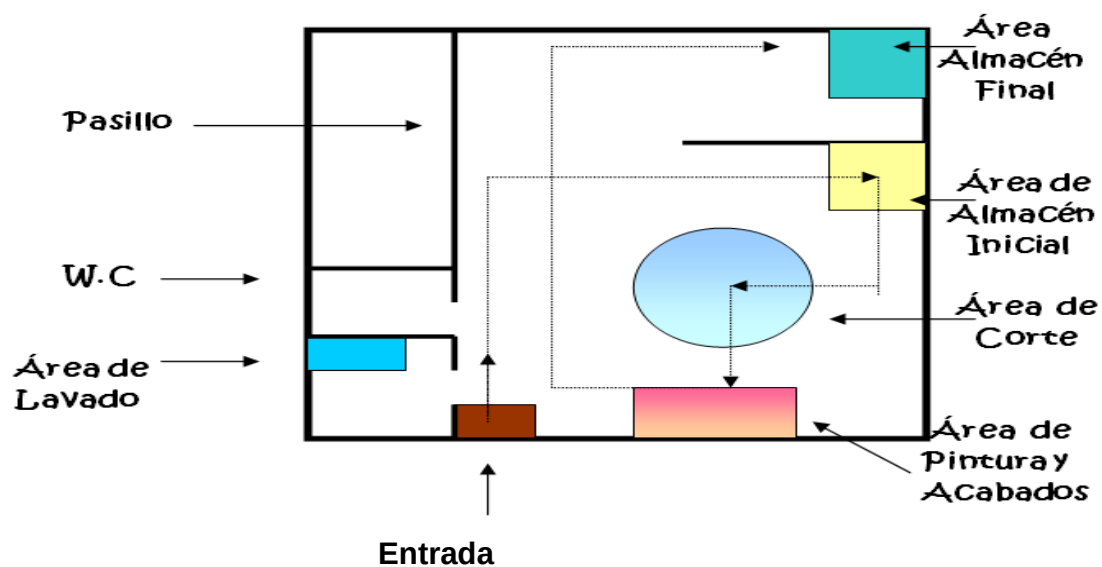


Tabla 20. Equipos de oficina (Recursos propios)

Concepto	Cantidad	Costo unitario (pesos)	Costo total (pesos)
Computador portátil	1	800.000	800.000
Impresora	1	380.000	380.000
Total(pesos)			\$1.180.000

Tabla 21. Muebles y Enseres (Recursos Propios)

Concepto	Función	Cantidad	Costo unitario (pesos)	Costo total (pesos)
Escritorio	Modular en madera de 1x0.80 mt	1	250.000	250.000
Sillas	Para oficina color azul	3	93.000	279.000
Vitrina Exhibidora	En metal y cristal de 0.50x1.50 mt	2	300.000	600.000

Total(pesos)	\$1.129.000
---------------------	--------------------

10. ORGANIZACIÓN

10.1 ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

10.1.1 Análisis DOFA. Se trata de una herramienta analítica que facilita sistematizar la información que posee la organización sobre el mercado y sus variables, con fin de definir su capacidad competitiva en un período determinado. Por lo general es utilizada por los niveles directivos, reuniendo información externa e interna a efectos de establecer Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (DOFA).

Este análisis combina el interior de la empresa (fortalezas y debilidades) con las fuerzas externas (oportunidades y amenazas).

Las Fortalezas son aquellas características de la empresa que la diferencian en forma positiva al compararse con otras y en consecuencia potencian las posibilidades de crecimiento y desarrollo.

Las Debilidades son sus falencias, los aspectos en los cuales será necesario actuar rápidamente para no quedar en situación crítica. Las debilidades son la puerta de entrada de las amenazas.

Las Oportunidades son las posibilidades que presenta el mercado, que solo podrán ser aprovechadas si la empresa cuenta con las fortalezas para ello.

En tanto que Las Amenazas están compuestas por severas condiciones que pueden afectar el desenvolvimiento de la empresa, llegando en caso extremo, a su desaparición.

Es indudable que resulta necesario aprovechar las Oportunidades que presenta el mercado de trabajo para lo cual resulta vital potenciar las Fortalezas, y superarse para que las Debilidades (que es necesario convertir en fortalezas) no se conviertan en una Amenaza que impida la supervivencia de la empresa.

La realización sistemática de esta técnica de análisis de problemas (DOFA) permite realizar ejercicios para el logro de los objetivos que se plantea la organización.

Tabla 22. Matriz Dofa Collage Ltda.

MATRIZ DOFA COLLAGE LTDA	OPORTUNIDADES (O)	AMENAZAS (A)
	- La industria tarjetera cada vez cobra más relevancia en el país - Reconocimiento del producto.	- Fácil generación de competencia por la demanda de los productos. - Bajos precios de las tarjetas elaboradas industrialmente.
FORTALEZAS (F) - Personal experto. - Se cuenta con buen manejo administrativo - Los productos son de mayor preferencia por su elaboración manual. - Capacitación continua para el mejoramiento de diseños. - Buena calidad y disponibilidad de recursos - No hay competencia directa en la ciudad	ESTRATEGIA FO - Mejoramiento continuo en la elaboración de los productos - Motivar el personal a través de incentivos, para que aporten al crecimiento de la organización.	ESTRATEGIA FA - Brindar excelente calidad no solo en los productos sino también en la atención con los clientes - Brindar servicio postventa que haga la diferencia frente a la competencia
DEBILIDADES (D) - La empresa no cuenta con recursos suficientes para implementar campañas masivas de publicidad. - Proceso de elaboración lento frente a las tarjetas industriales.	ESTRATEGIA DO - Generar recordación en los clientes por la exclusividad y excelencia en el servicio.	ESTRATEGIA DA - Alianzas estratégicas - Buscar apoyo financiero con el fin de lograr un crecimiento empresarial

10.1.2 Organismos de apoyo. El organismo de apoyo principal para la elaboración de este proyecto es la:

✓ Universidad del Valle

10.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Misión. Participamos en el mercado tarjetero elaborado a mano, con alta calidad en materia prima y calidez humana, siendo reconocida como una de las empresas más destacadas en la elaboración de tarjetas manuales para todo tipo de ocasiones, fomentando el trabajo en equipo y la creación de ideas, para el desarrollo y el bienestar de sus adyacentes.

Visión. Ser reconocida como empresa líder del mercado en la producción de tarjetas elaboradas a mano, conservando los criterios de alta calidad en materia prima y el buen servicio con calidez humana; generando bienestar personal y laboral al igual que el progreso económico de sus empleados y su familia.

