

Plan de Empresa: GUERRERIANO

Presentado por:

Pablo José Jaramillo Muñoz

Trabajo de grado para optar por el título de

Magister en Administración

Dirigido por:

Andrés Felipe Otero Vergara

Universidad Icesi

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Cali, Diciembre de 2014

Tabla de contenido

Resumen	8
Abstract	9
Síntesis	10
1 Análisis del Mercado	11
1.1 Análisis del Entorno y del Sector	11
1.2 Análisis del Mercado Propiamente Dicho	14
1.2.1 Clientes	14
1.2.2 Productos y Servicios	17
1.2.3 Competencia	21
1.3 Plan de Mercadeo	22
1.3.1 Estrategia de Precios	22
1.3.2 Estrategia de Ventas	24
1.3.3 Estrategia Promocional	25
1.3.4 Estrategia de Distribución	26
1.3.5 Política de Servicios	27
1.3.6 Táctica de Ventas	27
2 Análisis Técnico	28
2.1 Cronograma	28
2.2 Proveedores	30

2.3	Análisis del Producto	31
2.4	Equipos y Maquinarias	35
2.5	Análisis de Distribución de Planta	38
2.6	Plan de Producción – Plan de Consumos – Plan de Compras	39
2.7	Sistemas de Control	41
3	Análisis Administrativo	42
3.1	Análisis del Grupo Empresarial	43
3.2	Análisis del Personal Ejecutivo	44
3.3	Análisis de la Organización	44
3.4	Análisis de los Empleados	46
4	Análisis Legal, Social, Ambiental y de Valores	47
5	Análisis Económico	49
5.1	Inversión en activos fijos	49
5.2	Presupuesto de Gastos	51
5.3	Análisis Económico	51
6	Análisis Financiero	53
6.1	Estado de Resultados	53
6.2	Balance General	54
6.3	Flujo de Caja	55
7	Evaluación del Proyecto	56

8	Análisis de Riesgos	58
8.1	Mercado	58
8.2	Técnico	59
8.3	Administrativo	60
8.4	Legal, Social, Ambiental y de Valores	61
8.5	Económico	61
8.6	Financiero	61
9	Análisis de Sensibilidad	62
9.1	Reducción del Volumen de Ventas en un 5%	63
9.2	Reducción del Volumen de Ventas a \$130.000.000	65
	Bibliografía	67
	Anexos	69
	Anexo 1	69
	Anexo 2	70

Índice de Tablas

Tabla 1. Cálculo del mercado Total Anual para el Sector de Comercialización de Artículos para actividades al aire libre	16
Tabla 2. Porcentaje de Ventas por Categoría	19
Tabla 3. Proyección de Unidades Vendidas para 2015	20
Tabla 4. Análisis Cualitativo de Competidores en el sector de venta de artículos para actividades al aire libre.	22
Tabla 5. Comparación de Precios con la Competencia	23
Tabla 6. Análisis de Contribución Marginal por Artículo	32
Tabla 7. Inversión en Activos durante la etapa preoperativa	36
Tabla 8. Proyección de Venta de Unidades por año	40
Tabla 9. Ingresos por ventas totales Anuales	40
Tabla 10. Costos por artículos vendidos anuales.	41
Tabla 11. Presupuesto de Nómina Anual	43
Tabla 12. Salarios de Nómina para GUERRERIANO	45
Tabla 13. Proyección de Inversión en Activos Fijos	50
Tabla 14. Depreciaciones y Amortizaciones de Activos Fijos	50
Tabla 15. Gastos de Administración y Operativos	51
Tabla 16. Análisis Económico a 6 Años para GUERRERIANO	52
Tabla 17. Estado de Resultados	54
Tabla 18. Balance General	55
Tabla 19. Flujo de Caja para el año 2 de Operación	56
Tabla 20. Evaluación del Proyecto	57

Tabla 21. Análisis de Sensibilidad Reducción Volumen de Ventas 5%	64
Tabla 22. Análisis de Sensibilidad Reducción Ventas 5% - Ajuste Inversión en Publicidad	64
Tabla 23. Análisis de Sensibilidad Reducción Ventas 25% - Incremento Margen de Contribución	65
Tabla 24. Comparación Precios Competencia Margen de Contribución 30%	66

Índice de Figuras

Figura 1. Encuesta. Factores importantes para el cliente	14
Figura 2. Encuesta. Inversión Anual en Equipos para actividades al aire libre	15
Figura 3. Encuesta. Disposición a esperar para recibir el producto	18
Figura 4. Encuesta. Equipos para actividades al aire libre.	18
Figura 5. Cronograma Preoperativo GUERRERIANO	29
Figura 6. Cronograma Operativo GUERRERIANO	30
Figura 7. Proceso Operativo para GUERRERIANO	33
Figura 8. Página principal GUERRERIANO.COM (AbanteCart)	37
Figura 9. Distribución Física Oficina Operativa GUERRERIANO	38
Figura 10. Organigrama	45

Resumen

GUERRERIANO es una compañía dedicada a la comercialización de artículos para actividades al aire libre por internet, esto incluirá Ropa, Backpacks/Mochilas, Zapatos, Carpas, Sleeping Bags, Estufas para Camping y Colchones. El acceso a la tienda se podrá realizar a través del portal web www.guerreriando.com. Esta empresa estará dirigida por su propietario y su centro de operaciones estará localizado en la ciudad de Bogotá. Su estrategia de ventas se basa en la capacidad de mantener una gran variedad de artículos en su catálogo mediante una política de ventas sobre pedido, así la empresa garantiza un mayor capital de trabajo eliminando los inventarios. Sus clientes potenciales se describen así: Edades de 20 a 50 años, ubicados los estratos socioeconómicos 4, 5 y 6, con gusto por el ecoturismo y las actividades al aire libre.

GUERRERIANO es una compañía que inicia con una inversión de \$45.000.000, de los cuales \$30.000.000 provienen de aportes del grupo empresarial y \$15.000.000 provienen de un préstamo bancario. La empresa espera lograr un período de pago descontado de 5,84 años y una Tasa Interna de Retorno de 19,09%, la cual es superior a la tasa mínima exigida por los socios del 16%. Sin embargo, los riesgos del negocio son bastante altos, en especial los referentes al cumplimiento de los volúmenes de ventas, lo que exige una estrategia de mercadeo altamente efectiva que logre cumplir con las proyecciones de ventas.

El proyecto en principio es económicamente viable, pero requiere alta inversión por parte de los socios durante los dos primeros años de operación, por lo que la decisión de realizar o no este plan de empresa dependerá exclusivamente de la propensión a tomar riesgos de los socios.

Palabras clave: Plan de negocio, Aire Libre, ecommerce, Online, Outdoors, Internet., Tienda Electrónica.

Abstract

GUERRERIANO is a company dedicated to commercialize outdoors equipment on the Internet, this includes clothes, backpacks, shoes, tents, sleeping bags, camping stoves and mattresses. The access to the online store will be available in the web page www.guerreriando.com. This company will be managed by its owner and its center of operations will be located in Bogotá. Its sales strategy is based in the capacity to keep a wide range of articles in the catalog, where the customers will only be able to purchase as a backorder, this benefits the company with the absence of inventory and maximizing its working capital. Its potential clients are described as follow: Ages between 20 and 50, located in socioeconomic scale 4, 5 and 6, and with personal preference for the ecotourism and outdoors activities.

GUERRERIANO starts with an investment of COP\$45.000.000, from which \$30.000.000 will be provided by the owners of the company and \$15.000.000 will be loaned from a bank. The company expects to achieve a discounted payment period of 5,84 years and an Internal Rate of Return of 19,09%, which is higher than the one requested by the business partners. However, the risks of this business are quite high, specially the fulfillment of the sales volumes, which requires a highly effective marketing strategy to achieve the sales projections.

The project is economically viable, but requires high investment from the owners during the first two years of operation, so the decision of whether or not to implement this business plan will depend solely on the risk taking disposition of the business partners.

Keywords: Business Plan, Online, Outdoors, Internet., ecommerce.

Síntesis

GUERRERIANO es una compañía dedicada a la comercialización de artículos para actividades al aire libre por internet, esto incluirá Ropa, Backpacks/Mochilas, Zapatos, Carpas, Sleeping Bags, Estufas para Camping y Colchones. El centro de operaciones de GUERRERIANO se encontrará localizado en la ciudad de Bogotá, mientras que el acceso a la tienda se podrá realizar a través del portal WEB www.guerreriando.com. Su estrategia de ventas se basa en la capacidad de mantener una gran variedad de artículos en su catálogo mediante una política de ventas sobre pedido, así la empresa garantiza un mayor capital de trabajo que le permite eliminar los inventarios.

1 Análisis del Mercado

1.1 Análisis del Entorno y del Sector

El turismo ecológico en Colombia se está haciendo cada vez más popular, la gente busca alejarse de la rutina de las ciudades para pasar momentos tranquilos en la naturaleza. Colombia cuenta con múltiples contextos geográficos, ofertas paisajísticas inigualables y es uno de los países más biodiversos del planeta, haciéndolo un lugar ideal para realizar actividades al aire libre como senderismo, camping, mochileo, hiking y montañismo. Es por esto que el gobierno Colombiano está generando oportunidades para estimular el crecimiento de este sector, entre estas se encuentran: La consolidación del Sistema de Parques Nacionales Naturales; el establecimiento del decreto 2755 de 2003 que contiene una serie de estímulos que promueven el desarrollo de proyectos de ecoturismo; entre otros.

Para mencionar algunas estadísticas, el sistema de parques nacionales reportó un incremento en el ingreso de visitantes del 27% entre 2011 y 2013, con un total de 881.875 durante el último año (Parques Nacionales Naturales de Colombia, 2013), mostrando un claro crecimiento en el sector del ecoturismo. Sin embargo, en Colombia no hay mucha oferta de artículos para realizar este tipo de actividades, encontrando principalmente las siguientes limitantes: Pocas tiendas especializadas, oferta de equipos limitada, precios altos y baja calidad. Teniendo en cuenta lo anterior, la creación de una empresa que satisfaga las necesidades de producto de este nicho de mercado es una oportunidad de negocio digna de analizar.

Con el fin de analizar el sector, se encontraron 6 empresas representativas que comercializan artículos para actividades al aire libre. Estas son: Tadoo Adventure Gear, Outdoor Adventure, Thundra, Explorer Colombia, 14Ochomiles y Home Sentry. Aunque las

primeras 5 se dedican exclusivamente a la comercialización de artículos para actividades al aire libre, la última se dedica principalmente a la comercialización de artículos para el hogar, sin embargo es importante analizarla teniendo en cuenta que tiene una oferta de equipos a bajo costo. Más adelante se hará un análisis detallado de estas 6 empresas.

Teniendo en cuenta el bajo nivel de competencia, las barreras de entrada a un sector como este son reducidas. Pues si bien requerirá una inversión inicial alta para posicionarse, la limitante principal corresponde a temas tributarios y aduaneros, pues la mayoría de estos equipos son importados, por lo que los impuestos y la legislación tributaria pueden convertirse en un inconveniente para la creación y sostenimiento de la empresa. Sin embargo, esta barrera se puede mitigar a través del conocimiento de las normativas vigentes y de los costos asociados a la importación de este tipo de equipos al país y posterior comercialización.

Como se pudo evidenciar anteriormente, el sector de la comercialización de artículos para actividades al aire libre tiene una estrecha relación con el turismo ecológico, por lo que cualquier crecimiento o decrecimiento del turismo ecológico tendrá un impacto directo sobre la empresa que se está evaluando. Este sector no hace parte de las necesidades básicas de los colombianos, por lo que una mala situación económica o recesión impactará de inmediato las ventas de la empresa. Adicionalmente, este tipo de actividades puede suponer algunos riesgos e incomodidades que muchas personas prefieren evitar principalmente viajando en familia, esta es una oportunidad para que la empresa busque la forma de romper estos paradigmas sociales. Por último, el incremento de los conflictos internos en el país puede ocasionar una caída en las ventas de equipos para actividades al aire libre, pues el ecoturismo se verá impactado directamente.

Para ahondar un poco en la dinámica del sector del turismo, se puede ver en la “Encuesta de Gasto en Turismo Interno EGIT 2012-2013” publicada por el DANE el 24 de Septiembre de 2013, que el porcentaje de personas que realizaron viajes por turismo durante 2012 y 2013 fue de 15,2% en Colombia (DANE, 2013), lo cual, conservando la misma tendencia durante 2014 equivaldría a un total de 7.244.52 viajeros según las proyecciones del DANE. Sin embargo, de estas, solamente el 1,5% utiliza el Camping como lugar de alojamiento (DANE, 2013), por lo que se tienen un total de 108.668 clientes potenciales para productos de camping. Este número es coherente con las más de ochocientas mil personas interesadas en ecoturismo según las cifras de Parques Nacionales.

Por otro lado, teniendo en cuenta que esta empresa venderá 100% a través de Internet, se analizaron algunas estadísticas del comercio online durante 2013 que pueden marcar la diferencia en el desempeño del negocio. De acuerdo a un estudio realizado por la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico (ccce.org.co), el comercio electrónico está creciendo a un 40% anual en Latinoamérica (García, 2014), siendo Colombia el país con más crecimiento en la región. Particularmente, en el sector de los artículos deportivos, los resultados de una encuesta realizada por la misma entidad a 1.019 personas entre los 18 y 55 años de edad muestran que en 2013 el 27% de los encuestados prefiere comprar por internet (García, 2014). Estas cifras son muy positivas, puesto que demuestran una vez más que el internet es un canal de promoción totalmente efectivo y preferido por un sector interesante de la población.

Por último, es importante tener en cuenta el comportamiento de las ventas en el sector durante el año. De acuerdo al DANE, para el sector de la comercialización de artículos

deportivos, las ventas en los meses de enero, febrero y abril son 12% menores que en el resto del año, mientras que en Diciembre aumentan en un 62% (DANE, 2014).

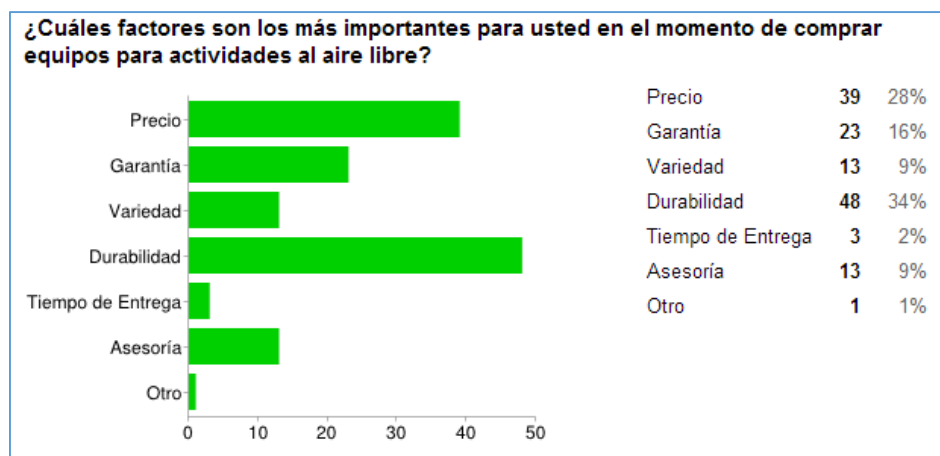
1.2 Análisis del Mercado Propiamente Dicho

1.2.1 Clientes

GUERRERIANO comercializará sus productos a través de una página web, por lo que sus operaciones podrán cubrir toda Colombia. Sus clientes potenciales se describen así: Edades de 20 a 50 años, ubicados los estratos socioeconómicos 4, 5 y 6, con gusto por el ecoturismo. Utilizando como base el número de visitantes de parques nacionales de 881.875 anuales y teniendo en cuenta que un 27% de los compradores de productos deportivos prefieren hacer sus compras por internet, el total de compradores potenciales sería de mínimo 238.106 en todo el país.

Basados en una encuesta realizada a 62 personas sobre este tipo de actividades, estos clientes potenciales buscan principalmente productos durables, con garantía y a buen precio (Figura 1).

Figura 1. Encuesta. Factores importantes para el cliente

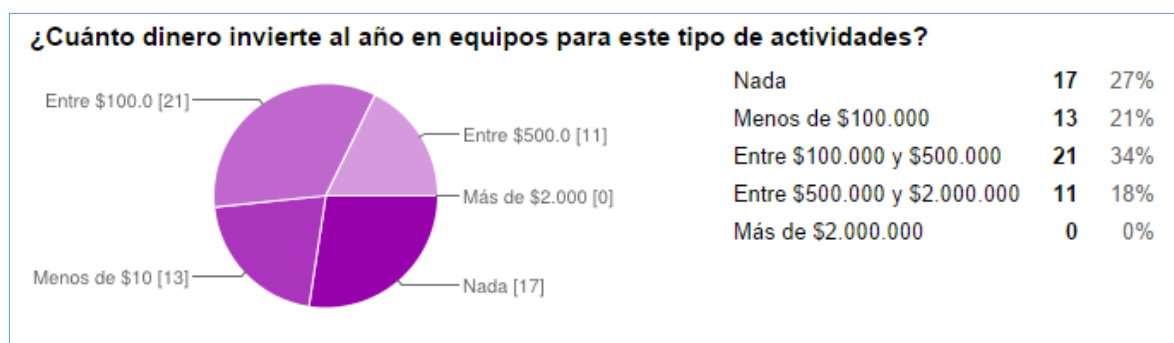


Fuente: El autor

Por otro lado, como resultado de la encuesta, también se encontró que el 73% de las personas encuestadas considera que en Colombia no se consiguen o no hay suficiente oferta de artículos para la práctica de actividades al aire libre. Esta es una necesidad que GUERRERIANO busca satisfacer con su catálogo dinámico y sobre pedido.

