

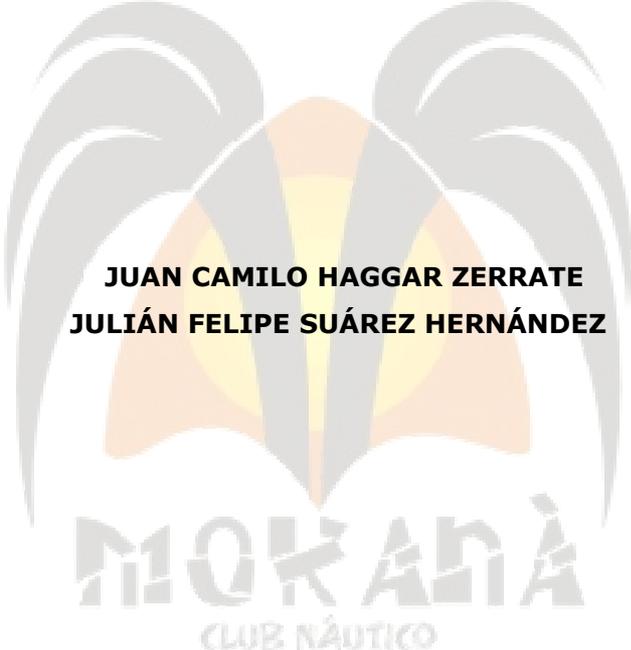
**ELABORACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIO COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN
QUE DIRECCIONE EL FUNCIONAMIENTO Y EL CRECIMIENTO EMPRESARIAL DE
MOKANA CLUB Náutico DE LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS**



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARTAGENA D.T. y C
2009**



**ELABORACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIO COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN
QUE DIRECCIONE EL FUNCIONAMIENTO Y CRECIMIENTO EMPRESARIAL DE
MOKANA CLUB NÁUTICO DE LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS**



**JUAN CAMILO HAGGAR ZERRATE
JULIÁN FELIPE SUÁREZ HERNÁNDEZ**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARTAGENA D.T. y C
2009**



**ELABORACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIO COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN
QUE DIRECCIONE EL FUNCIONAMIENTO Y CRECIMIENTO EMPRESARIAL DE
MOKANA CLUB NÁUTICO DE LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS**

**JUAN CAMILO HAGGAR ZERRATE
JULIÁN FELIPE SUÁREZ HERNÁNDEZ**

Tesis de grado como requisitos para optar al título de
Administrador de Empresas

Asesor Temático
ANDRÉS QUINTERO DUQUE
Profesional en Finanzas y Negocios Internacionales

Asesor Metodológico
ADALGIZA CÉSPEDES DE LEYVA
Trabajadora Social – Especialista en RR, HH.

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARTAGENA D.T. y C
2009**



Cartagena de Indias D.T. y C. 30 de abril 2009

Señores

COMITÉ DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Cartagena

Cordial saludo.

Me permito someter a su consideración el informe final del trabajo de grado titulado **“ELABORACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIO COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN QUE DIRECCIONE EL FUNCIONAMIENTO Y CRECIMIENTO EMPRESARIAL DE MOKANA CLUB NÁUTICO DE LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS”**, realizado por los estudiantes **JUAN CAMILO HAGGAR ZERRATE y JULIÁN FELIPE SUÁREZ HERNÁNDEZ**, en el cual me desempeño cumpliendo la función de Asesor Temático.

Atentamente.

ANDRÉS QUINTERO DUQUE
Asesor Temático



Cartagena de Indias D.T. y C. 30 de abril 2009

Señores
COMITÉ DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Cartagena

Cordial saludo.

En mi calidad de asesor metodológico, presento a ustedes el informe final del trabajo de grado titulado: " **ELABORACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIO COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN QUE DIRECCIONE EL FUNCIONAMIENTO Y CRECIMIENTO EMPRESARIAL DE MOKANA CLUB NÁUTICO DE LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS**", realizado por los estudiantes **JUAN CAMILO HAGGAR ZERRATE y JULIÁN FELIPE SUÁREZ HERNÁNDEZ**, pertenecientes al programa de Administración de Empresas de la Universidad Tecnológica de Bolívar por tanto manifiesto mi participación en la orientación y conformidad con el resultado obtenido.

Atentamente.

ADALGIZA CESPÉDES DE LEYVA
Asesor Metodológico



Cartagena de Indias D.T. y C. 30 de abril 2009

Señores

COMITÉ DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Cartagena

Cordial saludo.

A través de esta misiva les estamos entregando el Informe Final del trabajo de grado titulado: **"ELABORACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIO COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN QUE DIRECCIONE EL FUNCIONAMIENTO Y CRECIMIENTO EMPRESARIAL DE MOKANA CLUB NÁUTICO DE LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS"** para su correspondiente aprobación.

Atentamente,

JUAN CAMILO HAGGAR ZERRATE
Código: 1.047.371.646 de Cartagena
CC. # 0311017

JULIÁN FELIPE SUÁREZ HERNÁNDEZ
Código: 1.020.716.785 de Bogotá
CC. # 06-11-351



Cartagena de Indias D.T. y C. 30 de abril 2009

Señores

**COMITÉ DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**
Cartagena

Cordial saludo.

Por medio de la presente autorizamos el uso y publicación en el catalogo on line de la biblioteca de la Universidad Tecnológica el Informe Final del trabajo de grado titulado: **“ELABORACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIO COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN QUE DIRECCIONE EL FUNCIONAMIENTO Y CRECIMIENTO EMPRESARIAL DE MOKANA CLUB NÁUTICO DE LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS”**.

Atentamente,

JUAN CAMILO HAGGAR ZERRATE
Código: 1.047.371.646 de Cartagena
CC. # 0311017

JULIÁN FELIPE SUÁREZ HERNÁNDEZ
Código: 1.020.716.785 de Bogotá
CC. # 06-11-351



ARTICULO 23

“La Universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos de sus alumnos en los trabajos de tesis. Solo velará por que no se publique nada contrario al dogma y a la moral, y porque las tesis no contengan ataques personales contra nadie, antes bien se vea en ellas el anhelo de buscar la verdad y justicia”.



Nota de aceptación

Firma de presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Cartagena de Indias D.T. Y C., 30 de abril 2009



Este proyecto esta dedicado para todas las personas que me han apoyado a lo largo de la carrera profesional.

A mis padres por su apoyo incondicional.

A todos mis compañeros de clase, con los que he compartido y aprendido demasiadas cosas; tanto buenas como malas.

Juan Camilo



Este trabajo de grado fruto de mi esfuerzo y sacrificio lo Dedico:

A mis Padres por todo su apoyo incondicional en el desarrollo de mi carrera universitaria, gracias a ellos he podido llegar a ser un administrador de empresas.

Además quiero agradecer primero que todo a Dios por ayudarme en todos los aspectos, a mi familia y mi pareja por el apoyo en el desarrollo de la tesis, a Juan Camilo Haggar por ser mi compañero de tesis, a nuestro Asesor Andrés Quintero, gracias Adalgiza Céspedes por su ayuda y asesoría en la tesis y a todos los que han ayudado a Mokana Club en su crecimiento como empresa.

Julián



AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan sus agradecimientos:

A DIOS por permitir que este momento llegara a ser una realidad.

A todos los **DOCENTES** que nos transmitieron sus conocimientos y nos apoyaron para que este proyecto se hiciera realidad.

Al asesor financiero **ANDRES QUINTERO**, quien nos guió y ayudó mucho en el desarrollo de este proyecto.

A la **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR**, por la formación que nos ha brindado a lo largo de estos últimos años.

A la licenciada **ADALGIZA CESPEDES DE LEYVA**, gracias a ella este proyecto hoy es una realidad, ya que con su asesoría y soluciones acertadas, hemos desarrollado de la mejor manera este proyecto.

A todas las personas que de una u otra forma intervinieron en este proceso investigativo, mil gracias por su apoyo y colaboración.



CONTENIDO

	Págs.
RESUMEN CIENTIFICO	
INTRODUCCIÓN	
0 MARCO GENERAL DEL ANTEPROYECTO	26
0.1 PLANTEAMIENTO Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	26
0.2 FORMULACIÓN	28
0.3 SISTEMATIZACIÓN	28
0.4 DELIMITACIÓN	29
0.4.1 Delimitación geográfica	29
0.4.2 Delimitación cronológica	29
0.4.3 Delimitación temática	29
0.5 LINEA DE INVESTIGACIÓN DE PROYECTO	29
0.6 OBJETIVOS	30
0.6.1 OBJETIVOS GENERAL	30
0.6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	30
0.7 JUSTIFICACIÓN	30
0.8 LOGROS ESPERADOS AL FINALIZAR EL PROYECTO	32
0.9 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	32
0.10 DISEÑO METODOLOGICO	34
1. MARCO REFERENCIAL	37
1.1 MARCO HISTORICO DE LA EMPRESA	37
1.2 MARCO TEORICO	38
1.2.1 Porqué fracasan las empresas?	41
1.2.2 Cómo influye el factor tiempo en la planeación	45
1.2.3 Aspectos básicos que muestran la importancia de la planeación de un negocio	46
1.2.4 Ventajas que representa elaborar y utilizar un plan de negocio	47
1.2.5 Estructura del Plan de Negocio	48
1.3 MARCO CONCEPTUAL	57
2 CARACTERIZACIÓN CUALITATIVA DEL PLAN DE NEGOCIO DE MOKANA CLUB NÁUTICO	62
2.1 DELIMITACIÓN Y CARACTERISTICAS DE LA EMPRESA	62



2.2	FUNCIONAMIENTO ADMINISTRATIVO DE MOKANA	64
3	ANÁLISIS DE MERCADO	72
3.1	ANÁLISIS DEL SECTOR.	72
3.1.1	Análisis de Mokana según las 5 fuerzas de Porter	73
3.2	MERCADO OBJETIVO DE MOKANA	74
3.3	MERCADO Y REPRESENTACION DEL PRODUCTO.	75
3.3.1	Características	75
3.3.2	Análisis interno	76
3.4	RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO.	82
4	DIAGNÓSTICO DE MOKANA	94
4.1	RIESGOS QUE DEBEN EVITAR MOKANA CLUB NÁUTICO	95
5	ANÁLISIS ECONÓMICO - FINANCIERO	98
5.1	BALANCE GENERAL DE MOKANA	98
5.2	ESTADOS DE PERDIDAS Y GANANCIAS	100
5.3	TIR – VPN	102
5.4	ANÁLISIS VERTICAL	102
5.5	INGRESOS OPERACIONALES	103
5.6	ANÁLISIS HORIZONTAL	104
5.7	INDICES FINANCIEROS	106
5.8	PROYECCIONES DE VENTAS PARA EL AÑO 2009	111
5.9	FLUJO DE CAJA PROYECTADOS A 5 AÑOS	112
6	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	122
	BIBLIOGRAFIA	127
	ANEXOS	113
		127



LISTA DE TABLAS Y DIAGRAMAS

	Págs.
Tabla 1. Causas del fracaso de los negocios	43
Diagrama 1. Las 5 fuerzas de Porter	51
Diagrama 2. Mercado objetivo de Mokana	75



LISTA GRÁFICOS

	Págs.
Gráfico 1. Razones del fracaso de las empresas	43
Gráfico 2. Personas que les gusta la playa	82
Gráfico 3. Cada cuanto va a la playa	83
Gráfico 4. Cuánto dinero lleva a la playa	83
Gráfico 5. Horas preferibles para ir a la playa	84
Gráfico 6. Que le gusta hacer a la gente en la playa	84
Gráfico 7. Con quienes va a la playa	85
Gráfico 8. Que les gusta tomar en la playa	85
Gráfico 9. Que tipo de música te gusta en la playa	86
Gráfico 10. Que hacen los sábados por la tarde	86
Gráfico 11. Personas que han ido a un club de playa	87
Gráfico 12. Que deportes practicas en la playa	87
Gráfico 13. Cuanto pagarías por un deporte náutico	88
Gráfico 14. Que deporte náutico conoces	89
Gráfico 15. Con cual deporte náutico has tenido experiencia	90
Gráfico 16. Cual deporte náutico te gustaría practicar	91
Gráfico 17. Liquidez	108
Gráfico 18. Rentabilidad	108
Gráfico 19. Rotaciones	109
Gráfico 20. Utilidad neta	110
Gráfico 21. Tendencias ingresos vs egresos	110
Gráfico 22. Análisis Vertical activos 2006 – 2007 - 2008	111
Gráfico 23. Análisis Vertical pasivos 2006 -2007 – 2008	112



LISTA DE FIGURAS

	Págs.
Figura 1. Estructura Organizacional	65
Figura 2. Flujograma de proceso de Mokana	65
Figura 3. Infraestructura proyectada	71
Figura 4. Logo de Mokana	76



LISTA DE ANEXOS

	Págs.
Anexo A. Recursos Administrativos	128
Anexo B. Cronograma	128
Anexo C. Instrumento para recopilar información en la empresa	129
Anexo D. Acta de Constitución de Mokana.	133



RESUMEN CIENTIFICO

Mokana Club Náutico, empresa legalmente constituida, con una estructura organizacional definida, cuya actividad es la prestación de servicios de deportes náuticos y comercialización de equipos para cada uno de ellos; con un mercado objetivo dividido en tres segmentos: –Deportistas locales –Turismo extranjero. –Jóvenes de la nueva generación interesado en los deportes extremos. Su área de influencia y actividad está concentrada en los departamentos de: Atlántico (Windsurf, Kitesurf, Surf). Bolívar (Windsurf, Kitesurf, Surf). Magdalena (Windsurf, Kitesurf, Surf). Valle del Cauca (Windsurf, Kitesurf). Providencia (Windsurf, Kitesurf, Surf). Pacífico (Surf). Guajira (Windsurf, Kitesurf). Su política ambiental es la de conservar y mantener las áreas utilizadas para deportes náuticos, así como fomentar la cultura ambiental y transmitir el sentido común por el cuidado de las playas. El volumen de ventas manejado en esta empresa en todos sus 18 servicios semanales, está en un promedio de 3 a 5 servicios mensual. Sus proveedores son nacionales e internacionales de estratos socio económico altos. Está localizada en sectores residenciales y turísticos de Cartagena, ubicados en los estratos 5 y 6. Las áreas aprovechadas son públicas, del gobierno local, y son manejadas por DIMAR que es la entidad encargada de velar por todas las playas y zonas de bajamar.

El estudio financiero que se realizó para el Plan de Negocio confirma que la solvencia de la empresa para cubrir sus pasivos es buena ya que por cada peso que se adeuda, Mokana dispone de \$2,5 a \$3.5 pesos aproximadamente para cubrir dichas deudas, pero se recomienda mantener utilizado adecuadamente los medios de pago y el inventario con bajas existencias. Igualmente muestra que es un negocio rentable pero se recomienda mantener el nivel en las ventas y seguir consiguiendo buenos costos. En el resultado de endeudamiento muestra la capacidad real para contraer obligaciones Financieras, se recomienda para mantenerlo programar bien el pago de las obligaciones y acreencias así como también las necesidades crediticias. En cuanto a rotación de cartera el resultado no es óptimo porque indica que la empresa demora en promedio 140 días aproximadamente en recaudarla, se recomienda hacerle más seguimiento e implementar mejores políticas sobre estudios de créditos. El análisis financiero indica que la curva es positiva ascendente, lo cual es excelente para Mokana Club. En cuanto a las tendencias de ingresos vs egresos dice que los primeros tienden a subir más que los gastos lo cual es un buen factor para el desarrollo económico de la empresa. En el análisis vertical se evidencia que en este tipo de negocios en el cual mokana club participa, la gran mayoría de los activos debería ser en el total de propiedades y equipos, pero como ocurre el problema de la recuperación de cartera se observa que la mayor parte de los activos son el total activo corriente. Este estudio financiero realizado para elaborar el plan de negocios para Mokana es la oportunidad para que crezca administrativa y financieramente porque sabe para donde va el negocio, además de prevenir riesgos que puedan ponerla en peligro de cerrar, así mismo es un buen momento para adquirir prestamos bancarios a través del plan, ya



que sus estados financieros muestran que tiene solidez y promete un crecimiento futuro.

El problema de estudio apuntó a investigar “si la elaboración de un Plan de negocios era la herramienta de gestión que necesitaba Mokana Club Náutico para direccionar su funcionamiento y conducirla a la prevención de riesgos”. Su objetivo fue “elaborar un Plan de Negocios como herramienta de gestión para direccionar el funcionamiento de la Empresa Mokana, con el propósito de guiar al empresario, prevenir riesgos y mejorar eficientemente las alternativas de servicios que los condujera al crecimiento empresarial”.

El método utilizado fue el documental analítico. El nivel de investigación fue el exploratorio descriptivo a través del cual se pudo examinar y describir los pasos necesarios para elaborar el Plan de negocios. El procedimiento que se siguió para validar éste proceso investigativo se orientó hacia el método deductivo. El muestreo utilizado fue el no probalístico a juicio para poblaciones finitas. Se tomaron dos tipos de universo: un universo documental y uno de campo. La muestra de campo (Mokana) estuvo conformada por los encargados de la gestión de Mokana, los cuales diligenciaron un formato con toda la información de la empresa, y un estudio de mercado que se hizo de manera virtual, para completar éste y elaborar el plan con base a la realidad de sus fuentes de información.