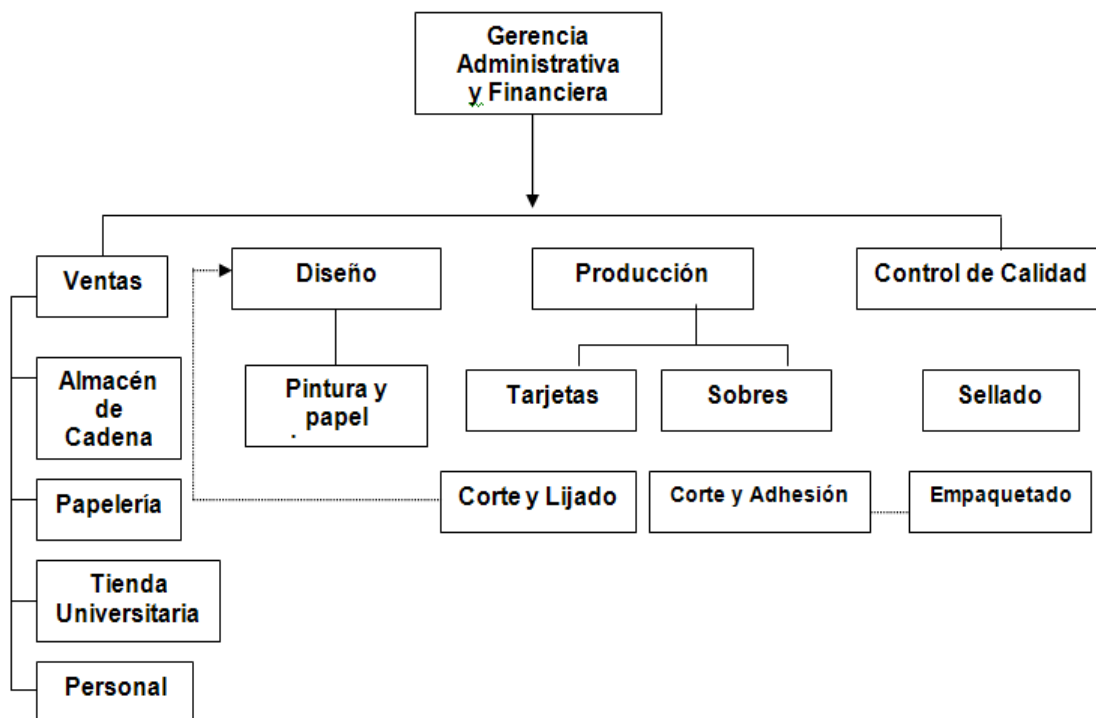
Valores. Entre los valores institucionales se tienen los siguientes:

- **Compromiso:** Nuestra política de calidad se manifiesta mediante nuestro firme compromiso con los clientes de satisfacer sus expectativas en cuanto a su imagen corporal, para ello garantizamos impulsar una cultura de calidad, basada en los principios de honestidad, liderazgo y desarrollo del recurso humano.
- **Respeto:** es nuestro enfoque principal; necesario en el trato con cada uno de los integrantes de la organización, lo que nos permite generar un ambiente de confianza en cada una de nuestras áreas laborales, proyectando así una adecuada imagen ante nuestros clientes y proveedores, el respeto se demuestra en la franqueza, el apoyo y la confianza mutuos.
- **Integridad:** Compromiso sincero y permanente de prácticas laborales enmarcadas en parámetros de orden, respeto, y honestidad.
- **Honestidad:** Los integrantes de la empresa, actuarán con rectitud, honradez y veracidad en todos y cada uno de los actos laborales.

- ***Tolerancia:*** todo el personal de la empresa mostrará respeto hacia las opiniones, prácticas, actitudes y comportamientos individuales de los demás.

Organigrama. El siguiente organigrama describe las principales funciones en la empresa y define las labores y los campos en que se deben desempeñar:

Figura 15. Organigrama



El personal que estará vinculado a la empresa inicialmente será detallado en la tabla 23:

Tabla 23. Personal vinculado

Cargo	Total contratados
Gerente administrativo y financiero	1
Diseñador y pintor	1
Operario en corte y adhesión	1
Supervisor de calidad	1
Vendedor	2

Este es el personal con el que se cuenta inicialmente, a medida que la empresa así lo requiera y teniendo en cuenta las necesidades de la misma, se realizarán nuevas contrataciones, ya que el objetivo como organización es crecer en ventas y alcanzar un mercado mucho más amplio.

Descripción Estructura Organizacional. A continuación se describen brevemente las funciones a desempeñar y el perfil a tener en cuenta en el proceso de selección del personal:

- **Gerente administrativo y financiero:** Ejercer las funciones administrativas de planeación, organización, dirección y control; y financieras de control de ingresos, egresos y utilidades, compra y venta de insumos y despacho de pedidos.
- **Diseñador y pintor de tarjetas:** tiene aptitud creativa, conocimientos en diseño y aplicación de técnicas en la elaboración de cada tarjeta; es el encargado de realizar la producción de tarjetas.
- **Operario en corte y adhesión de papeles:** tiene conocimiento sobre Técnicas de corte, lijado y manejo del papel; se encarga de cortar el papel para la elaboración de tarjetas y sus respectivos sobres, de acuerdo a las dimensiones establecidas por la organización.
- **Control de calidad:** tiene diversos conocimientos en diseño, corte y adhesión; gracias a su capacidad de observación y corrección por unidad y en serie, se detectan algunas imperfecciones producidas en el proceso de elaboración. Una vez corregidas o desechadas si es el caso, se coloca el sello distintivo de collage, certificando así la buena calidad del producto. Posteriormente son empacadas y se encuentran listas para ser distribuidas en el mercado.
- **Vendedores:** Tiene experiencia en el área comercial, es el encargado de dar a conocer nuestros productos, permitiendo que cada cliente se lleve la mejor impresión de la empresa, dando cumplimiento a las fechas de entrega y cantidad de pedido y generando un excelente servicio postventa.

Deberes de los trabajadores. Son deberes del trabajador:

- Cumplir y respetar el reglamento.
- Trabajar conjuntamente para el logro de la misión y los objetivos de la organización.
- Practicar su labor diaria con empeño y dedicación.
- Cumplir con los horarios establecidos.
- Tener en cuenta las recomendaciones de la rutina diaria para evitar el accidente laboral o enfermedad profesional.

Funciones de los Trabajadores. Acontinuación se denominan las funciones según el cargo:

Es función del Gerente Administrativo y Financiero:

- Ejercer las funciones administrativas de planeación, organización, dirección y control a cabalidad, para el cumplimiento de la misión y los objetivos de la organización, así como el crecimiento, desarrollo y beneficio de sus trabajadores y de toda la organización.
- Practicar las funciones financieras adecuadamente, respetando el control de ingresos, egresos y utilidades, así como la compra de materias primas y herramientas necesarias para la producción, y el manejo de las ventas del producto en conjunto con el despacho de pedidos.