Para establecer una aproximación al nivel de consumo de equipos para este tipo de actividades, se puede utilizar la información obtenida mediante la respuesta a la pregunta “¿Cuánto dinero invierte al año en equipos para este tipo de actividades?”. En la Figura 2 puede ver que el 73% de los encuestados invierten dinero en este tipo de equipos.

Figura 2. Encuesta. Inversión Anual en Equipos para actividades al aire libre



Fuente: El autor

Teniendo en cuenta la información anterior y de acuerdo al mercado global de 238.106 clientes que se había calculado anteriormente, se puede hacer una estimación del consumo anual de todo el sector. El detalle de este cálculo se muestra en la Tabla 1. Con el fin de obtener números realistas y procurando ser conservadores, se utilizó el límite inferior de cada intervalo de consumo para hacer el cálculo de consumo total por grupo de compradores, para el intervalo “Menos de \$100.000” se utilizó un valor de \$50.000. El consumo total para el sector de la comercialización de artículos para actividades al aire libre se calculó en \$31.683.650.000.

Tabla 1. Cálculo del mercado Total Anual para el Sector de Comercialización de Artículos para actividades al aire libre

¿Cuánto dinero invierte al año en equipos para este tipo de actividades?	Porcentaje del Mercado	Mercado Total (Personas)	Gasto Mínimo (COP)	Consumo Anual Mínimo (COP)
Entre \$100.000 y \$500.000	34%	80.649	\$ 100.000	\$ 8.064.900.000
Entre \$500.000 y \$2.000.000	18%	42.245	\$ 500.000	\$ 21.122.500.000
Menos de \$100.000	21%	49.925	\$ 50.000	\$ 2.496.250.000
Nada	27%	65.287	\$ -	\$ -
TOTAL	100%	238.106		\$ 31.683.650.000

Fuente: El autor

Aunque la aproximación del tamaño del mercado global muestra números bastante interesantes, se decidió entrevistar a un empresario que tuviera experiencia en la comercialización de artículos no convencionales por internet. Para esto, se contactó al señor Juan Diego Pineda, propietario de la empresa “Golf para Colombia”, dedicada a la comercialización de artículos deportivos para la práctica de Golf. Esta empresa lleva 10 años en Colombia y comenzó comercializando sus productos 100% a través del portal web www.golfparacolombia.com, hace 3 años abrieron una tienda física en el sector de Cedritos en Bogotá.

En el Anexo 1 se puede ver el detalle de esta entrevista, a continuación se presenta la información más destacada:

- Golf para Colombia comenzó con una inversión de US\$25.000.
- Las ventas durante el primer año de operación fueron de \$130.000.000.
- Las ventas durante el primer mes fueron de \$2.000.000.
- Durante el tercer año de operación, las ventas de la empresa fueron de \$500.000.000.
- La inversión anual en publicidad fue de \$40.000.000.

Teniendo en cuenta que las actividades al aire libre tienen un alcance más masivo que el golf y que la inversión en mercadeo será más agresiva para GUERRERIANO, se establecerá un volumen de ventas de \$170.000.000 durante el primer año de operación, lo cual equivale a un 0,537% del mercado total de comercialización de artículos para actividades al aire libre. Este número es bastante conservador teniendo en cuenta que en Colombia hay pocos competidores en este sector, pero para efectos del análisis de este plan de empresa, se utilizará este valor como base para el crecimiento de las ventas en los años subsiguientes.

1.2.2 Productos y Servicios

Esta empresa se dedicará a la comercialización de artículos para actividades al aire libre por internet. El modelo de negocio está basado en la venta sobre pedido, de esta forma el usuario puede elegir su producto y GUERRERIANO hará toda la gestión para entregarlo al cliente en un tiempo no mayor a 2 semanas. Aunque esta modalidad de negocio reduce el poder de negociación con los proveedores, también permite tener un catálogo de productos dinámico y con precios acordes al mercado gracias a los bajos inventarios y el cobro por adelantado.

Aunque desde el punto de vista del cliente el modelo sobre pedido podría ser considerado una desventaja, la encuesta demostró que la mayoría de clientes potenciales estarían dispuestos a esperar un máximo de 2 semanas por productos exclusivos o a bajo costo (Figura 3). Sin embargo, es indispensable para el éxito del negocio, garantizar el cumplimiento de los compromisos de entrega, generando credibilidad en el cliente.

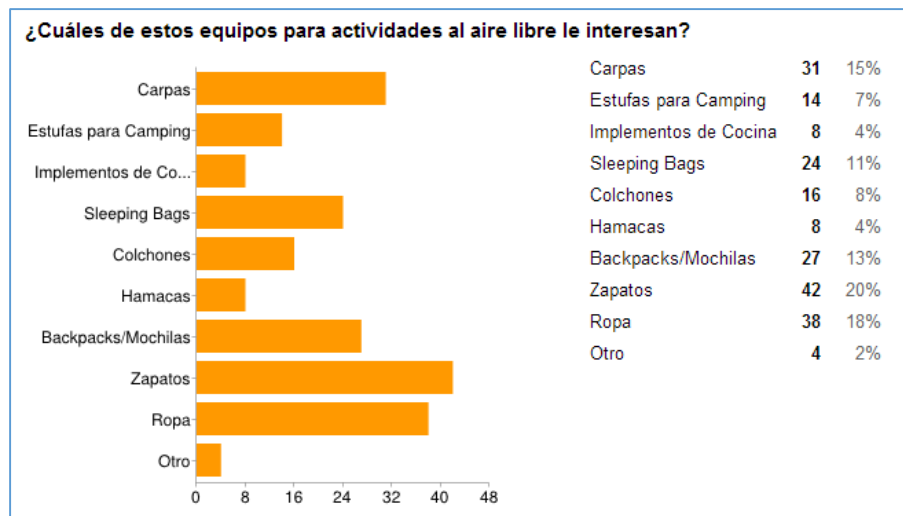
Figura 3. Encuesta. Disposición a esperar para recibir el producto



Fuente: El autor

La encuesta también mostró resultados interesantes en cuanto al tipo de artículos que al consumidor le gustaría encontrar en una tienda de actividades al aire libre (Figura 4). Basado en los resultados, se definieron los siguientes artículos como portafolio inicial de productos: Ropa, Backpacks/Mochilas, Zapatos, Carpas, Sleeping Bags, Estufas para Camping y Colchones.

Figura 4. Encuesta. Equipos para actividades al aire libre.



Fuente: El Autor

Por otro lado, con el fin de analizar las ventas en un negocio de productos variables como el que se está evaluando, se establecieron dos categorías para cada uno de los tipos de productos que se comercializarán. Para cada una de las categorías se estableció un costo y peso aproximado, esto con el fin de poder calcular todos los gastos variables asociados a la comercialización de artículos con estas características. En la Tabla 2 se muestra el resultado de esta categorización. Adicionalmente, se puede ver una distribución del porcentaje de ventas que representa cada tipo de producto que GUERRERIANO comercializará, basados en los intereses de los clientes mostrados en la Figura 4.

Tabla 2. Porcentaje de Ventas por Categoría

Categoría	Porcentaje de Ventas	Descripción del producto	Peso (Lb)	Costo (USD)
Ropa	19,79%	Ropa Clase 1	1	\$ 35,00
		Ropa Clase 2	2	\$ 80,00
Backpacks/ Mochilas	14,06%	Backpack Clase 1	5	\$ 100,00
		Backpack Clase 2	3	\$ 40,00
Zapatos	21,88%	Zapato Clase 1	4	\$ 85,00
		Zapato Clase 2	4	\$ 130,00
Carpas	16,15%	Carpa Clase 1	4	\$ 37,00
		Carpa Clase 2	10	\$ 84,00
Sleeping Bags	12,50%	Sleeping Bag Clase 1	4,5	\$ 35,00
		Sleeping Bag Clase 2	8,6	\$ 87,00
Estufas para Camping	7,29%	Estufa Clase 1	2	\$ 90,00
		Estufa Clase 2	11,2	\$ 50,00
Colchones	8,33%	Colchon Clase 1	1,5	\$ 50,00
		Colchon Clase 2	2,2	\$ 120,00

Fuente: El autor

Teniendo en cuenta lo anterior y el precio de venta estimado, se proyectó la cantidad de unidades de venta para cada producto durante el primer año, con el fin de lograr la meta mínima de ventas de \$170.000.000 definida anteriormente. Este detalle puede verse en la Tabla 3.

Tabla 3. Proyección de Unidades Vendidas para 2015

PROYECCIÓN DE VENTA DE UNIDADES PARA 2015															Precio de Venta Incluye IVA (COP)	Total Ventas (COP)
% Anual por temporada	7,2%	7,2%	8,2%	7,2%	8,2%	8,2%	8,2%	8,2%	8,2%	8,2%	8,2%	13,2%	100,0%			
MES	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL			
Ropa Clase 1	2	3	3	3	4	4	4	5	5	6	6	11	56	\$ 128.600	\$ 7.201.600	
Ropa Clase 2	2	3	3	3	4	4	4	5	5	6	6	11	56	\$ 282.600	\$ 15.825.600	
Backpack Clase 1	2	2	2	2	3	3	3	4	4	4	5	8	42	\$ 380.100	\$ 15.964.200	
Backpack Clase 2	2	2	2	2	3	3	3	4	4	4	5	8	42	\$ 167.200	\$ 7.022.400	
Zapato Clase 1	3	3	4	3	4	5	5	5	6	6	7	12	63	\$ 321.200	\$ 20.235.600	
Zapato Clase 2	3	3	4	3	4	5	5	5	6	6	7	12	63	\$ 463.800	\$ 29.219.400	
Carpa Clase 1	2	2	3	3	3	3	4	4	4	5	5	9	47	\$ 169.000	\$ 7.943.000	
Carpa Clase 2	2	2	3	3	3	3	4	4	4	5	5	9	47	\$ 386.100	\$ 18.146.700	
Sleeping Bag Clase 1	2	2	2	2	3	3	3	3	4	4	4	7	39	\$ 168.400	\$ 6.567.600	
Sleeping Bag Clase 2	2	2	2	2	3	3	3	3	4	4	4	7	39	\$ 379.800	\$ 14.812.200	
Estufa Clase 1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	3	4	24	\$ 314.300	\$ 7.543.200	
Estufa Clase 2	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	3	4	24	\$ 292.000	\$ 7.008.000	
Colchon Clase 1	1	1	2	2	2	2	2	2	3	3	3	5	28	\$ 181.800	\$ 5.090.400	
Colchon Clase 2	1	1	2	2	2	2	2	2	3	3	3	5	28	\$ 411.700	\$ 11.527.600	
Total															\$ 174.107.500	

Fuente: El autor

Por otro lado, la encuesta también mostró que las personas entrevistadas consideran que los factores más importantes con respecto a la compra de este tipo de equipos son la durabilidad, la garantía y el precio, mientras que el tiempo de entrega no es un factor importante.

Aunque los competidores pueden vender los mismos productos o similares en sus tiendas físicas u online, la fortaleza de GUERRERIANO está principalmente en los bajos costos que representa tener una tienda online, los bajos inventarios y el cobro por adelantado, que permitirán tener precios competitivos. Adicionalmente, GUERRERIANO ofrecerá al cliente asesoría sobre sus productos mediante expertos del sector y comentarios dejados por otros clientes.

Estos productos serán principalmente importados, por lo que estarán sujetos a impuestos de importación de 15% e IVA de 16%.

1.2.3 Competencia

Como se discutió anteriormente, no existen en Colombia muchos negocios dedicados a la comercialización de artículos para actividades al aire libre, y los pocos que existen no reportan sus estados financieros a las entidades regulatorias, por lo que se hace bastante complicado analizarlos en detalle.

Con el fin de obtener más información de estas empresas, se realizaron visitas de inspección en Bogotá entre el 6 y el 9 de Agosto de 2014. Esto con el fin de evaluar cualitativamente algunas características relevantes de la competencia. En la Tabla 4 se pueden ver los resultados de estas visitas, los cuales muestran algunas debilidades y fortalezas de estas empresas. Como se puede ver, el problema más importante es la oferta limitada de equipos y marcas, ésta es la necesidad que GUERRERIANO quiere satisfacer.

Como se puede ver, Explorer Colombia es la empresa que mejor satisface las necesidades del cliente, sin embargo los productos son bastante costosos. El objetivo de GUERRERIANO es poder entrar a competir en este sector con precios bajos y la oferta de productos exclusivos.

Como se ha establecido anteriormente, GUERRERIANO comercializará sus productos 100% por internet, esto quiere decir que se podrían incluir otros competidores incluso del exterior. Sin embargo, se espera poder construir una relación de confianza con el cliente, de tal forma que este prefiera tener contacto con su tienda de equipos para actividades al aire libre localmente, y que pueda solicitar asesoría en cuanto la requiera.

Tabla 4. Análisis Cualitativo de Competidores en el sector de venta de artículos para actividades al aire libre.

	Almacenes	Precios	Servicio en Ventas	Variedad y Exclusividad
Tatoo Adventure Gear	1 Almacen en Bogotá	Elevados	Tienen muchos vendedores pero poca asesoría.	Productos para montaña áltamente especializados y de alto costo.
Outdoor Adventure	2 Almacen en Bogotá	Razonables	Vendedores sin conocimiento del sector	Cuentan con gran cantidad de marcas, pero muy poca variedad de productos.
Thundra	1 Almacen en Bogotá	Razonables	Excelente servicio y asesoría.	Cuentan con marca propia, pero no se encuentran marcas reconocidas.
Explorer Colombia	2 Almacenes en Bogotá	Elevados	Muy buen servicio y conocimiento por parte de los vendedores.	Cuentan con gran variedad de productos y marcas de muy alto desempeño.
14Ochomiles	1 Almacen en Bogotá Página WEB	Elevados	Durante la visita, no se recibió ningún tipo de acompañamiento ni asesoría.	Pocas marcas.
Home Sentry	5 Almacenes en Bogotá Página WEB	Razonables	Asesores comerciales sin conocimiento a fondo de los productos.	Muy pocas marcas y productos.

Fuente: El autor

1.3 Plan de Mercadeo

1.3.1 Estrategia de Precios

GUERRERIANO utilizará una estrategia de precios basado en la competencia para artículos de especificaciones idénticas (modelo, marca, color). Para el resto de equipos, se establecerá un margen de utilidad de entre 15% y 20%, mientras el precio sea competitivo o la exclusividad del producto lo amerite. En la Tabla 5 se muestra un resumen de precios de algunos productos que comercializará GUERRERIANO. Los artículos con precios marcados como N/A no son ofrecidos por la competencia.

Tabla 5. Comparación de Precios con la Competencia

Categoría	Descripción del producto	Marca	Precio de Venta (COP)	Precio Competidores (COP)	Diferencia
Ropa	Chaqueta Fleece	Columbia	\$ 128.600	\$ 135.000	-5%
	Chaqueta Impermeable Comprimible	Columbia	\$ 187.500	\$ 205.000	-9%
	Pantalón Convertible	Columbia	\$ 140.000	\$ 150.000	-7%
Backpacks/Mochilas	Backpack Hawk 45 Litros	High Sierra	\$ 367.400	\$ 430.000	-15%
	Backpack Scout 3400 55 Litros	Teton Sports	\$ 266.600	N/A	N/A
	Mochila Tactic	High Sierra	\$ 164.700	\$ 189.000	-13%
Zapatos	Bota 6" Premium	Timberland	\$ 622.300	\$ 800.000	-22%
	Bota White Ledge Impermeable	Timberland	\$ 321.200	\$ 345.000	-7%
	Bota Targhee II Impermeable	Keen	\$ 463.800	\$ 480.000	-3%
Carpas	Carpa Hooligan 2 - 2 Personas	Coleman	\$ 272.900	\$ 230.000	19%
	Carpa Current Hiker - 2 Personas	Wenzel	\$ 169.000	N/A	N/A
	Carpa Mountaineering Meramac 3 - 3 Personas	ALPS	\$ 386.100	N/A	N/A
Sleeping Bags	Sleeping Bag Trinidad Warm-Weather	Coleman	\$ 139.800	\$ 150.000	-7%
	Sleeping Bag Adventurer Mummy Ultra-Comprimible	Suisse Sport	\$ 159.900	N/A	N/A
	Sleeping Bag Celsius XXL 0 grados	Teton Sports	\$ 379.800	N/A	N/A
Estufas para Camping	Estufa WhisperLite International	MSR	\$ 321.300	\$ 380.000	-15%
	Estufa de Propano 2 quemadores	Coleman	\$ 292.000	\$ 180.000	62%
	Estufa Perfectflow 1 quemador	Coleman	\$ 106.200	\$ 120.000	-12%
Colchones	Colchon Backpacker's Air	Stansport	\$ 91.800	N/A	N/A
	Colchon Static V Camo Inflatable	Klymit	\$ 181.800	N/A	N/A
	Colchon neair Camper	Therm-a-Rest	\$ 411.700	\$ 450.000	-9%

Fuente: El autor

Como se puede ver en la tabla, GUERRERIANO tiene un precio menor en casi todos los productos. Sin embargo, en los pocos casos en que se tiene un precio mayor, se puede conservar el artículo en el catálogo gracias al modelo de ventas sobre pedido, esto quiere decir que GUERRERIANO no incurrirá en ningún gasto hasta que el cliente haya solicitado el artículo.

