

Estudio de prefactibilidad para la comercialización de porcelana sanitaria y grifería

Adriana Madrid Flórez

Universidad EAFIT

Escuela de Administración

Maestría en Administración de Negocios (MBA)

2016

Estudio de prefactibilidad para la comercialización de porcelana sanitaria y grifería

Trabajo presentado como requisito parcial para
obtener el título de magister en Administración (MBA)

Adriana Madrid Flórez

adriana.madridf@gmail.com

Asesor temático: Yaromir Muñoz Molina, Ph.D.

Asesor metodológico: Ulises Orestes Cuellar
Bermúdez, Ph.D.

Universidad EAFIT

Escuela de Administración

Maestría en Administración de Negocios (MBA)

2016

Tabla de contenido

1. Introducción	7
2. Marco conceptual	8
3. Análisis del sector y del entorno económico	9
4. Estudio de Mercado.....	15
4.1 Análisis de la oferta actual	16
4.2 Definición de Mercado objetivo	21
4.3 Las 4 ps del mercadeo.....	22
4.3.1 Producto	22
4.3.2 Precio	23
4.3.3 Plaza	24
4.3.4 Publicidad	26
5. Estudio técnico	27
5.1 Tamaño	27
5.2 Localización	30
5.3 Personal	31
5.4 Inversiones requeridas.....	32
5.5 Diseño del local	33
6. Estudio organizacional.....	37
6.1 Análisis estratégico	37
6.1.1 Misión	37
6.1.2 Visión.....	37
6.1.3 Valores	38
7. Estudio legal.....	42
7.1 Organización jurídica	42
7.2 Contratación de los empleados.....	43
8. Evaluación financiera.....	44
9. Conclusiones y recomendaciones	45

Lista de figuras

Figura 1. Indicadores de coyuntura del sector de la construcción	9
Figura 2. PIB total, Valor agregado construcción y subsectores	10
Figura 3. Licencias de construcción. Área aprobada y total para viviendas	11
Figura 4. Licencias de construcción. Área aprobada por departamentos	12
Figura 5. Senda esperada de inflación total para 2016	13
Figura 6. Crecimiento del PIB (var% anual)	14
Figura 7. Logo anterior	25
Figura 8. Nuevo logo propuesto	26
Figura 9. Ubicación del local comercial.	30
Figura 10. Fachada	34
Figura 11. Vista Frontal	34
Figura 12. Vista lateral derecha	35
Figura 13. Vista lateral izquierda	35
Figura 14. Detalle Interior	36
Figura 15. Vista en planta	36
Figura 16. Organigrama	38

Lista de Tablas

Tabla 1. Población por estrato	16
Tabla2. Valor por segmento	23
Tabla3. Menú de condiciones comerciales y descuentos	24
Tabla 4. Presupuesto mercadeo y publicidad anual	27
Tabla 5. Número de proyectos estimados	28
Tabla 6. Ingresos estimados por proyecto.....	29
Tabla 7. Ingresos estimados por sala de ventas	29
Tabla8. Personal Requerido.....	31
Tabla 9. Inversiones para adecuación.....	32
Tabla 10. Costos y gastos (mensuales)	33
Tabla 11. Perfil Gerente General.....	39
Tabla 12. Perfil Gerente Costa Atlántica	39
Tabla 13. Perfil vendedor sala de ventas	40
Tabla 14. Perfil vendedor canal constructor	40
Tabla 15. Perfil auxiliar de bodega supernumerario	40
Tabla 16. Perfil personal de limpieza	41
Tabla 17. Perfil contador	41
Tabla 18. Flujo de caja del proyecto.....	45

1. Introducción

Este trabajo se realizó con el objetivo de establecer la factibilidad de la apertura de un punto de venta propio para una sociedad entre las empresas Modelos Comerciales MC SAS y Distribución y Decoración SAS. Esta última es una empresa con alta trayectoria que se dedica a la importación y comercialización de griferías y porcelana sanitaria en Medellín, Colombia. Hoy tiene un punto de venta propio en la ciudad y comercializa a otras ciudades a través de distribuidores. Por otra parte, Modelos Comerciales es una empresa relativamente nueva, nació en el año 2011, con el objetivo de importar y comercializar porcelana sanitaria. La comercialización de los productos la ha realizado a través de distribuidores y como principal aliado Distribución y Decoración. Debido a los buenos resultados obtenidos con la alianza y buscando crecer en el mercado, se propuso realizar una sociedad entre las dos empresas e iniciar paulatinamente la apertura de puntos de venta propios alrededor del país.

Se seleccionó la ciudad de Barranquilla para realizar el estudio, ya que esta ha tenido una importante dinámica de crecimiento en los últimos años. Además, se tienen actualmente gran cantidad de proyectos de vivienda aprobados para su construcción, lo que genera una importante dinámica en la ciudad y que además está estrechamente relacionado con la actividad comercial de la empresa.

A través de este estudio se busca analizar los diferentes componentes que pueden afectar la nueva sociedad y sus objetivos. Estos son: análisis del entorno, estudio

organizacional, estudio legal, estudio de mercado y factibilidad financiera. Este estudio de prefactibilidad será basado en la metodología propuesta por la ONUDI.

Con los resultados de este estudio se podrá tomar una mejor decisión, basada en datos reales y no de forma empírica, como los han realizado ambas empresas en el pasado.

2. Marco conceptual

Estudio de prefactibilidad

ONUDI es la agencia especializada de las Naciones Unidas que promueve el desarrollo industrial para disminuir la pobreza, lograr una globalización inclusiva y la sostenibilidad ambiental de las actividades productivas. La ONUDI proporciona apoyo en la ejecución de proyectos y para esto desarrolló una metodología que pretende ayudar a disminuir el riesgo de un proyecto e inversión. Según la ONUDI, el estudio de prefactibilidad es visto como un punto intermedio entre la concepción de la idea u oportunidad y el estudio detallado de factibilidad. La estructura del estudio de prefactibilidad será la misma que la de un estudio de factibilidad, pero la diferencia radica en las fuentes de información, que, para este caso, son fuentes secundarias y solo se complementan con algunas primarias.

Las fases propuestas por la ONUDI son las siguientes:

- Estudio del entorno o sectorial
- Estudio de mercado
- Estudio técnico
- Estudio organizacional

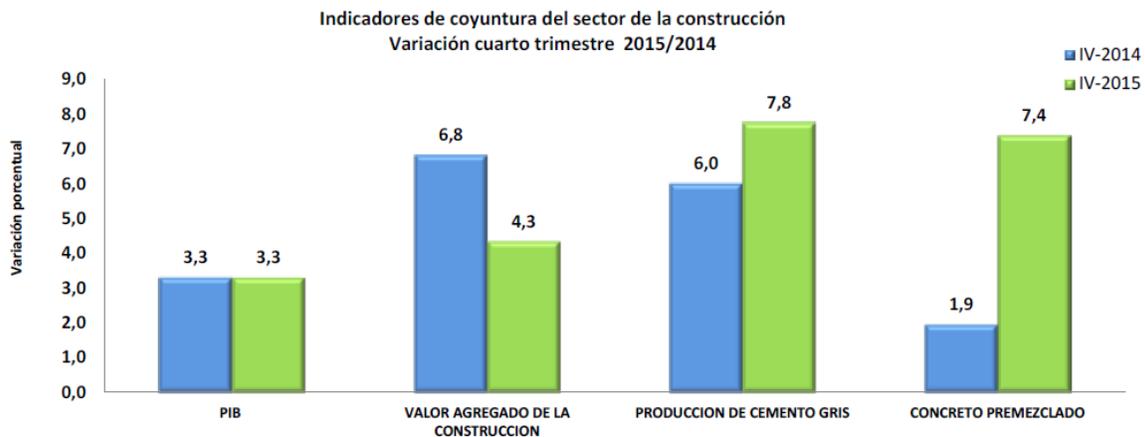
- Estudio legal
- Evaluación financiera

3. Análisis del sector y del entorno económico

Como parte de este estudio, es necesario conocer el contexto y los aspectos relevantes del sector al que pertenece el negocio. El sector de la construcción en Colombia está conformado por dos subsectores: edificaciones y obras civiles e infraestructura. Para este estudio, se toman los datos de edificaciones que están directamente relacionados con la demanda de los productos de la empresa.