Es función del Diseñador y Pintor de tarjetas:

- Diseñar la producción de tarjetas.
- Dedicar su aptitud creativa a la elaboración del producto.
- Aplicar las técnicas y diseños de su conocimiento en la elaboración de cada tarjeta.
- Realizar la producción de tarjetas.

Es función del Operario en Corte y Adhesión de papeles:

- Conocer las Técnicas de corte, lijado y manejo del papel para la producción de tarjetas.

- Cortar el papel para la elaboración de tarjetas y sus respectivos sobres.
- Elaborar las tarjetas y los sobres de acuerdo a las dimensiones establecidas por la organización.

Es función Control de Calidad:

- Tener conocimientos en diseño, corte y adhesión para la supervisión del producto terminado.
- Observar y corregir la producción de tarjetas y sobres por unidad y en serie.
- Detectar algunas imperfecciones producidas en el proceso de elaboración.
- Sugerir la corrección o el desecho si es el caso, de la tarjeta o sobre imperfecto.
- Colocar el sello distintivo de collage.
- Certificar la buena calidad del producto.
- Empacar en el sobre respectivo.
- Comunicar a la gerencia de que el producto se encuentra listo para salir al mercado.

Es función del vendedor:

- Atender a lo que dicen los clientes, además de comprender lo que en realidad quieren expresar o manifestar.
- Garantizar que tendrá la facultad de recordar, por ejemplo, las características de los productos que se comercializan, los nombres de los clientes, las instrucciones de los superiores, las políticas de venta de la empresa, etc.
- Tener la capacidad de realizar algo sin necesidad de ser controlado o supervisado por otras personas.
- Comunicar adecuadamente a los clientes la información que la empresa prepara para ellos acerca de los productos que comercializa.
- Informar a la empresa acerca de las quejas, reclamos, agradecimientos y sugerencias de los clientes.

Funciones de la organización. Son funciones de la organización:

- Trabajar por el cumplimiento de la misión, la visión y los objetivos de la organización.
- Velar por el buen funcionamiento de las instalaciones.
- Promover la salud al igual que la prevención del riesgo ocupacional.

- Fomentar la participación, la creación de ideas y el trabajo en equipo.
- Generar bienestar y desarrollo profesional a sus trabajadores.

En las instalaciones de Collage, se tomarán las precauciones necesarias para evitar accidentes laborales y enfermedades profesionales y/o perjuicios de cualquier índole que incurran en el proceso de elaboración de tarjetas. La organización no es responsable por el empleado, por acción u omisión frente a las recomendaciones de carácter preventivo o laboral que son de su conocimiento; por estos, el empleado renuncia a toda reclamación por estos conceptos.

10.3 ASPECTOS LEGALES

10.3.1 Constitución legal de la empresa

Tipo de sociedad. COLLAGE se constituirá como una Sociedad de Responsabilidad Limitada.

Características. Este tipo de sociedad se constituye mediante escritura ante notario o documento privado ante Cámara de Comercio. La denominación o Razón Social de la Sociedad de Responsabilidad Limitada deberá ser seguido de la expresión “limitada” o de su abreviatura “Ltda”.

La sociedad de Responsabilidad Limitada debe tener por lo menos dos (2) socios, mientras que su máximo de socios es de veinticinco (25). Si este límite es excedido, la sociedad se verá incurso en una causal de disolución.

Capital. El capital de este tipo de Sociedad se encuentra dividido en cuotas de igual valor. Las cuotas sociales adquiridas por cada asociado deben pagarse íntegramente al momento en que se constituya la compañía, o al momento en que se aumente el capital de la sociedad (lo cual debe hacerse a través de una reforma de los estatutos de la sociedad).

Responsabilidad de los socios. Por regla general, los socios de la sociedad de responsabilidad limitada responden únicamente hasta por el monto de sus aportes.

Sin embargo, responderán subsidiaria, solidaria e ilimitadamente por las obligaciones laborales y tributarias que no hayan podido pagarse con los activos de la sociedad.

Adicionalmente, el Código de Comercio autoriza a los socios para establecer en los estatutos de la Sociedad Limitada un grado de responsabilidad para todos o algunos de los socios, mayor al anteriormente mencionado.

Responsabilidad de los administradores. Los administradores responden solidaria e ilimitadamente de los perjuicios que ocasionen, por dolo o culpa, a la sociedad, a sus socios o a terceras personas.

Órganos de dirección y administración. La representación de la Sociedad y la Administración de sus negocios sociales corresponden a todos y cada uno de los socios a través de la Junta de Socios.

Las facultades de la Junta de Socios son, entre otras, las siguientes:

1. Resolver todo lo relativo a la cesión de cuotas, así como la admisión de nuevos socios.
2. Decidir sobre el retiro y exclusión de socios.
3. Exigir de los socios las prestaciones complementarias o accesorias si ha ello hubiere lugar.
4. Ordenar las acciones que correspondan contra los administradores, el representante legal, el revisor fiscal y contra cualquier personas que hubiera incumplido sus obligaciones u ocasionando daños o perjuicios a la sociedad.
5. Elegir y remover libremente los funcionarios cuya designación le corresponda.
6. Es común que la Junta de Socios delegue la representación y la administración de la sociedad en un gerente, estableciendo de manera clara y precisa sus atribuciones.

Disolución. Este tipo de sociedad se disuelve por el vencimiento de su término, por ocurrencia de alguna causal de disolución legal o estatutaria o por decisión de los asociados.

10.3.2 Entidades que regulan el sector

10.3.2.1 Legislación vigente²³.

Concepto de uso de suelos. La entidad ante la cual se realiza este trámite es el Departamento Administrativo de Planeación Municipal, Dependencia de la entidad que realiza este trámite: Subdirección de Ordenamiento Urbanístico.

Certificado de bomberos. Es una certificación que expide el Departamento de Seguridad y Proyectos, a través del Benemérito Cuerpo de Bomberos Voluntarios de Cali, quien bajo una inspección detallada al establecimiento, vigila que se cumplan las normas mínimas de seguridad. Estas dependen de la clase de establecimiento, ya sea comercial, industrial, etc.

Registro ante la cámara de comercio y obtención del NIT. Es necesario que todas las personas sean naturales o jurídicas, obtengan ante la cámara de comercio el NIT (número de identificación tributaria), para que las actividades que realicen sean identificadas como empresariales.

Registro único tributario (RUT). Mediante su llevada a la DIAN, se buscará establecer las relaciones contractuales con el estado, en términos tributarios e impositivos.

Declaración ambiental. Este documento se tramita ante el DAGMA y consiste en que se expide un Concepto Técnico si es para visita o certificación ambiental o Resolución si es para los siguientes estudios: Caracterización de vertimientos, Permiso de emisiones (Calderas o Plantas), Conceptos de Ruido (Maquinaria), Concepto de Residuos Sólidos.