Hay que tener en cuenta que el modelo de negocio propuesto por GUERRERIANO está basado en una estrategia de precios y catálogo variable, por lo que será necesario

garantizar la actualización constante del catálogo dentro de los procesos internos de operación de la empresa.

1.3.2 Estrategia de Ventas

Las ventas de GUERRERIANO se realizarán 100% por internet utilizando el portal www.guerreriando.com para publicar los productos y concretar las ventas.

El proceso de ventas funcionará de la siguiente manera:

- 1) El administrador del catálogo carga el producto, características y precio en las páginas mencionadas (habrá una actualización diaria de estos productos y precios).
- 2) El cliente puede navegar los catálogos de productos y elegir los de su interés
- 3) Si el cliente requiere asesoría, podrá contactar a GUERRERIANO a través de correo electrónico o alguno de los medios disponibles en la página (preguntas, chat, otros).
- 4) El cliente realiza su pedido a través de alguna de las páginas disponibles
- 5) El pago debe hacerse por depósito bancario o pago online
- 6) Posterior al pago, GUERRERIANO solicitará el producto a sus proveedores.
- 7) GUERRERIANO mantendrá informado al cliente sobre el estado de su pedido.
- 8) El producto será entregado en el domicilio que el cliente haya seleccionado.
- 9) Como servicio posventa, se ofrecerá al cliente asesoría y se solicitará que provea una calificación para el producto y para el servicio ofrecido por GUERRERIANO.

Los clientes iniciales se conseguirán a través de visitas a actividades relacionadas con el sector: Ciclopaseos, zonas de camping, caminatas, entre otros. Durante estos eventos se entregarán volantes para dar a conocimiento la nueva empresa y se proveerá información relevante de los productos que se comercializarán.

1.3.3 Estrategia Promocional

Teniendo en cuenta que GUERRERIANO funcionará sobre una plataforma WEB, es importante que tanto la página, como la presentación de los productos cumplan tengan un diseño que demande pensar el mínimo, con fácil navegación, usabilidad intuitiva, accesos rápidos y comunicación rápida y clara.

La promoción de GUERRERIANO se hará de la siguiente manera:

- Entrega de volantes y calcomanías en eventos de actividades al aire libre y reuniones donde se congreguen a personas interesadas en este tipo de actividades. Esto incluye Ciclopaseos, caminatas ecológicas, entradas a zonas de Camping, ciclovías, entre otros. Se destinará para la producción de papelería y logística un monto de quinientos mil pesos (\$500.000) mensuales.
- Estrategias SEO (Optimización para Buscadores) y SEM (Marketing en Buscadores), incluyendo palabras clave en el sitio web de la empresa, inversión en Google AdWords y Páginas de Facebook. El presupuesto que se asignará para esto será de dos millones de pesos (\$2.000.000) por mes.
- Durante el mes de abril, cada año se realizará un evento con figuras reconocidas del sector en las principales ciudades del país (Bogotá, Medellín y Cali). El presupuesto que se asignará para este gran evento será de dieciocho millones de

pesos (18.000.000). La razón para haber elegido el mes de abril es con el fin de impulsar las ventas de la empresa en la temporada de mitad de año.

Todas estas estrategias deben enfocarse en promocionar a la empresa, los productos y a generar una relación de confianza con los clientes. Asimismo, las campañas tendrán un fuerte enfoque en la familia y el bienestar que generan este tipo de actividades, con el fin de apoyar esto como un compromiso social de la empresa.

1.3.4 Estrategia de Distribución

Los productos de GUERRERIANO se pedirán a USA en cuanto el usuario cree su pedido. Todos los pedidos serán consolidados por el proveedor de transporte en Miami-USA y serán despachados a las oficinas de GUERRERIANO semanalmente para ser reempacados y enviados a través de Deprisa al cliente final.

Inicialmente el proveedor logístico internacional elegido es My USBOX, el cual es un operador autorizado de AviancaExpress y presta el servicio de transporte de paquetes desde Miami-USA de dos dólares (USD\$2,00) por libra transportada. Esta tarifa es válida mientras se cumpla un mínimo de 10 libras transportadas por semana. El proveedor logístico nacional será Deprisa, el cual transporta mercancía por un precio de dos mil pesos (\$2.000) por libra, con una tarifa base de siete mil quinientos pesos (\$7.500) por 2 libras.

Todos estos costos logísticos serán cargados directamente al precio del producto en el momento de publicación en la página web. El cliente no conocerá la estructura de costos para llevar el producto desde el proveedor hasta su casa.

1.3.5 Política de Servicios

GUERRERIANO trabajará en una política de 100% satisfacción del cliente, esto incluye lo siguiente:

- Los productos se entregarán en perfectas condiciones o se recibirán de regreso. Si el cliente desea esperar por el reemplazo del producto, puede hacerlo. En cualquier caso, se le enviará al cliente un obsequio como resarcimiento.
- El tiempo de entrega nunca podrá ser excedido. En caso de que esto ocurra, se le comunicará al cliente el inconveniente y se le enviará un obsequio por el retraso.

El objetivo principal de GUERRERIANO es conseguir una satisfacción total del cliente. Por lo que la proyección de flujo de caja deberá incluir presupuesto para garantizar esta satisfacción mediante correcta atención de garantías, resarcimientos, etc. Se estima que el costo de garantías no supere el 0,1% de las ventas mensuales, pues los gastos corresponden principalmente a la logística requerida para retornar el artículo al proveedor, traer el reemplazo y enviar un pequeño obsequio.

1.3.6 Táctica de Ventas

Como se estableció anteriormente, las ventas de GUERRERIANO se realizarán 100% por internet, por lo que las tácticas deberán estar enfocadas a conseguir ventas efectivas por este medio. Como soporte para esto, se pondrán a disposición de los clientes números de teléfono y chat a través de la misma página WEB para generar confianza durante el proceso de compra. Adicionalmente, se implementará un sistema de calificación de productos y encuestas de satisfacción, con el fin de utilizar esta información como apoyo para conseguir más ventas exitosas.

2 Análisis Técnico

2.1 Cronograma

La etapa preoperativa de la empresa tendrá una duración de 4 meses, periodo en el cual se espera tener preparada toda la infraestructura tecnológica y de mercadeo para iniciar operación. Las actividades a realizar se detallan a continuación:

- Registro y Constitución (Duración 2 Semanas): Durante este periodo se deberá realizar el registro de la empresa ante Cámara y Comercio. Este costo de registro y constitución en la cámara de comercio de Bogotá es de \$522.000 para un capital inicial de \$30.000.000.
- Consecución de Proveedores (Duración 2 Semanas): Se concretarán las negociaciones iniciales con proveedores que participarán en las etapas preoperativa y operativa. Esto incluye proveedores de diseño, hosting, dominios, logísticos y específicos de los productos que ofrecerá la empresa.
- Diseño de Página WEB (Duración 3 semanas): Al tratarse de un negocio que trabajará 100% online, la etapa de diseño de la página WEB es crucial, pues el diseño y navegabilidad juegan un papel de gran importancia para atraer clientes a la tienda lograr ventas.
- Creación de Página WEB (Duración 4 semanas): Este se refiere al proceso técnico de creación de la página WEB de acuerdo al diseño realizado en la etapa anterior. El costo total de estas dos etapas es de \$6.000.000.
- Diseño de términos y condiciones: Será necesario contratar asesoría legal por un costo aproximado de \$1.500.000 para establecer y redactar los términos y condiciones con los que trabajará la empresa. Este documento deberá ser

publicado en la página web y deberá estar disponible para consulta de los usuarios en todo momento.

- Cargue de Catálogo (Duración 3 semanas): Aunque el catálogo requerirá actualización constante, el cargue inicial requerirá más cuidado, pues será la base para el inicio de operación y posteriores actualizaciones.
- Preparación del espacio físico (Duración 3 semanas): Es necesario el acondicionamiento de un espacio físico para realizar el proceso de desempaque, consolidación, reempaque y envío final de los paquetes al cliente.
- Campaña de Mercadeo (Duración 3 semanas): Durante la etapa preoperativa se hará una campaña de mercadeo que incluirá eventos con figuras del sector en Bogotá, Cali y Medellín, entrega de volantes y campañas online de expectativa a través de redes sociales y google. Se presupuesta un valor de \$20.000.000 para estas actividades.
- Inauguración / Inicio de Ventas: Las ventas se iniciarán al final de la semana 16.

El costo total de la etapa preoperativa es de \$28.022.000, el detalle del cronograma se presenta en la Figura 5.

Figura 5. Cronograma Preoperativo GUERRERIANO

Actividad	Semana															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Registro y Constitución	■	■														
Consecución de Recursos	■	■	■	■												
Consecución de Proveedores					■	■										
Diseño de Página WEB							■	■	■							
Creación de Página WEB								■	■	■	■	■				
Cargue de Catálogo													■	■	■	
Preparación de espacio físico													■	■	■	
Campañas de Mercadeo														■	■	■
Inauguración/Inicio de Ventas																■

Fuente: El autor

Posteriormente, durante la operación de la empresa se realizarán principalmente compra de activos fijos (renovación de equipos de cómputo) y eventos de mercadeo anuales con figuras del sector, buscando aumentar las ventas y conseguir mayor penetración en ciudades principales (Bogotá, Cali y Medellín). En la Figura 6 se puede ver el cronograma para estas actividades.

Figura 6. Cronograma Operativo GUERRERIANO

Actividad	Trimestre	2015				2016				2017				2018				2019				2020			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Contratación de Gerente Administrativo																									
Contratación Asistente Operativo																									
Compra de 2 Computadores																									
Campaña Figura Sector																									
Renovación de 2 de Computadores																									

Fuente: El autor

2.2 Proveedores

Esta empresa comprará los artículos en Estados Unidos y los llevará hasta la puerta de la casa del cliente. Es por esto que tanto los proveedores de Hosting WEB, de servicios logísticos y de los artículos que se comercializarán deberán prestar servicios excelentes. Pues en caso de falla de alguno de estos, el cliente se verá impactado directamente.

A continuación se listan los proveedores preseleccionados y una breve descripción de las razones que llevaron a esta selección:

- Servicio de Hosting - GoDaddy.com: Este es un proveedor mundialmente reconocido y de bajo costo. Sus servidores garantizan una disponibilidad de 99.9% y tiene un costo de USD89,88 anuales en su versión más completa.
- Servicio Logístico Internacional – My US Box Inc.: Este proveedor es un agente de AviancaExpress y se dedica exclusivamente al transporte de mercancías desde Estados Unidos hasta Colombia con un lead time de 3 días. Tienen un precio de

US2,00 por cada libra transportada, siendo la carga mínima de 10 Libras. Se eligió por ser un proveedor reconocido, rápido y de bajo costo. Los paquetes serán consolidados por el proveedor en sus bodegas de Estados Unidos y serán despachados a Colombia cada viernes o cuando se completen 10 Libras de mercancía.

- Servicio Logístico Local – Deprisa: Se eligió Deprisa por ser una empresa de un excelente y rápido servicio en Colombia. En este caso, la satisfacción del cliente es lo más importante, por lo que elegir al mejor proveedor en el sector es un factor decisivo para el éxito. El costo de envío de un paquete a cualquier lugar del país es de \$7.500 por la primera libra y \$3.000 por la libra adicional.
- Proveedores de Mercancías – Amazon.com, Backcountry.com y REI.com: Se utilizará como proveedor principal Amazon.com por su gran trayectoria, variedad de productos, garantía de ajuste de precios y cumplimiento en las entregas. Se incluyen los otros dos proveedores por ser especializados en el tema de actividades al aire libre y en algunos casos pueden requerirse equipos que no se encuentren en Amazon.com.

A todos los proveedores se les pagará en cuanto el producto o servicio haya sido recibido. Sin embargo, todas las compras efectivas en a través del portal de GUERRERIANO habrán sido prepagadas por el cliente, por lo que el flujo de caja operativo siempre será positivo.

2.3 Análisis del Producto

Como se estableció durante el análisis de mercado, GUERRERIANO se enfocará inicialmente en la comercialización de ropa, backpacks/mochilas, zapatos, carpas, sleeping

bags, estufas para camping y colchones para camping. Sin embargo, hay que tener en cuenta que el catálogo será dinámico y deberá ser actualizado diariamente con el fin de mantener actualizados precios e incluir nuevos productos de acuerdo a las tendencias del mercado, por lo que se utilizarán categorías de productos para el análisis.

Tabla 6. Análisis de Contribución Marginal por Artículo

CONTRIBUCIÓN MARGINAL POR ARTÍCULO				
ITEM	Precio de Venta	Costo variable Unitario	Margen de Contribución Unitario	% Contribución Marginal Unitario
Ropa Clase 1	\$ 110.862	\$ 88.975	\$ 21.887	19,74%
Ropa Clase 2	\$ 243.621	\$ 195.300	\$ 48.321	19,83%
Backpack Clase 1	\$ 327.672	\$ 263.000	\$ 64.672	19,74%
Backpack Clase 2	\$ 144.138	\$ 115.900	\$ 28.238	19,59%
Zapato Clase 1	\$ 276.897	\$ 222.225	\$ 54.672	19,74%
Zapato Clase 2	\$ 399.828	\$ 320.550	\$ 79.278	19,83%
Carpa Clase 1	\$ 145.690	\$ 117.345	\$ 28.345	19,46%
Carpa Clase 2	\$ 332.845	\$ 268.040	\$ 64.805	19,47%
Sleeping Bag Clase 1	\$ 145.172	\$ 116.975	\$ 28.197	19,42%
Sleeping Bag Clase 2	\$ 327.414	\$ 263.395	\$ 64.019	19,55%
Estufa Clase 1	\$ 270.948	\$ 217.150	\$ 53.798	19,86%
Estufa Clase 2	\$ 251.724	\$ 203.350	\$ 48.374	19,22%
Colchon Clase 1	\$ 156.724	\$ 125.750	\$ 30.974	19,76%
Colchon Clase 2	\$ 354.914	\$ 284.300	\$ 70.614	19,90%

Fuente: El autor

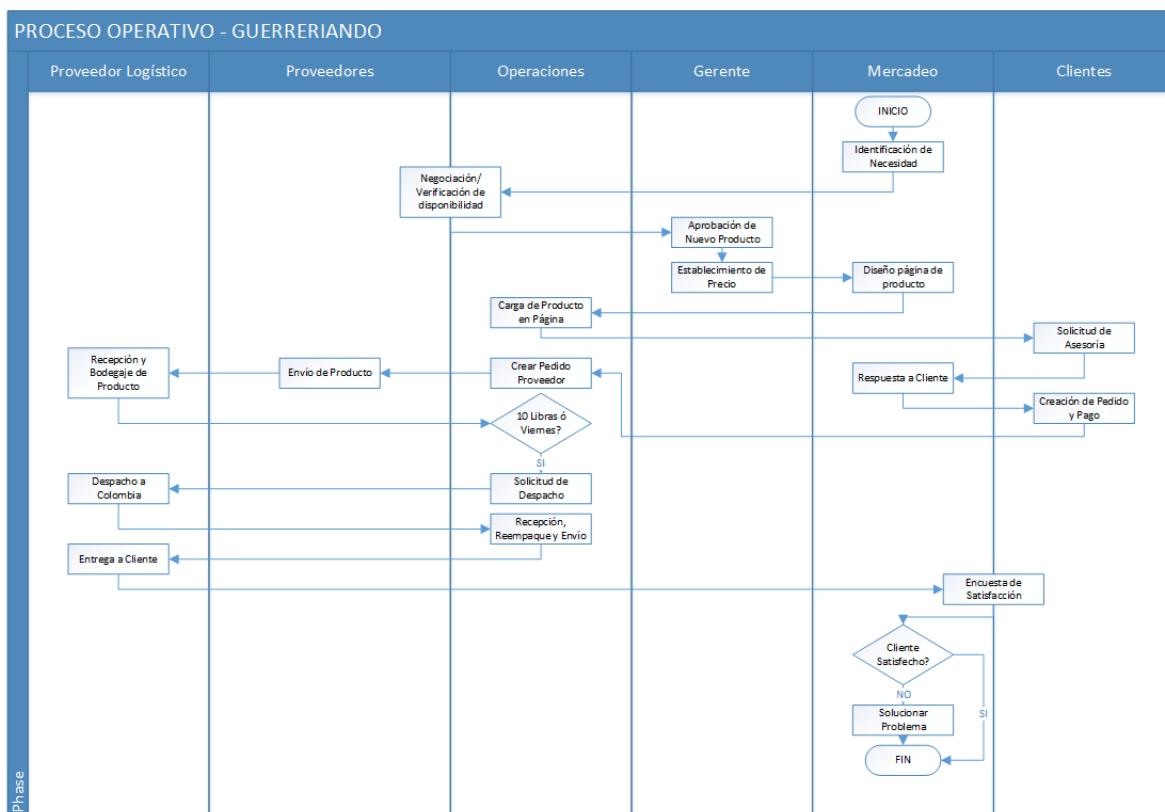
El porcentaje marginal de contribución para un producto de una categoría particular se puede ver en la Tabla 6. El detalle de los costos variables asociados se describe a continuación:

- Costo del artículo: Se establece en dólares americanos. Debe ser monitoreado diariamente para actualizar precios en el catálogo de la página WEB.
- Envío Internacional: El costo del envío es de US2,00 por libra de peso del producto.