La conclusión resultante de la investigación se orientó a establecer la importancia para Mokana y las empresas en general de elaborar su plan de negocios ya que este ayudaría no solo a direccionar el futuro de una empresa, prever y prevenir riesgos, mejorar los servicios, sino también los ayudaría a expandir el negocio, como en el caso de Mokana que tiene proyecciones a nivel nacional e internacional, además el Plan de negocios sería la puerta de entrada para llegar a realizar negociaciones bancarias y con otros empresarios que quieran vincularse como socios a la empresa. A si mismo este plan de negocios le ayudará a Mokana a coordinar las estrategias de planeación y ejecución de sus servicios con base a las necesidades de los usuarios.

Palabras Claves: Plan de negocios, direccionar la empresa, prever y prevenir riesgos, mejoramiento del servicio. Expansion del negocio.



SCIENTIFIC SUMMARY

Mokana Yacht Club, a company legally constituted, with a defined organizational structure, whose activity is the provision of sports and marketing teams for each of them, with a target market in three segments: sports-local-foreign tourism. -Young of the new generation interested in extreme sports. His area of influence and activity is concentrated in the departments of Atlántico (Windsurf, Kitesurf, Surf). Bolívar (Windsurf, Kitesurf, Surf). Magdalena (Windsurf, Kitesurf, Surf). Valle del Cauca (Windsurfing, Kite). Providence (Windsurf, Kitesurf, Surf). Pacific (Surf). Guajira (Windsurfing, Kite). His environmental policy is to preserve and maintain areas used for water sports as well as promote environmental culture and convey the common sense to care for the beach. The sales volume handled at the company in all its 18 weekly services, is an average of 3 to 5 monthly service. Its national and international suppliers of high socio-economic strata. It is located in a residential and tourist areas of Cartagena, located in strata 5 and 6. The public areas are exploited, local government, and are managed by DIMAR which is the entity responsible for all beaches and areas of low water.

The financial study that was conducted for the Business Plan confirming that the solvency of the company to cover its liabilities is good because for each peso owed, Mokana has \$ 2.5 to \$ 3.5 pesos to cover about those debts, but maintained properly used means of payment and low inventory stocks. Also shows that it is a profitable business but it is recommended to maintain the level of sales and continue getting good cost. As a result of debt shows the real capacity to incur financial obligations, it is recommended to keep the program or pay the debts and obligations as well as credit needs. As a result of portfolio turnover is not optimal because it indicates that the average delay by about 140 days to collect, it is recommended to do more monitoring and implement best policies on education credits. The financial analysis indicates that the upward curve is positive, which is excellent for Mokana Club. As for trends in income vs. expenses said that the former tend to rise more than the cost which is a good factor for the economic development of the company. In the vertical analysis showed that in this type of business in which the club participates Mokana, the vast majority of assets should be in the total property and equipment, but as the problem of portfolio recovery is observed that most part of the assets is the total current assets. This financial study done to develop the business plan for Mokana is the opportunity to grow administratively and financially because he knows where it goes to the business, and prevent hazards that may put in danger of closing, and it is a good time to buy loans bank through the plan, and that its financial statements show that has a strong and promising future growth.



The problem of study aimed at investigating "whether preparing a business plan was the tool he needed to address Mokana Club Náutico their operation and lead to the prevention of risks." Its aim was "to develop a business plan as a management tool for directing the operation of the Company Mokana, in order to guide the entrepreneur, risk prevention and alternatives to improve efficient service that lead to business growth."

The method used was documentary analysis. The level of research was the descriptive exploratory through it could consider and describe the steps necessary to develop the business plan. The procedure followed to validate this investigation was directed toward the deductive method. The sample used was not on trial for probabilistic finite populations. It took two types of universe: a universe of documents and a field. The sample of field (Mokana) was formed by the managers Mokana, who fill out a form with all the information about the enterprise and a market study was done in a virtual way to complete it and prepare the plan based on the reality of their sources.

The findings of the investigation was aimed at establishing the importance Mokana companies in general and for developing its business plan as this would help address not only the future of a company, anticipate and prevent risks, improve services, but also would help expand the business, such as projections Mokana which has a national and international level, besides the business plan would be the gateway to get negotiations with banks and other employers who want to be linked to the firm as partners . In itself this business plan will help coordinate Mokana planning strategies and implementation services based on user needs.

Keywords: business plan, addressing the business, anticipating and preventing risks, improving the service. Expansion of the business.



INTRODUCCIÓN

Una gestión eficiente parte primordialmente de la corresponsabilidad y el buen manejo que socios y/o empresarios entreguen a la misma; lo cual significa que no se puede dejar al azar ni a la intuición el porvenir de una empresa, ni mucho menos ponerla en riesgos por equivocadas decisiones.

En ese orden de ideas, es importante desde que se constituye o se organiza una empresa o un negocio realizar un plan donde se analicen y se correlacionen todas sus variables, porque realmente permitirá garantizar el carácter preventivo que debe tener éste. En consecuencia, debe iniciarse desde la propia etapa de concepción y ser sistemáticamente evaluado y enriquecido; lo que se constituye particularmente importante cuando se prevé realizar o iniciar alguna negociación, donde el carácter preventivo resulta de primordial importancia pues evita el riesgo de que los objetivos deseados no se cumplan, o se vean parcialmente afectados; este riesgo será tanto mayor cuanto más imprecisos hayan sido definidos y fijados el alcance y los objetivos desde un inicio, y también del grado de seguimiento y control de los parámetros o variables de riesgo que se efectúe durante la fase misma de la de ejecución del Negocio.

Si bien es cierto que no se puede pronosticar todo lo que vendrá, ni escribir el camino a seguir como si fuera un cuento, si se pueden plantear los lineamientos generales a seguir, modernizar el escenario de acción y detectar cuáles serán las variables claves que se deben tener en cuenta, para poder contar de esta manera con los parámetros necesarios que permitan monitorear y evaluar su funcionamiento, para que el administrador y/o empresario escriba entonces su accionar y el futuro deseado para la empresa.

Es por ello que en diversas situaciones de la vida empresarial, se hace necesario preparar y mostrar una herramienta que contemple en ella todos los aspectos importantes en su día a día, que la lleve a crecer, a ser más competitiva; que pueda llevar al administrador a identificar y analizar los riesgos para procurar dar una respuesta adecuada a cada uno de ellos; para este caso se establece la necesidad de tener un conocimiento real de la empresa, es decir, saber cuál es la posición en el mercado, cuál es su situación financiera, como se puede evaluar su eficiencia y ante todo tener un buen administrador que planee, ejecute y controle su proceso mediante la elaboración de un buen "Plan de Negocio", pues esta es una herramienta única, que reúne toda la información necesaria de cómo evaluarla, como determinar sus proyecciones financieras, la manera como lanzar un nuevo producto, de prevenir un



riesgo y así mismo deberá contener todos los lineamientos generales para ponerlo en marcha.

En ese orden de ideas se elaborará para este trabajo de grado un **Plan de negocio** para la empresa **MOKANA CLUB NAUTICO** como una herramienta que guie y oriente el accionar del empresario o del administrador de esa empresa.

6 capítulos conforman este trabajo de grado, cada uno apunta a su contenido, pero todos guardan relación. En el capítulo 0 se presenta el Marco General del Anteproyecto que fue aprobado por el comité curricular de la Facultad de Administración de Empresas.

En el capítulo 1 se establece el Marco general del proyecto investigativo, el cual abarca el Marco Histórico de la empresa Mokana, el Marco Teórico y el Marco conceptual y finaliza con la parte introductoria de la estructura que se determinó para la elaboración del Plan de Negocio de Mokana Club Náutico.

El capítulo 2 contempla la caracterización cualitativa del Plan de Negocio de Mokana Club Náutico, en cual contiene: –la delimitación y características de la empresa –constitución –ubicación geográfica –beneficios estratégicos –misión, –visión –objetivos –necesidad a cubrir en el mercado –funcionamiento administrativo y organizacional: en el se determina el organigrama de la empresa, los perfiles de los cargos y sus funciones importantes para el buen funcionamiento de Mokana – infraestructura instalada – infraestructura proyectada.

En el capítulo 3 se hace el análisis de Mercado el cual contempla: –análisis del sector en el entorno socio cultural, en el medio ambiental y en el político legal – se hace un análisis de Mokana según las 5 fuerzas de Porter –se establece el mercado objetivo de Mokana – resultados de la investigación de mercado para identificar y definir oportunidades, debilidades y amenazas del mismo –se trabaja en este capítulo el mercado y representación del producto el cual contiene: características del servicio y el análisis interno de Mokana.

En el capítulo 4 se hace un diagnóstico, de Mokana, a través de la matriz DOFA importante para conocer sus oportunidades, debilidades y amenazas a fin de prevenir riesgos.



El 5 capítulo se hace un Análisis económico-financiero para evaluar su factibilidad tanto económica como financiera y sus posibles proyecciones, se presentarán graficas con los resultados contables y su respectivo análisis y recomendación financiera.

Las conclusiones se presentan en el capítulo 6, para finalizar con la bibliografía y sus correspondientes anexos.



0. MARCO GENERAL DEL ANTEPROYECTO

0.1 PLANTEAMIENTO Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Parafraseando a Beltrán, el Plan de Negocio es un documento único, que reúne toda la información necesaria para valorar una empresa, además da lineamientos generales para ponerlo en marcha¹. De acuerdo a este argumento el Plan de Negocio es una importante herramienta de gestión empresarial para el empresario que quiera tener su propio negocio, porque dependiendo de su planeación se puede evaluar su factibilidad, buscar alternativas, prevenir riesgos y proponer cursos de acción para alcanzar los resultados esperados por la empresa, además una vez concluido éste, se orienta su puesta en marcha.

Con la elaboración de un Plan de Negocio se predice de una forma más acertada la posible rentabilidad de una empresa, se minimiza la inseguridad y el riesgo que tienen sus empresarios cuando se inicia un negocio, reduciendo de esta manera la curva de aprendizaje, porque se cuenta con una herramienta que define paso a paso la vida de una empresa, además porque es fácil de utilizar para llegar a los objetivos y metas trazadas.

Para elaborar un plan de negocio en la empresa Mokana se deben tener en cuenta todas las variables más relevantes en su planeación (producto/servicio, producción, comercialización, recursos humanos, finanzas, costos y resultados), esto permitirá observar la interrelación que hay entre ellas a fin de lograr una coordinación general alineada a los objetivos propuestos por la empresa, así mismo porque le facilitará el monitoreo y control durante la puesta en marcha del plan, permitiéndoles identificar riesgos y debilidades respecto a lo planeado para lograr realizar las correcciones pertinentes en el momento indicado; pues ninguna empresa que pretenda competir en los complejos mercados actuales puede pasar por alto la tarea de imaginar o predecir escenarios futuros, de ahí surge la necesidad de elaborar una herramienta de gestión que muestre al empresario de Mokana el ó los escenarios más probables con todas sus variables y donde podrán hacer frecuentemente análisis integral de todas sus partes involucradas (inversionistas, socios, bancos, proveedores, clientes), así mismo podrán identificar y prevenir riesgos que pueden ser inevitables y desastrosos para el crecimiento de la empresa.

¹ BELTRÁN I. Sobreño. El Plan de Negocio: Un Manual de Instrucciones para nuestro Negocio. Trabajo de grado. Facultad de ciencias económica. Universidad de Buenos Aires. 2004



En ese orden de ideas se hace primordial para MOKANA elaborar su Plan de Negocios como una herramienta de gestión para direccionar su actuar, evaluar sus resultados y determinar los riesgos que puedan poner en peligro su funcionamiento e impedir el crecimiento empresarial. Además la empresa actualmente no cuenta con esta herramienta de trabajo que guíe a sus empresarios paso a paso en su ejecución, que les pueda indicar claramente cuales son las debilidades y amenazas que ponen en peligro la vida de la empresa. En este momento los problemas, riesgos y/o dificultades son sorteados en la medida en que se van presentando, unas veces con buenos resultados y en otras no tanto, hecho que pone en riesgo inminente el servicio, la producción, la comercialización, el recurso humano, las finanzas, los costos y por lógica sus resultados. De ahí parte la necesidad de elaborar un Plan de Negocios que dirija a quienes están al frente de MOKANA, para poder replantear las estrategias y buscar soluciones tendientes a conseguir los objetivos organizacionales. Para lograrlo, se debe establecer claramente las variables que deben estar involucrada en el Plan y decidir la asignación óptima de los recursos para su puesta en marcha, porque no se trata sólo de formular la herramienta, sino de recopilar toda la información pertinente, poner en juego la imaginación y estudiar la interrelación de todas las variables para prevenir riesgos y lograr los resultados esperados.

Mokana es una empresa de servicios que busca satisfacer las necesidades de una comunidad de personas practicantes de deportes no motorizados como: SURF, WINDSURF, KAYAK, KITESURF, SNORKEL, VELEROS MENORES, y PESCA que se encuentran insatisfechas porque en Cartagena no existen negocios o empresas que presten este servicio a pesar de ser una ciudad turística con excelentes condiciones climáticas para la práctica de estos deportes náuticos, razón por la cual vienen muchos extranjeros y colombianos en época de vacaciones a disfrutar para hacer deportes extremos por ser un sitio perfecto para su practica, además porque pueden disfrutar de sus playas y del mar, de ahí que hoy se haya constituido en un mercado en crecimiento, pero a Mokana le hace falta una herramienta de trabajo que planee, guíe, ejecute, controle y evalúe su funcionamiento, que lo conduzca a cumplir con los objetivos trazados y puedan alcanzar las metas de crecimiento proyectadas para abrir sucursales en otros sitios turísticos de Colombia.

Asimismo se le quiere brindar un doble aporte y una nueva oportunidad a la ciudad, la primera es ofrecerle a la juventud Cartagenera, colombiana y turistas un deporte sano que los mantenga ocupado en algo productivo, de hecho esta es una prioridad por la cual se quiere llegar a este mercado, ya que constituye la nueva generación de jóvenes que se sienten atraídos por la práctica de estas nuevas tendencias, como son los deportes extremos, la moda, la música, tendencias que han sido influenciadas por la globalización de los medios de comunicación; y la segunda porque constituye una contribución al crecimiento sustancial del turismo en Cartagena.



En ese orden de ideas y a falta de una buena planeación en esta empresa, el grupo investigador planteó la necesidad conceptual, metodológica y de gestión, de elaborar una herramienta de trabajo que le permitiera concretar las estrategias en términos técnicos, económicos, tecnológicos y financieros; y le apuntaron a la elaboración de un “buen Plan de Negocio” como la herramienta de gestión que necesita y le falta a Mokana para crecer, pues sus empresarios tienen la idea de abrir sucursales en otros sitios estratégicos de Colombia como son San Andrés, Cabo de la Vela (Guajira), Chocó, Tierra Bomba, Boyacá y Taganga, con el fin de seguir impulsando y apoyando el turismo, trabajando en alianza con los hoteles ubicados en esos sitios turísticos de Colombia, manejando de esta manera una especie de turismo aventura para que los clientes puedan rotar de estación a estación practicando deportes náuticos en las condiciones climáticas ideales y esta herramienta de trabajo le da la opción de crecer porque a través de ella podrían dirigir su funcionamiento de manera eficiente cumpliendo paso a paso lo indicado en el Plan porque allí se plasma el accionar, la vida presente y futura de la empresa, además de controlar y evaluar su crecimiento empresarial. Teniendo en cuenta lo anterior grupo investigador trabajó sobre la base del siguiente interrogante:

0.2 FORMULACIÓN

¿Cuál es la herramienta de gestión que necesita elaborar la empresa Mokana Club Náutico de la ciudad de Cartagena de Indias para prevenir riesgos, guiar al empresario/administrador y direccionar el funcionamiento de manera eficiente al crecimiento empresarial?

0.3 SISTEMATIZACIÓN

- El Plan de Negocios como estrategia de gestión sirve al administrador para definir y establecer las metas más próximas y las acciones que deberá realizar para alcanzarlas?
- Elaborar un buen Plan de negocios para una empresa es fundamental y necesario porque pronostica y guía paso a paso al empresario hacia el éxito y previene el fracaso?
- Las estrategias de una empresa deberán ser trazadas con base a las necesidades específicas a través de un plan de negocio para evitar riesgos a futuro?
- ¿Cuál es la razón para que la mayoría de los empresarios no le den la importancia que tienen los planes de negocios al iniciar una empresa siendo que esta herramienta es necesaria y fundamental para su gestión administrativa?



- Planear el diseño de un plan de negocios puede significar el éxito y la tranquilidad de un empresario?
- La falta de un plan de negocio por inexperiencia, negligencia, indecisión, inseguridad o problemas imprevistos en una empresa, las llevará en algún momento a sentirse como un barco a la deriva?

0.4 DELIMITACIÓN

0.4.1 Delimitación geográfica. El estudio se realizó en la empresa Mokana Club Ltda. Ubicada en el Barrio El Laguito Cra. 1ª No.1ª-80, zona norte de la ciudad de Cartagena de Indias. También abarcó todas las áreas de influencia que afecten directa e indirectamente a Mokana Club Ltda, costa norte de Colombia, y Pacífico.

0.4.2 Delimitación cronológica. El estudio se inició en el segundo semestre del año 2008 con las lecturas bibliográficas y la preparación del anteproyecto y finalizó con la entrega del informe final en la fecha que estipuló la Universidad.