Trámites generales para la constitución deCOLLAGE

Trámites registrales. Los Trámites registrales son aquellos a través de los cuales la empresa deja constancia de sus actos mediante determinados documentos. Estos son:

- Escritura Pública

²³www.cali.gov.co

- Inscripción ante la Cámara de Comercio
- Registro Mercantil
- Matrícula Mercantil
- Certificado de Existencia y Representación Legal
- Registro Único Tributario (RUT)

Trámites específicos. Los trámites específicos corresponden a la ubicación física de la empresa y a la actividad económica.

- Trámites relacionados según la ubicación de la empresa
- Certificado del uso del suelo
- Paz y Salvo y/o recibo de pago de Impuesto de Industria y Comercio
- Certificado de Condiciones de Sanidad
- Certificado de Seguridad y Prevención
- Certificado de Condiciones Ambientales

Trámites laborales. Los trámites laborales hacen referencia a todo lo relacionado con la contratación de personal. Estos son:

- Trámites relacionados con la vinculación de personal
- Aportes parafiscales
- Afiliación en la caja de compensación familiar
- Afiliación en la EPS
- Afiliación en las administradoras de riesgos profesionales (ARP)
- Registro de los contratos laborales

Tipos de contrato. A continuación se enuncian los tipos de contrato. Ver tabla 24.

Tabla 24. Tipos de contrato

Cargo	Tipo de contrato
Gerente administrativo y financiero	Termino indefinido
Diseñador y pintor	Termino fijo a un año
Operario en corte y adhesión	Termino fijo a un año
Supervisor de calidad	Termino fijo a un año
Vendedor	Termino fijo a un año

10.4 COSTOS ADMINISTRATIVOS

10.4.1 Gastos de personal (mes). A continuación se discriminan los gastos de personal mensual así como los elementos de dotación a entregar al personal. Ver tabla 25 y 26.

Se le entregará a cada trabajador dos camisetas de colores llamativos con el logo y nombre de la empresa, esto para que haga juego con los diseños de los detalles COLLAGE.

Tabla 25. Gastos de personal

Concepto	%	Gerente administrativo y financiero	Supervisor de calidad	Contador	Vendedor
Compensación Ordinaria		1.000.000	566.700	566.700	566.700
Auxilio de Transporte		0	67.800		67.800
Seguridad Social en Salud	8,50%	85.000	48.170		48.170
Seguridad Social en Pensión	12%	120.000	68.004		68.004
Seguridad Social en Riesgos Profesionales	1,044%	10.440	5.916		5.916
Prima	8,33%	83.300	47.206		47.206
Cesantías	8,33%	83.300	47.206		47.206
Intereses sobre las Cesantías	1%	10.000	5.667		5.667
Vacaciones	4,16%	41.600	23.575		23.575
Aportes parafiscales	9%	90.000	51.003		51.003
Total (pesos)		\$ 1.523.640	\$ 931.247	\$ 566.700	\$ 931.247

Tabla 26. Dotaciones

Elemento	Cantidad	Precio unitario	Total
Camiseta Marcada con el Logo y Nombre de la Empresa	10	15.000	150.000
Total(pesos)	10	\$ 15.000	\$ 150.000

10.4.2 Gastos de puesta en marcha. A continuación se describen los gastos de puesta en marcha del negocio. Ver tabla 27.

Tabla 27. Gastos de puesta en marcha

Item	Unidades	Valor (pesos)
Registro cámara de comercio de Cali	1	192.000
Certificado de bomberos	1	10.000
Certificado uso del suelo	1	21.000
Certificado de saycoy acinpro	1	8.000
Escritura pública	1	289.000
Total(pesos)		\$ 520.000

10.4.3 Gastos anuales de administración. A continuación se detallan los gastos anuales de administración. Ver tabla 28.

Tabla 28. Gastos anuales de administración

ITEMS / MES	2012	2013	2014	2015	2016
PRODUCCION	14.561.364	15.143.819	15.749.571	16.379.554	17.034.736
Recurso Humano	6.800.400	7.072.416	7.355.313	7.649.525	7.955.506
Prestaciones Sociales	2.948.928	3.066.885	3.189.561	3.317.143	3.449.829
Aportes Patronales	612.036	636.517	661.978	688.457	715.996
Serv. Públicos agua + luz + Telef	3.200.000	3.328.000	3.461.120	3.599.565	3.743.547
Arriendo	1.000.000	1.040.000	1.081.600	1.124.864	1.169.859
Deprec. Maquinaria y Equipo	0	0	0	0	0
ADMINISTRACION	39.872.028	41.466.909	43.125.585	44.850.609	46.644.633
Gerente	12.000.000	12.480.000	12.979.200	13.498.368	14.038.303
Otros sueldos	13.600.800	14.144.832	14.710.625	15.299.050	15.911.012
Prestaciones Sociales	5.897.856	6.133.770	6.379.121	6.634.286	6.899.657
Aportes Patronales	1.224.072	1.273.035	1.323.956	1.376.915	1.431.991
Deprec. Muebles y Enseres	112.900	117.416	122.113	126.997	132.077
Deprec. Computadores	236.000	245.440	255.258	265.468	276.087
Asesoría Contable	6.800.400	7.072.416	7.355.313	7.649.525	7.955.506
PROMOCION Y PUBLICIDAD	5.244.000	5.453.760	5.671.910	5.068.781	2.223.939
Publicidad - Avisos	5.244.000	5.453.760	5.671.910	5.671.910	5.898.787
Promoción de Ventas	0	0	0	0	0

TOTAL (pesos)	59.677.392	62.064.488	64.547.066	66.298.944	65.903.308
----------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------

11. ANALISIS ECONOMICO Y FINANCIERO

11.1 INGRESOS Y EGRESOS

11.1.1 Fuentes de financiación. A continuación se demuestran las fuentes de financiación, entre ellos la inversión fija, el capital de trabajo entre otros. Ver tabla 29.

Tabla 29.Fuentes de financiación

Tipo de inversión	Total (pesos)	Crédito	Recursos Propios
Inversión fija			
Maquinaria y Equipo	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Muebles y Enseres	\$ 1.129.000	\$ 0	\$ 1.129.000
Computadores	\$ 1.180.000	\$ 0	\$ 1.180.000
Vehículos	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Edificios y Terrenos	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Otros:	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Subtotal (pesos)	2.309.000	\$ 0	\$ 2.309.000
Capital de trabajo			
Efectivo	\$ 5.000.000	\$ 0	\$ 5.000.000
Cartera	\$ 0	\$ 0	
Inventario Materia Prima	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 0
Inventario Producto Terminado	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Otros:	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Subtotal (pesos)	\$ 11.000.000	\$ 6.000.000	5.000.000
Otros			
- Asesoría Especializada	\$ 0	\$ 0	\$ 0
- Gastos Pre-operativos	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 0
- Otros	\$ 846.200	\$ 846.200	\$ 0
Subtotal (pesos)	\$ 1.846.200	\$ 1.846.200	\$ 0
Total inversión (pesos)		7.846.200	7.309.000

	15.155.200		
Participación %	100.00%	51,77%	48.23%

La inversión con la cual dará inicio la empresa COLLAGE será de \$15.155.200 de los cuales el 51,77% corresponden a créditos que se generaran a través de entidades financieras y el resto son recursos propios de la empresa.