En el cuarto trimestre de 2015, la economía colombiana creció 3,3% con relación al mismo trimestre de 2014. Para el mismo período de referencia el valor agregado de la construcción aumentó 4,3%. Este resultado se explica por el aumento del 6,8% en el subsector de edificaciones y el incremento de 2,9% en el subsector obras civiles(DANE, 2016).

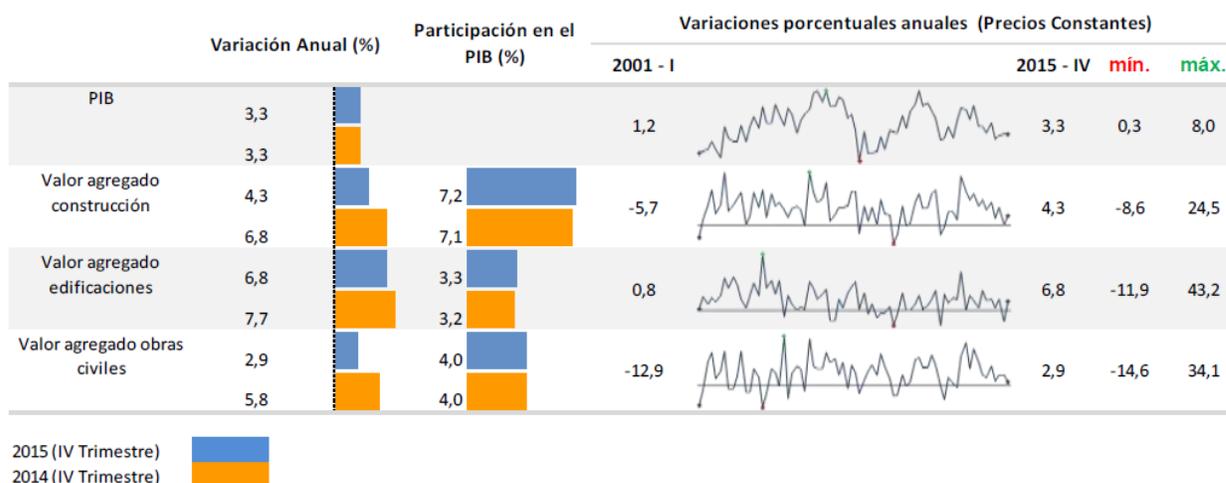
Figura 1. Indicadores de coyuntura del sector de la construcción



Fuente: “Indicadores económicos alrededor de la construcción” (DANE, 2016).

Al analizar el resultado, se observa el crecimiento del valor agregado del sector de la construcción de 4,3%. Este resultado se explica por el aumento de 6,8% en el subsector edificaciones y el incremento de 2,9% en obras civiles (DANE, 2016).

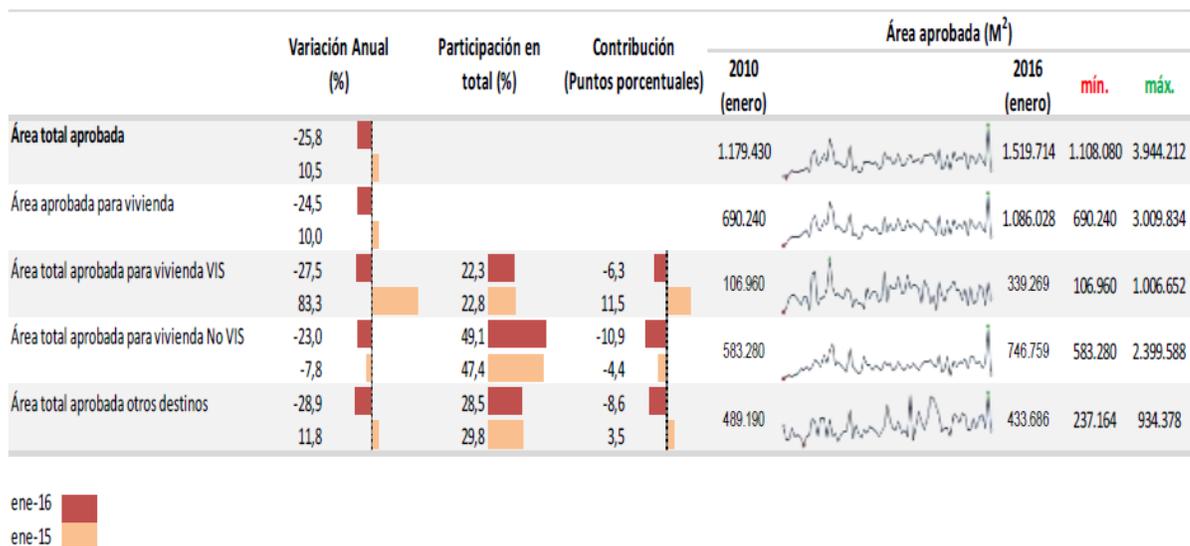
Figura 2. PIB total, Valor agregado construcción y subsectores



Fuente: “Indicadores económicos alrededor de la construcción”. Variación anual y participación en el PIB(DANE, 2016).

En enero de 2016, se aprobaron en Colombia 1.519.714 m² para construcción con una disminución de -25,8% respecto al mismo mes del año 2015. Esta disminución se explica principalmente por el decrecimiento de (-24,5%) en el área aprobada para vivienda(DANE, 2016).

Figura 3. Licencias de construcción. Área aprobada y total para viviendas



Fuente: “Indicadores económicos alrededor de la construcción” (DANE, 2016).

El decrecimiento de 25,8% en el área total aprobada bajo licencias, en enero de 2016, obedeció principalmente a la disminución registrada en el área licenciada en los departamentos de Cundinamarca, Antioquia y el área de Bogotá, restando en conjunto 24,4 puntos porcentuales a dicha variación. En contraste, Bolívar y Magdalena registraron mayores contribuciones sumando en conjunto 10,9 puntos porcentuales a la variación total (DANE, 2016).

Figura 4. Licencias de construcción. Área aprobada por departamentos



Fuente: “Indicadores económicos alrededor de la construcción”. (DANE, 2016).

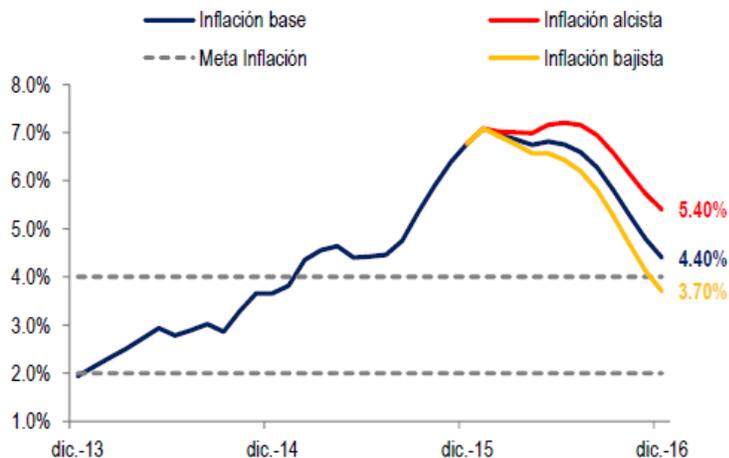
Como se puede observar, hay 3 departamentos con una dinámica importante en las licencias aprobadas para construcción. Estos son: Bolívar, Magdalena y Atlántico, los cuales abarcan el mercado objetivo para la nueva sociedad que se propone en este estudio.