0.4.3 Delimitación temática. La investigación apuntó al diseño estratégico de elaborar un Plan de negocios para la empresa Mokana Club Náutico que le permitiera a empresarios o administradores de Mokana a tener un pronóstico lo más acertado posible del futuro y rentabilidad de la empresa, identificando los riesgos en su fase inicial para prevenirlos con buenas alternativas de solución, logrando de esta manera convertir el plan en una herramienta clave y fundamental que guie a sus empresarios de manera eficiente al crecimiento y éxito de la misma.

0.5 LINEA DE INVESTIGACIÓN DEL PROYECTO

El proyecto se enmarcó dentro de la línea de investigación para Gestión de la Pequeña empresa. Los objetivos de esta línea de investigación son: canalizar proyectos de investigación que permitan identificar los problemas que tienen injerencia en las pequeñas empresas promocionando los proyectos a su crecimiento y mejorando su funcionamiento.



0.6 OBJETIVOS

0.6.1 Objetivo general. Elaborar un Plan de Negocios como herramienta de gestión para direccionar el funcionamiento de la Empresa Mokana Club Náutico de la ciudad de Cartagena de Indias, con el propósito de guiar al empresario, prevenir riesgos y mejorar eficientemente las alternativas de servicios que conduzca a su crecimiento empresarial.

0.6.2 Objetivos específicos.

- Delimitar el negocio para determinar sus características: misión, visión, estructura y funcionamiento administrativo.
- Establecer el mercado objetivo (perfil de personas o clientes potenciales, su ubicación y nivel socioeconómico) y realizar el análisis interno y de mercado a fin de conocer si da respuesta a las necesidades del cliente y percibir las posibilidades de crecimiento.
- Diagnóstico, Análisis y evaluación de la empresa, a través de la matriz DOFA para conocer sus oportunidades, debilidades y amenazas a fin de prevenir riesgos.
- Realizar un análisis económico-financiero para evaluar su factibilidad tanto económica como financiera y sus posibles proyecciones.

0.7 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

Para Mokana Club fue pertinente realizar este trabajo investigativo porque a través de él se pudo elaborar un Plan de negocio como una herramienta de trabajo para la empresa, mediante la cual podrá dirigir y orientar de una manera concreta la gestión de sus actividades en el tiempo pactado para alcanzar los objetivos propuestos en el plan. Igualmente fue relevante para Mokana contar con un buen plan de negocios porque le ayudará a que la gestión no sea resultado de impulsos sin coordinación, además de facilitarle que pueda mantener un rumbo, un norte, una meta, que no le impida aprovechar las oportunidades o incluso hacer modificaciones, pero manteniendo una ruta, dando estabilidad al proceso y a sus empresarios y/o administrador, haciendo ajustes de su rumbo en forma permanente. Así mismo el plan de negocio se constituirá como un seguro para sus propietarios ya que los limita los excesos.

Para los investigadores fue relevante y pertinente realizar el estudio; en lo personal por el reto que significó elaborar un plan de negocio para su propia empresa. Como estudiante por dos propósitos que revisten igual importancia, el primero fue



presentarlo a la Universidad Tecnológica de Bolívar como proyecto de grado para optar al Título de Administrador de Empresas y el segundo porque se pudo elaborar el plan de negocio como una herramienta de gestión que va asegurar el sentido financiero y operativo de Mokana, para mostrar a potenciales inversionistas, socios o compradores; además se examinó la forma más eficiente de llevar a cabo la empresa; de establecerle un marco que le permita identificar, prevenir sus riesgos y evitar potenciales problemas antes de que ocurran, prever necesidades de recursos y su asignación en el tiempo; evaluar el desempeño del negocio durante su ejecución, valorar la empresa para una posible fusión o venta en un futuro, como también negociar con las entidades bancarias prestamos para la inyección de capital e invertir para el desarrollo de la organización, pero ante todo dirigir su puesta en marcha para mejorar su gestión, su rentabilidad y su crecimiento; por cuanto la empresa crece en la medida de su liquidez, lo cual es importante para alcanzar los objetivos empresariales.

Para el público objetivo de Mokana fue beneficioso el estudio ya que a través de la elaboración del plan de negocio han tenido la oportunidad de recibir un excelente servicio de manera integral y eficiente, (práctica del deporte, capacitación, venta de productos: tablas, accesorios, velas, ropa y refresquería).

Para Cartagena fue de gran utilidad realizar este estudio para Mokana, porque siendo la única empresa que presta este servicio en la ciudad, es importante que lo haga con mucha responsabilidad, eficiencia y calidad, así los turistas encontraran un sitio agradable donde recrearse y hacer deporte, a fin de invertir su tiempo en algo productivo que los lleve a recomendar esta ciudad a otros turistas por un negocio atractivo y sano como lo es el deporte, hecho que traerá más turista, lo que incrementará también este sector de la economía (turismo), ya que turista satisfecho traerá más turistas. Además para Cartagena también fue beneficioso este trabajo investigativo por el aporte al desarrollo turístico de la ciudad de Cartagena.

El estudio es y será relevante para la Universidad Tecnológica de Bolívar porque con la elaboración del plan de negocio como herramienta de gestión, se completa un ciclo académico en donde dos futuros profesionales en Administración de Empresas tienen funcionando su propio negocio, lo que demuestra que los conceptos impartidos en sus aulas universitarias fueron bien internalizados y aprendidos por ellos. Igualmente esta investigación beneficia a la universidad por el incentivo y motivación a sus estudiantes de pregrados, a crear un espíritu investigativo y de empresarios en los nuevos mercados que están surgiendo producto del desarrollo turístico; así mismo el estudio también se constituirá como un recurso bibliográfico para esta universidad.



0.8 LOGROS ESPERADOS AL FINALIZAR EL ESTUDIO

Al finalizar este estudio el grupo investigador pudo:

- ✓ Elaborar un buen plan de negocio con todas sus características y basados en las necesidades de su cliente objetivo y está siendo implementado por los empresarios.
- ✓ Se pudo determinar los sectores de la economía en que más se concentra esta actividad.
- ✓ Se identificaron plenamente las características:
 - Del mercado donde apunta esta actividad.
 - Del proceso productivo.
 - De la estructura organizativa de la empresa.
 - De la parte financiera, técnica y operativa.
 - De los riesgos del negocio.

0.9 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

El primer estudio fue un **MODELO PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LAS EMPRESAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS**, su autor es Andrés Vargas Urzola², proyecto realizado en la Universidad ICESI. Cali marzo de 2002. El trabajo hace recomendaciones a las microempresas y a las empresas medianas y pequeñas, las cuales han venido cobrando cada vez más importancia tanto en su contribución a la economía de Colombia como al bienestar de sus habitantes, al ir ganando participación a las grandes empresas en el volumen de producción y las plazas de empleo generadas en el país. Igualmente, las empresas de estas categorías han venido aumentando su participación en la cantidad de puestos de trabajo en Colombia, en la producción, en el Producto Interno Bruto y en las exportaciones. El autor llegó a una conclusión final de lo que es y simboliza el Plan de Negocio para una empresa:

- Representa un aporte para permitir que los pequeños y medianos empresarios colombianos mejoren sus procesos de planeación.
- Es una herramienta adaptada a la terminología, legislación y cultura en Colombia.
- No requiere de asesoría externa a la empresa.
- Está adaptada a las necesidades del empresario colombiano y al cliente objetivo frente a la globalización.

² Ingeniero Mecánico, Universidad de los Andes. Bogotá, Colombia. Especialista en Administración de Empresas, Universidad del Rosario. Bogotá, Colombia. Curso de posgrado en Tecnología Laboratorium Für Kunststofftechnik. Viena, Austria. Magíster en Administración de Empresas-MBA. Tulane University, New Orleans, USA, Universidad ICESI. Cali, Colombia. e-mail: teclin@andinet.com



- A diferencia de otras metodologías, trabaja sobre los "por qué", los "qué" y los "cómo".
- Reduce la posibilidad de fracaso al ofrecer herramientas para la implementación de las estrategias.

El segundo estudio referenciado es el **DIAGNÓSTICO Y FORMULACIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE NEGOCIOS PARA UNA EMPRESA DE SERVICIOS**. Cruz Herrera Alfonso. Tesis de grado Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas. Sección de estudios de Postgrado e Investigación. México D.F 2006. El presente trabajo surgió de la experiencia profesional del autor como asesor de la empresa, ENLACES TERRESTRES MINEROS S.A. DE C.V., en el año 2005. El problema detectado tuvo que ver con que en un mercado abierto, que exigía cada vez mayor competitividad, se pierdan oportunidades de crecimiento debido a una planeación estratégica no apropiada, pues se tomaban decisiones erróneas que conllevaban a acciones operativas que no incrementaban la productividad del negocio.

Para resolver el problema, se planteó como objetivo formular una propuesta basada en los modelos de Planeación Estratégica para las Pequeñas y Medianas Empresas. Se incluyó un diagnóstico para proveer un instrumento guía para la toma de decisiones, que permitiera a la empresa visualizar nuevas líneas de servicio y orientar sus acciones hacia su consolidación y crecimiento sostenido en el mercado, el cual arrojó resultados preocupantes a nivel de políticas directivas y de planeación, investigación y desarrollo de nuevos mercados. Se propuso, entonces, un programa de planeación estratégica de trabajo a través de un plan, basado en la relación de tareas por periodos de tiempo, producción/operación y evaluación financiera.

El modelo de Planeación Estratégica apropiado para la propuesta fue el de Administración Estratégica de Peter Right/Mark J. Kroll/John Parnell, reforzado con aportaciones de otros modelos y de vivencias propias. Llegó a la conclusión que para lograr el crecimiento de una empresa se requieren cambios como el diseño e implantación de una nueva estructura organizacional que contemple la profesionalización de todos los puestos de trabajo, con lo cual se mejoraría la comunicación, la atención al cliente interno y externo y el sistema financiero. Una vez definida la descripción de puestos, se rediseñó un nuevo organigrama para la empresa. A partir de ese momento y con un Plan de negocios muy completo se logró un buen sistema administrativo que controlaba todas las actividades de la empresa para su consolidación económica, tanto en los ingresos como en la aplicación de sus recursos.



El tercer estudio indagado fue **EL PLAN DE NEGOCIO PARA UNA EMPRESA PEQUEÑA**, su autor Manuel Antonio Botero Borda³. Uniminuto. Octubre 2007. El autor en este trabajo, resume el plan de negocios como una expresión clara, organizada y detallada de todos los elementos conceptuales y operativos del mismo, el cual debe contener cada una de las áreas fundamentales de Mercado, Producción, Comercialización, Administración y Financiación, la información y los análisis que sustentan y explican las decisiones que sobre la empresa se tomen; afirma así mismo, que el plan de negocio define los aspectos propiamente dichos del “negocio”, implica definir concretamente que hacer y como, frente a una necesidad identificada y a una oportunidad para satisfacerla. Argumenta que es factible que a medida que pasa el tiempo, una empresa ya establecida piense en un nuevo “negocio” dentro de ella, y respecto del aspecto empresarial que ya tenga organizado, lo que requerirá solamente serán ajustes. Por otra parte dice que el desarrollo de “negocios” en una empresa, debe obedecer a una lógica y estos “negocios” deben tener elementos que les den coherencia, sentido de futuro y les permitan hacer “economías de escala”, es decir, aprovechar cosas que ya tienen. Botero Borda sugiere la necesidad de un Plan de negocios para cualquier empresa por el tamaño que sea, por que es el eje o el motor para que una empresa logre sus objetivos. En este trabajo el autor evidenció que el Plan de Negocios cumple tres propósitos fundamentales:

- Mostrar a los fundadores del negocio o generadores de la idea, la descripción concreta y detallada, clara, de los conceptos y detalles del negocio, para guiar su desarrollo.
- Mostrar esa misma descripción al recurso humano que se vincule al negocio, al que le sirve como marco de referencia para entenderlo en su objetivo y componentes, y contextualizar su actuación y dirigirla hacia el cumplimiento de ellos.
- Mostrar a los socios y financiadores potenciales las características del negocio, que generan los resultados financieros que justifican su inversión o financiación.

0.10 DISEÑO METODOLOGICO

El tipo de estudio que se utilizó fue el documental analítico, definido por la UPEL (1998) como: “el estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo, principalmente en trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales o electrónicos. La originalidad del estudio se refleja en el enfoque, criterios, conceptualizaciones, reflexiones, conclusiones y en general en el pensamiento del autor”(p. 6).

³ Ingeniero Industrial. Universidad de los Andes. Especialización en Administración Industrial con énfasis en Mercado. Especialización en Alta Dirección. Research Institute for Management Science. RVB Delft - Holanda. Gerencia de Reaseguros IESA – Caracas. Senior Officer Marketing Seminar. LIMRA – USA. manuboter@hotmail.com. mabotero@uniminuto.edu.



El nivel de investigación que se utilizó fue el exploratorio descriptivo, (Hernández Sampieri 2001), ya que a través de él se pudo examinar y describir los pasos necesarios para elaborar un buen Plan de negocios para Mokana. El procedimiento que se siguió para fundamentar éste proceso investigativo se orientó hacia el método deductivo, Muñoz (1998)⁴. Se llenó un formato de preguntas por parte de representante legal de Mokana para recopilar la información que llevó a los investigadores hacer un análisis del negocio a fin de poder elaborar el plan para Mokana pero basado en la realidad, sin manipular la información.

El método de muestreo utilizado fue el no probalístico a juicio para poblaciones finitas, su razón primordial fue seleccionar las unidades de análisis que entregaron información relevante y particular acerca del estudio, éste método es más preciso que si se utilizara al azar, además es el más apropiado cuando no se cuenta con mucho tiempo para recopilar la información que se necesita en la elaboración del Plan, así mismo por ser el primer estudio que se realiza para la empresa investigada, no fue necesario un marco de muestreo. De igual forma este método es propio para las investigaciones cualitativas, ya que este tipo de estudio no busca la representatividad de los resultados, sino un punto de vista claro para llegar a los objetivos planeados⁵.

Se tomaron dos tipos de universo: un universo documental y un universo de campo. El universo documental estuvo formado por todos los documentos existentes en la empresa: libros de bancos de presupuesto, balances etc. La muestra de campo (empresa) estuvo conformada por sus empresarios/administradores encargados de la gestión de Mokana, los cuales diligenciaron unos formatos con toda la información de la empresa que se presentan como anexo.

De las técnicas de recolección de la información se utilizó el **Cuestionario**, aplicado a los empresarios/administradores que manejan la empresa para obtener los datos más relevantes de la misma. Se aplicó a través de bloques de pregunta y posteriormente se analizaron para lograr el objetivo propuesto; y la **Observación de campo** a través de la cual se pudo observar el comportamiento de la empresa en su día a día, observación que ayudó a elaborar el plan basado en su realidad empresarial como fuente primarias. Los documentos que se utilizaron fueron instructivos, manuales, libros y textos especializados que faciliten los empresarios. Además de la información consultada en la WEB con datos referente al tema como fuentes secundarias.

⁴ “El método de razonamiento a través del cual se obtienen conclusiones partiendo de lo general, aceptado como válido, hacia aplicaciones particulares”.(p. 192)

⁵ BELLO Parias León Daría. Estadística como apoyo a la investigación. DarioBelloP/ciem@telecom.com.co



Para procesar la información se utilizó el método estadístico, y el análisis deductivo. Después de haber realizado la tabulación y el análisis se presentaran los resultados más relevantes a través de gráficos que servirán para la elaboración del plan.

Una de las limitaciones que se presentó durante el proceso investigativo lo constituyó el hecho que los empresarios/administradores tienen algunas falencias en la parte administrativa y en la toma de decisiones porque no cuentan con una herramienta de gestión y/o trabajo que pueda servirles para direccionar y evaluar la empresa.



1. MARCO REFERENCIAL

1.1 MARCO HISTORICO DE MOKANA CLUB NAÚTICO

MOKANA CLUB NAÚTICO, una idea hecha realidad de dos jóvenes deportistas e inquietos estudiantes de Administración de empresas que jugaban a ser empresarios y a poner en práctica todos los conocimientos que adquirirían en las aulas de la Universidad Tecnológica de Bolívar, institución universitaria que apoya a sus estudiantes a tener una visión más de empresarios que de asalariados.

Inicialmente como practicantes de estos deportes náuticos extremos no motorizados, sintieron la necesidad insatisfecha de no tener un sitio que les diera la oportunidad a ellos y muchos jóvenes más, de apoyarlos en la práctica de este deporte, ni tampoco como entretenimiento o pasatiempo, a pesar de que Cartagena es una ciudad turística donde llega gente de todas partes, su única diversión a ofrecer es su inmenso mar y los sitios nocturnos que inducen a otro tipo de “diversiones nocturnas no muy sanas”[♦].

Fue entonces cuando estos dos inquietos jóvenes empezaron a gestar y darle forma a una idea que cruzaba día a día por su cabeza y era conseguir un sitio a la orilla de la playa para adecuarlo con los equipos y accesorios que necesitaban para la práctica de este deporte. A partir de ese momento se dieron a la tarea de buscar un lugar donde hacer realidad su idea y efectivamente encontraron el sitio perfecto con una buena posición estratégica, a la orilla del mar, en pleno corazón de la ciudad turística para el objetivo que ellos perseguían, era un terreno en el laguito donde hoy funciona Mokana que estaba en arriendo (hoy será restituido a los dueños) y era el único en Cartagena que prestaba algunos de estos servicios, pero que no suplía completamente las necesidades de los clientes reales y potenciales, y decidieron quedarse con él, por ser el único lugar en la ciudad de Cartagena que les generaba una ventaja competitiva y que algunos ya conocían, a partir de este momento se inició la constitución de esta empresa en la Cámara de Comercio pero con más visión del negocio. Hoy Mokana es un sitio que tiene para ofrecer a los jóvenes de la nueva generación atraídos por la práctica de nuevas tendencias como los deportes extremos, la moda, la música, la sana diversión y entretenimiento, tendencias que han sido influenciadas por la globalización de los medios y el importante incremento del turismo en Cartagena.