11.1.2 Formatos financieros. Los activos hacen referencia a todos los bienes y derechos que posee una empresa, como son el dinero en efectivo, las cuentas bancarias, inversiones en otras empresas, la cartera o cuentas por cobrar, los inventarios, la propiedad planta y equipo, como autos, maquinaria, edificaciones, computadores. Hacen parte también de los activos los bienes intangibles de la empresa como el crédito mercantil o el GoodWill, las marcas, patentes, activos diferidos y las valorizaciones.

Estos activos están clasificados en dos grandes grupos: Activos corrientes y Activos no corrientes. Se conoce como Activo Corriente al activo que puede convertirse en dinero en efectivo en un término no superior a un año. Cualquier activo que pueda ser realizado o vendido en un término de un año convirtiéndolo en efectivo, es considerado activo corriente. Entre ellos está la cartera o cuentas por cobrar, los inventarios y algunas inversiones. Por obvias razones el disponible es un activo corriente puesto que ya es efectivo.

Los Activos No corrientes son lo contrario a los activos corrientes, esto es que se trata de activos que no podrán ser convertidos en efectivo sino a largo plazo, como es el caso de los activos fijos o propiedad planta y equipo.

Los Pasivos son las deudas y obligaciones que tiene la empresa con terceros. Entre los pasivos tenemos las obligaciones financieras, las deudas con proveedores, con el estado por concepto de impuestos, con los empleados por concepto de nómina y cualquier otra obligación con una persona ajena a la empresa.

Al igual que los Activos, los Pasivos están clasificados según su nivel de exigibilidad, de modo que aquellos pasivos que son exigibles en un plazo inferior a un año se consideran pasivos corrientes o pasivos a corto plazo, y esos pasivos que solo son exigibles a plazos superiores a un año, son considerados pasivos no corrientes o pasivos a largo plazo.

El Patrimonio corresponde a los aportes de los socios y a las utilidades generadas por la empresa, utilidades que pueden tomar la figura de reservas, o utilidades retenidas. Hacen parte también del patrimonio las valorizaciones y el superávit de capital.

El balance general proyectado muestra claramente el crecimiento que obtiene la empresa al cabo de los años, este crecimiento se da sin lugar a dudas por las distintas estrategias implementadas por la empresa.

11.2 BALANCE GENERAL Y ESTADO DE RESULTADOS

Balance general: El balance general es un estado financiero conformado por un documento que muestra detalladamente los activos, los pasivos y el patrimonio con que cuenta una empresa en un momento determinado.

Los activos incluyen:

- El dinero que se encuentra físicamente en la empresa (por ejemplo, en su caja fuerte), o el dinero que tiene depositado en el banco (podría ser en su cuenta corriente).
- Los elementos físicos con que cuenta la empresa para realizar sus operaciones y que tienen una duración permanente (edificios, terrenos, maquinaria, vehículos de transporte, muebles, entre otros), o que tienen una duración temporal (materias primas, mercaderías, entre otros).
- Las deudas que tienen los clientes con la empresa.

Los pasivos incluyen:

- Las deudas que tiene la empresa con sus proveedores.
- Las deudas que tiene pendiente con los bancos y otras entidades financieras.

Mientras que el patrimonio incluye:

- Las aportaciones hechas por los socios o accionistas.

- Los beneficios o utilidades que ha obtenido la empresa.

Estado de resultados: Es la sumatoria de los ingresos, los costos, los gastos y la corrección monetaria, que debidamente asociados arrojan el resultado del periodo, con lo cual se podrá concluir si la empresa obtuvo utilidades o pérdidas. Como todo estado financiero está compuesto por unos ingresos en la cual se agrupan una serie de cuentas que representan los beneficios operativos y financieros que recibe el ente económico por el desarrollo de su actividad.

A continuación se detallan las proyecciones del balance general y el estado de resultados de Collage Ltda. Ver tablas 30 y 31.

Tabla 30. Balance general proyectado

Balance general						
Activo Corriente	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Efectivo	32.766.005	170.782.676	229.845.823	252.872.158	260.288.496	246.415.284
Cuentas X Cobrar	5.468.995	6.000.000	6.278.650	6.592.583	7.268.322	8.013.325
Provisión Cuentas por Cobrar		-275.000	-313.933	-329.629	-363.416	-400.666
Inventarios Materias Primas e Insumos	6.000.000	639.558	725.259	822.444	932.651	1.057.627
Inventarios de Producto en Proceso	0	742.950	841.011	951.506	1.076.052	1.216.592
Inventarios Producto Terminado	12.000.000	1.485.899	1.682.022	1.903.013	2.152.103	2.433.184
Anticipos y Otras Cuentas por Cobrar	6.000.000	1.000.000	1.500.000	2.500.000	3.500.000	4.500.000
Gastos Anticipados Neto	0	0	0	0	0	0
Total Activo Corriente:	62.235.000	180.376.084	240.558.832	265.312.075	274.854.208	263.235.346
Terrenos	0	0	0	0	0	0
Construcciones y Edificios Neto	0	0	0	0	0	0
Maquinaria y Equipo de Operación Neto	0	1.390.500	2.666.166	3.824.400	4.854.786	5.776.307
Muebles y Enseres Neto	1.129.000	1.321.696	1.413.781	1.399.890	1.270.443	1.021.540
Equipo de Transporte Neto	0	0	0	0	0	0
Equipo de Oficina Neto	1.180.000	1.540.880	1.760.597	1.831.672	1.741.128	1.483.922
Semovientes pie de cría	0	0	0	0	0	0
Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0	0
Total Activos Fijos:	2.309.000	4.253.076	5.840.545	7.055.962	7.866.357	8.281.770
Total Otros Activos Fijos	600.000	650.000	700.000	750.000	800.000	850.000
TOTAL ACTIVO	65.144.000	185.279.160	247.099.377	273.118.036	283.520.565	272.367.115

Tabla 30. Balance general proyectado (Continuación)