Entorno económico

Es importante analizar las principales variables macroeconómicas, para que así la proyección de ingresos, costos y gastos pueda estar lo más cerca posible a la realidad. Es por esto que es importante tener en cuenta variables como la inflación proyectada, tasa de cambio y crecimiento del PIB.

El pronóstico de inflación para el año 2016 se ajustó desde 3,96% hasta 4,4%. Según investigaciones económicas del Grupo Bancolombia, se espera que la inflación continúe al alza durante el primer semestre del 2016, debido a la intensificación del fenómeno del Niño, la depreciación cambiaria, incrementos nominales en los salarios y el desanclaje de las expectativas inflacionarias. Para el segundo semestre la inflación se moderaría debido al cambio de las condiciones climáticas (Grupo Bancolombia, 2016).

Figura 5. Senda esperada de inflación total para 2016

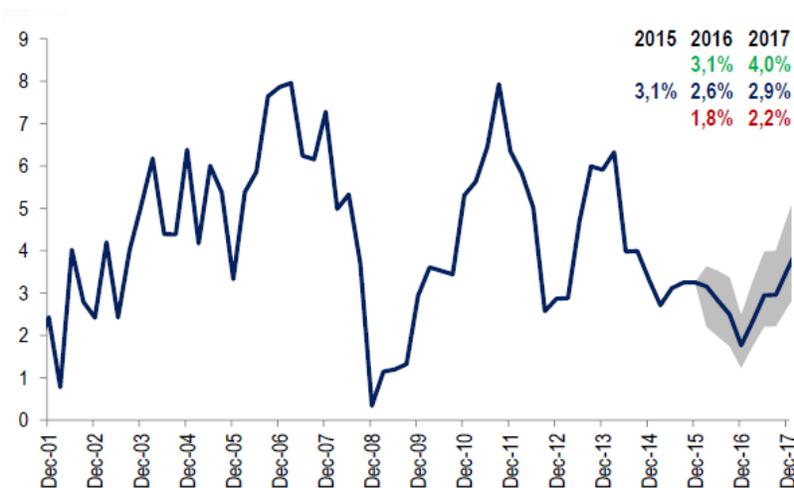


Fuente: "Investigaciones económicas" (Grupo Bancolombia, 2016)

La economía colombiana creció 3,1% en 2015. En ese mismo año el comercio se desaceleró y creció 4,1%, este comportamiento fue similar para la construcción que creció 3,6% en todo el año, lo cual representa una contracción significativa. Según el informe del Grupo Bancolombia:

El deterioro de las expectativas de inflación, el endurecimiento de la política monetaria, la eventualidad de un posible razonamiento de energía, el fenómeno del niño y los ajustes del gasto del gobierno, podrían ser algunos de los factores que conducirían a una desaceleración del crecimiento económico en los meses siguientes hasta llegar a un 2,6% en todo el 2016 (Grupo Bancolombia, 2016).

Figura 6. Crecimiento del PIB (var% anual)



Fuente: "Investigaciones económicas". (Grupo Bancolombia, 2016)

Otra variable importante es la tasa de cambio debido a la naturaleza del negocio de importar los productos. Se contempla una TRM promedio en 2016 de \$3.340, según estimaciones de Bancolombia(Grupo Bancolombia, 2016).

A pesar de que para el año 2016 la situación económica del país no tiene perspectivas muy alentadoras, es necesario resaltar la dinámica de crecimiento y de expansión que tienen los departamentos en los cuales tendría operación el negocio con el punto de venta en la ciudad de Barranquilla, estos son: Atlántico, Bolívar y Magdalena.

4. Estudio de Mercado

Para realizar un estudio de mercado se pueden utilizar diversas fuentes de información secundaria, primaria o ambas. La información secundaria es aquella que se ha recopilado para cualquier otro propósito y que ya existe, mientras que la información primaria es la que se recaba con un fin específico o para un proyecto de investigación concreto (Kotler & Keller, 2006).

Para efectos de este estudio de mercado, se tomarán principalmente fuentes de información secundaria y solo algunas fuentes primarias. Las fuentes de información secundarias provienen de estudios realizados por organizaciones con gran trayectoria y seriedad en su campo, estas fueron: DANE, Merco y Camacol. Las fuentes primarias fueron una labor investigativa del mercado en la ciudad y los actores principales.

4.1 Análisis de la oferta actual

Para realizar el análisis de la oferta actual, es importante tener en cuenta la población de la ciudad de Barranquilla. Los clientes foco están ubicados en los estratos 4,5 y 6, esto representa el 22% del total de la población, con cifras del último censo realizado en la ciudad y su proyección al año 2009.

Tabla 1. Población por estrato

	Población	Porcentaje
Estrato 1	365.521	31%
Estrato 2	306.566	26%
Estrato 3	247.611	21%
Estrato 4	141.492	12%
Estrato 5	70.745	6%
Estrato 6	47.164	4%
	1.179.099	

Fuente: DANE, 2016.

En la ciudad de Barranquilla existe actualmente una oferta de tiendas con productos similares a los que se ofrecerán, como son: griferías, porcelana sanitaria y accesorios. Se realizará un análisis de cada uno de los competidores principales, en términos de aspectos relacionados con las debilidades y las fortalezas identificadas, con el fin de tener claridad sobre la estructura de la oferta actual.

Competidores principales

Actualmente no existen estudios que muestren la participación de cada uno de los competidores en el mercado, pero si se puede establecer a Corona como compañía líder en el sector, según estudios publicados por el Monitor Empresarial, en donde diferentes grupos de expertos evalúan crecimiento y reputación de las compañías y actualmente la organización Corona ocupa el puesto 11 en Colombia(Merco, 2016).

Se pueden identificar 5 competidores principales, estos se encuentran ubicados en el mismo sector en el que se propone sea ubicado el punto de venta:

- Decorceramica
- Prosein
- Ceramia
- Dekora
- Corona

Decorceramica

Tiene una trayectoria de 22 años en el mercado nacional. Cuentan con 18 centros de remodelación, uno de ellos ubicado en la ciudad de Barranquilla, 2 salas de outlet y 3 tiendas Juan Construye, tienen un amplio portafolio de acabados arquitectónicos: revestimientos duros, revestimientos naturales, revestimientos semiblandos, porcelana sanitaria, griferías, mobiliario y cocinas(Decorceramica, 2016).

Fortalezas

- Sus productos principales son los pisos y enchapes.
- Salas de exhibición amplias, en donde el cliente puede ver diferentes ambientes.
- Al manejar un volumen tan grande, tienen buen poder de negociación con clientes y proveedores.
- Marca reconocida a nivel nacional.

Debilidades

- No son especialistas en griferías y accesorios.
- Al ser una empresa muy grande, tienen poca flexibilidad en sus procesos y el tiempo de respuesta es más lento.

Ceramia

Empresa dedicada a la importación y comercialización de pisos, paredes, baños y línea de spa. Tienen presencia concentrada en la costa, Barranquilla, Cartagena, Montería y Valledupar(Ceramia, 2016).

Fortalezas

- Reconocimiento en el mercado de la costa: Barranquilla, Cartagena y Montería.
- Amplitud en sus puntos de venta.

- Exhibición por ambientes.
- Inversión en mercadeo y publicidad.