[♦] Alcohol, drogas, prostitución.



Así nació MOKANA CLUB NAÚTICO, la empresa que se estudia, la cual fue constituida legalmente el día 11 de abril del año 2006 ante la Cámara de Comercio de Cartagena y desde entonces abrió sus puertas a su cliente objetivo. Esta empresa incursiona en el ámbito empresarial como única en esta actividad en la ciudad de Cartagena de Indias, ofreciendo productos y servicios para la práctica y aprendizaje de deportes náuticos como SURF, WINDSURF, KAYAK, KITESURF, SNORKEL, VELEROS MENORES, y PESCA.

La nueva visión de esta empresa giró en torno a una marca que abarcara toda la actividad productiva que ella representa pero de una manera integral, es decir, unificando todos los servicios y productos en una sola marca: "**MOKANA CLUB NAÚTICO**", la cual iría desde el alquiler de los equipos para practicar los deportes, accesorios, ropa deportiva, almacenaje de equipos náuticos, hasta el servicio de una muy buena refresquería o fuente de soda con un ambiente muy moderno y tropical a la orilla de la playa, para que el cliente gozara de un buen descanso después de la ardua práctica de estos deportes y pudiera deleitarse y relajarse con un buen refresco o un buen helado, disfrutando los atardeceres que ofrece Cartagena Turística.

En este momento el objetivo principal de Mokana es prestar un servicio de manera integral al deportista o turista (cliente) que requiera de su asistencia y apoyo en la práctica de estos deportes, con el beneficio de encontrar todo cuanto necesita en una sola parte. Además de lo anterior, Mokana tiene tres ventajas competitivas, la primera es la única empresa en Cartagena que presta estos servicios, la segunda apunta a su ubicación estratégica, pues es el sitio clave y perfecto debido a sus condiciones climáticas que son las necesarias para la práctica de estos deportes náuticos. La tercera es, estar en el corazón turístico de la ciudad de Cartagena, lo que le da al cliente la facilidad para desplazarse hasta la Mokana sin ningún problema. Hoy Mokana Club Náutico tiene proyectado muchas metas para su crecimiento empresarial entre los cuales está ampliar su cobertura a otras ciudades y más productos y servicios, contemplados en el Plan de Negocios que elaborará el grupo investigador para dirigir y/o guiar el funcionamiento de Mokana.

1.2 MARCO TEÓRICO

Beltrán Sobredo⁶ afirma que un Plan de Negocio es un documento empresarial fundamental, tanto para una gran compañía como para una pequeña empresa, argumenta además, que de acuerdo al momento en que se encuentre la empresa en su ciclo de vida se puede utilizar éste para convencer a un inversor, para ingresar a un potencial socio, para respaldar un pedido de crédito, para lograr la aprobación de un

⁶ BELTRÁN, Op. cit., p. 10



superior de un nuevo proyecto/producto, para conseguir una licencia o franquicia, para estudiar la factibilidad del lanzamiento de nuevo producto o para evaluar una empresa para su posterior fusión, venta o mayor crecimiento.

Cada Plan de Negocio tendrá su particularidad, dependiendo de quien lo realice, para que tipo y tamaño de empresa, en que momento de su ciclo de vida, bajo que objetivos, con que tiempo, para quien se destina; aspectos claves que se deben considerar ya que son componentes imprescindibles de un Plan de Negocio bien desarrollado, al igual que el enfoque que se le debe dar a cada una de ellas de acuerdo a los objetivos del Plan.

Diana Fontanez⁷ en su trabajo señala que hoy más que nunca es necesario contar con instrumentos y metodologías que permitan a los empresarios o responsables de promover iniciativas de inversión, tener un pronóstico lo más atinado posible de la rentabilidad de un nuevo proyecto y esto solo se puede consignar en el planeamiento de un plan de negocios, ya que este es una herramienta clave y fundamental para el éxito de los empresarios. Por eso define el "Plan de Negocios" como una serie de actividades relacionadas entre sí para el comienzo o desarrollo de una empresa o proyecto con un sistema de planeación tendiente alcanzar metas determinadas".

El plan define las etapas de desarrollo de un proyecto de empresa y es una guía que facilita la creación o el crecimiento de la misma. También es considerado como una carta de presentación para obtener financiamiento y transmite a los accionistas, y financieros, los factores que harán de la empresa un éxito, la forma en la que recuperarán su inversión y en el caso de no lograr las expectativas de los socios, la fórmula para terminar la sociedad y cerrar la empresa sin que peligre el capital de sus socios.

De los autores que se han preocupado por el estudio de las pequeñas empresas se encuentra Barrow Colin⁸. De sus aportaciones relevantes respecto a la historia y desarrollo de las pequeñas empresas, se resumen algunos puntos importantes de su trabajo:

- ◆ "A lo largo de la historia, a las pequeñas empresas se les ha dedicado poca atención.

⁷FONTANEZ Diana. Como elaborar un Plan de Negocios. España, agosto 2005. www.comerciohispano.com

⁸ BARROW, Colin. "La esencia de la administración de pequeñas empresas". Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. Págs.: 1-5. c 2001



- ◆ Las pequeñas empresas han sido la espina dorsal innovadora de la mayoría de las economías, al proporcionar productos y servicios para beneficio del consumidor.
- ◆ Las pequeñas empresas florecieron en casi todas las culturas antiguas. Árabes, Babilonios, Egipcios, Judíos, Griegos, Fenicios y Romanos contaban con una población considerable de pequeñas empresas. Sin embargo, sus productos y servicios a menudo eran de mala calidad. Los consumidores con frecuencia se sentían engañados y defraudados. El resultado fue que las pequeñas empresas se convirtieron en objeto de desprecio.
- ◆ En la mayoría de las economías desarrolladas de un 6 a un 15% de la población trabajadora laboran en pequeñas empresas, de tal forma que en el Reino Unido de una fuerza de trabajo de 27 millones, se presume que 3.4 millones están involucradas en las pequeñas empresas; en Italia el 90% de la industria involucra a las pequeñas empresas, las cuáles absorben el 84% del total de empleos; en Dinamarca el 92% de la manufactura la absorbe la pequeña empresa, que emplea el 43% de la mano de obra.
- ◆ En 2000 en el Reino Unido, existían 4 millones de personas que trabajaban por su cuenta, de las cuales 500,000 se integraron en 1999. En 2000, se fueron al fracaso 350,000 pequeñas empresas y existía una tendencia ascendente.
- ◆ La mayoría de los fracasos suceden en los primeros años de la formación del negocio.
- ◆ A pesar de los incontables éxitos, la historia de las pequeñas empresas, hasta los años recientes, jamás ha motivado al gran público”.⁹

Alfonso Cruz¹⁰ en su experiencia con las pequeñas empresas y en la información recopilada durante su tesis para recibir el grado de Maestro en Ciencias Administrativas y conociendo la información anterior se atrevió a suponer algunos aspectos importantes respecto al crecimiento y manejo de las pequeñas empresas, tales como:

- ◆ En los últimos años, se ha visto un importante resurgimiento de la pequeña empresa en todo el mundo.
- ◆ Iniciar una nueva empresa dejó de ser un deporte para aficionados.

⁹ Ibid.

¹⁰ CRUZ Herrera Alfonso Diagnóstico y Formulación de una Estrategia de Negocios para u Empresa de Servicios. Tesis de grado Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas. Sección de estudios de Postgrado e Investigación. México D.F 2006.



- ◆ Iniciar un pequeño negocio o ampliar uno ya existente no es una tarea sencilla.
- ◆ Las ideas creativas, el arduo trabajo, el entusiasmo, las habilidades y conocimientos del producto/servicio, aún cuando son esenciales, ya no son suficientes.
- ◆ Una manifestación de esta situación es el considerable número de fracasos de empresas.
- ◆ Los empresarios enfrentan grandes retos. Se navega en un mar incierto y cambiante que exige estar muy bien informados, tener la mente abierta y ser flexibles ante el cambio.
- ◆ Los propietarios-gerentes necesitan ayuda especial, principalmente en la etapa formativa del negocio, por ejemplo en la adquisición de habilidades de negocios, tales como: Teneduría de libros/Contabilidad, Posición Financiera, Flujo de efectivo, Evaluación de mercado, tanto en volumen como en posibilidades, Clases de financiamiento.

Afirma Alfonso Cruz¹¹ que para cubrir los puntos anteriores, es necesario elaborar un **PLAN DE NEGOCIOS** donde se declare su misión indicando el ¿qué? hace el negocio; el ¿quiénes? Son los clientes, proveedores, etc. el ¿cuánto? gastarán los clientes, se pagará a los proveedores, etc. Una vez realizado el plan de negocios, el empresario estará listo para saber cuánto es el **EFFECTIVO** que necesitará el negocio; de cuánto se dispone en ese momento; con cuánto se espera que contribuyan otros, etc.

1.2.1 Porqué fracasan las empresas? Es conveniente analizar esta pregunta porque resulta necesario visualizar algunas razones importantes que originan el fracaso de las pequeñas empresas y que tiene que ver precisamente con la falta de esta herramienta de trabajo, por su importancia en el rol económico y estratégico de las mismas.

El fracaso de las empresas afecta el desarrollo sano de la economía. Es necesario conocer algunos puntos de vista de autores y estadísticas relevantes que ayuden a entender las causas, para analizarlas y tomarlas en cuenta en la elaboración de la herramienta de gestión objeto de este estudio; ya que de los millones de nuevos negocios que nacen cada año en el mundo desarrollado, solo la mitad alcanza a sobrevivir durante dieciocho meses, y solo uno de cada cinco llega a los diez años¹².

¹¹ Ibid.

¹² AICOLA Siropolis, A Guide to Entrepreneurship. Nueva York: Houghton Mifflin, 2000.



Como quiera que se manejen las estadísticas, muchas pequeñas empresas se ven en aprietos cada año porque la administración de un negocio exige mucho, además muchos de los empresarios que empiezan un negocio están mal equipados para hacerlo. Los riesgos más elevados se presentan en los primeros años. Muchos pierden los ahorros de toda su vida, otros acaban con deudas interminables. Unos cuantos afortunados sólo sufren su ego y resurgen unos años después, utilizando su experiencia como una base sobre la cual construyen una empresa exitosa, pero algunos académicos creen que el elevado índice de fracasos es el precio que se debe pagar con el fin de producir un nuevo sector de negocios próspero: se trata de la supervivencia del más apto. No existe ninguna forma libre de riesgos para tener un negocio lucrativo, pero vale la pena conocer los peligros que acechan en el futuro.

Básicamente, los nuevos negocios que se inician fracasan por las siguientes once razones¹³:

1. **Falta de experiencia.** Para iniciar un negocio de la nada se requiere una versatilidad notable. A los que tienen experiencia como empleados de grandes empresas en ocasiones les resulta difícil convertirse en el “hombre orquesta”.
2. **No hay una estrategia de producción/mercadotecnia.** Hasta que no haya definido quién va a comprar su producto o servicio, no debe empezar a ofrecerlo.
3. **Un optimismo exagerado acerca del tamaño del mercado.** Un concepto erróneo fundamental es creer que las personas están simplemente sentadas en espera de que les vendan algo. Los nuevos negocios necesitan investigar el mercado al que pretenden ingresar, ver quienes son los competidores y hacer un cálculo preciso de cuáles serán sus ventas anticipadas.
4. **Subestimar el tiempo de inicio de operaciones.** A menudo hay muchas cosas que es necesario hacer antes de que lleguen los clientes: encontrar un local y adaptarlo, comprar equipo y tener existencias. Calcule cuánto tiempo cree que le llevará eso, duplíquelo y añada mucho más.
5. **Falta de capital de trabajo.** Si no se ha calculado en la forma correcta en los puntos anteriores, es muy fácil que se acabe el dinero. El escaso efectivo está comprometido y solo podrá recuperarse algo cuando los clientes empiecen a comprar en cantidades razonables. Evaluar desde el principio los requerimientos de capital con un margen razonable. Un pronóstico bien preparado del flujo de efectivo en un Plan de Negocios ayudará a decidir cuánto y cuándo se necesitará.

¹³ CRUZ, Op. cit., p. 30



6. **El costo inicial es demasiado elevado.** Los nuevos negocios deben ser sobrios y medidos. No se debe gastar mucho ni demasiado pronto en instalaciones, accesorios y equipo. Los gastos generales deben distribuirse a lo largo de la venta del producto/servicio, se puede perder la ventaja competitiva si se es demasiado ambicioso.¹⁴

De las empresas que si fracasan, la única razón principal es la incompetencia y la falta de una herramienta de trabajo que le diga al empresario ¿que debe ser?, ¿que camino tomar?, pero Barrow dice "que El desastre sorprende a algunos, excepto tal vez al propietario"¹⁵.

Gráfico 1. Razones por las cuales "fracasan" las pequeñas empresas

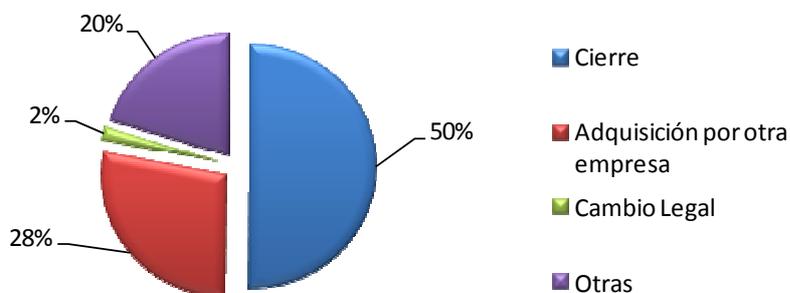


Tabla 1. Causas del fracaso de los negocios

Porcentaje de fracasos de los negocios	Causa del fracaso	Explicación
44	Incompetencia	Falta de aptitudes para administrar el negocio: físicas, morales, intelectuales, pérdida del norte del negocio.
17	Falta de experiencia administrativa	Poca experiencia, si la hay, en manejar a los empleados y otros recursos antes de iniciar el negocio.
16	Experiencia dispareja	Con lagunas en planeación, mercadotecnia, finanzas, compras y producción.
15	Inexperiencia en el negocio	Muy poca experiencia, si la hay, en el producto o servicio antes de iniciar el negocio.
1	Negligencia	Se le presta muy poca atención al negocio debido a malos hábitos, mala salud, o dificultades

¹⁴ CLEGG Gillian y BARROW Colin, How to Start and Run Your Own Business Londres: Macmillan, 2000)

¹⁵ BARROW, Op. cit., p 29



Porcentaje de fracasos de los negocios	Causa del fracaso	Explicación
1	Fraude o desastre	conyugales Fraude: nombre, declaraciones financieras falsas, compras excesivas premeditadas, o disposición irregular de los activos. Desastre: incendio, inundación, robo con allanamiento, fraude de los empleados, o huelga (se podrían haber podido tomar medidas contra los desastres por medio de los seguros
6	Desconocidas	

Fuentes: The Business Failure Record (Nueva York: Dunn and Bradstreet, Inc., 2000)

Lo indicado en la tabla anterior demuestra que para obtener buenos resultados en una empresa es necesario actuar y para actuar eficientemente es necesario contar con una herramienta de trabajo que le sirva de guía al administrador, que le indique paso a paso el qué, porqué y para qué.

Teniendo en cuenta lo argumentado por Joaquín Rodríguez¹⁶, sobre la supervivencia de una empresa, se puede decir que existen dos formas para hacer que el trabajo en una Pequeña empresa se cumpla con buenos objetivos:

- a) Consiste en improvisar, realizar las tareas que parezcan necesarias, resolver los problemas a medida que surgen y aprovechar las oportunidades que se presentan. Esta forma puede dar resultados, pero por lo general, exige la presencia de un genio que pueda dominar todo el trabajo, hoy este es el estilo característico de los dueños de las Pequeñas empresas.
- b) Consiste en pensar por adelantado qué es lo que se desea alcanzar y la forma de conseguirlo. En esencia, la formulación de planes constituye una representación mental de éxitos futuros. La planeación simplifica en gran parte, la tarea de un administrador y facilita el esfuerzo coordinado. Si sabemos a donde vamos nos será más fácil llegar ahí.

La planeación de un buen Plan de negocio para las pequeñas empresas implica una visión al futuro, ya que, de una situación actual se espera llegar a un fin o resultado final, para lo cual, se requiere del transcurso del tiempo. Además de recorrer varios caminos para seleccionar opciones y los medios más pertinentes, que alcancen el objetivo esperado.

¹⁶ RODRÍGUEZ Valencia, Joaquín. Como aplicar la PLANEACIÓN ESTRATÉGICA a la pequeña y mediana EMPRESA. Thompson. 2001. México. Pág. 25



Antes de iniciar cualquier acción administrativa, es imprescindible determinar los resultados que se pretenden lograr, así como las condiciones futuras y los elementos necesarios para que éste funcione eficazmente. Esto sólo se puede lograr a través de un buen plan de negocios. Carecer de estas bases implica correr un riesgo, el desperdicio de esfuerzos y recursos y una administración improvisada y empírica.