- Empaque: Se estableció un costo de empaque de \$1.200 por cada libra enviada.
- Envío Nacional: El costo del envío a cualquier lugar del país es de \$7.500 por la primera libra y \$3.000 por cada libra adicional.

Todo el proceso operativo de la empresa para llevar el producto desde el proveedor hasta el cliente se muestra en la Figura 7, este proceso inicia por la identificación de una necesidad hasta convertirse en una venta y terminar en un cliente satisfecho. Los productos serán comprados directamente a proveedores en Estados Unidos y serán importados hasta las oficinas de GUERRERIANO en Bogotá. Ahí serán consolidados, reempacados y enviados al domicilio del cliente.

Figura 7. Proceso Operativo para GUERRERIANO



Fuente: El autor

A continuación se describen algunos de los procesos claves de la operación de GUERRERIANO:

- Identificación de Necesidad: El catálogo de GUERRERIANO será dinámico, por lo que será muy fácil la inclusión de nuevos artículos en el catálogo. Sin embargo, la inclusión de nuevos productos debería partir de la identificación de una necesidad del mercado.
- Negociación/Verificación de Disponibilidad: Teniendo en cuenta el modelo de negocio que plantea GUERRERIANO. La negociación se hará basada en la comparación de diferentes proveedores, eligiendo el que tenga el mejor precio y servicio. Esta verificación hará parte de un proceso diario de Actualización del Catálogo de que se hablará más adelante en este capítulo.
- Diseño de Página y Carga de Producto: Estos dos procesos garantizarán que los productos sean fácilmente navegables en la página web y que cuenten con toda la descripción necesaria para que el cliente pueda tomar la decisión de compra lo más rápido posible.
- Crear pedido con el proveedor: En cuanto se haya confirmado el pedido y pago del cliente, GUERRERIANO procederá a solicitar el producto a su proveedor en USA. El artículo será entregado en las oficinas del proveedor logístico.
- Solicitud de Despacho: Los paquetes se despacharán a las oficinas de GUERRERIANO en Colombia los días viernes o cuando se completen 10 Libras de mercancía. Lo que primero ocurra.
- Recepción/Reempaque y Envío: Cuando los paquetes son recibidos en Colombia, GUERRERIANO deberá desempacar los paquetes y crear paquetes individuales

para cada cliente. Estos paquetes serán enviados al cliente final a través de un proveedor logístico nacional.

- Encuesta de Satisfacción: En cuanto el paquete haya sido puesto en el correo, se enviará al cliente una breve encuesta para que indique su nivel de satisfacción con el servicio y el producto. GUERRERIANO hará todo lo posible por garantizar la satisfacción del cliente.

Por otro lado, existe también el proceso de Actualización Diaria del Catálogo, el cual será vital para el éxito de la empresa. Teniendo en cuenta que GUERRERIANO contará con un catálogo dinámico, será necesario definir a una persona para que diariamente haga una revisión completa de todos los productos del catálogo en cuanto a precio y disponibilidad. En el caso en que un producto ya no esté disponible en el proveedor, será necesario retirarlo del catálogo. En caso de que el precio o la tasa de cambio hayan reducido o aumentado, se deberá reflejar el cambio en el catálogo. De esta manera se garantizará disponibilidad y precio.

2.4 Equipos y Maquinarias

Esta empresa requiere los siguientes equipos para iniciar su operación:

- Computadores: Este se utilizará para labores administrativas del gerente general y labores de administración de la página WEB y constante actualización del catálogo por parte del diseñador. Costo Unitario: \$1.600.000
- Impresora: Se utilizará principalmente para impresión de reportes, control de inventarios y generación de labels para marcación de paquetes a ser enviados a clientes finales. Costo: \$200.000
- Escritorio: Utilizado para ubicar el computador y la impresora. Costo: \$300.000

- Sillas: Se requieren por lo menos 3 sillas, las cuales se utilizarán para reuniones de la junta directiva y para trabajo en el computador. Costo Unitario: \$150.000
- Estantería: Deberá tener 2 metros de alto por 80cm de ancho. Esta será utilizada para almacenar papelería, material de merchandising y otros. Costo: \$200.000
- Mesa de Trabajo: Se requiere una mesa de aproximadamente 1,5x1,5m que será utilizada para recibir, desempacar, consolidar y reempacar los paquetes para ser enviados al cliente. Costo: \$500.000

En la Tabla 7 se detalla el costo de inversión de estos equipos, los cuales se comprarán durante la etapa preoperativa de la empresa.

Tabla 7. Inversión en Activos durante la etapa preoperativa

Activos tangibles depreciables a 3 años	Cant.	Costo Unit.	Costo Total
Computador	2	\$1.600.000	\$ 3.200.000
Impresora	1	\$ 200.000	\$ 200.000
Total activos depreciables a 3 años			\$ 3.400.000
Activos tangibles depreciables a 5 años			
Silla	3	\$ 150.000	\$ 450.000
Total activos depreciables a 5 años			\$ 450.000
Activos tangibles depreciables a 10 años			
Mesa de Trabajo	1	\$ 500.000	\$ 500.000
Escritorio	1	\$ 300.000	\$ 300.000
Estantería	1	\$ 200.000	\$ 200.000
Total activos depreciables a 10 años			\$ 1.000.000
Total Activos Etapa Preoperativa			\$4.850.000

Fuente: El autor

Por otro lado, teniendo en cuenta que GUERRERIANO realizará sus ventas 100% por internet, es indispensable el establecimiento de una página web con funcionalidades de comercio electrónico. Para esto se evaluaron diferentes servicios disponibles en Internet, desde aplicaciones gratis (freeware) hasta herramientas con costos de US100 mensuales,

siendo el principal factor diferenciador entre ellas el soporte y el nivel de personalización permitido. La decisión final fue utilizar una herramienta Freeware llamada AbanteCart (Figura 8), pues esta permite una excelente personalización, existen gran cantidad de foros donde se puede solicitar soporte gratuito, y además, existe la opción de comprar soporte pago en caso de ser requerido. Adicionalmente, GUERRERIANO cuenta con un especialista en sistemas quien entiende el funcionamiento de esta herramienta y está en capacidad de analizar técnicamente cualquier inconveniente que se presente. Para garantizar la continuidad de la operación de esta herramienta se presupuestará soporte webmaster por un costo de \$200.000 mensuales en caso de requerirse.

Figura 8. Página principal GUERRERIANO.COM (AbanteCart)

The screenshot shows the homepage of Guerreriano.COM. At the top, there is a dark navigation bar with the Guerreriano logo on the left and links for SPECIALS, LOGIN, ACCOUNT, CART, and CHECKOUT on the right. A search bar is also present. Below this, a secondary bar shows the currency as US DOLLAR and the number of items in the cart as 0. Social media icons for Facebook, Twitter, LinkedIn, RSS, Google+, and YouTube are displayed. A horizontal menu below contains links for HOME, MAKEUP, SKINCARE, FRAGRANCE, MEN, and HAIR CARE. The main content area features a large banner for 'Application and data security SECURE SOLUTION' with an 'Install Now!' button and an image of a laptop with various service icons. Below the banner, four service boxes highlight: Free shipping (All over in world over \$200), Easy Payment (Payment Gateway support), 24hrs Shipping (For All US States), and Large Variety (50,000+ Products). A 'Welcome to web store!' message is followed by a 'FEATURED' section with links to 'See Our Most featured Products' and four product categories: SKINSHEEN BRONZER STICK, BENEFIT GIRL MEETS PEARL, BENEFIT BELLA BAMBA, and TROPIQUES MINERALE LOOSE BRONZER.

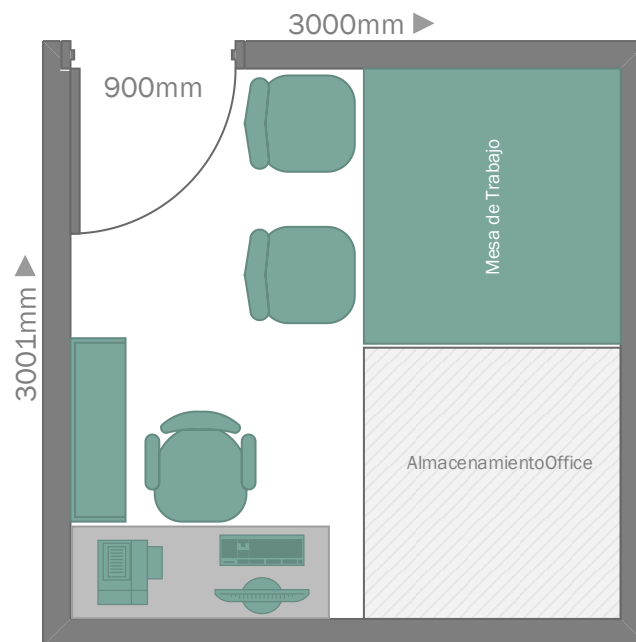
Fuente: El autor

Con respecto al recurso humano, se requerirán funciones para el diseño y actualización del catálogo WEB, control logístico y finanzas. Para realizar todas estas labores se contratarán un gerente administrativo y un asistente operativo. El primero estará a cargo de llevar el control financiero, logístico y operativo de la empresa, incluyendo la atención al cliente final a través de email, teléfono o chat. El segundo estará a cargo del mantenimiento del portal web, actualización del catálogo y manejo de paquetes (recepción, reempaque y envío al cliente final).

2.5 Análisis de Distribución de Planta

La empresa requiere de un área de por lo menos 9 metros cuadrados para realizar sus operaciones. Este espacio es suficiente para instalar todos los muebles y para alojar una zona de almacenamiento y tránsito de mercancía de por lo menos 2 metros cuadrados. En la Figura 9 se muestra la distribución propuesta para este espacio.

Figura 9. Distribución Física Oficina Operativa GUERRERIANDO



Fuente: El autor

La ubicación de la oficina inicialmente no es importante, ya que todas las ventas se harán a través de WEB y el centro de operaciones podría estar ubicado incluso en la casa o apartamento de uno de los socios. Sin embargo, para efectos del análisis se buscaron algunos locales en edificios de oficinas que contaran con todas los recursos comunitarios necesarios (baños, vigilancia, etc.) y que cumplieran con las características requeridas. El precio del arriendo en Bogotá es de aproximadamente \$500.000 mensuales, sumando a esto \$100.000 de servicios públicos (Energía), \$100.000 de Internet y \$130.000 de administración.

Es importante aclarar que esta oficina será utilizada únicamente para tareas operativas, es por esto que aquí únicamente estará ubicada la persona dedicada a realizar las tareas operativas. El personal restante trabajará desde casa con computadores asignados por la empresa.

2.6 Plan de Producción – Plan de Consumos – Plan de Compras

Como se estableció anteriormente, GUERRERIANO comercializará artículos para actividades al aire libre por encargo. Esto quiere decir que no se tendrá inventario y todas las compras a proveedores se harán sobre pedido, por lo que el plan de producción, consumos y compras no es convencional. En cuanto se concrete una venta, se hará la compra del artículo en el exterior y se importará. En la Tabla 8 se presentan las proyecciones de venta anuales por artículo de acuerdo a los crecimientos de participación establecidos anteriormente.

Tabla 8. Proyección de Venta de Unidades por año

VENTA UNIDADES TOTALES POR AÑO						
ITEM	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Ropa Clase 1	56	167	234	304	380	456
Ropa Clase 2	56	167	234	304	380	456
Backpack Clase 1	42	120	168	218	273	328
Backpack Clase 2	42	120	168	218	273	328
Zapato Clase 1	63	184	258	335	419	502
Zapato Clase 2	63	184	258	335	419	502
Carpa Clase 1	47	137	192	249	312	374
Carpa Clase 2	47	137	192	249	312	374
Sleeping Bag Clase 1	39	107	150	195	243	292
Sleeping Bag Clase 2	39	107	150	195	243	292
Estufa Clase 1	24	67	94	122	152	183
Estufa Clase 2	24	67	94	122	152	183
Colchon Clase 1	28	73	102	133	166	199
Colchon Clase 2	28	73	102	133	166	199
Unidades Totales	598	1.710	2.394	3.112	3.890	4.668

Fuente: El autor

Tabla 9. Ingresos por ventas totales Anuales

VENTAS TOTALES POR AÑO						
ITEM	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Ropa Clase 1	\$ 6.208.276	\$ 19.254.524	\$ 26.956.334	\$ 35.043.234	\$ 43.804.042	\$ 52.564.851
Ropa Clase 2	\$ 13.642.759	\$ 42.312.041	\$ 59.236.858	\$ 77.007.915	\$ 96.259.894	\$ 115.511.873
Backpack Clase 1	\$ 13.762.241	\$ 40.893.517	\$ 57.250.924	\$ 74.426.201	\$ 93.032.752	\$ 111.639.302
Backpack Clase 2	\$ 6.053.793	\$ 17.988.414	\$ 25.183.779	\$ 32.738.913	\$ 40.923.641	\$ 49.108.370
Zapato Clase 1	\$ 17.444.483	\$ 52.986.924	\$ 74.181.694	\$ 96.436.202	\$ 120.545.252	\$ 144.654.303
Zapato Clase 2	\$ 25.189.138	\$ 76.511.007	\$ 107.115.410	\$ 139.250.033	\$ 174.062.541	\$ 208.875.049
Carpa Clase 1	\$ 6.847.414	\$ 20.757.862	\$ 29.061.007	\$ 37.779.309	\$ 47.224.136	\$ 56.668.963
Carpa Clase 2	\$ 15.643.707	\$ 47.423.731	\$ 66.393.223	\$ 86.311.190	\$ 107.888.988	\$ 129.466.786
Sleeping Bag Clase 1	\$ 5.661.724	\$ 16.154.786	\$ 22.616.701	\$ 29.401.711	\$ 36.752.139	\$ 44.102.566
Sleeping Bag Clase 2	\$ 12.769.138	\$ 36.434.607	\$ 51.008.450	\$ 66.310.985	\$ 82.888.731	\$ 99.466.477
Estufa Clase 1	\$ 6.502.759	\$ 18.879.676	\$ 26.431.546	\$ 34.361.010	\$ 42.951.263	\$ 51.541.515
Estufa Clase 2	\$ 6.041.379	\$ 17.540.138	\$ 24.556.193	\$ 31.923.051	\$ 39.903.814	\$ 47.884.577
Colchon Clase 1	\$ 4.388.276	\$ 11.898.497	\$ 16.657.895	\$ 21.655.264	\$ 27.069.080	\$ 32.482.896
Colchon Clase 2	\$ 9.937.586	\$ 26.945.055	\$ 37.723.077	\$ 49.040.000	\$ 61.300.001	\$ 73.560.001
Valor total de ventas (\$)	\$150.092.672	\$445.980.779	\$624.373.091	\$811.685.018	\$1.014.606.273	\$1.217.527.528
IVA o Impuesto al Consumo	\$ 24.014.828	\$ 71.356.925	\$ 99.899.695	\$ 129.869.603	\$ 162.337.004	\$ 194.804.404
Anticipo Retefuente	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Autorretenciones CREE	\$ 600.371	\$ 1.783.923	\$ 2.497.492	\$ 3.246.740	\$ 4.058.425	\$ 4.870.110
Total ventas con IVA	\$174.107.500	\$517.337.704	\$724.272.786	\$941.554.621	\$1.176.943.277	\$1.412.331.932
Ventas contado sin IVA ni Retefuente	\$ 150.092.672	\$ 445.980.779	\$ 624.373.091	\$ 811.685.018	\$ 1.014.606.273	\$ 1.217.527.528
Ingresos por ventas de Contado	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Ingresos Efectivos	\$173.507.129	\$515.553.781	\$721.775.293	\$938.307.881	\$1.172.884.852	\$1.407.461.822

Fuente: El autor

En las tablas Tabla 9 y Tabla 10 se encuentra un resumen de las ventas y costos variables totales por año. El costo marginal de contribución sigue siendo de aproximadamente 20% para todos los artículos, pero es importante tener en cuenta que en este caso, los artículos que más aportan a los ingresos de la compañía son los Zapatos, por lo que sería un producto interesante para enfocar la publicidad y el mercadeo.

Tabla 10. Costos por artículos vendidos anuales.