Debilidades

- Poca experiencia en productos como griferías y accesorios.
- Poca experiencia en procesos de importación, lo que puede llevar a tener dificultades en la entrega de la propuesta de valor a los clientes. Anteriormente eran intermediarios en el mercado, ahora lo hacen directamente.

Prosein

Empresa venezolana que nació en el año 1980 con el objetivo de suplir la industria de la construcción venezolana. Su portafolio actual cuenta con diferentes categorías como porcelanatos, cerámicas, griferías, sanitarios, lavamanos, paneles de ducha, cabinas, bañeras, mosaicos, fachadas y piedras naturales. Actualmente Prosein cuenta con una red de tiendas propias en Venezuela, Costa Rica y Colombia(Prosein, 2016).

Fortalezas

- Salas de venta a nivel nacional: Bogotá, Medellín y franquicias en otras ciudades intermedias.
- Especialistas en pisos y enchapes.
- Salas de exhibición amplias, lo que permite exhibir por ambientes.
- Buen apalancamiento financiero.

Debilidades

- Poca trayectoria en el mercado colombiano.
- Poca experiencia en griferías y accesorios.

Dekora

Empresa dedicada a la importación y comercialización de accesorios para baños, cocinas, cerraduras, y herrajes para puertas. Iniciaron en el mercado de herrajes y cerraduras y fueron expandiendo su portafolio.

Fortalezas

- Conocimiento del mercado en Barranquilla
- Flexibilidad en los procesos al ser una empresa pequeña.
- Proveedores de marcas de gama alta, reconocidas a nivel mundial.
- Reconocimiento en el mercado de cerraduras.

Debilidades

- Llevan poco tiempo importando directamente griferías.
- Bajos niveles de inventarios, dados registros internos de otros proveedores.
Por reservas del proyecto se evita el nombre del proveedor.
- Flujo de caja reducido, dados registros internos de otros proveedores.
- Un solo punto de venta en Barranquilla.

Corona

Empresa dedicada a la manufactura y comercialización de productos para el hogar y la construcción. Exporta productos a diversos mercados. Colcerámica es una de

sus unidades de negocio, que es la dedicada a la fabricación y comercialización de productos que brindan soluciones integrales para baños, cocinas y revestimientos para hogares, oficinas, establecimientos comerciales e institucionales (Organización Corona S.A, 2016).

Fortalezas

- Salas de exhibición amplias, en donde el cliente puede ver diferentes ambientes.
- Al manejar un volumen tan grande, tienen buen poder de negociación con clientes y proveedores.
- Marca reconocida a nivel nacional.
- Inversión en publicidad y otros rubros.
- Es la marca más reconocida en el mercado y con mayor experiencia en todos los ámbitos.

Debilidades

- Al ser una empresa muy grande, tienen poca flexibilidad en sus procesos y el tiempo de respuesta es más lento.

4.2 Definición de Mercado objetivo

- Personas de estratos 4,5 y 6. Esto representa aproximadamente el 22% de la población de la ciudad, según estadísticas del Dane (DANE, 2016).
- Empresas constructoras y de remodelación
- Arquitectos, decoradores y personas encargadas de especificar proyectos.

- Empresas con salas de venta a nivel nacional que tengan una filosofía similar a la nuestra, además que se identifiquen con los valores de la empresa.

Segmentos:

- Empresas constructoras.
- Arquitectos con proyectos independientes.
- Personas que desean remodelar o que están construyendo.

4.3 Las 4 ps del mercadeo

El concepto de mezcla de mercadeo se refiere a un plan esquemático, cuyo propósito es orientar los esfuerzos de Mercadeo por medio de un entendimiento detallado de las fuerzas de mercado que inciden en las operaciones de Mercadeo y la forma de enfrentarlas con el diseño adecuado de los elementos que componen la mezcla particular para la empresa(Uribe, 2015).

A continuación, se definen cada uno de los componentes de la mezcla para nuestro proyecto.

4.3.1 Producto

Empresa dedicada a la importación y comercialización de productos relacionados con la construcción y la decoración, específicamente griferías, accesorios para baño, porcelana sanitaria y algunos complementarios como desagües, sifones y repuestos.

4.3.2 Precio

El precio final de un producto o servicio, más que ser el resultado de una operación aritmética, debe resultar de un análisis a nivel estratégico que busque capturar todo el valor ofrecido, con base en un posicionamiento determinado.(Abad, 2013).

Para cada uno de los segmentos definidos anteriormente es necesario establecer qué representa valor y qué tan alta es la sensibilidad al precio en las diversas ocasiones de consumo.

Mediante la indagación se identificaron los aspectos que representan valor para cada uno de los segmentos.

Tabla2. Valor por segmento

Segmento	¿Qué representa valor?
Empresas constructoras	<ul style="list-style-type: none">• Disponibilidad de inventario• Plazo de pago• Descuentos por volumen
Arquitectos con proyectos independientes	<ul style="list-style-type: none">• Innovación en productos• Diseño de los productos• Calidad• Posibilidad de medir productos, ver en el ambiente• Comisión por referidos• Marcas reconocidas
Personas que desean remodelar o que están construyendo	<ul style="list-style-type: none">• Diseño del producto• Asesoría en diseño del espacio• Calidad• Marcas reconocida• Innovación

Fuente: Elaboración Propia, 2016.

Para efectos del presente trabajo, se agruparán los productos de la compañía en grupos con características similares y se mostrará la política de fijación de precios

para cada grupo, de acuerdo al segmento de cliente anteriormente definido. Las condiciones comerciales y descuentos son semejantes a los que ofrece el mercado.

Tabla3. Menú de condiciones comerciales y descuentos

Segmento	Condiciones comerciales	Griferías	Porcelana sanitaria	Accesorios
Empresas constructoras	Anticipo 30% Crédito 30 días (con estudio previo).	Descuentos 30%-37%	Descuentos 25%-33%	Descuentos 30%-37%
Arquitectos con proyectos independientes	Anticipo 15%-30% Comisión por referido 3%-5%	Descuentos 25%-30%	Descuentos 15%-20%	Descuentos 25%-30%
Personas que desean remodelar o que están construyendo	Pago de contado.	Descuentos 10%-15%	Descuentos 10%-15%	Descuentos 10%-15%

Fuente: Elaboración Propia, 2016.

4.3.3 Plaza

Para distribuir los diferentes productos se tomarán en cuenta diferentes canales de distribución:

- Venta directa: Se realiza directamente en el punto de venta, no hay otros intermediarios adicionales.

- Distribuidores: Son aliados comerciales que distribuyen los productos en otros mercados en los que no hay presencia.

Ventas virtuales: Es un canal potencial para la empresa y que puede representar muchos beneficios como: menor costo, posibilidad de que el cliente compre sin necesidad de desplazarse y llegar a clientes que no podrían visitar el punto de venta. Este canal sería implementado luego de la apertura del punto de venta. Es importante tener en cuenta el concepto de imagen de marca, ya que este es el valor que percibe el mercado de la marca, y este se forma como resultado de todos los mensajes que emite la empresa (González, 2014). Es por esto que el logo, las comunicaciones y todos los canales deben estar alineados y transmitir el mismo mensaje.

Uno de los objetivos de la marca al iniciar su expansión y apertura de puntos de venta es cambiar un poco la percepción que los clientes tienen de ser una empresa tradicional y con poca innovación. Para esto se realizó un rediseño de la marca y del logo. El concepto gráfico busca mostrar la marca como: Sobria/ Fresca/ Elegante/ Sólida/ Vanguardista/ Dinámica/ Humana. También se busca posicionar las siglas de la empresa, como DyD que dan una percepción de marca más cercana a la anterior, que era un nombre largo “Distribución y Decoración” y que además en el logo no se podía identificar muy bien, cuál palabra estaba primero.