Es por ello que la planeación precede a las demás funciones del proceso administrativo, ya que planear implica hacer la elección de las decisiones más adecuadas, acerca de lo que habrá de realizar. Joaquín Rodríguez afirma que “La determinación de los objetivos y la elección de los cursos de acción para lograrlos, deben hacerse con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en el futuro”¹⁷

La esencia de la administración, es alcanzar un objetivo determinado. Si no se busca un objetivo o resultado final, no hay justificación para la planeación administrativa. El filósofo romano Séneca expresó: “Si un hombre no sabe a qué puerto se dirige, ningún viento le es favorable”¹⁸.

La planeación está compuesta de numerosas decisiones, orientadas hacia el futuro. Representa el destinar pensamiento y tiempo en el presente, para una inversión en el futuro. Algunos tratadistas de la planeación, han expresado cómo descubrir cosas hoy, para poder tener un futuro mañana; además es esencial para el adecuado funcionamiento de cualquier negocio, ya que a través de ella, se prevén las contingencias y cambios que puede deparar el futuro y se establecen las medidas necesarias para afrontarlos. Por otra parte, el reconocer hacia donde se dirige la acción, permite encaminar y aprovechar mejor los esfuerzos sin pérdida de tiempo ni de recursos.

1.2.2 Cómo influye el factor tiempo en la planeación? Este afecta mucho a la planeación, en tres formas¹⁹:

1. Se requiere un tiempo considerable para hacer un plan efectivo porque antes hay que investigar mucho para no equivocarse. “la carrera trae cansancio” y éste no conduce a nada positivo.

¹⁷ Ibid. p. 37

¹⁸ Ibid. p. 37-38

¹⁹ Ibid. p. 43



2. Con frecuencia se llevan a cabo cada uno de los pasos de la planeación sin la información plena, concerniente a las variables y alternativas, debido al tiempo requerido, para reunir los datos y calcular todas las posibilidades. “no hay tiempo para eso estamos de afán”.
3. La cantidad (o espacio) de tiempo, que se incluirá en el plan, debe tenerse muy en cuenta.

1.2.3 Aspectos básicos que muestran la importancia de la planeación de un negocio:

- ◆ Promueve el desarrollo del organismo al establecer métodos para utilizar racionalmente los recursos.
- ◆ Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los elimina.
- ◆ Propicia una mentalidad futurista, teniendo más visión del porvenir y un afán por lograr y mejorar las cosas.
- ◆ Condiciona el negocio al medio ambiente externo.
- ◆ Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando el empirismo (intuición, improvisación).
- ◆ Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
- ◆ Al establecer planes de trabajo, éstos suministran las bases a través de las cuales, operará el organismo.
- ◆ Disminuye al mínimo los problemas potenciales y proporciona al administrador adecuados rendimientos de su tiempo y esfuerzo.
- ◆ Maximiza el aprovechamiento del tiempo y los recursos, en todos los niveles de la organización.
- ◆ Hace que los empleados conozcan perfectamente, que es lo que se espera de ellos y les da una oportunidad de tomar parte en las decisiones a que se lleguen.
- ◆ Proporciona los elementos necesarios para llevar a cabo el control.



Después de las anteriores teorías y argumentos de especialistas en planeación se puede considerar que el Plan de Negocio no es más que una herramienta de dirección que integra los principales documentos normativos, éste no convierte malas ideas en buenos negocios, pero permite que los directivos se percaten a tiempo de los problemas que puedan traer aparejados y evitar contratiempos mayores. "Las buenas ideas convertidas en buenos planes de negocio, generarán mejores negocios y serán la base para iniciar un replanteamiento estratégico más ambicioso cuando las circunstancias lo ameriten"²⁰

1.2.4 Ventajas que representa elaborar y utilizar un plan de negocio:

- ◆ Obliga al administrador y/o empresario a buscar información que puede ser estadística o de la experiencia colectiva para detallar datos.
- ◆ Permite determinar el dinero que la empresa necesita para sus diversas actividades.
- ◆ Ayuda a que la empresa pueda alcanzar sus metas. Los errores se cometen en el papel, eso posibilita reducir los fracasos.
- ◆ Es una herramienta de diseño. El empresario va dando forma mental a su negocio antes de darle forma real.
- ◆ Herramienta de reflexión. El escribir de una forma organizada y coherente las estrategias empresariales y la forma de alcanzar las metas obliga a la reflexión.
- ◆ Herramienta de comunicación. El plan facilita la necesaria coordinación entre los diferentes departamentos y personas de la empresa.
- ◆ Herramienta de Gestión de Recursos Humanos. El plan sirve de guía para planificar las necesidades de formación y distribuir las responsabilidades.

El plan de negocio puede tener variantes de acuerdo a los objetivos de quien lo desarrolla; en cuadro siguiente se presentan los tipos de Planes de Negocios.

²⁰ PORTER, Michael es la mayor autoridad a nivel mundial en competitividad internacional y estrategia competitiva. Es profesor de Harvard Business School desde 1973, y director del Institute for Strategy and Competitiveness.



Etapa del ciclo de vida	Nombre del plan	Objetivo de la empresa	Variable clave
Start up	Plan de negocios de un nuevo lanzamiento	Penetración de mercado	Participación en el mercado
	Plan de negocios de una nueva empresa	Atraer una pyme o una corporación	ROI de la Pyme ROI de la corporación
Crecimiento	Plan de negocios de monitoreo	Penetración de mercado Aumento de rentabilidad	Participación en el mercado Productividad
	Plan de negocios buy out**	Valuar la empresa	Valor actual neto y valor de la marca
Madurez	Plan de negocios de monitoreo	Chequeo de mercado Aumento de rentabilidad	Participación en el mercado Productividad
	Plan de negocios buy out	Valuar la empresa	Valor actual neto y valor de la marca
Declinación	Plan de negocios buy out	Valuar la empresa	Valor actual neto y valor de la marca

1.2.5 Estructura del Plan de Negocio. Este es otro aspecto que se debe tener en cuenta para la elaboración del plan y debe estar detallada de la siguiente forma: —definición del negocio, —análisis del sector, —análisis del mercado, —análisis interno, —diseño de la oferta, —administración y operaciones, —análisis financiero, —análisis de riesgo.

a) Definición del negocio. El plan de negocios debe comenzar identificando la necesidad que se va a cubrir, a partir de la idea y concepto de negocio que se quiere desarrollar, así como la solución tecnológica que la organización ofrecerá (producto/servicio) para solucionar el problema del consumidor que constituye el público objetivo. En el proceso de búsqueda de **oportunidades de negocio** se puede hacer uso de diferentes caminos²¹:

- ◆ **Identificar necesidades insatisfechas:** para lo cual, la fórmula más directa es detectar necesidades que no están siendo satisfechas y desarrollar productos o servicios para satisfacerlas, a un costo que los consumidores estén dispuestos a pagar.

²¹ Hernández, Alma. Módulo “Plan de Negocio”. Universidad de La Habana, CETED, 2007.



- ◆ **Determinación de deficiencias internas:** Todo negocio puede ser perfeccionado, puede ofrecerse más al mismo precio, lo mismo por menos, etc., lo que representa un buen camino para la organización por más que su mercado esté saturado de concurrentes.
 - ◆ **Observación de tendencias:** El mundo cambia constantemente, y los directivos deben conocer los ciclos de los negocios del sector en que se encuentran, se deben seguir atentamente sus tendencias, para aprovechar al máximo su potencial y evitar sorpresas. El ciclo incide sobre la tasa de recuperación que la organización deberá proponerse en dicho negocio.
 - ◆ **Búsqueda de aplicaciones:** Un mismo producto puede tener diversas aplicaciones diferentes de aquella para la que fue creado. Esta es también una vía de desarrollo de un negocio: estudiar si el mismo puede ser aplicado en la solución de otras necesidades y por tanto, desarrollar el mercado correspondiente.
 - ◆ **Moda:** Las ideas originales pueden constituirse en oportunidades de negocio basadas en la moda, con gran éxito inicial y rápido declive de su popularidad.
 - ◆ **Imitación del éxito de otros:** Imitar el éxito ajeno es una fórmula menos arriesgada para un negocio. Muchas son las organizaciones cuya estrategia de competencia es la de seguidor del líder, aprovechan la innovación del líder y ocupan un espacio en el mercado que no ha sido ocupado por el líder ni su retador, sin pretender enfrentárseles y obteniendo dividendos que le permiten su desarrollo.
- b) **Análisis del sector.** Toda organización se desenvuelve en un contexto determinado y éste no se puede excluir del análisis del negocio ni de la planeación del Plan. El análisis del macroentorno muestra, a través de los diferentes aspectos que lo componen, las afectaciones o ventajas que representa la decisión de entrar en el negocio:
- ◆ Entorno Socio-Cultural: Cambios en los valores, cambios en los estilos de vida.
 - ◆ Entorno Medio Ambiental: Degradación del medio ambiente, alteraciones en suministros y procesos, regulaciones y ventajas competitivas.
 - ◆ Entorno Económico: Renta y riqueza nacional, crecimiento/recesión, inflación, desempleo, acuerdos comerciales.
 - ◆ Entorno Político-Legal: Sistema político, legislación, grupos de poder, "lobbies".
 - ◆ Entorno Tecnológico: Difusión inventos e innovaciones, patentes, ayudas a la innovación.



En el análisis de Porter²², empleado frecuentemente para el estudio del microentorno de la organización, existen 5 fuerzas que influyen en la estrategia competitiva de una compañía y determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o sector industrial.

1. **Amenaza de entrada de nuevos competidores.** El atractivo del mercado depende de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes, que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.
2. **La rivalidad entre los competidores.** Para una organización será más difícil competir en un mercado donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.
3. **Poder de negociación de los proveedores.** Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo.
4. **Poder de negociación de los compradores.** Un mercado no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores, mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad.
5. **Amenaza de ingreso de productos sustitutos.** Un mercado no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

²² PORTER, Michael E. Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales. Ed. CECSA. México, 1989. 394 p.

Diagrama 1. Las 5 fuerzas de Porter



Fuente: http://www.pue.udiap.mx/-tesis/lad/bermudez_z_m.

- c) **Análisis del mercado.** En el análisis del mercado se identifica el grupo objetivo hacia el cual se van a dirigir los esfuerzos y oferta de la organización. El tamaño del mismo y las posibilidades de crecimiento en los próximos años es factor importante para el plan de negocios, pues dará la medida de si existirán posibilidades de éxito para la organización en el período planificado. Es necesario conocer el nivel posible de la demanda del mercado, para luego contrastarlo con la oferta, que refleja el nivel de concurrencia al mercado de productos o servicios que compiten con los de la empresa. Se requiere por tanto determinar el volumen de esta oferta, el tipo de mercado, la cantidad de concurrentes, la tecnología imperante, su tasa de crecimiento, etc. Con lo anterior se conoce el ciclo de vida del producto/servicio, que incidirá sobre las estrategias de la organización para la inserción de sus productos y servicios en el mercado. En el análisis de mercado se debe tener en cuenta:
- **Análisis interno.** Los negocios requieren una visión estratégica o de largo plazo, mediante la cual se anticipen a los cambios que puedan avecinarse. Por ello, la empresa debe desarrollar ejercicios estratégicos que le permitan establecer las direcciones principales de su desarrollo, contenidas en las condiciones que le impone el entorno circundante, de manera que se plantee una estrategia corporativa que marque la pauta en sus diferentes negocios y que persiga la sinergia de los mismos, plasmada en las estrategias particulares de cada negocio.



Menguzzato y Renau (1991)²³, señalan que estrategia significa “explicitar los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, a fin de lograr la inserción óptima de éste en el medio socioeconómico.” La estrategia incluye los elementos siguientes:

- ✓ Relación empresa - entorno.
 - ✓ Compromisos de recursos.
 - ✓ Formulación y cumplimientos de objetivos.
 - ✓ Búsqueda de ventajas competitivas.
 - ✓ Influencia determinante de la cultura organizacional.
- **Diseño de la oferta.** Una vez abordado el concepto del negocio, surgido a partir del desarrollo de una idea, se contrastan la necesidad detectada en el público objetivo con las condiciones internas de la organización, para determinar la forma más adecuada de dar respuesta a dicha necesidad a tenor con las circunstancias organizacionales. Este proceso llega hasta preparar prototipos del producto o servicio, para hacer test de consumo y conocer si lo que se está proyectando tiene posibilidades de realización al producirlo a gran escala. Durante el mismo se debe ser cuidadoso a fin de incorporar al producto o servicio todas las márgenes de las necesidades, expectativas y demandas detectadas, introduciendo aquellos elementos que le dan forma para tangibilizarlo y aquellos de orden “soft” dirigidos a complementarlo –tales como servicios postventa, instalación, garantía, etc.

Con el producto o servicio ya diseñado y habiendo analizado el entorno al que se va a enfrentar, se debe añadir el resto de las variables, las cuales conforman la oferta que la empresa presentará a su público objetivo, como son los precios, la forma en que se va a distribuir y como se va a comunicar a éste la existencia e importancia del producto o servicio para la satisfacción de sus necesidades, el personal de contacto, las evidencias físicas y los procesos de prestación de servicios. Estos aspectos, que conforman la oferta, se exponen a continuación.

- **Productos y servicios.** Es importante caracterizar los productos y servicios, y la estrecha relación existente entre ellos. La evaluación de la calidad del servicio se realiza justamente cuando se está entregando el mismo, la satisfacción del cliente en la entrega del servicio puede ser definida al comparar la percepción del cliente del servicio requerido con respecto a la expectativa del cliente del servicio por recibir. Cuando la expectativa se excede, la calidad es excepcional,

²³ MENGUZZATO y RENAU. Dirección Estratégica de la Empresa. Un Enfoque Innovador de Management. Editorial Ariel. Barcelona. 1994.



cuando la expectativa se cumple, la calidad es satisfactoria, sin embargo, si las expectativas no se cumplen, la calidad es inaceptable.

- **Precio.** Las decisiones sobre precio son de una importancia capital en la estrategia de marketing tanto para las empresas de consumo como para las de servicios. Como ocurre con los demás elementos de la mezcla de marketing, el precio de un servicio debe tener relación con el logro de las metas organizacionales. El precio se constituye en un factor adicional cuando se examinan las principales fuerzas tradicionales que influyen en los precios: costos, competencia y demanda.

- **Canal de distribución.** El canal de distribución lo constituye un grupo de intermediarios relacionados entre sí que hacen llegar los productos y servicios de los fabricantes a los consumidores y usuarios finales. Se puede hablar de dos tipos de canales: canal directo. El productor o fabricante vende el producto o servicio directamente al consumidor sin intermediarios. Canal indirecto. Cuando el productor o fabricante se sirve de intermediarios o "partners" para hacer llegar la mercancía o servicio al consumidor o usuario final.

- **Comunicación.** La comunicación en los servicios puede ser realizada a través de cuatro formas tradicionales:
 - ✓ Publicidad: definida como cualquier forma pagada de presentación no personal y promoción de servicios a través de un individuo u organización determinados.
 - ✓ Venta personal: definida como la presentación personal de los servicios en una conversación con uno o más futuros compradores con el propósito de hacer ventas.
 - ✓ Relaciones Públicas: definida como la estimulación no personal de demanda para un servicio obteniendo noticias comercialmente importantes acerca de éste.
 - ✓ Promoción de ventas: actividades de marketing distintas a la publicidad, venta personal y relaciones públicas que estimulan las compras de los clientes y el uso y mejora de efectividad del distribuidor.

- **El personal de contacto.** Son los actores o seres humanos que desempeñan un papel en la entrega del servicio, por lo cual influyen sobre las percepciones del comprador; entre ellos el personal de la empresa, el cliente y los otros clientes. El personal de contacto en materia de servicio es reconocido como la variable más importante, dado que la simultaneidad producción consumo de los servicios condiciona que la atención que de la persona que presta el servicio



tenga mucha importancia en la percepción de calidad que tendrá del mismo la persona que lo recibe.

- **La evidencia física.** Es el ambiente en el que se entrega el servicio y en el cual interactúan la empresa y el cliente, así como cualquier componente tangible que facilite el desempeño o la comunicación del servicio. Uno de los factores que está adquiriendo más importancia es el papel que desempeña la evidencia física, ésta puede ayudar a crear el "ambiente" y la "atmósfera" en que se compra o realiza un servicio y puede ayudar a darle forma a las percepciones que del servicio tengan los clientes. Los clientes se forman impresiones sobre una empresa de servicios en parte a través de evidencias físicas como edificios, accesorios, disposición, color y bienes asociados con el servicio como etiquetas, folletos, rótulos, soportes magnéticos, etc.²⁴

Al aplicar el marketing de servicios se debe realizar una distinción entre dos clases de evidencia física: la evidencia periférica y la evidencia esencial.