ITEM	COSTOS TOTALES POR AÑO					
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Compra artículo	\$ 84.417.000	\$ 241.273.400	\$ 337.782.760	\$ 439.117.588	\$ 548.896.985	\$ 658.676.382
Empaque	\$ 3.116.760	\$ 8.888.640	\$ 12.444.096	\$ 16.177.325	\$ 20.221.656	\$ 24.265.987
Envío Internacional	\$ 9.869.740	\$ 28.147.360	\$ 39.406.304	\$ 51.228.195	\$ 64.035.244	\$ 76.842.293
Impuestos de Importación	\$ 12.662.550	\$ 36.191.010	\$ 50.667.414	\$ 65.867.638	\$ 82.334.548	\$ 98.801.457
Envío Local	\$ 10.482.900	\$ 29.916.600	\$ 41.883.240	\$ 54.448.212	\$ 68.060.265	\$ 81.672.318
Costo Total del Producto	\$ 120.548.950	\$ 344.417.010	\$ 482.183.814	\$ 626.838.958	\$ 783.548.698	\$ 940.258.437
IVA o Impuesto al Consumo	\$ 17.261.824	\$ 49.316.160	\$ 69.042.624	\$ 89.755.411	\$ 112.194.264	\$ 134.633.117
Iva descontable	\$ 17.261.824	\$ 49.316.160	\$ 69.042.624	\$ 89.755.411	\$ 112.194.264	\$ 134.633.117
Retefuente	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Costo total variables	\$ 137.810.774	\$ 393.733.170	\$ 551.226.438	\$ 716.594.369	\$ 895.742.962	\$ 1.074.891.554
Egreso Contado	\$ 137.810.774	\$ 393.733.170	\$ 551.226.438	\$ 716.594.369	\$ 895.742.962	\$ 1.074.891.554
CxP Proveedores Periodo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pago Cuentas Por Pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Egresos Efectivos	\$ 137.810.774	\$ 393.733.170	\$ 551.226.438	\$ 716.594.369	\$ 895.742.962	\$ 1.074.891.554
Total cuentas por pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Fuente: El autor

Como se puede ver, tanto las compras como las ventas se harán de contado, beneficiando el flujo de caja gracias a la ausencia de inventario y garantizando que todos los productos que se compren tendrán como destino el cliente final.

2.7 Sistemas de Control

Se deben establecer controles principalmente en los siguientes procesos:

- Actualización Diaria del Catálogo: Para garantizar que todos los productos publicados son actualizados diariamente basado en los precios de los proveedores, se deberá establecer un control en el catálogo web para garantizar que ningún

producto se muestre al cliente si no ha sido actualizado en un periodo de tiempo de máximo 2 días.

- Verificación de pago del cliente: El pago del cliente debe ser verificado directamente en la cuenta bancaria de GUERRERIANO antes de realizar el pedido al proveedor en Estados Unidos.
- Control Logístico: Es necesario diariamente monitorear el estado de los pedidos con los proveedores y actualizar el estado de las órdenes de los clientes.
- Control de Calidad: Durante el proceso de reempaque de los productos en Colombia será necesario hacer una inspección de calidad para verificar que los artículos que serán enviados al cliente estén en correcto estado.

3 Análisis Administrativo

En la Tabla 11 se presentan el presupuesto de nómina de GUERRERIANO durante sus primeros 6 años de operación. Se estima que con el personal contratado desde el año 1, se podrán soportar las operaciones de la empresa hasta el año 6.

A continuación se analizarán en detalle los componentes administrativos de la empresa, incluyendo el grupo empresarial, el personal ejecutivo, el organigrama y los empleados.

Tabla 11. Presupuesto de Nómina Anual

PRESUPUESTO DE NOMINA						
CARGOS Y CONCEPTOS	2.015	2.016	2.017	2.018	2.019	2.020
Total salarios mensuales	\$ 2.100.000	\$ 2.184.000	\$ 2.271.360	\$ 2.362.214	\$ 2.456.703	\$ 2.554.971
Total Auxilios de transporte	\$ 864.000	\$ 898.560	\$ 934.502	\$ 971.882	\$ 1.010.758	\$ 1.051.188
Total salarios anuales	\$ 25.200.000	\$ 26.208.000	\$ 27.256.320	\$ 28.346.573	\$ 29.480.436	\$ 30.659.653
Total prestaciones sociales	\$ 5.690.640	\$ 5.918.266	\$ 6.154.996	\$ 6.401.196	\$ 6.657.244	\$ 6.923.534
Total aportes parafiscales	\$ 1.008.000	\$ 1.048.320	\$ 1.090.253	\$ 1.133.863	\$ 1.179.217	\$ 1.226.386
Total seguridad social	\$ 5.297.544	\$ 5.509.446	\$ 5.729.824	\$ 5.959.017	\$ 6.197.377	\$ 6.445.272
Total carga prestacional	\$ 11.996.184	\$ 12.476.031	\$ 12.975.073	\$ 13.494.076	\$ 14.033.839	\$ 14.595.192
Total costo de la nómina	\$ 38.060.184	\$ 39.582.591	\$ 41.165.895	\$ 42.812.531	\$ 44.525.032	\$ 46.306.033
Prima Junio	\$ 1.050.000	\$ 1.092.000	\$ 1.135.680	\$ 1.181.107	\$ 1.228.351	\$ 1.277.486
Prima Diciembre	\$ 1.050.000	\$ 1.092.000	\$ 1.135.680	\$ 1.181.107	\$ 1.228.351	\$ 1.277.486
Vacaciones diciembre	\$ 1.050.000	\$ 1.092.000	\$ 1.135.680	\$ 1.181.107	\$ 1.228.351	\$ 1.277.486
Cesantías Febrero	\$ 2.100.000	\$ 2.184.000	\$ 2.271.360	\$ 2.362.214	\$ 2.456.703	\$ 2.554.971
Interes cesantías febrero	\$ 252.000	\$ 262.080	\$ 272.563	\$ 283.466	\$ 294.804	\$ 306.597
Pagos otros meses	\$ 32.558.184	\$ 33.860.511	\$ 35.214.932	\$ 36.623.529	\$ 38.088.470	\$ 39.612.009
Pago fijo mensual	\$ 2.713.182	\$ 2.821.709	\$ 2.934.578	\$ 3.051.961	\$ 3.174.039	\$ 3.301.001

Fuente: El autor

3.1 Análisis del Grupo Empresarial

La junta directiva estará conformada por el grupo familiar propietario de la empresa. Esto requiere una gran madurez de parte de las personas que la integran, pues todas las decisiones deberán estar direccionadas al crecimiento y el éxito de la empresa, intentando no afectar el entorno familiar.

Este se compone de dos personas con los siguientes perfiles:

- Ingeniera Industrial con especialización en logística internacional con experiencia comercial (compras y ventas) en empresas multinacionales.
- Ingeniero Electrónico con Maestría en Administración de Empresas, entusiasta de las actividades al aire libre y gran conocedor técnico de este tipo de artículos. Experiencia laboral en sistemas, programación y tecnología.

Esta junta se reunirá una vez al mes para establecer las estrategias de la compañía, aprobar inversiones y analizar el desempeño gerencial de la empresa. Posteriormente será

necesario incluir asesores o mediadores para tomar decisiones estratégicas en las que la junta directiva actual no tenga la experticia. Se dejarán actas de todas las decisiones que se tomen durante estas reuniones y se comunicarán al personal ejecutivo.

3.2 Análisis del Personal Ejecutivo

De acuerdo al volumen de ventas planeado, solamente se requerirá un ejecutivo en la empresa, el cual estará encargado de administrar toda la operación financiera, logística y operativa de la empresa. Esta persona también estará encargada del contacto directo con los clientes (email, chat o teléfono), búsqueda de nuevos proveedores y productos, liderar todas las campañas de mercadeo y aprobar los diseños para el material publicitario o de la página web. Al ser una persona que estará muy cerca del cliente final, es necesario que cuente con excelentes relaciones interpersonales y enfoque al cliente.

Se buscará que GUERRERIANO sea una empresa que inspire un alto sentido de pertenencia en sus empleados y que a largo plazo sea reconocida como un excelente lugar para trabajar. Es por esto que el personal ejecutivo debe tener experiencia en manejo de personal, y se buscará un estilo de liderazgo motivador.

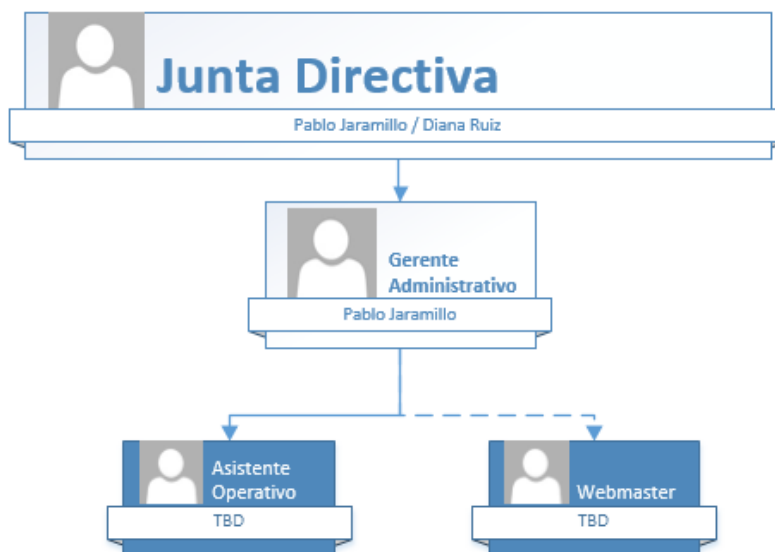
Inicialmente, todas estas tareas gerenciales serán realizadas por uno de los miembros de la junta directiva, quien trabajará parcialmente en GUERRERIANO para garantizar que las operaciones trabajen correctamente y las metas de ventas se cumplan.

3.3 Análisis de la Organización

En la Figura 10 se presenta la estructura organizacional que soportará a GUERRERIANO durante los primeros 6 años de operación. Como se puede ver, solo habrá dos personas trabajando tiempo completo en la empresa: Gerente Administrativo y Asistente

Operativo. La tercera persona (Webmaster) será contratado para solucionar problemas técnicos del portal en cuanto se requiera. Esto se definió basado en el volumen de ventas que tendrá GUERRERIANO durante el periodo de operación analizado, adicionalmente se utilizó como base la experiencia de la empresa Golf para Colombia, quienes también tienen únicamente 2 personas en su operación, incluso después de 10 años en el mercado.

Figura 10. Organigrama



Fuente: El autor

Inicialmente, todas las tareas operativas y gerenciales serán realizadas por los propietarios de la empresa, durante la estabilización de la operación se harán las contrataciones del personal adicional requerido de acuerdo al crecimiento de las ventas. En la Tabla 12 se presentan los salarios establecidos para cada uno de estos cargos:

Tabla 12. Salarios de Nómina para GUERRERIANO

Nómina	
Nombre del cargo	Salario
Gerente General	\$ 1.200.000
Asistente Operativo	\$ 900.000

Fuente: El autor

3.4 Análisis de los Empleados

Aparte del Gerente Administrativo, GUERRERIANO tendrá dos cargos básicos durante sus primeros años de operación: Asistente Operativo y Webmaster. A continuación se definen los perfiles básicos para cada uno de ellos.

- Asistente Operativo: Esta persona será la encargada de recibir los paquetes que lleguen de USA, desempacarlos, y empacarlos individualmente para cada cliente. Se estima que esta persona podrá procesar 30 paquetes al día, por lo que solamente será necesaria una persona para este cargo durante los primeros 6 años de operación. Se requerirá una persona con habilidades manuales y gran sentido de la responsabilidad, pues manipulará directamente el producto final que llegará al cliente. Adicionalmente esta persona tendrá a su cargo la actualización diaria del catálogo, incluir nuevos productos, actualizar precios y eliminar obsoletos.
- Webmaster: Esta persona se contratará como un servicio en caso de que se requiera soporte avanzado para la página web. Se manejará como un costo operativo y no hará parte de la nómina de GUERRERIANO. Se estiman \$200.000 mensuales para este servicio en caso de requerirse.

Como regla general, se buscará que los empleados puedan trabajar desde casa, buscando dar unas mejores condiciones laborales para el trabajador y disminuyendo los costos para la empresa.

4 Análisis Legal, Social, Ambiental y de Valores

Una Sociedad Anónima Simplificada (S.A.S) tiene muchas ventajas para el pequeño empresario, entre las que se encuentran el número mínimo de accionistas requeridos, la libertad en la estructura organizacional, administrativa y de funcionamiento y la responsabilidad económica de los accionistas solamente hasta por el monto del capital suministrado a la sociedad. Para establecer GUERRERIANO como este tipo de sociedad, se requiere documento privado de constitución incluyendo información personal de los accionistas, el domicilio principal de la sociedad, detallar el valor de las acciones representativas del capital y la forma en que éstas deberán pagarse. GUERRERIANO se dedicará al comercio al por menor realizado a través de internet (Código CIU 4791).

Se debe tener en cuenta, que como GUERRERIANO realizará importación de mercancía, se debe matricular como importador ante la cámara de comercio, y en el registro único tributario (RUT) se debe especificar que la empresa realizará este tipo de actividades.

En cuanto a la tributación aplicable, se tienen los siguientes impuestos y aranceles:

- Impuesto de renta: La ley 1607 del 2012 otorga algunos beneficios sobre el impuesto de renta a las empresas constituidas antes del 31 de Diciembre de 2014, sin embargo no se puede garantizar que GUERRERIANO sea constituida antes de esta fecha. Por lo anterior, se calculará el impuesto de renta de este plan de negocio con la tasa de que rige para las empresas no exentas, es decir, del 25%.
- IVA: La tarifa de IVA aplicable para las ventas de GUERRERIANO es del 16% del precio de venta del artículo vendido. Sin embargo, para la liquidación del IVA

a pagar, se deben descontar los valores de IVA pagados a los proveedores por los productos y servicios recibidos.

- Aranceles de importación: Dado que GUERRERIANO realiza importación de mercancías, se pagarán impuestos por este concepto. La tasa varía entre el 12% y el 15% de acuerdo al artículo a importar. Vale la pena aclarar que todas las importaciones serán realizadas por el proveedor de transporte internacional contratado por la empresa.
- Matrícula Mercantil: Es necesario renovar anualmente la matricula mercantil de GUERRERIANO. El costo de esta renovación se debe consultar anualmente en la cámara de comercio de Bogotá. El costo se calcula basado en los activos totales reportado en el balance general del año inmediatamente anterior.
- Protección de Datos Personales: La ley 1581 de 2012 protege el derecho fundamental que tienen todas las personas a autorizar que la información personal sea almacenada en bases de datos de las empresas. Siendo GUERRERIANO una empresa Online que guardará información personal, debe ser muy cuidadosa con el cumplimiento de esta ley. Para esto se incluyó un rubro de asesoría legal durante la etapa preoperativa de la empresa.

Desde el punto de vista social, GUERRERIANO soporta el desarrollo de conductas saludables a través de la promoción de actividades al aire libre y la interacción con la naturaleza en familia. Este tipo de actividades incentivan la creación de lazos sociales, aumentan la sensación de placer y bienestar, reducen el estrés y mejoran la autoestima, por lo que son altamente recomendadas para toda la familia. Adicionalmente, los beneficios desde el punto de vista de la salud también son evidentes, pues este tipo de actividades están

fuertemente relacionadas con el deporte, desde caminatas hasta escalada en roca y similares, por lo que GUERRERIANO estará aportando indirectamente a la construcción de una sociedad más saludable y feliz.

Por otro lado, como se estableció anteriormente, se buscará que GUERRERIANO sea una empresa que inspire un alto sentido de pertenencia en sus empleados y que a largo plazo sea reconocida como un excelente lugar para trabajar. Esto requiere de políticas y procesos internos que permitan una comunicación abierta entre superiores, empleados y clientes, logrando la transparencia y tranquilidad que se quiere dentro de la organización.

Por último, GUERRERIANO no tendrá un impacto directo sobre el medio ambiente al no comercializar productos para el consumo humano y al tener una operación libre de ruido, contaminación y extracción de productos naturales. En todo caso, GUERRERIANO apoya las actividades al aire libre y soporta políticas amigables con el medio ambiente tanto para su operación como para el uso que sus clientes le dan a sus productos.

5 Análisis Económico

5.1 Inversión en activos fijos

Las inversiones en activos fijos están proyectadas para la etapa preoperativa de la empresa, sin embargo, con el fin de mantener la plataforma de tecnológica actualizada, será necesario invertir en dos computadores al iniciar el año 4. La proyección de estas compras se presenta en la Tabla 13.