Figura 7. Logo anterior



Fuente: Diseño propio

Figura 8. Nuevo logo propuesto



Fuente: (Plasma, Logo DyD, 2015)

4.3.4 Publicidad

Como estrategia de publicidad se deben tener en cuenta medios impresos, como *El Heraldo*, debido a que es el periódico de mayor rotación en la ciudad de Barranquilla y que tiene ediciones especiales como, por ejemplo: el especial de la construcción. Para las ediciones especiales de construcción, el periódico imprime 25,000 ejemplares, que circulan en puntos de alto tráfico, específicamente en el norte de la ciudad. Estas ediciones son trimestrales y pueden ir como un inserto en el periódico o con las publicaciones especiales de la ciudad como *Gente Norte*, publicación que está enfocada en los estratos del público objetivo.

También es importante tener en cuenta la publicidad e interacción en redes sociales, como Instagram y Facebook, debido a la gran actividad del público objetivo en este

tipo de redes sociales. Además, son medios que no tienen un costo elevado y permiten la interacción directa con clientes actuales y potenciales.

Para generar los contenidos de ambas redes y poder administrarlas correctamente, es necesario destinar un presupuesto mensual, que se tendrá en cuenta en el análisis financiero.

Tabla 4. Presupuesto mercadeo y publicidad anual

Actividad	Valor
Diseño y administración de medios virtuales	\$12.000.000
Pautas en medios impresos	\$ 20.000.000
Participación en feria	\$15.000.000
Actividades merchandising	\$20.000.000

Fuente: Elaboración Propia, 2016.

5. Estudio técnico

En el estudio técnico se presentarán aspectos relacionados con el tamaño, ubicación, personal requerido e inversiones en costos y gastos que son necesarias para el desarrollo del proyecto.

5.1 Tamaño

Para efectos del presente estudio se realizó un análisis de la demanda esperada, teniendo en cuenta los proyectos aprobados y que se encuentran en curso en la ciudad de Barranquilla y tomando un porcentaje de penetración en el mercado.

Por el tipo de productos y el segmento a los cuales está dirigido, se tomarán proyectos en estratos 4, 5 y 6.

Según cifras de Camacol Atlántico, se tienen en la actualidad 91 proyectos en curso en la ciudad de Barranquilla, específicamente en la zona Norte y en el sector de Puerto Colombia. Estos 91 proyectos de vivienda corresponden a estratos 4,5 y 6.(Camacol Regional Atlántico, 2016)

Se estima que con la propuesta de mercadeo diseñada y el equipo comercial previsto la empresa podría entrar inicialmente en el 10% de esos proyectos, es decir, 9 proyectos. Esta tasa se prevé también con base en los proyectos que actualmente adelantan empresas constructoras de Medellín y con las que ya se tiene una relación comercial, que se puede extender a Barranquilla.

Las tasas de penetración en el número de proyectos se muestran en la tabla 5. Para estimar el número de proyectos en los siguientes años, se toma la tasa de crecimiento de 11,5 para el departamento del Atlántico, que se puede ver en el análisis del sector.

Tabla 5. Número de proyectos estimados

Año	Número de proyectos	Tasa de penetración	Número de proyectos estimados
1	91	10%	9
2	92	12%	11
3	94	15%	14

4	95	18%	17
5	96	20%	19

Fuente: Elaboración Propia, 2016.

El promedio de ventas de un proyecto puede oscilar entre \$50.000.000 y \$150.000.000, según datos internos de la compañía en otros mercados donde opera. Esto varía dependiendo del tipo de proyecto y de la cantidad demandada de productos. Para el caso de la prefactibilidad de abrir nueva plaza en Barranquilla, se tomará un promedio de ventas de \$100.000.000 por proyecto.

Tabla 6. Ingresos estimados por proyecto

Año	Número de proyectos	Ventas estimadas
1	9	\$900.000.000
2	11	\$1.100.000.000
3	14	\$1.400.000.000
4	17	\$1.700.000.000
5	19	\$1.900.000.000

Fuente: Elaboración Propia, 2016.

Para estimar las ventas de sala se tomarán estadísticas actuales de la empresa, teniendo en cuenta el promedio de ventas de un vendedor de sala y tomando en cuenta el promedio de ventas histórico de la compañía que se manejaba a través de los distribuidores de la ciudad de Barranquilla.

La tasa de crecimiento aplicada para cada uno de los años, se muestra en la siguiente tabla, esta es de acuerdo a las proyecciones de crecimiento que tiene la compañía en la ciudad de Barranquilla.

Tabla 7. Ingresos estimados por sala de ventas

Año	% Crecimiento	Ventas estimadas
1		\$480.000.000
2	10%	\$528.000.000
3	15%	\$607.000.000
4	20%	\$728.000.000
5	20%	\$874.000.000

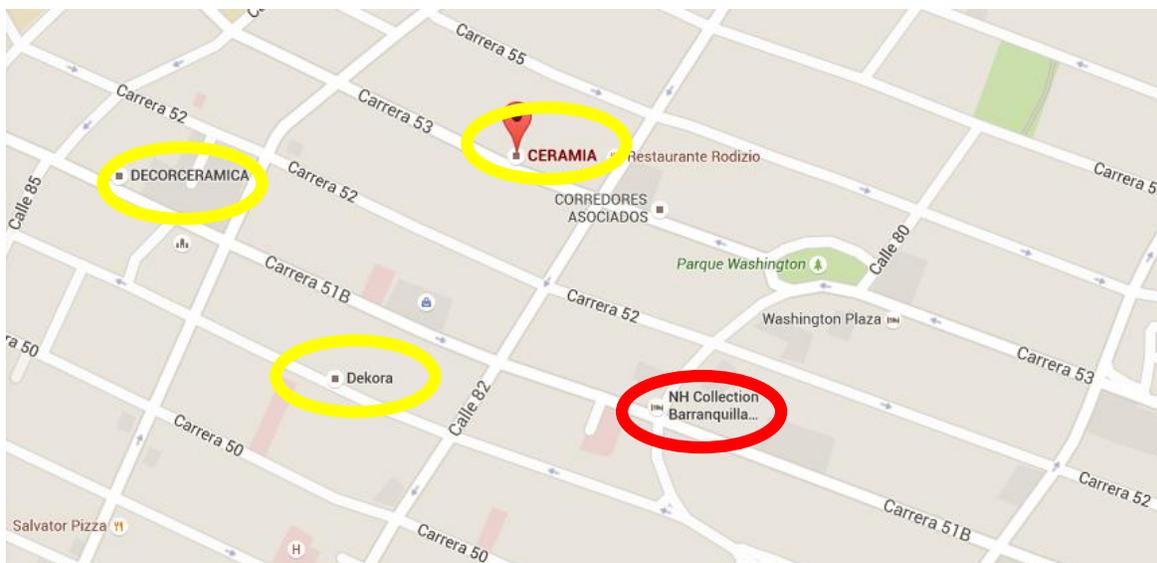
Fuente: Elaboración Propia, 2016.

5.2 Localización

Como se mencionó anteriormente, el punto de venta estaría ubicado en la ciudad de Barranquilla, en el barrio Altos del Prado, debido a que es un sector que agrupa locales comerciales similares.

Después de revisar diferentes locales comerciales para arrendar, se seleccionó uno con excelente ubicación, un área de 96 metros cuadrados, disponibilidad de parqueaderos y vigilancia privada. Como se puede observar en la figura, la ubicación estaría en el círculo rojo, esta es una ubicación estratégica con respecto a los competidores directos que se muestran en amarillo.