Pasivo	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Cuentas X Pagar Proveedores	12.144.000	11.035.478	12.453.663	14.056.313	15.867.634	17.915.027
Impuestos X Pagar	0	12.993.315	6.477.073	546.453	427.128	1.306.284
Acreedores Varios		600.000	660.000	726.000	798.600	888.000
Obligaciones Financieras	24.000.000	102.000.000	162.000.000	190.500.000	190.500.000	165.000.000
Otros pasivos a LP		120.000	132.000	145.000	160.000	176.000
Obligacion Fondo Emprender (Contingente)	24.000.000	24.000.000	24.000.000	24.000.000	24.000.000	24.000.000
TOTAL PASIVO	60.144.000	150.748.793	205.722.736	229.973.767	231.753.362	209.285.311
Patrimonio	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Capital Social	5.000.000	8.000.000	12.000.000	17.000.000	24.000.000	31.000.000
Reserva Legal Acumulada	0	0	2.638.037	3.953.079	4.064.025	4.132.255
Utilidades Retenidas	0	0	13.190.184	19.765.394	20.320.127	20.661.273
Utilidades del Ejercicio	0	26.380.367	13.150.420	1.109.466	682.292	2.652.152
Revalorizacion patrimonio	0	150.000	398.000	1.316.331	2.700.759	4.636.125
TOTAL PATRIMONIO	5.000.000	34.530.367	41.376.641	43.144.270	51.767.203	63.081.805
TOTAL PAS + PAT	65.144.000	185.279.160	247.099.377	273.118.036	283.520.565	272.367.115

Tabla 31.Estado de Resultados proyectado

ESTADO DE RESULTADOS	2012	2013	2014	2015	2016
Ventas	269.085.000	282.539.250	296.666.213	327.074.499	360.599.635
Devoluciones y rebajas en ventas	0	0	0	0	0
Materia Prima, Mano de Obra	88.283.820	99.629.305	112.450.508	126.941.071	143.320.213
Depreciación	870.144	1.291.991	1.730.266	2.185.117	2.670.842
Agotamiento	0	0	0	0	0
Otros Costos	800	816	832	849	866
Utilidad Bruta	179.930.236	181.617.137	182.484.606	197.947.462	214.607.715
Gasto de Ventas	12.998.964	13.258.943	13.524.122	13.794.605	14.070.497
Gastos de Administracion	33.141.828	35.972.000	36.820.000	37.690.000	38.583.000
Provisiones	275.000	38.933	15.697	33.787	37.250
Amortización Gastos	94.245.274	103.770.452	114.368.927	125.927.607	139.324.161
Utilidad Operativa	39.269.170	28.576.810	17.755.860	20.501.463	22.592.807
Otros ingresos					
Intereses	2.639.716	12.035.936	19.115.898	22.478.881	22.478.881
Otros ingresos y egresos	-2.639.716	-12.035.936	-19.115.898	-22.478.881	-22.478.881
Revalorización de Patrimonio	-150.000	-248.000	-918.331	-1.384.428	-1.935.366
Ajuste Activos no Monetarios	2.912.228	6.302.355	10.658.487	15.575.223	24.412.023
Ajuste Depreciación Acumulada	0	-26.974	-72.241	-135.715	-252.498
Ajuste Amortización Acumulada	-18.000	-2.940.761	-6.651.958	-10.968.243	-18.379.649
Ajuste Agotamiento Acumulada	0	0	0	0	0
Total Corrección Monetaria	2.744.228	3.086.619	3.015.957	3.086.838	3.844.510
Utilidad antes de impuestos	39.373.682	19.627.493	1.655.919	1.109.420	3.958.436
Impuestos (35%)	12.993.315	6.477.073	546.453	427.128	1.306.284
Utilidad Neta Final	26.380.367	13.150.420	1.109.466	682.292	2.652.152

Tabla 31.Estado de Resultados proyectado (Continuación)

FLUJO DE CAJA					
Flujo de Caja Operativo	2012	2013	2014	2015	2016
Utilidad Operacional	39.269.170	28.576.810	17.755.860	20.501.463	22.592.807
Depreciaciones	870.144	1.291.991	1.730.266	2.185.117	2.670.842
Amortización Gastos	94.245.274	103.770.452	114.368.927	125.927.607	139.324.161
Agotamiento	0	0	0	0	0
Provisiones	275.000	38.933	15.697	33.787	37.250
Impuestos	0	-12.993.315	-6.477.073	-546.453	-427.128
<u>Neto Flujo de Caja Operativo</u>	134.659.588	120.684.870	127.393.678	148.101.521	164.197.932

Tabla 31.Estado de Resultados proyectado (Continuación)

FLUJO DE CAJA					
Flujo de Caja Inversión	2012	2013	2014	2015	2016
Variacion Cuentas por Cobrar	-531.005	-278.650	-313.933	-675.740	-745.003
Variacion Inv. Materias Primas e insumos3	5.360.442	-85.701	-97.185	-110.207	-124.975
Variacion Inv. Prod. En Proceso	-742.950	-98.061	-110.496	-124.545	-140.541
Variacion Inv. Prod. Terminados	10.514.101	-196.122	-220.991	-249.090	-281.081
Var. Anticipos y Otros Cuentas por Cobrar	5.000.000	-500.000	-1.000.000	-1.000.000	-1.000.000
Otros Activos	-91.500.266	-100.650.293	-110.715.322	-121.786.854	-133.965.539
Variación Cuentas por Pagar	-1.108.523	1.418.186	1.602.650	1.811.320	2.047.393
Variación Acreedores Varios	600.000	60.000	66.000	72.600	89.400
Variación Otros Pasivos	120.000	12.000	13.000	15.000	16.000
Variación del Capital de Trabajo	-72.288.201	-100.318.641	-110.776.276	-122.047.516	-134.104.347
Inversión en Terrenos	0	0	0	0	0
Inversión en Construcciones	0	0	0	0	0
Inversión en Maquinaria y Equipo	-1.500.000	-1.500.000	-1.500.000	-1.500.000	-1.500.000
Inversión en Muebles	-475.000	-475.000	-475.000	-475.000	-475.000
Inversión en Equipo de Transporte	0	0	0	0	0
Inversión en Equipos de Oficina	-690.000	-690.000	-690.000	-690.000	-690.000
Inversión en Semovientes	0	0	0	0	0
Inversión Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0
Inversión Otros Activos	-50.000	-50.000	-50.000	-50.000	-50.000
Inversión Activos Fijos	-2.715.000	-2.715.000	-2.715.000	-2.715.000	-2.715.000
Neto Flujo de Caja Inversión	-75.003.201	-103.033.641	-113.491.276	-124.762.516	-136.819.347

Tabla 31.Estado de Resultados proyectado (Continuación)

FLUJO DE CAJA					
Flujo de Caja Financiamiento	2012	2013	2014	2015	2016
Desembolsos Pasivo Largo Plazo	78.000.000	66.000.000	54.000.000	42.000.000	30.000.000
Amortizaciones Pasivos Largo Plazo	0	-6.000.000	-25.500.000	-42.000.000	-55.500.000
Intereses Pagados	-2.639.716	-12.035.936	-19.115.898	-22.478.881	-22.478.881
Dividendos Pagados	0	-10.552.147	-5.260.168	-443.786	-272.917
Capital	3.000.000	4.000.000	5.000.000	7.000.000	7.000.000
Neto Flujo de Caja Financiamiento	78.360.284	41.411.917	9.123.933	-15.922.667	-41.251.797
Neto Periodo	138.016.671	59.063.146	23.026.335	7.416.338	-13.873.212
Saldo anterior	32.766.005	170.782.676	229.845.823	252.872.158	260.288.496
Saldo siguiente	170.782.676	229.845.823	252.872.158	260.288.496	246.415.284