Tabla 13. Proyección de Inversión en Activos Fijos

	Año 0		2018	
	Cantidad	Valor Total	Cantidad	Valor Total
Activos tangibles depreciables a 3 años				
Computador	2	\$ 3.200.000		
Impresora	1	\$ 200.000		
Renovación Computador 2015			2	\$3.200.000
Total activos depreciables a 3 años		\$ 3.400.000		
Activos tangibles depreciables a 5 años				
Silla	3	\$ 450.000		
Total activos depreciables a 5 años		\$ 450.000		
Activos tangibles depreciables a 10 años				
Mesa de Trabajo	1	\$ 500.000		
Escritorio	1	\$ 300.000		
Estantería	1	\$ 200.000		
Total activos depreciables a 10 años		\$ 1.000.000		

Fuente: El autor

Tabla 14. Depreciaciones y Amortizaciones de Activos Fijos

DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES EN FORMA LINEAL							
	Año 0	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Activos de depreciables a 3 años							
Valor actual	\$ 3.400.000	\$ 3.400.000	\$ 3.400.000	\$3.400.000	\$ 6.600.000	\$ 6.600.000	\$ 6.600.000
Ajuste valor activo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Depreciación	\$ -	\$ 1.133.333	\$ 1.133.333	\$1.133.333	\$ -	\$ 1.066.667	\$ 1.066.667
Depreciación acumulada	\$ -	\$ 1.133.333	\$ 2.266.667	\$3.400.000	\$ 3.400.000	\$ 4.466.667	\$ 5.533.333
Valor fiscal	\$ 3.400.000	\$ 2.266.667	\$ 1.133.333	\$ -	\$ 3.200.000	\$ 2.133.333	\$ 1.066.667
Activos de depreciables a 5 años							
Valor actual	\$ 450.000	\$ 450.000	\$ 450.000	\$ 450.000	\$ 450.000	\$ 450.000	\$ 450.000
Ajuste valor activo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Depreciación	\$ -	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ -
Depreciación acumulada	\$ -	\$ 90.000	\$ 180.000	\$ 270.000	\$ 360.000	\$ 450.000	\$ 450.000
Valor fiscal	\$ 450.000	\$ 360.000	\$ 270.000	\$ 180.000	\$ 90.000	\$ -	\$ -
Activos de depreciables a 10 años							
Valor actual	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Ajuste valor activo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Depreciación	\$ -	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000
Depreciación acumulada	\$ -	\$ 100.000	\$ 200.000	\$ 300.000	\$ 400.000	\$ 500.000	\$ 600.000
Valor fiscal	\$ 1.000.000	\$ 900.000	\$ 800.000	\$ 700.000	\$ 600.000	\$ 500.000	\$ 400.000
Total activos depreciables							
Total valor actual	\$ 4.850.000	\$ 4.850.000	\$ 4.850.000	\$4.850.000	\$ 9.650.000	\$11.250.000	\$12.850.000
Total ajuste valor activo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total depreciación	\$ -	\$ 1.323.333	\$ 1.323.333	\$1.323.333	\$ 190.000	\$ 1.790.000	\$ 2.323.333
Total depreciación acumulada	\$ -	\$ 1.323.333	\$ 2.646.667	\$3.970.000	\$ 4.160.000	\$ 5.950.000	\$ 8.273.333
Total valor fiscal	\$ 4.850.000	\$ 3.526.667	\$ 2.203.333	\$ 880.000	\$ 5.490.000	\$ 5.300.000	\$ 4.576.667
TOTAL ACTIVOS							
Valor actual	\$ 4.850.000	\$ 4.850.000	\$ 4.850.000	\$4.850.000	\$ 8.050.000	\$ 8.050.000	\$ 8.050.000
Ajuste valor activo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Deducciones tributarias	\$ -	\$ 1.323.333	\$ 1.323.333	\$1.323.333	\$ 190.000	\$ 1.256.667	\$ 1.166.667
Deducciones tributarias acumulada	\$ -	\$ 1.323.333	\$ 2.646.667	\$3.970.000	\$ 4.160.000	\$ 5.416.667	\$ 6.583.333
Valor fiscal	\$4.850.000	\$3.526.667	\$2.203.333	\$ 880.000	\$3.890.000	\$2.633.333	\$1.466.667

Fuente: El autor

Por otro lado, en la Tabla 14 se puede ver la proyección de depreciaciones y amortizaciones en forma lineal, esta proyección es un insumo indispensable para la generación del balance general y el estado de pérdidas y ganancias que se estudiarán en la sección del análisis financiero.

5.2 Presupuesto de Gastos

A continuación (Tabla 15) se detallan los costos de administración y los costos operativos para GUERRERIANO durante los primeros 6 años de operación. Como se puede ver, se están invirtiendo 48 millones de pesos anuales en mercadeo, publicidad y estrategias SEO en internet, lo cual equivale a casi un 70% de los gastos operativos y administrativos totales. La razón de esta decisión es poder conseguir un crecimiento en ventas sostenido durante la operación de la empresa, mediante una fuerte inversión en mercadeo desde el primer año. Este monto se conservará igual durante los primeros 6 años de operación, pues la proyección de ventas es alta durante los primeros 3 años, pero se estabilizará en los años subsiguientes.

Tabla 15. Gastos de Administración y Operativos

GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS	MES	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Estrategias SEO	\$ 2.000.000	\$ 24.000.000	\$ 24.960.000	\$ 25.958.400	\$ 26.996.736	\$ 28.076.605	\$ 29.199.670
Mercadeo y Publicidad	\$ 500.000	\$ 6.000.000	\$ 6.240.000	\$ 6.489.600	\$ 6.749.184	\$ 7.019.151	\$ 7.299.917
Evento Figura Sector		\$ 18.000.000	\$ 18.720.000	\$ 19.468.800	\$ 20.247.552	\$ 21.057.454	\$ 21.899.752
Depreciación Muebles y Enseres		\$ 1.133.333	\$ 1.133.333	\$ 1.133.333	\$ -	\$ 1.066.667	\$ 1.066.667
Total gastos de admon y vtas		\$ 49.133.333	\$ 51.053.333	\$ 53.050.133	\$ 53.993.472	\$ 57.219.878	\$ 59.466.006
GASTOS DE OPERACION							
Arriendo	\$ 500.000	\$ 6.000.000	\$ 6.240.000	\$ 6.489.600	\$ 6.749.184	\$ 7.019.151	\$ 7.299.917
Servicios	\$ 100.000	\$ 1.200.000	\$ 1.248.000	\$ 1.297.920	\$ 1.349.837	\$ 1.403.830	\$ 1.459.983
Administración	\$ 100.000	\$ 1.200.000	\$ 1.248.000	\$ 1.297.920	\$ 1.349.837	\$ 1.403.830	\$ 1.459.983
Hosting	\$ 20.000	\$ 240.000	\$ 249.600	\$ 259.584	\$ 269.967	\$ 280.766	\$ 291.997
Garantías/Devoluciones		\$ 1.741.075	\$ 5.173.377	\$ 7.242.728	\$ 9.415.546	\$ 11.769.433	\$ 14.123.319
Internet y Telefonía Fija	\$ 100.000	\$ 1.200.000	\$ 1.248.000	\$ 1.297.920	\$ 1.349.837	\$ 1.403.830	\$ 1.459.983
Celulares	\$ 60.000	\$ 720.000	\$ 748.800	\$ 778.752	\$ 809.902	\$ 842.298	\$ 875.990
SopORTE Webmaster	\$ 200.000	\$ 2.400.000	\$ 2.496.000	\$ 2.595.840	\$ 2.699.674	\$ 2.807.661	\$ 2.919.967
Impuestos Locales		\$ 1.651.019	\$ 4.905.789	\$ 6.868.104	\$ 8.928.535	\$ 11.160.669	\$ 13.392.803
Registro Mercantil		\$ 394.000	\$ 177.000	\$ 280.000	\$ 336.000	\$ 635.000	\$ 885.000
Depreciación Equipos		\$ 190.000	\$ 190.000	\$ 190.000	\$ 190.000	\$ 190.000	\$ 100.000
Total gastos de operación		\$ 16.936.094	\$ 23.924.566	\$ 28.598.368	\$ 33.448.319	\$ 38.916.469	\$ 44.268.944
Gastos de operación fijos		\$ 14.891.075	\$ 18.841.777	\$ 21.450.264	\$ 24.183.784	\$ 27.120.800	\$ 29.991.141
Gastos de operación variables		\$ 2.045.019	\$ 5.082.789	\$ 7.148.104	\$ 9.264.535	\$ 11.795.669	\$ 14.277.803

Fuente: El autor

5.3 Análisis Económico

Habiendo analizado anteriormente las proyecciones de ventas (Tabla 9), de gastos variables (Tabla 10), Nómina (Tabla 11) y Gastos Administrativos y Operativos (Tabla 15),

se puede realizar un análisis completo de la operación de la empresa durante los 6 años de operación proyectados.

Tabla 16. Análisis Económico a 6 Años para GUERRERIANO

Costos/Gastos Fijos	ANÁLISIS ECONOMICO					
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Nómina	\$ 38.060.184	\$ 39.582.591	\$ 41.165.895	\$ 42.812.531	\$ 44.525.032	\$ 46.306.033
Gastos de operación	\$ 14.891.075	\$ 18.841.777	\$ 21.450.264	\$ 24.183.784	\$ 27.120.800	\$ 29.991.141
Gastos de administración y ventas	\$ 49.133.333	\$ 51.053.333	\$ 53.050.133	\$ 53.993.472	\$ 57.219.878	\$ 59.466.006
Gastos preoperativos (Diferidos a 1 año)	\$ 28.022.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Costos/Gastos fijos	\$ 130.106.592	\$ 109.477.702	\$ 115.666.292	\$ 120.989.786	\$ 128.865.709	\$ 135.763.180
Costos Variables						
Costos variables (sin impuestos)	\$ 120.548.950	\$ 344.417.010	\$ 482.183.814	\$ 626.838.958	\$ 783.548.698	\$ 940.258.437
Gastos de operación	\$ 2.045.019	\$ 5.082.789	\$ 7.148.104	\$ 9.264.535	\$ 11.795.669	\$ 14.277.803
Gastos de administración y ventas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total costos variables	\$ 122.593.969	\$ 349.499.799	\$ 489.331.918	\$ 636.103.493	\$ 795.344.367	\$ 954.536.240
Costo total	\$ 252.700.562	\$ 458.977.500	\$ 604.998.210	\$ 757.093.280	\$ 924.210.076	\$ 1.090.299.420
Numero productos o servicios	598	1.710	2.394	3.112	3.890	4.668
Costo Promedio producto o servicio promedio	\$ 422.576	\$ 268.408	\$ 252.714	\$ 243.266	\$ 237.571	\$ 233.554
Costo variable unitario promedio	\$ 205.007	\$ 204.386	\$ 204.399	\$ 204.390	\$ 204.446	\$ 204.472
Precio Promedio Unitario (Sin Iva)	\$ 250.991	\$ 260.807	\$ 260.807	\$ 260.807	\$ 260.807	\$ 260.807
Margen Unitario Promedio	\$ 45.984	\$ 56.422	\$ 56.408	\$ 56.417	\$ 56.362	\$ 56.336
Punto de Equilibrio	2.830	1.941	2.051	2.145	2.287	2.410
Costo total desembolsable	\$ 223.355.228	\$ 457.654.167	\$ 603.674.877	\$ 756.903.280	\$ 922.953.409	\$ 1.089.132.754
Costo promedio desembolsable	\$ 373.504	\$ 267.634	\$ 252.162	\$ 243.205	\$ 237.248	\$ 233.304
Cumplimiento del punto de equilibrio	21%	88%	117%	145%	170%	194%
Colchon de Efectivo (Regla de caja)	\$ 10.842.216	\$ 9.123.142	\$ 9.638.858	\$ 10.082.482	\$ 10.738.809	\$ 11.313.598

Fuente: El autor

Como se puede ver en la Tabla 16, el punto de equilibrio en ventas se cumple a partir del año 3 de operación, y mantiene un crecimiento constante durante los años subsiguientes.

Como regla general, se estableció para GUERRERIANO una política de colchón de efectivo de 30 días, que obliga a la empresa a mantener en caja un monto mínimo de \$10.842.216 durante el primer año de operación y se mantiene una cifra similar hasta el año 6, lo cual es un reto bastante interesante desde el punto de vista financiero.

6 Análisis Financiero

6.1 Estado de Resultados

Como se puede ver en la Tabla 17, el estado de resultados muestra cifras bastante interesantes a partir del tercer año de operación, con utilidades netas de hasta un 6,8%. Estos valores se logran gracias a un crecimiento de ventas constante y la optimización de recursos a través del tiempo. Mientras que al inicio de la operación existían algunos costos fijos altos, el crecimiento de ventas permite mantener estos costos en el mismo valor, reduciendo el porcentaje de participación en los gastos totales y maximizando la utilidad.

Es importante aclarar que se definió una inversión alta en publicidad desde el inicio de la operación de GUERRERIANO. Esto con el fin de lograr el crecimiento en ventas proyectado, sin embargo no está planeado aumentar estos costos durante los primeros 6 años de operación, pues se estima que la inversión es suficiente para lograr el crecimiento esperado.

En particular es interesante analizar el comportamiento de los costos de nómina con respecto a las ventas totales, aunque inicialmente este costo es relativamente alto, se puede ver que a través de los años, se hace convierte en solamente un 3,8% de las ventas. Lo mismo ocurre con los costos de administración y ventas, que comienzan siendo un 32,7% de las ventas y reducen su participación a 4,9% durante el año 6.

Tabla 17. Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS						
ITEM	2.015	2.016	2.017	2.018	2.019	2.020
Ventas netas	150.092.672	445.980.779	624.373.091	811.685.018	1.014.606.273	1.217.527.528
Costos variables	120.548.950	344.417.010	482.183.814	626.838.958	783.548.698	940.258.437
Costo nomina	38.060.184	39.582.591	41.165.895	42.812.531	44.525.032	46.306.033
Gastos de Operación	16.936.094	23.924.566	28.598.368	33.448.319	38.916.469	44.268.944
Gastos de Administración y Ventas	49.133.333	51.053.333	53.050.133	53.993.472	57.219.878	59.466.006
Gastos preoperativos (diferidos)	28.022.000	0	0	0	0	0
Gastos financieros	7.543.438	12.400.846	11.692.964	8.806.142	5.144.953	1.536.298
Utilidad gravable	-110.151.327	-25.397.567	7.681.917	45.785.597	85.251.244	125.691.809
Impuesto de Renta	0	0	1.920.479	11.446.399	21.312.811	31.422.952
Impuesto a la Equidad (CREE)	0	0	691.373	4.120.704	7.672.612	11.312.263
Utilidad neta	-110.151.327	-25.397.567	5.070.065	30.218.494	56.265.821	82.956.594
Reserva legal	0	0	0	0	0	0
Utilidad del periodo	-110.151.327	-25.397.567	5.070.065	30.218.494	56.265.821	82.956.594
ANALISIS VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADOS						
Costos variables	80,3%	77,2%	77,2%	77,2%	77,2%	77,2%
Costo nomina	25,4%	8,9%	6,6%	5,3%	4,4%	3,8%
Gastos de Operación	11,3%	5,4%	4,6%	4,1%	3,8%	3,6%
Gastos de Administración y Ventas	32,7%	11,4%	8,5%	6,7%	5,6%	4,9%
Gastos preoperativos (diferidos)	18,7%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Gastos financieros	5,0%	2,8%	1,9%	1,1%	0,5%	0,1%
Utilidad gravable	-73,4%	-5,7%	1,2%	5,6%	8,4%	10,3%
Impuesto de Renta	0,0%	0,0%	0,3%	1,4%	2,1%	2,6%
Impuesto a la Equidad (CREE)	0,0%	0,0%	0,1%	0,5%	0,8%	0,9%
Utilidad neta	-73,4%	-5,7%	0,8%	3,7%	5,5%	6,8%
Reserva legal	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Utilidad del periodo	-73,4%	-5,7%	0,8%	3,7%	5,5%	6,8%

Fuente: El autor

6.2 Balance General

La Tabla 18 muestra el balance general de GUERRERIANO para los primeros 6 años de operación. Como se puede ver, se podrían empezar a entregar utilidades a los socios a partir del año 3 de operación, pero para efecto del análisis se dejarán como base para reinvertir en el negocio.

Tabla 18. Balance General

BALANCE GENERAL							
ACTIVO	Año 0	2.015	2.016	2.017	2.018	2.019	2.020
ACTIVO CORRIENTE							
Caja y Bancos	\$ 12.128.000	\$ 10.843.216	\$ 29.854.137	\$ 26.777.809	\$ 55.985.245	\$ 131.378.513	\$ 236.124.933
Cuentas por Cobrar- Clientes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Anticipo Impuesto a la equidad (CREE)	\$ -	\$ 600.371	\$ 2.384.294	\$ 4.881.786	\$ 7.437.154	\$ 7.374.875	\$ 4.870.110
Anticipo Impuesto de Renta (Retefuente)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$ 12.128.000	\$ 11.443.587	\$ 32.238.430	\$ 31.659.595	\$ 63.422.399	\$ 138.753.388	\$ 240.995.043
ACTIVO FIJO							
Activos depreciables	\$ 4.850.000	\$ 4.850.000	\$ 4.850.000	\$ 4.850.000	\$ 8.050.000	\$ 8.050.000	\$ 8.050.000
Depreciación acumulada	\$ -	\$ 1.323.333	\$ 2.646.667	\$ 3.970.000	\$ 4.160.000	\$ 5.416.667	\$ 6.583.333
Activos amortizables	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Amortización acumulada	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos diferibles	\$ 28.022.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$ 32.872.000	\$ 3.526.667	\$ 2.203.333	\$ 880.000	\$ 3.890.000	\$ 2.633.333	\$ 1.466.667
TOTAL ACTIVOS	\$ 45.000.000	\$ 14.970.253	\$ 34.441.764	\$ 32.539.595	\$ 67.312.399	\$ 141.386.721	\$ 242.461.710
PASIVO + PATRIMONIO							
PASIVO							
Carga Prestacional por Pagar	\$ -	\$ 2.352.000	\$ 2.446.080	\$ 2.543.923	\$ 2.645.680	\$ 2.751.507	\$ 2.861.568
Cuentas por pagar- Proveedores	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impuesto de Renta	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.920.479	\$ 11.446.399	\$ 21.312.811	\$ 31.422.952
Impuesto CREE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 691.373	\$ 4.120.704	\$ 7.672.612	\$ 11.312.263
Impuestos locales por pagar	\$ -	\$ 1.651.019	\$ 4.905.789	\$ 6.868.104	\$ 8.928.535	\$ 11.160.669	\$ 13.392.803
Iva por pagar	\$ -	\$ 3.317.783	\$ 11.167.919	\$ 10.285.690	\$ 13.371.397	\$ 16.714.247	\$ 20.057.096
Obligaciones financieras	\$ 15.000.000	\$ 40.419.545	\$ 53.441.836	\$ 42.679.822	\$ 29.030.985	\$ 27.740.356	\$ 26.423.915
TOTAL PASIVO	\$ 15.000.000	\$ 47.740.347	\$ 71.961.624	\$ 64.989.391	\$ 69.543.700	\$ 87.352.202	\$ 105.470.596
PATRIMONIO							
Capital	\$ 30.000.000	\$ 77.381.233	\$ 98.029.033	\$ 98.029.033	\$ 98.029.033	\$ 98.029.033	\$ 98.029.033
Resultados de Ejercicios Anteriores	\$ -	\$ -	-\$ 110.151.327	-\$ 135.548.894	-\$ 130.478.829	-\$ 100.260.335	-\$ 43.994.514
Utilidades o Pérdidas del Ejercicio	\$ -	-\$ 110.151.327	-\$ 25.397.567	\$ 5.070.065	\$ 30.218.494	\$ 56.265.821	\$ 82.956.594
Reserva Legal	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL PATRIMONIO	\$ 30.000.000	-\$ 32.770.094	-\$ 37.519.861	-\$ 32.449.795	-\$ 2.231.302	\$ 54.034.519	\$ 136.991.113
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 45.000.000	\$ 14.970.253	\$ 34.441.764	\$ 32.539.595	\$ 67.312.399	\$ 141.386.721	\$ 242.461.710

Fuente: El autor

6.3 Flujo de Caja

En la Tabla 19 se muestra el flujo de caja para el año 2 de operación. Como se puede ver, para mantener una caja saludable y soportar la operación de GUERRERIANO se hace necesario que los socios aporten dinero y que se soliciten algunos préstamos con bancos. Para este caso, los socios acordaron un tope de inversión de \$4.000.000, de tal manera que para completar la necesidad de caja mensual será necesario solicitar préstamos con bancos a una tasa estimada del 2% efectivo mensual.