Figura 9. Ubicación del local comercial



Fuente: <http://www.google.com.co/maps>

5.3 Personal

Con el fin de garantizar la atención de los diferentes tipos de cliente, se debe contar con una fuerza laboral enfocada en atender cada uno de los canales y a su vez de mantener en orden la bodega. Además, se debe contar con una persona que responda directamente a la gerencia en la ciudad de Medellín y que sea responsable del negocio en la ciudad de Barranquilla.

Tabla8. Personal Requerido

Gerente General	1
Gerente Costa Atlántica	1
Vendedor Sala de Ventas	1
Vendedor canal constructor	1
Contador	1
Personal de limpieza	1

Auxiliar de bodega	1
--------------------	---

Fuente: Elaboración Propia, 2016.

5.4 Inversiones requeridas

Para tener una adecuada exhibición de los productos, es necesario realizar adecuaciones al local comercial. Para esto se revisaron diferentes propuestas con empresas especialistas en diseño de espacios comerciales, esto con el fin de tener un mayor impacto visual y mejorar la experiencia de los clientes al visitar la tienda.

A continuación, se detallan los requerimientos para llevar a cabo la propuesta de diseño del local comercial, la adecuación y los requerimientos para el funcionamiento.

Tabla 9. Inversiones para adecuación

Ítem	Valor
Adecuaciones de obra civil	\$65.000.000
Diseño interior + Imagen de marca.	\$6.750.000
Producción de mobiliario y exhibidores	\$65.000.000
Computadores	\$2.500.000
Estanterías de almacenamiento bodega	\$2.000.000
Mobiliario	\$3.000.000
Avisos D&D	\$1.355.550

Total	\$145.605.550
-------	---------------

Fuente: Elaboración Propia, 2016.

Tabla 10. Costos y gastos (mensuales)

Ítem	Valor
Personal de apoyo	\$11.790.000
Servicios	\$1.260.000
Arriendo y administración	\$8.945.000
Servicios de apoyo	\$475.000
Viáticos	\$800.000
Otros (papelería y elementos de aseo)	\$330.000
Impuestos	\$926.000
Total	\$24.526.000

Fuente: Elaboración Propia, 2016.

5.5 Diseño del local

Para el diseño de la exhibición se buscó una empresa especializada en el tema, que presentara una propuesta innovadora e impactante. A continuación, se muestran los detalles del diseño presentado.

Figura 10. Fachada



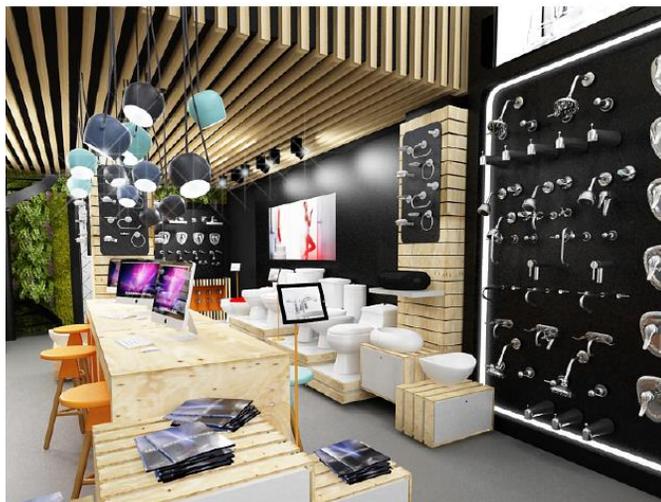
Fuente: Fachada.(Plasma, Fachada, 2015)

Figura 11. Vista Frontal



Fuente: Vista Frontal.(Plasma, Vista Frontal, 2015)

Figura 12. Vista lateral derecha



Fuente: Vista lateral derecha. (Plasma, Vista lateral derecha, 2015)

Figura 13. Vista lateral izquierda



Fuente: Vista lateral izquierda. (Plasma, Vista lateral izquierda, 2015)

Figura 14. Detalle Interior



Fuente: Detalle Interior. (Plasma, Detalle interior, 2015)

Figura 15. Vista en planta



Fuente: Vista en planta. (Plasma, Vista en planta, 2015)

6. Estudio organizacional

6.1 Análisis estratégico

En este capítulo se presenta a nivel global la misión, visión y valores que definirán el modelo de actuación de la organización y sus colaboradores. Tener clara la estrategia de la compañía ayudará a la consecución de los objetivos organizacionales y a tener una visión clara de dónde está y para dónde va, para que de este modo todas las acciones sean encaminadas hacia el logro de los objetivos organizacionales.

6.1.1 Misión

Importamos y comercializamos productos para la remodelación y construcción, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes, con productos de excelente calidad y diseño, precios competitivos, el mejor respaldo y personal comprometido y altamente capacitado.

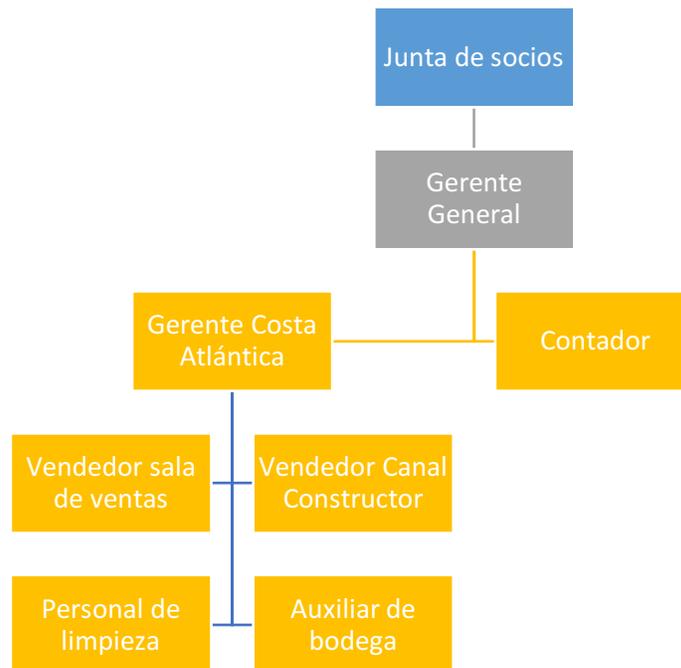
6.1.2 Visión

Distribución y Decoración será una empresa reconocida en el mercado nacional por suministrar productos de calidad garantizada y diseños exclusivos, a precios competitivos, brindando la mejor asesoría técnica para la construcción y remodelación de baños y cocinas.

6.1.3 Valores

- Respeto y cordialidad: Como base de nuestras relaciones.
- Honestidad: Integridad y lealtad en el ejercicio de las funciones y en todos nuestros actos.
- Trabajo en equipo: Con respeto, iniciativa y creatividad.
- Responsabilidad: Con nuestros compromisos, los clientes, proveedores y la comunidad en general.

Figura 16. Organigrama



Fuente: Elaboración Propia, 2016.

Para cada uno de los cargos mencionados en el organigrama se define el perfil requerido, las funciones de cada uno se encuentran detalladas en el manual de funciones que reposa en la compañía.

Tabla 11. Perfil Gerente General

Función general:
Liderar la gestión estratégica de la compañía, coordinando las diferentes áreas y asegurando rentabilidad, competitividad y continuidad del negocio, bajo los lineamientos dados por la junta directiva.
Perfil:
Especialista en administración, negocios o carreras afines. Excelentes relaciones interpersonales, capacidad de liderazgo y trabajo en equipo, orientación al logro de metas, adaptación al cambio y habilidad de negociación.

Fuente: Elaboración Propia, 2016.