11.3CAPITAL DE TRABAJO

En la tabla 32 se presentan los rubros correspondientes al capital de trabajo requerido por la empresa

Tabla 32. Capital de trabajo

PERSONAL TRES PRIMEROS MESES	\$ 2.590.341
GASTOS OPERACIONALES TRES MESES	\$ 1.050.000
MATERIA PRIMA INICIAL	\$ 4.000.000
TOTAL CAPITAL SOCIAL INICIAL (pesos)	\$ 7.640.341

12. PLAN DE IMPLEMENTACION

12.1 PLAN OPERATIVO

12.1.1 Cronograma de actividades. En seguida se muestra la secuencia de actividades que se vienen desarrollando para la puesta en marcha de la empresa y la planeación de las labores que se deben ejecutar posteriormente. Ver tabla 33.

Tabla 33.Cronograma de actividades

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																					
		SEMANAS																			
Actividades		Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Presentación de anteproyecto	Antecedentes																				
	Problema de Investigación																				
	Objetivos																				
	Justificación																				
	Metodología																				
	Marco conceptual y teórico																				
	Matriz integrada del Entorno																				
	Análisis del Sector																				
Presentación del Proyecto	Naturaleza del Proyecto																				
	Mercado																				
	Operación																				
	Organización																				
	Finanzas																				
	Plan operativo																				
	Impacto																				
	Resumen Ejecutivo																				

12.2Metas sociales

12.2.1 Metas sociales del plan de negocio. COLLAGE tiene como meta contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de aquellas personal que se vinculen laboralmente al desarrollo de este proyecto, al igual que aportar a la economía del país a través de la generación de empleo y creación de empresa.

12.2.2 Plannacional de desarrollo. De acuerdo a los objetivos del plan de desarrollo el proyecto se enmarca de la siguiente manera:

Generación de empleo: el proyecto se encargará de generar empleos de calidad que cumpla con los reglamentos de ley, además como empresa se aportará al crecimiento laboral de cada uno de sus empleados, brindándoles la capacitación necesaria para el mejoramiento de sus actividades diarias.

Reducción de la pobreza: el desarrollo de este proyecto mejorará la calidad de vida de quienes obtengan dicho empleo por parte de la empresa, logrando el sostenimiento de cada familia representada, evitando así, que dichas familias se vean en situaciones sociales vulnerables.

Mayor seguridad: con la generación de empleo también se está aportando a la generación de seguridad ciudadana, no es un secreto que cuando un individuo tiene su mente ocupada, propende a generar mejoramiento tanto a nivel individual como colectivo.

12.2.3. Plan regional de desarrollo. En cuanto a los objetivos del plan regional el desarrollo del proyecto generará crecimiento económico a través a través de la puesta en marcha de la empresa, lo que genera activación en la economía. En cuanto a la ampliación de oportunidades sociales; queda claro que el desarrollo de este proyecto le permite a los participantes entrar en un mercado laboral en el cual tendrán la oportunidad de crecer a nivel de profesión, y obtener beneficios que les permitirán ser competitivos en el mismo.

12.2.4 Cluster o cadena productiva. Este proyecto se encuentra ubicado en el clúster de pulpa, papel y cartón que se encuentra en la ciudad de Cali al sur del departamento del Valle del cauca y norte del departamento del Cauca, conformado por la cámara de la industria de pulpa, papel y cartón de la Asociación Nacional de Industriales (ANDI).

12.2.5 Empleo. Se tiene planeado dar inicio a la actividad laboral en enero de 2013, y ninguno de los colaboradores directos posee características de población vulnerable. Ver tabla 34.

Tabla 34. Empleo

Empleo directo	Mes inicio	Salario	Población vulnerable
Gerente administrativo y Financiero	Enero	1.000.000	NA
Diseñador y pintor	Enero	566.700	NA
Operario en corte y adhesión	Enero	566.700	NA
Supervisor de calidad	Enero	566.700	NA
Vendedor	Enero	566.700	NA

12.2.6 Emprendedores. Emprendedores del proyecto COLLAGE Ltda. Ana María Olaya Echeverry y Miller Echeverry Solarte.

13. IMPACTO

13.1ECONÓMICO

Con el desarrollo de este proyecto se aporta a la economía del país, logrando generar calidad en la oferta laboral, y logrando participación en la dinámica de la economía a través de la generación de nuevas empresas.

13.2 SOCIAL

COLLAGE genera impacto social al permitir que los participantes del proyecto mejoren su calidad de vida y a la vez la de sus respectivas familias, a través de la participación en el mercado laboral, lo que les permite participar a su vez de un mercado en el que tienen la capacidad de obtener productos y servicios.

13.3 AMBIENTAL

La empresa aportará al ambiente ayudando a generar el uso adecuado de residuos reciclables, y permitiendo la reutilización de los mismos en los productos que así lo requieran de acuerdo a sus diseños.

14. RESUMEN EJECUTIVO

Este trabajo de grado se realizó con el objetivo de conocer en esencia el proceso de creación de una empresa. Este proceso se realizó mediante la búsqueda de información relevante para la creación de un plan de negocio.

Collage, es una empresa privada dedicada a diseñar, producir y comercializar tarjetas elaboradas a mano, con base en esquemas modernos y llamativos, con amplias texturas, diverso colorido y tamaño, diseñadas para ser adquiridas por todo tipo de personas, permitiéndoles amenizar aquellas situaciones que sucedan en la vida cotidiana; posee como principio transmitir algún tipo de recuerdo memorable y duradero gracias a su composición, satisfaciendo así la necesidad de comunicación en su momento.

Collage cuenta con gran variedad de productos elaborados en papel, conservando la calidad y durabilidad que la destacan; entre los cuales están:

- Esquelas
- Afiches o posters
- Tarjetas Postales
- Papel Regalo
- Cajas de Regalo
- Bolsas de Regalo
- Tarjetas pequeñas para marcación de regalos

Estos productos están dirigidos a todo tipo de personas sin importar la edad, simplemente aquellas personas las cuales se dirijan a las diferentes papelerías, almacenes de cadena y centros comerciales del sur de la ciudad de Cali, las cuales inclinen sus preferencias hacia los detalles elaborados a mano, sin embargo, el nicho de mercado al cual se enfocará este proyecto en el caso de las tiendas universitarias está dirigido a personas entre los 15 y 30 años de edad, en especial al género femenino (sin excluir el masculino), que posean vínculo estudiantil en colegios o instituciones privadas, especialmente estudiantes universitarios que ejerzan o no algún tipo de labor diaria o profesión; es factible predecir que la mayoría de esta población seleccionada, pueden adquirir este producto sin mayor dificultad, ya que es en estos lugares donde la compra de estos productos tienen mayor demanda.