Tabla 19. Flujo de Caja para el año 2 de Operación

FLUJO DE CAJA - AÑO 2 (Valores en Miles de Pesos)													
ITEM	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL
Caja Inicial	\$ 10.843	\$ 9.123	\$ 9.123	\$ 9.123	\$ 9.123	\$ 9.123	\$ 9.123	\$ 9.684	\$ 11.238	\$ 9.123	\$ 12.715	\$ 17.384	\$ 10.843
Ingresos Netos	\$ 20.969	\$ 22.351	\$ 28.352	\$ 27.785	\$ 33.733	\$ 37.312	\$ 39.742	\$ 44.134	\$ 48.126	\$ 53.134	\$ 57.891	\$ 102.025	\$ 515.554
TOTAL DISPONIBLE	\$ 31.813	\$ 31.474	\$ 37.475	\$ 36.908	\$ 42.856	\$ 46.435	\$ 48.865	\$ 53.819	\$ 59.364	\$ 62.257	\$ 70.606	\$ 119.409	\$ 526.397
Inversiones en activos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Egresos por compra de materia prima o insumos	\$ 16.016	\$ 17.071	\$ 21.653	\$ 21.220	\$ 25.761	\$ 28.497	\$ 30.351	\$ 33.707	\$ 36.754	\$ 40.578	\$ 44.210	\$ 77.917	\$ 393.733
Egresos por nómina	\$ 2.822	\$ 5.174	\$ 2.822	\$ 2.822	\$ 2.822	\$ 3.914	\$ 2.822	\$ 2.822	\$ 2.822	\$ 2.822	\$ 2.822	\$ 5.006	\$ 39.489
Egresos por gastos de operación	\$ 1.348	\$ 1.362	\$ 1.422	\$ 1.417	\$ 1.476	\$ 1.512	\$ 1.537	\$ 1.581	\$ 1.621	\$ 1.671	\$ 1.719	\$ 2.162	\$ 18.829
Egresos por gastos de administración y ventas	\$ 2.600	\$ 2.600	\$ 2.600	\$ 21.320	\$ 2.600	\$ 2.600	\$ 2.600	\$ 2.600	\$ 2.600	\$ 2.600	\$ 2.600	\$ 2.600	\$ 49.920
Egresos por gastos preoperativos diferidos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Egresos iva	\$ 3.318	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4.251	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 6.622	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 14.191
Egresos retefuente	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Egresos por gastos financieros	\$ 808	\$ 813	\$ 859	\$ 849	\$ 1.166	\$ 1.173	\$ 1.159	\$ 1.144	\$ 1.130	\$ 1.115	\$ 1.100	\$ 1.085	\$ 12.401
Egresos por pagos de Capital	\$ 463	\$ 478	\$ 512	\$ 522	\$ 676	\$ 699	\$ 713	\$ 727	\$ 741	\$ 756	\$ 771	\$ 787	\$ 7.844
Egresos impuestos locales	\$ -	\$ 1.651	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.651
Egresos impuesto de renta	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Egresos impuesto para la equidad CREE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL EGRESOS	\$ 27.375	\$ 29.149	\$ 29.868	\$ 48.149	\$ 38.752	\$ 38.394	\$ 39.181	\$ 42.581	\$ 52.290	\$ 49.542	\$ 53.222	\$ 89.555	\$ 538.057
NETO DISPONIBLE	\$ 4.438	\$ 2.325	\$ 7.607	-\$ 11.241	\$ 4.104	\$ 8.040	\$ 9.684	\$ 11.238	\$ 7.074	\$ 12.715	\$ 17.384	\$ 29.854	-\$ 11.660
Aporte de Socios	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 1.516	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 1.083	\$ -	\$ -	\$ 2.049	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 20.648
Prestamo	\$ 685	\$ 2.798	\$ -	\$ 16.364	\$ 1.019	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 20.866
Distribución de Excedentes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
CAJA FINAL	\$ 9.123	\$ 9.123	\$ 9.123	\$ 9.123	\$ 9.123	\$ 9.123	\$ 9.684	\$ 11.238	\$ 9.123	\$ 12.715	\$ 17.384	\$ 29.854	\$ 29.854

Fuente: El autor

Por otro lado, se puede ver que a partir del mes de julio del año 2 las ventas han progresado lo suficiente como para conservarse sana sin mucha inversión, esto muestra el inicio de la estabilización de la operación la empresa.

7 Evaluación del Proyecto

Por otro lado, en la Tabla 20 se muestra el análisis de viabilidad del proyecto desde varias perspectivas: Flujo de Caja Totalmente Neto, Periodo de pago descontado, Tasa Interna de Retorno y Valor Presente Neto. Para el análisis, se estableció un precio de liquidación de la empresa equivalente a 3,1 veces el EBITDA del último año de operación.

Tabla 20. Evaluación del Proyecto

FLUJO DE CAJA TOTALMENTE NETO							
	Año 0	2.015	2.016	2.017	2.018	2.019	2.020
Utilidad Neta (Utilidad operativa)	0	-110.151.327	-25.397.567	5.070.065	30.218.494	56.265.821	82.956.594
Total Depreciación	0	2.646.667	2.646.667	2.646.667	380.000	2.513.333	2.333.333
Pagos de capital		3.760.605	7.843.806	10.762.015	13.648.837	17.310.026	9.614.638
Total Amortización	0	0	0	0	0	0	0
EBITDA		-107.504.660	-22.750.900	7.716.732	30.598.494	58.779.154	85.289.927
1. Flujo de fondos neto del periodo		-111.265.265	-30.594.706	-3.045.283	16.949.657	41.469.129	75.675.290
Inversiones de socios	30.000.000	47.381.233	20.647.800	0	0	0	0
Préstamo	15.000.000	29.180.150	20.866.097	0	0	0	0
2. Inversiones netas del periodo	15.000.000	18.201.083	-218.297	0	0	0	0
3. Liquidación de la empresa							270.000.000
4. (=1-2+3) Flujos de caja totalmente netos	-15.000.000	-129.466.348	-30.376.409	-3.045.283	16.949.657	41.469.129	345.675.290

EVALUACIÓN DEL PROYECTO							
	Año 0	2.015	2.016	2.017	2.018	2.019	2.020
Balance de proyecto	-15.000.000	-146.866.348	-200.741.374	-235.905.276	-256.700.464	-256.303.409	48.363.335
Periodo de pago descontado (Años)	5,84						
Tasa interna de retorno	19,09%						
Valor presente neto	19.850.356						
Tasa mínima de retorno	16,00%						

Fuente: El autor

Como se puede ver, el periodo descontado para este plan de empresa es de 5,84 años y la Tasa Interna de Retorno de 19,09%, la cual es superior al 16% requerido por los inversionistas, lo que haría el proyecto viable. Sin embargo, como se discutió anteriormente, hay que tener en cuenta que este plan de empresa requiere un esfuerzo financiero importante, por lo que la implementación del proyecto dependerá de la propensión de sus socios o inversionistas a tomar riesgos.

Por otro lado, para mantener la operación de la empresa es necesario inyectar dinero a través de inversiones de socios y de préstamos durante los 2 primeros años de operación. Para este caso, los socios invertirán \$47.381.233 durante el primer año y solicitarán préstamo por valor de \$29.180.150 durante el mismo periodo. Asimismo, para el segundo año invertirán \$20.647.800 y tomarán una deuda de \$20.866.097.

8 Análisis de Riesgos

Con el fin de anticipar posibles situaciones que puedan impactar negativamente la operación de GUERRERIANO, se identificaron los riesgos asociados a cada uno de los análisis realizados y las posibles opciones de mitigación para cada uno de ellos.

8.1 Mercado

Desde el punto de vista del mercado, los riesgos son aquellos que puedan impactar directamente sobre el tamaño del mercado y los volúmenes de ventas proyectados. A continuación se presentan los riesgos identificados para este tema:

- Campañas de mercadeo sin efectividad: Es posible que las campañas de mercadeo no tengan la efectividad suficiente para soportar el crecimiento de ventas proyectado en este plan de empresa. Para mitigar esta situación, será necesario garantizar que las campañas de mercadeo estén correctamente enfocadas al público objetivo, esto con el fin de maximizar la efectividad de la inversión en mercadeo y lograr las metas de ventas planeadas.
- Conflictos Internos en el País: El incremento de los conflictos internos en Colombia impactaría de inmediato el turismo ecológico y la práctica de actividades al aire libre, afectando directamente las ventas de GUERRERIANO. Aunque la empresa no tendrá control sobre este riesgo, es importante que las campañas de mercadeo puedan anticipar este tipo de situaciones para adecuarse al nuevo entorno, pues podría ser necesario el cambio del portafolio de productos o la modificación del público objetivo.
- Precios de catálogo desactualizados: Como se ha establecido anteriormente, GUERRERIANO manejará un catálogo dinámico que requiere ser actualizado

diariamente para actualizar precios y productos. Teniendo en esto, se convierte en un riesgo la posibilidad de tener productos con precios en el catálogo menores a los de los proveedores, generando pérdidas para GUERRERIANO en caso de que un cliente decidiera comprarlos. Para mitigar esto, será necesario garantizar la ejecución diaria esta tarea que realizará el Analista Operativo. Por otro lado, se debe garantizar que los precios publicados cumplan con los márgenes de utilidad de GUERRERIANO, pues en caso de que un precio cambiara y la empresa no se percatara a tiempo, se podría utilizar este margen para cubrir el posible incremento en el precio del artículo.

- Garantías y Devoluciones: Un volumen de devoluciones y garantías mucho más alto del esperado podría afectar negativamente las finanzas de GUERRERIANO. Para mitigar esto, se pueden establecer dos estrategias: 1) Comercializar únicamente productos de marcas reconocidas por su calidad, lo cual ya hace parte de la estrategia de GUERRERIANO; 2) Hacer un chequeo de los productos antes de enviarlos al consumidor final, en caso de que el producto haya llegado en mal estado, será necesario informar al cliente y GUERRERIANO hará la devolución inmediata al proveedor para no incurrir en sobrecostos.

8.2 Técnico

Desde el punto de vista del análisis técnico, existen varios riesgos que pueden afectar operativamente a la empresa. A continuación se enuncian los riesgos identificados:

- Demoras en el transporte de los pedidos: El riesgo de que un proveedor no cumpla como se espera siempre está presente, sin embargo GUERRERIANO deberá garantizar un cliente satisfecho al final del ciclo de venta. En casos de retrasos, se

mantendrá comunicado al cliente sobre el estado de su pedido y se le enviará un obsequio como resarcimiento. En caso de que el proveedor de transporte de GUERRERIANO incumpla las entregas continuamente, la empresa deberá buscar un nuevo proveedor de transporte que cumpla con las necesidades de la empresa.

- Problemas con Servidor WEB: Este es un riesgo inherente a todos los servicios informáticos y una caída impactaría directamente las ventas de la empresa. Como GUERRERIANO no tendrá su infraestructura propia, es muy importante garantizar la contratación de un hosting reconocido y con alta disponibilidad, de tal forma que se minimicen los cortes de servicio.
- Falta de Espacio Físico: Un crecimiento de los volúmenes de ventas mayor al esperado podría hacer insuficiente el espacio físico planeado para GUERRERIANO. En caso de que esto ocurriera, sería necesario arrendar de inmediato otra bodega temporalmente para poder realizar las labores operativas de la empresa. Lo anterior basado en el hecho de que un incremento de esta magnitud en las ventas podría justificar este gasto extra.

8.3 Administrativo

Desde el punto de vista administrativo, los riesgos principales están relacionados con la capacidad operativa del personal. A continuación se revisa este tema en detalle:

- Capacidad de Personal Insuficiente: En caso de un crecimiento repentino de las ventas, la empresa podría no contar con el personal suficiente para realizar las tareas operativas, causando incumplimientos en las entregas al cliente. Para mitigar esto, se negociará previamente con una empresa de servicios el suministro

de una persona que pueda trabajar por días, sin necesidad de que haga parte de la nómina de GUERRERIANO.

8.4 Legal, Social, Ambiental y de Valores

Desde el punto de vista Legal, Social, Ambiental y de Valores, se pueden encontrar principalmente riesgos con respecto a cambios en legislación que generen costos extras para GUERRERIANO. Estos sobrecostos pueden ser mitigados incrementando los precios de los productos, sin embargo, esto tendrá un impacto inmediato sobre los volúmenes de ventas de la empresa, poniendo en riesgo su sostenimiento en el mediano plazo.

8.5 Económico

A continuación se presenta el riesgo principal identificado desde el punto de vista económico que puede afectar las operaciones de la empresa:

- Devaluación del peso frente al dólar: La tasa de cambio es una variable que GUERRERIANO no podrá controlar, y aunque los precios de los productos serán ajustados de acuerdo a su costo en pesos, un incremento en los precios al cliente final se traduciría en un menor nivel de ventas. Como la estrategia de GUERRERIANO se basa en un catálogo dinámico, en el caso en que el peso se devalúe será necesario buscar productos alternativos que permitan mantener el nivel de ventas a precios atractivos para el público.

8.6 Financiero

Desde el punto de vista financiero se encontraron los siguientes riesgos:

- Préstamos: En caso de que no fueran aprobados los préstamos por casi 75 millones de pesos requeridos durante la etapa preoperativa y los dos primeros años de

operación, se tendría un riesgo muy alto de no poder mantener el flujo de caja de la empresa. Es importante garantizar que las metas financieras de la empresa se cumplan, de esta forma GUERRERIANO será reconocida por los bancos como una empresa con un buen historial de crédito y así facilitar la consecución de estos préstamos.

- Capacidad de Inversión de los Socios: Aunque los socios tomaron el compromiso de invertir montos de 4 millones de pesos mensuales durante los dos primeros años de operación, es posible que esto no se pueda cumplir, poniendo en riesgo las operaciones de GUERRERIANO. En caso de que los socios no cuenten con este dinero, será necesario que la empresa solicite préstamos adicionales para aliviar su flujo de caja.

9 Análisis de Sensibilidad

Como se estableció anteriormente, GUERRERIANO no contará con inventario físico y tendrá un catálogo de productos que será actualizado diariamente para garantizar que los precios publicados sean acordes a los de los proveedores. Teniendo en cuenta esto, GUERRERIANO no se verá impactado financieramente por aumentos de costos de los proveedores ni por reducción de precios del producto final, pero es importante tener en cuenta que estas variaciones en precios de venta afectarán negativamente los volúmenes de ventas de la empresa. A continuación se realizará un análisis de sensibilidad para los volúmenes de ventas, y se darán algunas alternativas para mantener la operación en estos casos.

9.1 Reducción del Volumen de Ventas en un 5%

Para analizar la variación de los volúmenes de venta, se hicieron varias pruebas de sensibilidad con esta variable, encontrando que con una reducción de las ventas del 5% el proyecto será no viable dentro de los 6 años proyectados, lo cual muestra un plan de empresa muy sensible a los cambios en volúmenes de ventas. Como se puede ver en la Tabla 21, en el caso en que se presente la reducción enunciada, se tendrá una Tasa Interna de Retorno menor a la esperada y un valor presente neto negativo, con un periodo de pago descontado que no se cumple dentro de los 6 años de esta evaluación. Para mitigar este impacto y poder continuar con la operación de GUERRERIANO, se deberán tomar algunas de las siguientes acciones:

- Reducción de costos fijos: Como se estableció anteriormente, se presupuesta un gasto de 48 millones de pesos anuales en mercadeo, el cual se espera que soporte e incluso exceda los crecimientos en ventas proyectados. Sin embargo, este monto es un 70% de los gastos fijos totales, por lo que deberá ser recortado temporalmente para que GUERRERIANO continúe operando. Es de esperar que al reducir la inversión en mercadeo, se tengan impactos negativos adicionales en los volúmenes de ventas, pero para minimizar este impacto será necesario garantizar que las estrategias de mercadeo con el nuevo presupuesto sean dirigidas específicamente al público objetivo logrando alta efectividad y manteniendo la operación. En la Tabla 22 se puede ver el flujo de caja neto y la evaluación del proyecto en el escenario en que las ventas se redujeran un 5% y la inversión en publicidad fuera de 38 millones durante el primer año e incrementos del 4% anual.