Tabla 12. Perfil Gerente Costa Atlántica

Función general:
Definir y liderar la estrategia comercial de la empresa para la Costa Atlántica. Fortalecer el posicionamiento de la organización en ese mercado.
Perfil:
Profesional en administración, negocios o carreras afines. Excelentes relaciones interpersonales, capacidad de liderazgo y trabajo en equipo, orientación al logro de metas, adaptación al cambio y habilidad de negociación.

Fuente: Elaboración Propia, 2016.

Tabla 13. Perfil vendedor sala de ventas

Función general:
Asesorar a los clientes de la sala de ventas en los productos y servicios de la compañía, cumpliendo con el presupuesto de ventas asignado y brindando satisfacción a los clientes.
Perfil:
Tecnólogo en mercadeo y ventas o áreas afines. Excelentes relaciones interpersonales, orientación al logro de las metas, escucha y habilidad social y verbal, orientación al servicio al cliente.

Fuente: Elaboración Propia, 2016.

Tabla 14. Perfil vendedor canal constructor

Función general:
Asesorar a los clientes del canal constructor en los productos y servicios de la compañía, cumpliendo con el presupuesto de ventas asignado y brindando satisfacción a los clientes. Realizar barridos en las obras para conseguir nuevos clientes para la compañía.
Perfil:
Tecnólogo en mercadeo y ventas o áreas afines. Excelentes relaciones interpersonales, orientación al logro de las metas, escucha, habilidad social, verbal y orientación al servicio al cliente. Capacidad y disponibilidad para trabajar por fuera de la oficina, realizando visitas a los clientes.

Fuente: Elaboración Propia, 2016.

Tabla 15. Perfil auxiliar de bodega supernumerario

Función general:

Responder por las cantidades, buen estado, adecuado almacenamiento y seguridad de las mercancías en bodega. Realizar todas las vueltas de bancos y cobros de la empresa, acudir a garantías de nuestros productos, montar exhibiciones y ayudar al personal de ventas.

Perfil:

Tecnólogo en actividades afinas al almacenamiento y bodegaje. Excelentes habilidades para tratar y relacionarse con las personas, honrado, diligente, organizado y práctico en sus labores.

Fuente: Elaboración Propia, 2016.

Tabla 16. Perfil personal de limpieza

Función general:

Limpieza general de la bodega y local comercial.

Perfil:

Bachiller, honrado y diligente.

Fuente: Elaboración Propia, 2016.

Tabla 17. Perfil contador

Función general:

Preparar y presentar información financiera de acuerdo a las normas legales, presentar informes requeridos por la junta directiva o por el gerente sobre la situación de la empresa.

Perfil:

Profesional en el área de contaduría pública. Habilidad para el análisis y capacidad de comunicación.

Fuente: Elaboración Propia, 2016.

7. Estudio legal

7.1 Organización jurídica

Como se mencionó anteriormente, para la apertura del punto de venta en la ciudad de Barranquilla, se creará una nueva sociedad en donde los accionistas serán las empresas Modelos Comerciales MC SAS y Distribución y Decoración SAS, esta nueva sociedad quedará bajo la marca DyD. Se definió que Modelos Comerciales tendrá una participación mayoritaria en la sociedad para así facilitar el proceso de toma de decisiones.

El tipo de sociedad será una sociedad por acciones simplificada SAS, debido a que esta ofrece mayor simplicidad y flexibilidad en los trámites, además la responsabilidad de los socios es únicamente hasta el monto de su aporte.

La creación de la sociedad se debe hacer mediante un documento privado que debe ser autenticado por quienes participan en la suscripción, e inscribirse en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio.

Para construir la SAS se deben seguir los siguientes pasos:

- Redactar el contrato que debe incluir: Nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas; razón social o denominación de la sociedad (seguida de la palabra Sociedad por Acciones Simplificada); el domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales; el capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones; y la forma de administración y el nombre de sus administradores, especificando sus facultades(Publicaciones Semana S.A, 2016).

- Autenticar las firmas de las personas que suscriben el documento de constitución. La autenticación podrá hacerse directamente o a través de apoderado en la Cámara de Comercio del lugar en que la sociedad establezca su domicilio (Publicaciones Semana S.A, 2016).
- Inscribir el documento privado en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio. Adicionalmente, ante la Cámara de Comercio se diligencian los formularios del Registro Único Empresarial (RUE), el Formulario de inscripción en el RUT y el pago de la matrícula mercantil, el impuesto de registro y los derechos de inscripción(Publicaciones Semana S.A, 2016).

7.2 Contratación de los empleados

Debido a que no se conoce el mercado laboral en la ciudad de Barranquilla, para la contratación de los empleados se definió realizar la búsqueda y contratación de los empleados mediante una empresa de servicios temporales. Esta se encarga de realizar la búsqueda de los candidatos para los diferentes puestos de trabajo y de acuerdo al perfil definido anteriormente. Una vez sean seleccionados, la contratación se realiza por medio de la agencia temporal.

Cuando los empleados cumplan un periodo de tres meses y su desempeño sea satisfactorio, serán contratados directamente, mediante contratos a término indefinido.

8. Evaluación financiera

Para determinar la prefactibilidad del proyecto, es necesario revisar las diferentes variables mencionadas anteriormente, y evaluar si cumplen con las condiciones requeridas y la tasa mínima de retorno exigida por los inversionistas, que para este caso es indispensable que no esté por debajo del 12%.

El horizonte de tiempo evaluado es de 5 años, teniendo en cuenta que inicia desde el año 0, en donde se deben realizar todas las inversiones iniciales para adecuación y funcionamiento.

Los ingresos estimados se toman de acuerdo a lo mencionado en el estudio técnico, al igual que las inversiones y gastos requeridos.

La inversión inicial del proyecto en el año 0 es de \$145.605.550. Esta inversión es amortizada en un periodo de 3 años, con una cuota fija mensual a un interés del 1,2% exigido por los inversionistas.

Los gastos del proyecto, crecen cada año, de acuerdo al promedio de la inflación proyectada por analistas internos y externos del Banco de la República, para el año 2017, que es del 3,83% (Banco de la Republica, 2016).

Se determina un flujo de caja operativo, que da como resultado una TIR del 19%, valor superior a lo esperado por los inversionistas.