La diferencia que se encuentra en estos productos frente a otros similares es la originalidad y exclusividad que encuentra cada comprador en los diferentes diseños, permitiéndoles poner un toque personal en cada producto, lo que genera mayor aceptación en cada cliente. Los objetivos de este proyecto están enfocados a crear reconocimiento de marca en cada cliente, y así generar buenas recomendaciones voz a voz creando fidelización de los clientes.

Para fortalecer la fuerza de ventas, esta empresa emplea estrategias de promoción, diseñando programas de ventas para estimular las adquisiciones de los clientes y persuadiendo para que nuestros productos sean su primera opción de compra. Además se realizará un entrenamiento a nuestros vendedores para que sean amables, serviciales y persuasivos, para lograr atraer más clientes.

La gran apuesta que se le ha hecho a la puesta en marcha de esta empresa, se debe a la alta rentabilidad que genera la producción de estos productos, debido a que el costo de la materia prima es económico, lo que genera un porcentaje de ganancia, que sería cerca del 100 por ciento por producto.

Este proyecto necesita para su puesta en marcha una inversión inicial de \$24.000.000 de la cual todos sus recursos se adquirirán por medio de préstamos en entidades financieras.

Como se puede observar, la rentabilidad del patrimonio es superior a la rentabilidad de los activos, en los dos primeros años, lo anterior ocurre porque el verdadero capital invertido no son los activos sino el patrimonio, puesto que parte de los activos están financiados por terceros. Ver tablas 35 y 36.

Tabla 35. Rentabilidad

Indicadores de rentabilidad	2012	2013	2014	2015	2016
Rentabilidad Operacional	14,6%	10,1%	6,0%	6,3%	6,3%
Rentabilidad Neta	9,8%	4,7%	0,4%	0,2%	0,7%
Rentabilidad Patrimonio	76,4%	31,8%	2,6%	1,3%	4,2%
Rentabilidad del Activo	14,2%	5,3%	0,4%	0,2%	1,0%

Tabla 36. Criterios de decisión

Criterios de decisión	
Tasa mínima de rendimiento a la que aspira el emprendedor	18%
TIR (Tasa Interna de Retorno)	44,54%
VAN (Valor actual neto)	24.057.523
PRI (Periodo de recuperación de la inversión)	2,08
Duración de la etapa improductiva del negocio (fase de implementación).en meses	8 mes
Nivel de endeudamiento inicial del negocio, teniendo en cuenta los recursos del fondo emprender. (AFE/AT)	92,32%
Periodo en el cual se plantea la primera expansión del negocio (Indique el mes)	15 mes
Periodo en el cual se plantea la segunda expansión del negocio (Indique el mes)	16 mes

Valor Actual Neto. El valor actual neto (VAN) 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 (0) es bueno, porque, en pesos de hoy, los ingresos son mayores que los egresos. Si este es menor que cero significa que en pesos de hoy los ingresos son menores que los egresos y por lo tanto el proyecto no debe realizarse.

Si el valor presente neto es igual a cero quiere decir que los ingresos son iguales a los egresos y financieramente le será indiferente al inversionista.

Para el cálculo del VAN se utilizó una Tasa interna mínima de retorno de 18%.

VAN del proyecto: \$ **24.057.523** > 0

Como el VAN es mayor que cero significa que el proyecto es viable.

De acuerdo a lo anterior, el Valor Actual Neto permite determinar que la inversión cumple con el objetivo básico financiero que es el de MAXIMIZAR la inversión. Este análisis nos permite establecer que la inversión puede incrementar el valor de la empresa COLLAGE LTDA. El cambio en el valor estimado es positivo

(\$24.057.523) lo que significará que el valor de COLLAGE LTDA tendrá un incremento equivalente al monto del Valor Actual Neto.

TIR (Tasa Interna de Retorno): La TIR se define usualmente como la tasa de 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.

TIR del proyecto: **44,54%** > 18%. La TIR del proyecto es muy buena ya que supera la rentabilidad esperada en 2.5 veces.

15. CONCLUSIONES

El subsector de la tarjetería se encuentra un estado potencialmente creciente, de Latinoamérica Colombia cuenta con una privilegiada ubicación.

La empresa cuenta con un potencial humano muy bueno, que conoce el producto, el sector y el modelo de negocio bajo el opera la empresa.

De acuerdo al análisis del Benchmarking y la Matriz del Perfil Competitivo, es importante que la compañía refuerce el área de mercadeo, una mayor promoción de su marca podría mejorar el posicionamiento y generar reconocimiento lo que se vería expresado en el aumento de sus ventas.

Los productos que ofrecerá la empresa son: esquelos, afiches, tarjetas postales, papel regalo, cajas de regalo y tarjetas pequeñas marcación de regalos.

Las principales empresas dedicadas a la elaboración de tarjetas y detalles hechos a mano son: HANDWORK Y EXPLOTION.

El mercado objetivo de COLLAGE son los almacenes de cadena, papelerías y la población estudiantil de universidades y/o instituciones educativas.

Los métodos que la empresa estipulo para darse a conocer ante el mercado objetivo son: página Web y directorio telefónico.

COLLAGE se constituirá como una empresa de Responsabilidad Limitada.

La inversión inicial requerida para la empresa comenzar sus actividades es de \$24'000.000, los cuales se obtendrán por medio de créditos con entidades financieras.

Teniendo en cuenta que la Tasa Interna de Retorno es de **44,54%**, nos muestra que el negocio es rentable ya que supera la rentabilidad esperada.

El impacto social que genera la creación de esta empresa es bastante positivo ya que se generarán nuevos empleos y ello contribuirá al mejoramiento de la economía colombiana.

BIBLIOGRAFIA

DEHTER, Mario. Intraentrepreneurship. El concepto de emprendimiento y su relación con la educación, el empleo y el desarrollo Local. Reuters, 2001.

DONELLY, James Jr. GIBSON, James L. IVANCEVICH, Jhon M. Fundamentos de dirección y administración de empresas. 8ed. 1993.

VARELA, Rodrigo. Innovación Empresarial: Arte y Ciencia en la Creación de Empresas. 3 ed. Pearson. Prentice Hall. 2008.

VILLEGAS, Fabio. Marketing Estratégico: Modelo para elaborar su exitoso plan de mercadeo, Universidad del Valle, Facultad de Ciencias de la Administración. Cali. 1993.

Disponible en: <<http://www.ccc.org.co/>>

Disponible en: <<http://www.dnp.gov.co/PortalWeb>>