- **La evidencia periférica** se posee realmente como parte de la compra de un servicio. La evidencia periférica "aumenta" el valor de la evidencia esencial sólo cuando el cliente le dé valor a estos símbolos del servicio. Ejemplos de ella son las chequeras de los bancos, un ticket de cine, etc.
- **La evidencia esencial**, a diferencia de la evidencia periférica, no la puede poseer el cliente. el manejo de estas evidencias es conveniente para asegurar que la imagen transmitida esté conforme con la imagen deseada. Ejemplo: el aspecto general de una empresa, su imagen, etc.
- **El proceso de prestación de servicios.** Son los procedimientos, los mecanismos y el flujo de las actividades necesarias para la prestación del servicio, es decir, la realización del servicio y los sistemas de operación. En las empresas de servicios la cooperación entre marketing y operaciones es vital. Esto se debe a que un componente importante de cualquier producto de servicio, desde el punto de vista del cliente, es cómo funciona su proceso de prestación. Los clientes de las empresas de servicios obtienen beneficios y satisfacciones de los propios servicios y de la forma como se prestan esos servicios. Los sistemas de servicios que operan eficiente y efectivamente, pueden dar a la gerencia de marketing un considerable apalancamiento y ventaja promocional.

²⁴ Kotler, P. Atmospherics as a Marketing Tool. Journal of Retailing, 1973-4, pp. 48-64.



- **Timing.** Finalmente, a la hora de ubicar un producto o servicio en el mercado, es también necesario analizar si es el momento oportuno para hacerlo, lo que se conoce como el timing, que es la habilidad para reconocer y reaccionar inmediatamente a los cambios y oportunidades, es el “momento oportuno” para innovar. El gran peligro de las empresas innovadoras es que proyecta productos para ellas y no para el mercado. Toda innovación importante requiere que el mercado la acompañe con un significativo cambio de hábitos, que muchas veces nunca ocurre. El estrategia que analiza el timing de su producto debe tener en consideración tres factores fundamentales: el ciclo de vida del producto (lo que se suele llamar “ventana de oportunidad”). La competencia ya está trabajando en algo similar. El precio del producto se pronostica en baja.

d. Administración y Operaciones.

- Recursos tecnológicos: requerimientos tecnológicos necesarios para el óptimo funcionamiento de la empresa.
- Organización del proceso productivo. fases sucesivas de un fenómeno o de una serie de fenómenos. o, con el objetivo de identificar las actividades que afectan directamente el desempeño de las operaciones y la calidad del producto/servicio.
- Plan de desarrollo. Muestra una planificación realista de todas las tareas requeridas para la ejecución del proyecto sobre la base de definir sus puntos críticos, e incluye tanto tareas de producción como de organización. Los objetivos que se definen para el plan de desarrollo deben ser cuantificables, fáciles de medir y alcanzables.

- e. **Análisis económico-financiero.** Un negocio puede desarrollarse y sobrevivir sólo si genera ganancias. Se requiere por tanto desde la etapa de proyección del mismo establecer los recursos imprescindibles para que funcione correctamente, estimar sus ingresos esperados y los parámetros de productividad que respondan al nivel de actividad a organizar. El análisis económico-financiero debe evaluar tanto la factibilidad económica como la financiera, e incluso puede contener posibles alternativas de salida del negocio en caso de que éste fracase.



- **Factibilidad económica.** Sin ganancias, las empresas no sobreviven, la rentabilidad de un proyecto estará determinada por la diferencia entre lo que se compra y lo que se vende, después de descontar todos los gastos que demandan los procesos internos de la empresa. Para calcular la ganancia que se estima para el proyecto, es necesario trabajar con un esquema que contemple los grandes números: costos y ventas.
- **Ventas.** En este punto, el precio del producto/servicio juega un papel fundamental, ya que es determinante del volumen de ventas, por lo que debe explicarse brevemente cómo se le ha definido. El plan debe mostrar estimaciones de ventas para un período de al menos un año. Es importante explicitar cómo evolucionarán las ventas del producto/servicio a lo largo del tiempo y por qué (venta regular, estacional u ocasional).
 - **Costos.** Debe presentarse la estructura de costos para el funcionamiento del proyecto analizando los costos fijos y variables. Los costos variables son aquellos que guardan una relación directamente proporcional con el nivel de producción; como materia prima, mano de obra directa, fuerza motriz, comisiones, impuestos a la facturación, etc. Se consideran costos fijos, también llamados gastos de estructura, todos los que se mantienen invariables o se modifican solo como consecuencia de cambios en la capacidad productiva de la empresa: costos de edificios, seguros, sueldos de supervisión, sueldos indirectos, gastos de mantenimiento, etc.
 - **El punto de equilibrio:** Es la cantidad de productos/servicios que deben venderse para que la empresa no gane ni pierda dinero, es otro de los datos que vale la pena incluir en el plan, ya que permite visualizar el límite entre el área de pérdidas y el área de ganancias.
 - **Factibilidad financiera.** Entre los indicadores financieros que no deben dejar de incluirse en el plan de negocios están los siguientes:
 - ✓ Período de recuperación.
 - ✓ Valor Actual Neto (VAN).
 - ✓ Tasa Interna de Retorno (TIR).
 - ✓ Valor residual de la empresa.
- f. **Análisis de riesgos.** Todo negocio, acorde a su naturaleza y magnitud, entraña una serie de riesgos, cómo identificarlos y minimizarlos es parte de la clave del éxito, su control depende en gran medida de la habilidad del empresario o administrador. El análisis objetivo de los riesgos da credibilidad y confiabilidad al negocio.

Son cinco los riesgos que deben analizarse para evaluar un negocio:



- ✓ **Riesgo de desarrollo:** ¿puede el producto ser desarrollado? ¿Sabe si el producto está sujeto a regulaciones, reglamentaciones o normas técnicas?
- ✓ **Riesgo de fabricación:** Si se desarrolla, ¿puede ser fabricado?
- ✓ **Riesgo de mercado:** Si se fabrica, ¿puede ser vendido? ¿cuál es su mercado y su demanda? ¿qué diferencias hay entre el producto proyectado y el de la competencia? ¿qué tamaño tiene el mercado y cuáles son los segmentos o nichos que se pretenden atacar? ¿cuál es la tendencia del mercado? ¿qué hace la competencia para ganar participación en el mercado?
- ✓ **Riesgo gerencial:** Si se vende, ¿puede lograr ser rentable? ¿cuáles son las fortalezas y debilidades que se tendría al poseer el negocio? ¿cuál es el precio a que se vende el producto en el mercado objetivo? ¿cuáles son los canales de distribución del producto?
- ✓ **Riesgo de crecimiento:** Si es rentable, ¿puede crecer?

1.3 MARCO CONCEPTUAL

Se hizo mención de los siguientes conceptos sobre planeación, con el fin de soportar el contenido del estudio.

- ▽ **Harry Jones**, concibe la planeación como: “El desarrollo sistemático de programas de acción, encaminados a alcanzar los objetivos organizacionales convenidos mediante el proceso de analizar, evaluar y seleccionar entre las oportunidades que hayan sido previstas.
- ▽ **Gómez Ceja**, afirma que la planeación es: “El proceso que nos permite la identificación de oportunidades de mejoramiento en la operación de la organización con base en la técnica, así como, en el establecimiento formal de planes o proyectos para el aprovechamiento integral de dichas oportunidades”
- ▽ **Buró K. Scalan**, La define como: “El sistema que comienza con los objetivos, desarrolla políticas, planes, procedimientos y cuenta con un método de retroalimentación de información, para adaptarse a cualquier cambio en las circunstancias”.



- ▽ **Brókeres de negocios.** Actúa como intermediario entre Compradores y Vendedores de negocios.

- ▽ **Estrategia competitiva.** En cualquier empresa la Estrategia de Crecimiento siempre será una constante, aires de crecimiento serán aires de vitalidad en la organización. Se crece al obtener mayores utilidades, al ampliarse la cuota de mercado, al aumentar el poder de la organización con nuevas adquisiciones o fusiones, etc.

- ▽ **Estrategia de desarrollo de mercado.** Significa desarrollar las ventas introduciendo los productos actuales de la empresa en nuevos mercados utilizando las variantes siguientes.

- ▽ **Estrategia de desarrollo de productos.** Significa aumentar las ventas desarrollando productos mejorados o nuevos, destinados a los mercados ya cubiertos por la empresa, siguiendo cualquiera de las variantes.

- ▽ **Estrategia de penetración.** Significa aumentar las ventas de productos actuales en los mercados actuales.

- ▽ **Flujo de caja o cash flow.** Las actividades de un negocio se resumen en entradas y salidas de efectivo de su caja. La proyección de esas variaciones de la caja, para el futuro, genera el flujo de caja o ciclo financiero del negocio. Este flujo de caja está llamado a describir el funcionamiento del negocio atendiendo a su capacidad para generar dinero fresco, de modo que no exista necesidad de inyectarle nuevos recursos.

- ▽ **Flujo de caja o cash flow.** Las actividades de un negocio se resumen en entradas y salidas de efectivo de su caja. La proyección de esas variaciones de la caja, para el futuro, genera el flujo de caja o ciclo financiero del negocio. Este flujo de caja está llamado a describir el funcionamiento del negocio atendiendo a su capacidad para generar dinero fresco, de modo que no exista necesidad de inyectarle nuevos recursos.

- ▽ **Gerencia de operaciones.** Se refiere a la planeación, organización y control de este proceso de conversión de recursos. El concepto útil es importante; para efectos del proceso es agregar utilidad o valor por encima de todos los costos en



los cuales se incurre para obtener insumos del sistema y emprender el proceso de transformación.

- ▽ **know how:** El término está relacionado a los conocimientos prácticos, técnicas o criterios que han sido utilizados en la elaboración o diseño de un proyecto y que se pueden reutilizar al momento de realizar otros proyectos similares o de afinidad al mismo.

- ▽ **Operaciones.** Es un medio por el cual los insumos de recursos se combinan, reforman, transforman y se separan para crear resultados útiles (bienes y servicios).

- ▽ **Período de recuperación.** También denominado *payback*, *paycash*, *payout* o *payoff*, indica el tiempo que la empresa tardará en recuperar la inversión, con la ganancia que genera el negocio. Es una cantidad de meses o años. Puede calcularse en forma simple, sumando los resultados netos al monto de la inversión inicial, hasta llegar a cero.

- ▽ **Previsión de ventas.** Consiste en el cálculo de un valor futuro de las ventas basado en la hipótesis de que los factores externos: el mercado, los consumidores y la competencia.

- ▽ **Producto en marketing** se considera cualquier objeto que puede ser ofrecido a un mercado que pueda satisfacer un deseo o una necesidad. Sin embargo, es mucho más que un objeto físico, es un conjunto completo de beneficios o satisfacciones que los consumidores perciben cuando obtienen lo que compran; es la suma de los atributos físicos, psicológicos, simbólicos y de servicio.

- ▽ **Tasa Interna de Retorno (TIR).** Es la tasa de interés efectiva que da la inversión en el negocio en evaluación. Es la máxima tasa que es posible pagar por el financiamiento de un proyecto, ya que devolviendo un préstamo con esa tasa, con los ingresos generados, el proyecto no daría ganancia ni pérdida. La fórmula para calcular este indicador es algo compleja, pero con una calculadora financiera o una planilla de cálculo resulta muy simple de obtener.



- ▽ **Un servicio** es todo acto o función que una parte puede ofrecer a otra, que es esencialmente intangible y no da como resultado ninguna propiedad, su prestación puede o no vincularse a un producto físico.

- ▽ **Valor Actual Neto (VAN).** Es el valor de la inversión en el momento cero, descontados todos sus ingresos y egresos a una determinada tasa, que refleja las expectativas de retorno depositadas en el proyecto, o sea indica la ganancia que se podría tomar por adelantado al comenzar un proyecto, considerando la "tasa de corte" establecida. Uno de los puntos conflictivos en torno al VAN es la determinación de la tasa seleccionada y por qué. Esencialmente, hay cuatro opciones: el interés del mercado, la tasa de rentabilidad de la empresa, una tasa cualquiera elegida por el inversor, una tasa que refleje el costo de oportunidad.

- ▽ **Valor residual de la empresa.** Se define como el valor que se adjudica a la empresa en el último año de sus proyecciones. El valor residual puede mejorar mucho el flujo de fondos final del negocio, y por lo tanto, su tasa interna de retorno.



PARTE INTRODUCTORIA DEL PLAN DE NEGOCIO

Teniendo en cuenta los objetivos establecidos para este proyecto investigativo y la estructura que debe contemplar todo plan de negocios, el grupo investigador elaboró éste dividiéndolo en 4 grandes partes.

La primera parte está destinada a la caracterización cualitativa, es decir, identificación de la empresa, acta constitutiva, ubicación geográfica, misión, visión, objetivos, necesidad a cubrir en el mercado, funcionamiento administrativo y operativo de Mokana, infraestructura instalada y proyectada.

La segunda parte contempla el análisis de mercado, el análisis de la empresa teniendo en cuenta las 5 fuerzas de Porter. Se estableció el mercado objetivo de Mokana y se analizaron los resultados obtenidos de la investigación de mercado que se hizo de manera virtual para conocer si Mokana es la respuesta a las necesidades del cliente y percibir las posibilidades de crecimiento de la misma.

En tercera parte se hizo un análisis diagnóstico de Mokana a partir de la Matriz DOFA de esta manera se conocieron sus debilidades y amenazas para prevenir los riesgos futuros y aprovechar las fortalezas y oportunidades para incrementar el negocio.

La cuarta gran división estará destinada a la parte cuantitativa del plan de negocio. En la cual se hizo un análisis económico - financiero de Mokana con sus posibles proyecciones.

Cada una de estas cuatro partes apuntaron a pormenorizar los pasos descritos en los objetivos específicos del proyecto que fueron los que guiaron para la elaboración de un plan de negocio de acuerdo a las necesidades de la empresa estudiada.



2. CARACTERIZACIÓN CUALITATIVA DEL PLAN DE NEGOCIO DE MOKANA CLUB NÁUTICO

2.1 DELIMITACIÓN Y CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA

◆ **Identificación.**

Razón Social	: Mokana Club Ltda.
Nit.	: 900.079.626-5
Municipio	: Cartagena
Dirección	: Laguito Cra. 1ª No.1ª-80
Teléfonos	: 300-8107502 – 300-6510383
Sedes o Sucursales	: Sede Cartagena
e-mail.	: mokanaclub@yahoo.com
Representante Legal	: Julián Suárez – Andrés Felipe Quintero Duque, suplente.
Asesores de Mokana	: Jorge Suárez. Asesor financiero Liliana Hernández. Asesor de RR. HH. Beatriz Zerrate Asesor Legal y Contable. Asesor Comunicación Social, Embestir publicidad Asesor publicidad y mercadeo.
Antigüedad de la empresa	: 3 años

- ◆ **Acta constitutiva.** Por escritura pública # 1200 del 7 de abril de 2006, otorgada en la Notaria Tercera de Cartagena, inscrita en la Cámara de Comercio el 11 de abril de 2006 bajo el #4838 del libro 9 del registro mercantil, se constituyó una sociedad Comercial del tipo de las limitadas denominada MOKANA CLUB LTDA, con una duración hasta abril 07 del año 2026. (Ver Anexo D pp.121)

- ◆ **Ubicación geográfica y beneficios estratégicos.** Mokana club náutico está ubicada estratégicamente en la playa del barrio el Laguito en el sector turístico de Cartagena, por su ubicación geográfica goza de los siguientes beneficios estratégicos:

1. Perfecto estadio para la enseñanza de deportes náuticos de navegación, debido a su gran espacio de aguas poco profunda y por su agua plana facilita el aprendizaje de los deportes de navegación.
2. Ubicación cercana al spot de surf.
3. Por estar ubicada en el sector turístico tiene una alta frecuencia de tránsito de turistas.



4. Fácil acceso y ubicación.
5. Sector conocido a nivel mundial por ser un excelente spot para la práctica de deportes náuticos.
6. Perfectas condiciones climáticas.

◆ **Misión.** Somos una empresa joven que desarrolla actividades de comercialización de equipos náuticos y prestación de servicios para turistas y deportistas que practican deportes extremos motorizados y no motorizados como: SURF, WINDSURF, KAYAK, KITESURF, SNORKEL, VELEROS MENORES, y PESCA. Trabajamos por la conservación del medio ambiente y la buena utilización de sus playas, además contribuimos al crecimiento sustancial del turismo en Cartagena.

◆ **Visión.** Ser la primera opción de los turistas y deportistas en el mundo que se dedican a la practica de deportes extremos y náuticos. Trabajando sobre las bases de una buena planeación del negocio y la fuerza de nuestra actividad podremos alcanzar nuestra visión a través de:

- ✓ La expansión del servicio a nivel nacional e internacional
- ✓ Complacer consistentemente a nuestros clientes: "Turistas y deportistas"
- ✓ Productos y servicios siempre innovadores y al gusto del cliente.
- ✓ El Mejoramiento continuo de la empresa.

◆ **Objetivos.** Mokana es una empresa con objetivos muy claros para brindar un buen servicio a sus clientes, implementando y expandiendo esta actividad como alternativa deportiva en todas las ciudades de Colombia, donde las condiciones climáticas lo permitan.

- ✓ Ser la única y mejor empresa del país.
- ✓ Ser líderes en hospitalidad y seguridad con calidad y servicio a través de atención personalizada.
- ✓ Hacer las cosas bien desde la primera vez, anticipándose a las necesidades del cliente.
- ✓ Ser líderes en tecnología, y capacitación.
- ✓ Fomentar un mejoramiento continuo en todos sus servicios por medio del óptimo direccionamiento de la empresa manejada dentro de un ambiente de honestidad amabilidad y armonía.