Tabla 18. Flujo de caja del proyecto

	0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos						
Ventas de Sala		\$ 480.000.000	\$ 528.000.000	\$ 607.000.000	\$ 728.000.000	\$ 874.000.000
Ventas Constructor		\$ 900.000.000	\$ 1.100.000.000	\$ 1.400.000.000	\$ 1.700.000.000	\$ 1.900.000.000
Total Ingresos		\$ 1.380.000.000	\$ 1.628.000.000	\$ 2.007.000.000	\$ 2.428.000.000	\$ 2.774.000.000
Egresos						
Costo mercancia vendida		\$ 966.000.000	\$ 1.139.600.000	\$ 1.404.900.000	\$ 1.699.600.000	\$ 1.941.800.000
Margen de contribución		\$ 414.000.000	\$ 488.400.000	\$ 602.100.000	\$ 728.400.000	\$ 832.200.000
Total Costos		\$ 966.000.000	\$ 1.139.600.000	\$ 1.404.900.000	\$ 1.699.600.000	\$ 1.941.800.000
Flujo de caja bruto		\$ 414.000.000	\$ 488.400.000	\$ 602.100.000	\$ 728.400.000	\$ 832.200.000
GASTOS						
Mercadeo						
Distribución		\$ 15.120.000	\$ 15.699.096	\$ 16.300.371	\$ 16.924.676	\$ 17.572.891
Mercadeo y Publicidad		\$ 67.000.000	\$ 69.566.100	\$ 72.230.482	\$ 74.996.909	\$ 77.869.291
Comisión		\$ 43.800.000	\$ 51.480.000	\$ 63.245.000	\$ 76.480.000	\$ 87.590.000
Salario vendedor		\$ 50.400.000	\$ 52.330.320	\$ 54.334.571	\$ 56.415.585	\$ 58.576.302
Gastos de Mercadeo		\$ 176.320.000	\$ 189.075.516	\$ 206.110.424	\$ 224.817.170	\$ 241.608.484
Administración						
Salarios		\$ 75.960.000	\$ 78.869.268	\$ 81.889.961	\$ 85.026.346	\$ 88.282.856
Contador		\$ 4.500.000	\$ 4.672.350	\$ 4.851.301	\$ 5.037.106	\$ 5.230.027
Arriendo (local y bodega)		\$ 101.340.000	\$ 105.221.322	\$ 109.251.299	\$ 113.435.623	\$ 117.780.208
Servicios		\$ 10.320.000	\$ 10.715.256	\$ 11.125.650	\$ 11.551.763	\$ 11.994.195
Administración		\$ 6.000.000	\$ 6.229.800	\$ 6.468.401	\$ 6.716.141	\$ 6.973.369
Industria y comercio		\$ 11.112.000	\$ 11.537.590	\$ 11.979.479	\$ 12.438.293	\$ 12.914.680
Planes telecomunicaciones		\$ 2.760.000	\$ 2.865.708	\$ 2.975.465	\$ 3.089.425	\$ 3.207.750
Viáticos Med- Bquilla		\$ 9.600.000	\$ 9.967.680	\$ 10.349.442	\$ 10.745.826	\$ 11.157.391
Contabilidad		\$ 4.500.000	\$ 4.672.350	\$ 4.851.301	\$ 5.037.106	\$ 5.230.027
Amortizaciones		\$ 60.057.445	\$ 60.057.445	\$ 60.057.445	\$ 62.357.645	\$ 64.745.943
Software		\$ 1.200.000	\$ 1.245.960	\$ 1.293.680	\$ 1.343.228	\$ 1.394.674
Papeleria		\$ 1.800.000	\$ 1.868.940	\$ 1.940.520	\$ 2.014.842	\$ 2.092.011
Internet		\$ 2.040.000	\$ 2.118.132	\$ 2.199.256	\$ 2.283.488	\$ 2.370.946
Aseo		\$ 2.160.000	\$ 2.242.728	\$ 2.328.624	\$ 2.417.811	\$ 2.510.413
Total Gastos Administración		\$ 293.349.445	\$ 302.284.529	\$ 311.561.826	\$ 323.494.644	\$ 335.884.489
Total Gastos		\$ 469.669.445	\$ 491.360.045	\$ 517.672.250	\$ 548.311.814	\$ 577.492.973
Inversión Inicial	\$ 145.605.550					
Flujo de caja operativo	-\$ 201.274.995	-\$ 55.669.445	-\$ 2.960.045	\$ 84.427.750	\$ 180.088.186	\$ 254.707.027
Flujo de caja acumulado		-\$ 55.669.445	-\$ 58.629.490	\$ 25.798.260	\$ 205.886.446	\$ 460.593.473
TIR	19%					

Fuente: Elaboración Propia, 2016.

9. Conclusiones y recomendaciones

Luego de revisar las condiciones del sector y el mercado al cuál se quiere llegar, se puede concluir que hay un entorno favorable, en donde están dadas las condiciones para desarrollar el proyecto. El dinamismo en el sector de la construcción y las

proyecciones de crecimiento de la ciudad muestran un entorno favorable para el desarrollo de los objetivos empresariales.

Se analizaron los diferentes competidores directos y esto muestra que hay un campo de acción que la empresa puede explorar y un mercado que aún tiene necesidades insatisfechas. Se recomienda ubicar el local comercial en el sitio propuesto, debido a que está cerca de los competidores directos, lo que puede facilitar que algunos clientes de la competencia se desplacen sin mayores inconvenientes.

Se propone realizar el cambio del logo anterior al nuevo logo propuesto, para así lograr mostrar una imagen fresca e innovadora. El diseño del punto de venta, también es muy importante que sea impactante, para lograr cautivar a los clientes y lograr una diferenciación de la competencia. Es importante mostrar una coherencia entre el logo, diseño del punto de venta, comunicación en los canales y valores que quiere representar la empresa, esto ayudará a crear un vínculo emocional con los clientes y ayudará al posicionamiento de la marca.

Se identificaron las necesidades de capital de trabajo, inversión en adecuaciones y recurso humano, para determinar así el capital inicial que debe ser invertido. Aunque la inversión inicial es un poco alta, se puede ver que esta empieza a recuperarse en el horizonte de tiempo en que se evalúa el proyecto. También se establecieron los costos y gastos mensuales, para poder construir un flujo de caja que muestre el capital requerido y finalmente el retorno sobre la inversión. Después de analizar el flujo de caja, se establece que el proyecto es viable y que el retorno sobre la inversión es más alto a la tasa esperada de los inversionistas.

Es importante tener en cuenta que podrán existir factores exógenos que posiblemente afecten la TIR en el transcurso del proyecto. Estos factores pueden estar asociados a la tasa de cambio, lo que podrá modificar el costo de la mercancía vendida. Otro factor a tener en cuenta, está relacionado con la legislación de la ciudad respecto a los cobros por valorización, debido a la gran cantidad de obras que se financian con esos recursos y que podrán afectar de una u otra manera los gastos de la empresa. Estos factores deben ser analizados en el transcurso del desarrollo del proyecto y podrán afectar de alguna manera la TIR del proyecto.

Referencias

- Abad, N. R. (2013). *El precio: clave de la rentabilidad*. Bogotá: Planeta.
- Banco de la Republica. (9 de Mayo de 2016). *Banco de la Republica*. Obtenido de www.banrep.gov.co
- Behrens, W., & Hawranek, P. (2000). *Manual para la preparación de Estudios de Viabilidad Industrial*. Viena: Organización de las Naciones Unidas para el desarrollo industrial.
- Camacol Regional Atlántico. (6 de Mayo de 2016). *Camacol Atlántico*. Obtenido de www.camacolcaribe.com
- Ceramia. (1 de Abril de 2016). *Ceramia*. Obtenido de www.ceramiasas.com
- DANE. (1 de Abril de 2016). *DANE*. Obtenido de http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib_const/Bol_ieac_IVtrim15.pdf
- DANE. (29 de Mayo de 2016). *Departamento administrativo nacional de estadística*. Obtenido de www.dane.gov.co
- Decorceramica. (30 de Abril de 2016). *Decorceramica*. Obtenido de www.decorceramica.com
- González, R. M. (2014). *Marketing en el siglo XXI*. España: Centro de Estudios Financieros.
- Grupo Bancolombia. (Enero de 2016). *Grupo Bancolombia*. Obtenido de <http://www.grupobancolombia.com/wps/portal/empresas/capital-inteligente/investigaciones-economicas/publicaciones/informe-trimestral-actualizacion-proyeccion/>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Merco. (9 de Mayo de 2016). *Merco*. Obtenido de <http://merco.info/co/ranking-merco-empresas>
- Organización Corona S.A. (3 de Mayo de 2016). *Corona*. Obtenido de www.corona.co
- Prosein. (30 de Abril de 2016). *Prosein*. Obtenido de www.prosein.com
- Publicaciones Semana S.A. (2016). *Finanzas personales*. Obtenido de www.finanzaspersonales.com.co
- Uribe, C. A. (2015). *Gerencia de Mercadeo*. Medellín.