- Incremento de Margen de Contribución por producto: La otra posible solución es el incremento de los precios de los productos, buscando mejorar el margen de contribución. Sin embargo, esta estrategia también tendrá un impacto negativo sobre los volúmenes de ventas, por lo que en caso de tomar esta opción se deberán fortalecer al mismo tiempo las estrategias de mercadeo para mantener el volumen.

Tabla 21. Análisis de Sensibilidad Reducción Volumen de Ventas 5%

FLUJO DE CAJA TOTALMENTE NETO							
	Año 0	2.015	2.016	2.017	2.018	2.019	2.020
Utilidad Neta (Utilidad operativa)	0	-111.853.333	-32.752.526	-2.938.166	21.287.947	45.267.806	69.909.419
Total Depreciación	0	2.646.667	2.646.667	2.646.667	380.000	2.513.333	2.333.333
Pagos de capital		3.826.454	8.143.266	11.187.586	14.188.565	17.994.531	10.266.701
Total Amortización	0	0	0	0	0	0	0
EBITDA		-109.206.667	-30.105.859	-291.500	21.667.947	47.781.139	72.242.753
1. Flujo de fondos neto del periodo		-113.033.121	-38.249.126	-11.479.086	7.479.382	29.786.609	61.976.051
Inversiones de socios	30.000.000	47.811.693	24.054.592	0	0	0	0
Préstamo	15.000.000	30.828.287	22.003.582	0	0	0	0
2. Inversiones netas del periodo	15.000.000	16.983.405	2.051.010	0	0	0	0
3. Liquidación de la empresa							210.000.000
4. (=1-2+3) Flujos de caja totalmente netos	-15.000.000	-130.016.526	-40.300.135	-11.479.086	7.479.382	29.786.609	271.976.051

EVALUACIÓN DEL PROYECTO							
	Año 0	2.015	2.016	2.017	2.018	2.019	2.020
Balance de proyecto	-15.000.000	-147.416.526	-211.303.306	-256.590.921	-290.166.086	-306.806.051	-83.918.968
Periodo de pago descontado (Años)	0,00						
Tasa interna de retorno	10,27%						
Valor presente neto	-34.443.890						
Tasa mínima de retorno	16,00%						

Fuente: El autor

Tabla 22. Análisis de Sensibilidad Reducción Ventas 5% - Ajuste Inversión en Publicidad

FLUJO DE CAJA TOTALMENTE NETO							
	Año 0	2.015	2.016	2.017	2.018	2.019	2.020
Utilidad Neta (Utilidad operativa)	0	-100.136.740	-17.887.827	8.259.295	31.101.720	54.528.500	78.518.084
Total Depreciación	0	2.646.667	2.646.667	2.646.667	380.000	2.513.333	2.333.333
Pagos de capital		2.996.061	5.555.415	7.401.689	9.387.132	11.905.153	5.268.445
Total Amortización	0	0	0	0	0	0	0
EBITDA		-97.490.073	-15.241.161	10.905.961	31.481.720	57.041.833	80.851.417
1. Flujo de fondos neto del periodo		-100.486.134	-20.796.576	3.504.272	22.094.588	45.136.680	75.582.973
Inversiones de socios	30.000.000	46.627.501	20.874.888	0	0	0	0
Préstamo	15.000.000	18.632.158	9.802.940	0	0	0	0
2. Inversiones netas del periodo	15.000.000	27.995.344	11.071.949	0	0	0	0
3. Liquidación de la empresa							240.000.000
4. (=1-2+3) Flujos de caja totalmente netos	-15.000.000	-128.481.477	-31.868.525	3.504.272	22.094.588	45.136.680	315.582.973

EVALUACIÓN DEL PROYECTO							
	Año 0	2.015	2.016	2.017	2.018	2.019	2.020
Balance de proyecto	-15.000.000	-145.881.477	-201.091.039	-229.761.333	-244.428.558	-238.400.447	39.038.454
Periodo de pago descontado (Años)	5,86						
Tasa interna de retorno	18,58%						
Valor presente neto	16.023.031						
Tasa mínima de retorno	16,00%						

Fuente: El autor

9.2 Reducción del Volumen de Ventas a \$130.000.000

Con el fin de analizar el efecto que tendría sobre GUERRERIANO establecer un nivel de ventas inicial idéntico al de Golf para Colombia, se redujo el nivel de ventas en un 25% y se incrementó el margen de contribución de cada producto al 30%. El resultado de viabilidad del proyecto se muestra en la Tabla 23, como se puede ver. El periodo de pago descontado sería de 5,72 años y la Tasa Interna de Retorno de 21,73%.

Tabla 23. Análisis de Sensibilidad Reducción Ventas 25% - Incremento Margen de Contribución

FLUJO DE CAJA TOTALMENTE NETO							
	Año 0	2.015	2.016	2.017	2.018	2.019	2.020
Utilidad Neta (Utilidad operativa)	0	-105.352.094	-20.685.192	7.754.681	33.399.210	59.959.583	87.138.014
Total Depreciación	0	2.646.667	2.646.667	2.646.667	380.000	2.513.333	2.333.333
Pagos de capital		3.609.251	7.300.897	10.016.805	12.703.731	16.111.402	8.591.089
Total Amortización	0	0	0	0	0	0	0
EBITDA		-102.705.427	-18.038.525	10.401.348	33.779.210	62.472.916	89.471.348
1. Flujo de fondos neto del periodo		-106.314.678	-25.339.422	384.543	21.075.479	46.361.514	80.880.259
Inversiones de socios	30.000.000	45.439.354	18.793.512	0	0	0	0
Préstamo	15.000.000	26.473.551	18.819.337	0	0	0	0
2. Inversiones netas del periodo	15.000.000	18.965.803	-25.825	0	0	0	0
3. Liquidación de la empresa							270.000.000
4. (=1-2+3) Flujos de caja totalmente netos	-15.000.000	-125.280.481	-25.313.597	384.543	21.075.479	46.361.514	350.880.259

EVALUACIÓN DEL PROYECTO							
	Año 0	2.015	2.016	2.017	2.018	2.019	2.020
Balance de proyecto	-15.000.000	-142.680.481	-190.822.956	-220.970.086	-235.249.820	-226.528.278	88.107.456
Periodo de pago descontado (Años)		5,72					
Tasa interna de retorno		21,73%					
Valor presente neto		36.163.023					
Tasa mínima de retorno		16,00%					

Fuente: El autor

Lo más interesante con respecto a este análisis es que los precios con margen de contribución del 30% siguen siendo bastante competitivos con respecto al mercado (Tabla 24), y de igual forma GUERRERIANO conserva los productos exclusivos que otras tiendas no ofrecen.

Tabla 24. Comparación Precios Competencia Margen de Contribución 30%

Categoría	Descripción del producto	Marca	Precio de Venta (COP)	Precio Competidores (COP)	Diferencia
Ropa	Chaqueta Fleece	Columbia	\$ 139.300	\$ 135.000	3%
	Chaqueta Impermeable Comprimible	Columbia	\$ 203.100	\$ 205.000	-1%
	Pantalón Convertible	Columbia	\$ 151.600	\$ 150.000	1%
Backpacks/ Mochilas	Backpack Hawk 45 Litros	High Sierra	\$ 398.000	\$ 430.000	-7%
	Backpack Scout 3400 55 Litros	Teton Sports	\$ 288.800	N/A	N/A
	Mochila Tactic	High Sierra	\$ 178.400	\$ 189.000	-6%
Zapatos	Bota 6" Premium	Timberland	\$ 674.100	\$ 800.000	-16%
	Bota White Ledge Impermeable	Timberland	\$ 347.900	\$ 345.000	1%
	Bota Targhee II Impermeable	Keen	\$ 502.400	\$ 480.000	5%
Carpas	Carpa Hooligan 2 - 2 Personas	Coleman	\$ 295.600	\$ 230.000	29%
	Carpa Current Hiker - 2 Personas	Wenzel	\$ 183.100	N/A	N/A
	Carpa Mountaineering Meramac 3 - 3 Personas	ALPS	\$ 418.300	N/A	N/A
Sleeping Bags	Sleeping Bag Trinidad Warm-Weather	Coleman	\$ 151.500	\$ 150.000	1%
	Sleeping Bag Adventurer Mummy Ultra-Comprimible	Suisse Sport	\$ 173.300	N/A	N/A
	Sleeping Bag Celsius XXL 0 grados	Teton Sports	\$ 411.400	N/A	N/A
Estufas para Camping	Estufa WhisperLite International	MSR	\$ 348.100	\$ 380.000	-8%
	Estufa de Propano 2 quemadores	Coleman	\$ 316.300	\$ 180.000	76%
	Estufa Perfectflow 1 quemador	Coleman	\$ 115.100	\$ 120.000	-4%
Colchones	Colchon Backpacker's Air	Stansport	\$ 99.400	N/A	N/A
	Colchon Static V Camo Inflatable	Klymit	\$ 197.000	N/A	N/A
	Colchon neoair Camper	Therm-a-Rest	\$ 446.000	\$ 450.000	-1%

Fuente: El autor

Bibliografía

Castilla, S. (Diciembre de 2013). *La compra Online en Colombia*. Recuperado el 08 de Agosto de 2014, de Cámara Colombiana de Comercio Electrónico: <http://ccce.org.co/sites/default/files/biblioteca/The%20Cocktail%20Analysis.%20Compra%20Online%20en%20Colombia.pdf>

DANE. (24 de Septiembre de 2013). *ENCUESTA DE GASTO EN TURISMO INTERNO-EGIT 2012-2013*. Recuperado el 31 de Julio de 2014, de DANE: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/encuesta_gastos_turismo_Int_EGIT/bol_EGIT_12_13.pdf

DANE. (Mayo de 2014). *Encuesta Mensual de Comercio al por Menor*. Recuperado el 31 de Julio de 2014, de DANE: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/mmcm/bol_emcm_ago14.pdf

Escobar, C. (05 de Junio de 2014). *El Régimen Jurídico de las Ventas en Línea en Colombia*. Recuperado el 08 de Agosto de 2014, de Cámara Colombiana de Comercio Electrónico: <http://ccce.org.co/sites/default/files/biblioteca/Memorias%20seminario%20junio%2005%20de%202014%20C%20Jur%C3%ADdia%20%281%29.pdf>

García, J. (Abril de 2014). *Informe Cámara Colombiana de Comercio Electrónico*. Recuperado el 08 de Agosto de 2014, de Cámara Colombiana de Comercio Electrónico:

<http://ccce.org.co/sites/default/files/biblioteca/REPORTE%20CCCE%20COMSCO RE%20abril%202014.pdf>

Muruaga, N. (Febrero de 014). *Oportunidades del Canal Online*. Recuperado el 08 de Agosto de 2014, de Camara Colombiana de Comercio Electrónico: <http://ccce.org.co/sites/default/files/biblioteca/EXITO%20EN%20EL%20CANAL %20ONLINE-%20Webinar270214.pdf>

Parques Nacionales Naturales de Colombia. (s.f.). *INFORME ANUAL DE VISITANTES A LAS AP DE PNN 2012*. Recuperado el 05 de Agosto de 2014, de Parques Nacionales Naturales de Colombia: <http://www.parquesnacionales.gov.co/portal/wp-content/uploads/2013/11/INFORME-ANUAL-DEVISITANTES-A-LAS-AP-DE-PNN-2012.pdf>

Parques Nacionales Naturales de Colombia. (s.f.). *INFORME ANUAL DE VISITANTES A LAS AP DE PNN 2013*. Recuperado el 05 de Agosto de 2014, de Parques Nacionales Naturales de Colombia: <http://www.parquesnacionales.gov.co/portal/wp-content/uploads/2013/11/INFORME-ANUAL-DE-VISITANTES-A-LAS-AP-DE-PNN-2013.pdf>

Anexos

Anexo 1

A continuación se puede ver el detalle de la entrevista realizada a Juan Diego Pineda, propietario de la empresa Golf para Colombia.

- **Entrevistador:** ¿Cuánto fue la inversión inicial que hizo en el montaje de www.golfparacolombia.com?
- **J.D. Pineda:** Lo que tenía para invertir eran US\$25.000, con eso comencé, pero junto con mi hermano y un amigo gastamos aproximadamente 3 meses en el montaje del sitio web. Todo lo hicimos nosotros mismos.
- **E:** Durante el primer año ¿Cuánto fueron las ventas?
- **J.D.P:** Durante el primer mes vendimos aproximadamente 2 millones de pesos, pero las ventas crecieron rápidamente. Durante el primer año se vendieron aproximadamente 130 millones de pesos, pero nos sorprendió que durante el tercer año nuestras ventas ya eran de 500 millones de pesos.
- **E:** ¿Cuál es su inversión anual en publicidad?
- **J.D.P:** Anualmente invertimos 40 millones de pesos en publicidad, principalmente se destinan a campañas web. Se invierte en Ads de google y Facebook.
- **E:** ¿Cree que vale la pena la creación de una empresa que comercialice sus artículos 100% por internet?
- **J.D.P:** Para nosotros funcionó. A hoy llevamos casi 10 años en el mercado y todo nuestro crecimiento fue gracias a nuestra tienda web. Hace 3 años abrimos un local en Cedritos en Bogotá para que los clientes puedan ir directamente a comprar, pero la mayor parte de nuestras ventas se sigue haciendo a través de la página.

- **E:** ¿Cuántas personas trabajan para la empresa hoy en día?
- **J.D.P:** Actualmente trabajamos únicamente dos personas. Yo trabajo desde Miami actualizando la página, buscando nuevos productos, proveedores y en general haciendo contactos comerciales. La persona que está en nuestra tienda en Colombia se dedica al trabajo operativo, prepara los paquetes, atiende clientes, y en general está pendiente del servicio en la tienda virtual y en la tienda física.

Anexo 2

A continuación se presenta el formato de la encuesta de actividades al aire libre que fue publicada entre el 31 de Julio de 2014 y el 10 de Agosto de 2014. Se recibieron en total 62 respuestas durante este periodo de tiempo.

- 1) ¿Usted es Hombre o Mujer?
Hombre Mujer
- 2) ¿En cuál de estos rangos se encuentra su edad?
15 a 20 años 21 a 30 años 31 a 40 años 41 a 50 años 50 años o más
- 3) ¿En cuáles de estas actividades al aire libre está interesado?
Camping Senderismo/Caminatas Ecológicas Hiking Mochileo
Otros:
- 4) ¿Dónde practica este tipo de actividades?
Cerca de su ciudad En cualquier parte de su país Fuera del país
- 5) ¿Cuánto dinero invierte al año en realizar este tipo de actividades?
Los valores están en Pesos Colombianos Nada Menos de \$100.000
Entre \$100.000 y \$500.000 Entre \$500.000 y \$2.000.000
Más de \$2.000.000
- 6) ¿Cuánto dinero invierte al año en equipos para este tipo de actividades?
Los valores están en Pesos Colombianos
Nada Menos de \$100.000 Entre \$100.000 y \$500.000
Entre \$500.000 y \$2.000.000 Más de \$2.000.000

- 7) ¿Cuál es su papel en la decisión de compra de este tipo de equipos?
Yo decido Doy una opinión técnica Doy una opinión estética o funcional
- 8) ¿Cuáles de estos equipos para actividades al aire libre le interesan?
Carpas Estufas para Camping Implementos de Cocina Sleeping Bags
Colchones Hamacas Backpacks/Mochilas Zapatos Ropa
Otros:
- 9) ¿Cuáles marcas le gustaría encontrar en una tienda de este tipo de equipos?
The North Face Columbia Patagonia ALPS ENO Coleman
Osprey Gregory Thermarest MSR Keen Merrel
Sierra Designs Salomon Otros:
- 10) ¿Consigue este tipo de artículos en Colombia? *Obligatoria
Sí Sí, pero no hay mucho para escoger No
- 11) ¿Cuáles factores son los más importantes para usted en el momento de comprar equipos para actividades al aire libre?
Precio Garantía Variedad Durabilidad Tiempo de Entrega
Asesoría Otros:
- 12) En general ¿Cuánto gasta al año en compras por Internet?
Los valores están en Pesos Colombianos
Nada Menos de \$100.000 Entre \$100.000 y \$500.000
Entre \$500.000 y \$2.000.000 Más de \$2.000.000
- 13) ¿Cuáles son los problemas que más le preocupan al realizar compras por Internet?
Robo de mis datos personales Garantía de los productos
Calidad de los productos El producto podría no ser entregado
El producto podría no ser como lo esperaba Otros:
- 14) ¿Cuánto estaría dispuesto a esperar para recibir un artículo que no encuentra en tiendas en Colombia o que encuentra a un precio considerablemente inferior? *Obligatoria
No me gusta esperar Esperaría máximo 2 días Esperaría máximo 5 días
Esperaría máximo 2 semanas