- **Necesidad a satisfacer.** Mokana actualmente está cubriendo las necesidades de los deportistas, turistas y/o personas que les apasionan los deportes extremos, entre ellos los náuticos: SURF, WINDSURF, KAYAK, KITESURF, SNORKEL, VELEROS MENORES y PESCA. A pesar que Cartagena es una ciudad turística con excelentes condiciones climáticas para la práctica de estos deportes náuticos, antes de su creación, no se había explotado y satisfecho esta necesidad en Cartagena, y a este grupo de personas que vienen en época de vacaciones a disfrutar de la brisa y el mar, elementos importantes y primordiales para la práctica de estos deportes. Así mismo se está ofreciendo y cubriendo una sana diversión a la juventud Cartagenera y turistas en general, lo cual beneficia la economía y el turismo de esta ciudad, por que se abre una compuerta para traer a más turistas a practicar y apreciar estos deportes náuticos, además porque las nuevas tendencia de la moda apuntan hacia la práctica de los mismos.

A raíz de la gran acogida de esta pequeña empresa, se ha creado también la necesidad de muchos jóvenes cartageneros y de otras partes de Colombia, de aprender sobre la práctica de estos deportes. Para cubrir esta necesidad, Mokana está desarrollando cursos para todas las personas que deseen aprender la practica de estos deportes náuticos.

2.2 FUNCIONAMIENTO ADMINISTRATIVO DE MOKANA

Mokana trabaja en actividades de comercialización de equipos náuticos y de prestación servicios apuntando a este tipo de deportes. Actualmente para la puesta en marcha de esta actividad se cuenta con 1 gerente general, 1 administrador, 2 instructores, 1 guardia. Todos ellos enfocados hacia la dirección de su Junta directiva.

◆ Estructura administrativa y organizacional

Cada persona en la empresa ocupa una posición determinada desde la cual efectúa ciertas tareas y ejerce ciertos efectos para lograr que Mokana tenga los mejores resultados y que sus clientes se sientan satisfechos con el servicio que ella ofrece. Los niveles de autoridad y jerarquización, se muestra en el organigrama, el cual revela:

- La división de funciones.
- Los niveles jerárquicos.
- Las líneas de autoridad y responsabilidad.
- Los canales de comunicación.
- La naturaleza lineal o staff.
- Las relaciones existentes entre los puestos de la empresa.



Figura 1. Estructura Organizacional

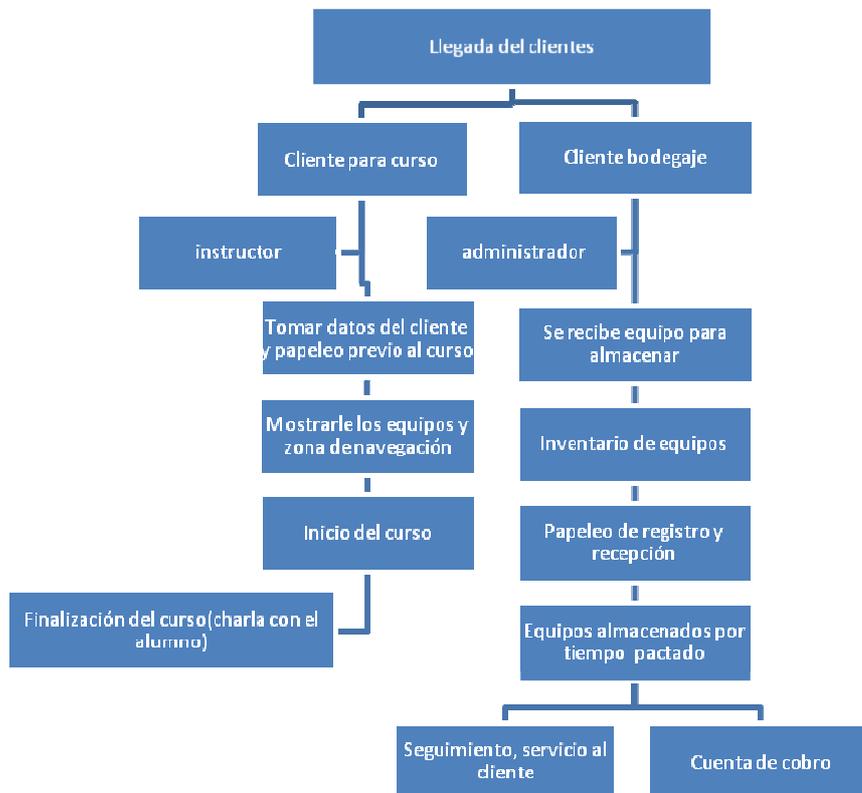


Figura 2. Flujograma de proceso de Mokana



Teniendo en cuenta la estructura y el flujograma anterior, se determinó que para el funcionamiento operativo de Mokana era necesario contar con un buen Recurso Humano cuyo perfiles de cargos estuvieran bien definidos y acorde al proceso productivo.

✓ **JUNTA DIRECTIVA**

Funciones

- Toma de decisiones
- Reunión semanal para el control y cumplimiento de los objetivos de Mokana
- Velar por el buen desarrollo de Mokana club
- Control de la parte legal

✓ **GERENTE**

Funciones diarias

- Velar por la limpieza y orden del lugar de trabajo
- Verificar estado del material de trabajo
- Velar por el buen desarrollo de los empleados en sus actividades
- Controlar que las actividades se efectúen de acuerdo a la estandarización de procesos
- Velar por la seguridad del establecimiento comercial de Mokana club
- Desarrollar ideas para el bien económico de Mokana
- Velar por un excelente servicio al cliente

Tareas complementarias

- Atender clientes
- Velar por el orden y estado de los equipos
- Dirigir empleados para el cumplimiento de los objetivos
- Crear proyectos lucrativos para Mokana club
- Control de nómina.
- Control de incentivos y capacitaciones para los empleados
- Seguir con el horario de trabajo
- Acatar órdenes de los superiores
- Mantener inventario de Equipos
- Control de cuentas
- Control de la contabilidad
- Hacer cumplir los deberes de Mokana club

Horario: 6 días a la semana - de 8:00am – 06:00pm

Sueldo: \$800.000 mensuales



✓ **ADMINISTRADOR.**

- Conocimientos contables, de manejo y control de empleados, de recuperación de cartera, manejo del inglés, excelente servicio al cliente.
- Bachiller y universitario en alguna ciencia económica
- Experiencia requerida: bachiller y profesional universitario en una ciencia económica.
- Salario: \$ 400.000 mensual + 20% de los cursos.

Funciones

- Controlar que la empresa esté limpia y ordenada. La escuela siempre debe estar limpia para una buena presentación al igual que el bar debido a su venta de alimentos. Debe velar porque las cosas estén siempre en su lugar. Debe haber un alto control con el orden, educando a los clientes y dando el ejemplo.
- Controlar las cuentas de la empresa. Todos los movimientos de dinero que sean efectuados en la escuela y en el bar deben estar correctamente ingresados en sus respectivas planillas y cuadrar porque todos los descuadres serán asumidos por él.
- Manejar la cartera de cobranzas. Debe enviar mail con el estado de cuenta al cliente un vez semanal y se hará una llamada mensual hasta que el cobro se haga efectivo.
- Atención y/o servicio al cliente. Atender y solucionar los problemas que se presenten a los clientes. Debe haber un alto control para que los que entren a la escuela sean rápidamente atendidos, ofreciéndole los servicios tanto de la escuela como del bar.
- Mokana maneja dos tipos de clientes: 1. Los miembros del club. 2. Los que lleguen a la escuela solicitando los servicios tanto de esta como del bar.
- Debe enseñarle al joven aprendiz hacer los cursos, debe llevarle el control del mismo y hacerlo cumplir con sus responsabilidades.
- Debe realizar los cursos, estandarizarlos y llevar un cronograma de los mismos por escrito. Velar por cumplir las metas de horas semanales en cursos.
- Es el encargado de ser el medio de distribución de la publicidad que se le entregue.
- Tendrá a cargo dos empleados, llevará el control de pago de salario quincenal, será responsable por las tareas de sus empleados, deberá poner a trabajar a estos empleados delegándole tareas las cuales facilitaran su función. Deberá responderle a sus superiores y obedecer sus órdenes .
- Todos los equipos de la escuela y de bodega deben estar en buena presentación, buen estado y en funcionamiento. Debe cuidar que los equipos del bar estén ordenados y limpios y los aparatos electrónicos que se les debe hacer mantenimiento 3 veces semanales.
- Cancelar los servicios de Mokana antes de su fecha de vencimiento.



- Inventarios. Es el encargado de la variedad de productos del bar y de tener una buena rotación de inventario. Le compete hacer el inventario mensual de la escuela.
- Debe solucionar los problemas que se presenten en la escuela hasta donde su autoridad le permita y cumplir con las tareas que le sean asignadas.
- Taller. Deberá llevar un control de todos los clientes, materiales y herramientas.
- Horarios: Deberá cumplir con un horario previamente establecido y hacerlo cumplir a los empleados.
- Clientes. Le compete buscar más clientes.

✓ **FIBRERO**

- Conocimiento de matemática básica, de reparaciones en fibras y de servicio al cliente.
- Experiencia requerida: 5 años de fibrero.
- Salario: \$200.000 más 50% de utilidades del taller
- Horario: De 8:00am – 06:00 pm. 6 días a la semana

Funciones Básicas.

- Limpiar zona de trabajo
- Verificar estado del material de trabajo
- Mantener los equipos en su lugar
- Hacer reparaciones necesarias

Tareas complementarias.

- Atender clientes
- Velar por el orden y estado de los equipos
- Reparar equipos averiados de mokana club
- Seguir con el horario de trabajo
- Acatar órdenes de los superiores

✓ **INSTRUCTOR.**

- Conocimiento en deportes náuticos, saber nadar, manejo del inglés, conocimiento en matemáticas básicas, manejo de herramientas básicas, habilidad para arreglar objetos, servicio al cliente.
- Experiencia requerida: bachiller y deportista náutico.
- Salario: \$400.000 mensuales más el 20% de los cursos.
- Horario: Entrada 08 am. - 12:00 m. almuerzo: 1 hora. – 1,00 pm – 6:00 pm

Funciones Básicas

- Limpiar zona de trabajo
- Verificar estado del material de trabajo
- Mantener los equipos en su lugar



- Buscar clientes

Tareas complementarias

- Atender clientes
- Velar por el orden y estado de los equipos
- Deberá llevar el control y el horario adecuado para de los cursos realizados y programados
- Deberá conseguir y mantener una cantidad min de 3 estudiantes por mes
- Crear el programa de los cursos
- Seguir con el horario de trabajo
- Acatar órdenes de los superiores

✓ **BARTENDER.**

- Conocimiento de matemática básica, atención de servicio al cliente, manejo del inglés, conocimiento en limpieza (barrer, trapear, limpiar), saber nadar.
- Experiencia requerida: bachiller
- Salario: \$300.000 mensuales.
- Horario: Entrada 11 am. - 12 a 1 almuerzo - 1pm – 6pm o 7 pm dependiendo de los clientes.

Funciones Básicas.

- Abrir el inventario
- Barrer (bar- baño-escuela)
- Limpiar (sillas- barras- mesas)
- Cepillar la arena
- Colocar adornos
- Comida para los perros
- Cerrar el inventario

Tareas complementarias.

- Atender a todos los clientes.
- El bar siempre debe estar surtido.
- Música
- Control diario de dinero
- Ofrecer productos
- No dejar entrar a nadie desconocido
- No dejar que nadie coja las cosas sin permiso.
- Alquilar equipos. Vender portafolio de la escuela.
- Mantener el área del bar limpia (sin botellas, ni basura)
- Informar a los supervisores de todas las actividades y situaciones que se presenten a diario.



- Realizar tareas asignadas por el supervisor

✓ **GUARDIA DE SEGURIDAD**

- Conocimiento en matemática básica, conocimiento en primeros auxilios, conocimiento en técnicas de seguridad.
- Experiencia requerida: bachiller y deportista náutico.
- Salario: \$565.000 mensuales.
- Horario: De 6:00pm – 08:00am 6 días a la semana.

Funciones Básicas

- Limpiar zona de trabajo
- Verificar estado del material de trabajo
- Mantener los equipos en su lugar
- Velar por la seguridad del establecimiento comercial de Mokana Club

Tareas complementarias.

- Atender clientes
- Velar por el orden y estado de los equipos
- Lavar el baño dos veces a la semana
- Alimentar perros
- Seguir con el horario de trabajo
- Acatar órdenes de los superiores
- Mantener inventario de sillas

◆ **Infraestructura instalada.** La empresa actualmente se encuentra funcionando en un local arrendado en el barrio El Laguito y para ejecutar su actividad construyó:

- ✓ Estructura de Hierro, con carpa de lona para cubrir el sol y la lluvia.
- ✓ Barra de cemento desde donde se despacha
- ✓ Hangares para almacenar equipos náuticos
- ✓ Baños y duchas para clientes

◆ **Infraestructura proyectada.** Para efecto de mejorar su funcionamiento y sus condiciones locativas, prestar un buen servicio y apuntar a un futuro crecimiento empresarial se tiene proyectado a corto plazo adquirir:

- ✓ 1 Hangar de 5 metros de altura.
- ✓ Repisas en madera para tablas de 60 puestos.
- ✓ 40 lockers de PVC, 80 m² en piso de plástico
- ✓ Área de descanso con 25 sillas, 5 mesas, 4 camas, 2 barras.
- ✓ Cuarto para equipos electrónicos.



- ✓ Recepción.
- ✓ Taller con 1 mesa, 1 repisa, 5 gabinetes.
- ✓ Baños para damas y caballeros, duchas, vestidores.
- ✓ Bodega de 20 m².
- ✓ Almacén deportivo.
- ✓ Espacio libre 150 m².



Figura 3. Infraestructura proyectada



3. ANALISIS DE MERCADO

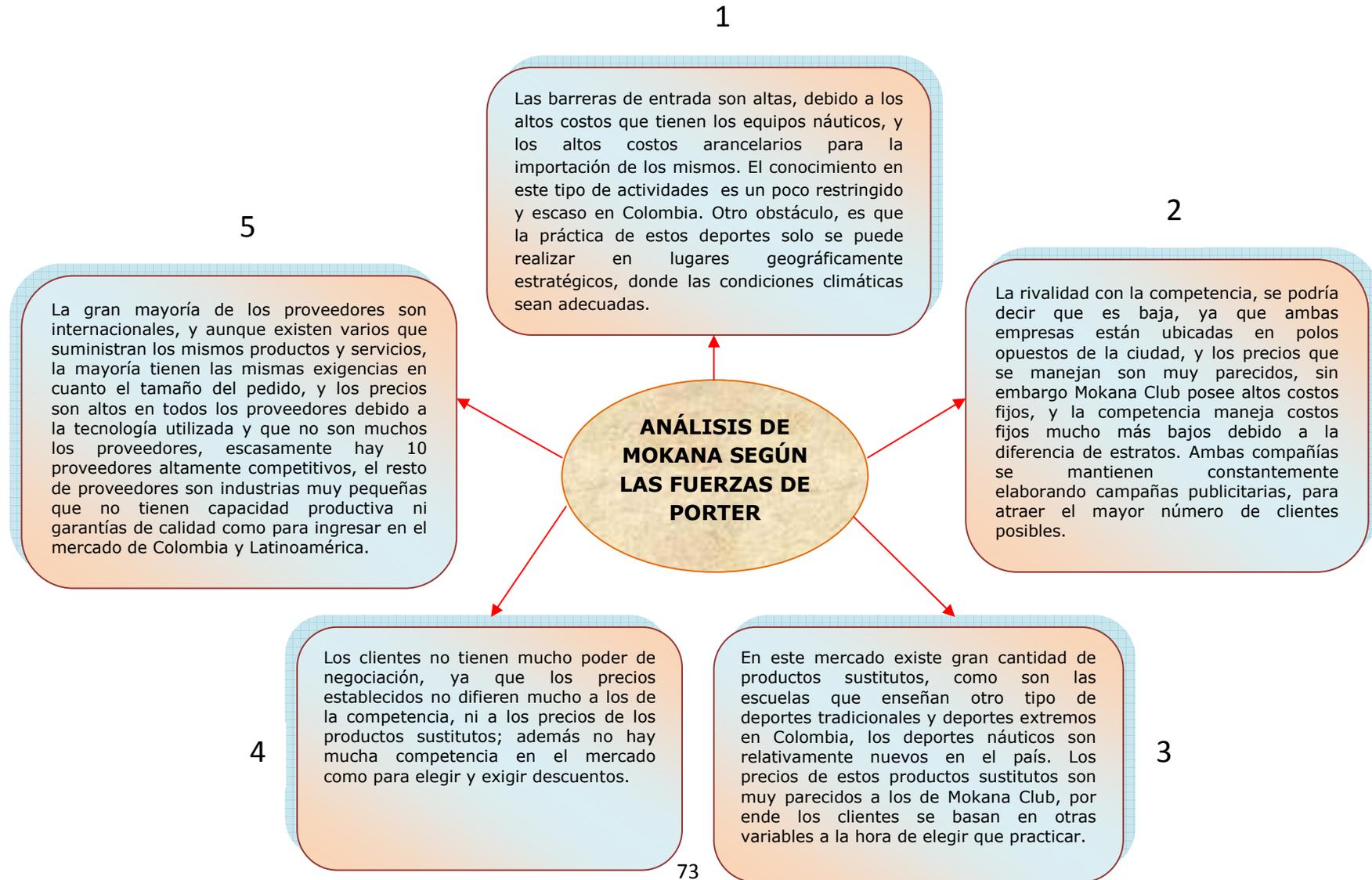
3.1 ANÁLISIS DEL SECTOR.

- ❖ *Entorno socio cultural.* Los clientes de Mokana están ubicados en los estratos altos 5 y 6; las personas que conforman su entorno gozan de muy buena educación y excelente estilo de vida, lo que la constituye en una ventaja para Mokana, ya que ellas pueden afrontar altos costos por sus hobbies y disponen del tiempo necesario para su práctica; además, el hecho de estar ubicada en un sector turístico de Cartagena la hace atractiva a los ojos del turista que viene a practicar deportes extremos acuáticos. Su ubicación en el barrio del laguito le concede beneficios estratégicos por su ubicación en una playa, la cual cuenta con un gran espacio de aguas poco profunda y por que su agua plana facilita el aprendizaje de los deportes de navegación. Además tiene una alta frecuencia de tránsito de turistas y es conocido a nivel mundial por ser un excelente spot para la práctica de deportes náuticos y Perfectas condiciones climáticas (viento).

- ❖ *Entorno Medio Ambiental.* Teniendo en cuenta que Cartagena es un sitio turístico, Mokana realiza responsablemente buenas prácticas ambientales por cuanto está en permanente contacto con la naturaleza, además el clima es su principal fortaleza y debilidad ya que es quien define si se pueden o no realizar las actividades. Por esta razón, Mokana club se encarga de cuidar, conservar e implementar cultura para el cuidado del medio ambiente. Las áreas utilizadas por Mokana, únicamente requieren del cuidado normal que se le debe dar a todos los mares y playas del mundo, no regar basura, no contaminar. La vida marina se ve altamente afectada en el sector de influencia de Mokana club, especies como langostas, pulpos, se ven afectadas por alta pesca ilegal de los crustáceos que no han desarrollado su tamaño ideal para el consumo.

- ❖ *Entorno Político-Legal:* El grupo de poder actuante en el sector de Mokana es la Capitanía de Puerto, la cual obliga a tener una licencia de Explotación Comercial para poder ejercer la actividad de club de deportes náuticos en las playas de Cartagena. Además el gobierno local a delegado a DIMAR velar por todas las playas y zonas de bajamar, por tanto hay que trabajar de acuerdo a los parámetros de estas dos entidades.

3.1.1 Análisis de Mokana según las 5 fuerzas de Porter





3.2 MERCADO OBJETIVO DE MOKANA

Para Mokana es importante los deportistas tanto locales, nacionales como internacionales, pero también el turista que se inclina por los deportes extremos; hacia ellos apunta el perfil de sus clientes potenciales, sin embargo esta empresa hace extensivo sus servicios a toda persona que desea experimentar nuevas actividades, nuevos deportes, nuevos retos, clientes que llegan a Mokana a satisfacer sus necesidades con relación a éstos deportes náuticos, o a experimentar nuevas emociones en un periodo de vacaciones.

Toda persona que desea experimentar nuevas actividades, nuevos deportes y/o nuevos retos, además de los turistas y deportistas nacionales e internacionales que satisfacen sus necesidades con respecto al deporte son los consumidores de Mokana.

En la empresa se maneja un gran rango de edad más o menos entre 8 – 60 años, no hay discriminación de sexo, ni de religión u origen, por lo general la condición social siempre requiere un estrato alto debido a los altos costos en la compra de equipo que se necesitan para la practica del mismo, es decir que este consumidor va a requerir algo de dinero para darse el lujo de practicar estos deportes.

El mercado de Mokana tiene tendencias a consumir todo lo que sea saludable para el cuerpo, que sea de buenas prácticas ambientales, y sobre todo cuando se trata de deportes extremos, por esta razón sus productos se ven favorecidos por estas tendencias.

Cada vez hay más jóvenes Cartageneros y turistas que concurren de todas partes a buscar los servicios de Mokana, con más fuerza en periodos de vacaciones, de hecho las posibilidades de crecimiento de esta empresa son altas. Para satisfacer las necesidades del mercado objetivo se ha adicionado al portafolio de servicios otros deportes que no estaban contemplados en su fase inicial.

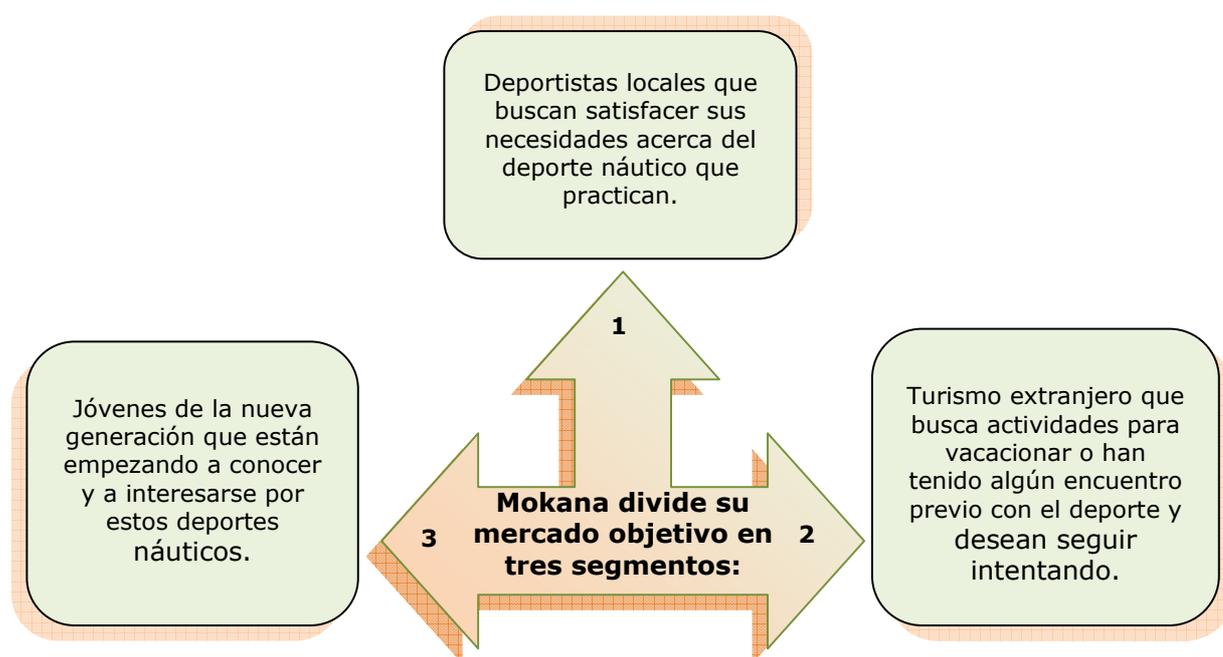


Diagrama 2. Mercado objetivo de Mokana

3.3 MERCADO Y REPRESENTACION DEL PRODUCTO.

3.3.1 Características. Mokana presenta sus servicios con una excelente calidad, tanto el servicio al cliente como en la tecnología de equipos, lo presentan como algo único que no se consigue fácilmente y que mucha gente desconoce, pero que no es algo imposible de realizar por que ahora Mokana Club lo tiene al alcance de todos, lo presenta como algo fácil que se aprende rápido y que muy poca gente lo práctica o sea es como una comunidad muy pequeña que quiere expandirse y darse a conocer.

Actualmente el mercado de Mokana son los turistas que vienen de todas partes a aprender español, y hacer cursos de idiomas, el mercado de familias de estratos altos del interior de país que vienen de vacaciones a Cartagena y el mercado de deportistas de alto rendimiento del mundo.



Mokana se identifica corporativamente con su logo que significa:



Figura 4. Logo de Mokana

La punta de una tabla de surf, con un atardecer en el fondo y dos palmas a los lados con una dirección como si el viento estuviera moviéndolas. Significa: elegancia + deporte + tranquilidad y belleza.

3.3.2 Análisis interno. La relación de Mokana con su entorno es muy buena, ya que las condiciones ambientales, sociales, deportivas y culturales se le han dado para funcionar en un sitio como este, además, ha sido aceptada por la comunidad y por los grupos de poder de la zona. En los últimos años ha habido una excelente aceptación, no solo a nivel local sino también a nivel nacional, sin contar con el turista que llega del exterior buscando practicar este tipo de deportes, porque hoy hay más reconocimiento entre los jóvenes sobre la práctica de estos en el país, hay mayor compra y venta de equipos náuticos a nivel nacional e internacionalmente, las grandes empresas de artículos náuticos desarrollan constantemente nuevas tecnologías y siempre tienen en cuenta a Mokana, y hoy la más grande de las empresas se ha vuelto patrocinadora de eventos deportivos náuticos en Mokana.

Con el personal que presta sus servicios en la empresa maneja excelentes relaciones, para que se sientan motivados y de esta manera ejecutan bien sus funciones, ya que



se sienten contentos con su trabajo y con su empresa, en Mokana hay un buen clima y compromiso organizacional, siempre se ha mantenido una relación empática entre patronos y subalternos con el propósito que los objetivos se cumplan.

- ▽ **Diseño de la oferta.** Al mercado objetivo de Mokana se le ofrece un servicio con equipos de última tecnología, atención personalizada, instructores capacitados para darles una capacitación de calidad, se hace alto control en seguridad para los clientes, se ofrece variedad de tablas, toda clase de equipos en todas las etapas del aprendizaje, se le ofrece bodegaje, servicio de agua, zona VIP, acompañamiento permanente del instructor, una zona ideal para enseñanza y ante todo un excelente precio.

▽ **Productos y servicios**

Producto	Descripción
CWS-1H	CURSO DE WINDSURF 1H
CWS-4H	MINICURSO DE WINDSURF
CWS-8H	CURSO COMPLETO DE WINDSURF
CS-1H	1 HORA DE CURSO DE SURF
CS-4H	CURSO COMPLETO DE SURF
CK-1H	1 HORA DE CURSO DE KITE
CK-3H	UNA SESION DE 3 HORAS DE CURSO DE KITE
AS-1H	ALQUILER 1H SURF
AS-5H	TICKETERA DE ALQUILER 5 HORAS SURF
AWSE-1H	ALQUILER 1H WINDSURF EQUIPO DE ESCUELA
AWSE-5H	TICKETERA DE ALQUILER 5 HORAS EQUIPO DE ESCUELA
AWSP-1H	ALQUILER 1H EQUIPO PROFESIONAL DE WINDSURF
AWSP-5H	TICKETERA DE ALQUILER 5HORAS EQUIPO PROFESIONAL
BWS-1M	BODEGAJE WINDSURF 1 MES
BS-1M	BODEGAJE SURF 1MES
BK-1M	BODEGAJE KITE 1 MES
MEMBRESIA 	AGUA Y INGRESO ZONA VIP



Características del producto

CWS:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Última tecnología en equipo ✓ Curso personalizado ✓ Zona ideal de enseñanza ✓ Instructores capacitados
CS:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Acompañamiento de Instructor
CK:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Última tecnología en equipo ✓ Curso personalizando ✓ Instructores capacitados ✓ Alto control de seguridad
AS:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Variedad de tablas
AWS:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Última tecnología ✓ Toda clase de equipos en todas las etapas de aprendizaje
BODEGAJE:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Seguridad ✓ Servicio de agua y zona vip ✓ Excelente trato hacia el cliente

Zonas del país donde se presta el servicio.

Departamento	Actividades desarrolladas
Atlántico	Windsurf, Kitesurf, Surf.
Bolívar	Windsurf, Kitesurf, Surf.
Magdalena	Windsurf, Kitesurf, Surf.
Valle del Cauca	Windsurf, Kitesurf.
Providencia	Windsurf, Kitesurf, Surf.
Pacífico	Surf.
Guajira	Windsurf, Kitesurf.



Servicios utilizados en el sistema productivo.

	Nombre Común	Parte Utilizada	Etapas de Producción en donde la utiliza	Método de obtención (de donde proviene?)
1	Agua	Cursos, alquileres, bodegajes	Lavado de equipos y personal	Aguas de Cartagena
2	Electricidad	Área de descanso, taller, seguridad.	Neveras de bebidas, equipo de so nido, maquinaria en el taller (pulidora) luces en la noche	Electricaribe

- ∇ **Precios.** Estos son los más bajos de Colombia, por que uno de sus objetivos es poder dar a conocer el deporte en el país y en Cartagena con mucha fuerza, de hecho este debe ser accesible al bolsillo del cliente colombiano en general. Además Mokana realiza promociones y descuentos por cantidad de clientes y por cantidad de horas, así mismo cuando llegan en familia o con amigos cercanos y cuando se está en épocas de temporada de vacaciones. Los precios de Mokana están dentro del rango que arrojó el estudio de mercado, esto es lo que la gente esta dispuesta a pagar.

Descripción del precio por producto

Producto	Descripción	Oferta máxima	Precio/unidad
CWS-1H	▪ CURSO DE WINDSURF 1H	2	45.000
CWS-4H	▪ MINICURSO DE WINDSURF		
CWS-8H	▪ CURSO COMPLETO DE WINDSURF		
CS-1H	▪ 1 HORA DE CURSO DE SURF	2	40.000
CS-4H	▪ CURSO COMPLETO DE SURF	2	140.000
CK-1H	▪ 1 HORA DE CURSO DE KITE		90.000
CK-3H	▪ UNA SESION DE 3 HORAS DE CURSO DE KITE		270.000
AS-1H	▪ ALQUILER 1H SURF	8	15000
AS-5H	▪ TICKETERA DE ALQUILER 5 HORAS SURF		90.000
AWSE-1H	▪ ALQUILER 1H WINDSURF EQUIPO DE ESCUELA	3	35.000
AWSE-5H	▪ TICKETERA DE ALQUILER 5 HORAS EQUIPO		120.000



Producto	Descripción	Oferta máxima	Precio/unidad
	DE ESCUELA		
AWSP-1H	▪ ALQUILER 1H EQUIPO PROFESIONAL DE WINDSURF	3	50.000
AWSP-5H	▪ TICKETERA DE ALQUILER 5HORAS EQUIPO PROFESIONAL		190.000
BWS-1M	▪ BODEGAJE WINDSURF 1 MES	25	120.000
BS-1M	▪ BODEGAJE SURF 1MES		50.000
BK-1M	▪ BODEGAJE KITE 1 MES		80.000
MEMBRESIA	▪ AGUA Y INGRESO ZONA VIP		35.000

- ∇ **Sistema de distribución de los productos.** Los productos de Mokana se distribuyen únicamente en los sitios destinados para deportes náuticos y a través del canal directo, es decir Mokana vende el producto o servicio directamente al consumidor final, sin intermediarios, pero se comercializan y promocionan a través de campañas publicitarias.
- ∇ **Comunicación.** Mokana promociona sus servicios por medio de pagina web, volantes y afiches, por publicidad gratis como entrevistas de televisión, trabajos universitarios, entrevistas de revistas y periódicos. Realización de eventos.
 –Realiza campañas de posicionamiento ya que el objetivo es que el público asocie la marca con una serie de valores positivos. –Promoción de ventas: venta personal y relaciones públicas que estimulan la compra de los clientes.
- ∇ **Personal de contacto.** Son los mismos funcionarios de la empresa, ya que estos son los encargados de prestar el servicio, además, porque el objetivo de Mokana es la atención personalizada, así se cercioran que este fue prestado de manera satisfactoria.
- ∇ **La evidencia física.** El servicio se entrega directamente en Mokana, es decir entre empresa y cliente ya que de esta manera se percibe la satisfacción e insatisfacción del mismo, porque el interés de Mokana es que el cliente se lleve una muy buena impresión del servicio que se le brindó y de la empresa. De hecho es del interés de Mokana cumplir con su proyecto de mejorar la parte locativa de la empresa.



- ▽ **Ventas.** Mokana Club maneja más ventas por pedidos, ya que se hacen de una a dos compras por año. Igualmente se manejan niveles mínimos de stock en la venta de artículos de precio mayor 1'000.000. Accesorios y demás, así mismo se maneja un stock al menos 5 artículos de cada referencia. Con algunos proveedores se trabaja en Artículos por consignación como con Tametco. Por ser artículos de de gran valor se manejan niveles bajos de stock, 5 artículos por cada referencia. Las ventas en Mokana se controlan por medio de planillas, allí se anotan todos los ingresos de la escuela, por ejemplo nombre del cliente, hora de entrada y de salida, equipo que está usando, tipo de servicio que el cliente está comprando.

Promedio de producción mensual de ventas en un período de un año para cada producto.

Producto	Meses											
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
CWS-1H	9	11						2	3		2	11
CWS-4H	6							1				2
CWS-8H	9							3	1			2
CS-1H	3	1										1
CS-4H	1							1				1
CK-1H												
CK-3H												
AS-1H	51	15						9	3	12	13	54
AS-5H	2								1			1
AWSE-1H	9	7						1	1			6
AWSE-5H	2	1										1
AWSP-1H	1	3						3				2
AWSP-5H												
BWS-1M		5						14	1	14	4	9
BS-1M	21											
BS-1M	5	1						1		14		4
BK-1M	2	1										2
MEMBRESIA AK	7	3						2	4	4	4	7

- ▽ **Servicio al cliente.** En Mokana se maneja un excelente servicio al cliente, siempre pendiente de cualquier la colaboración que se le pueda ofrecer al cliente: tratar de llenar cualquier inquietud que tenga sobre los deportes náuticos – excelentes instrucciones a la hora del deporte – se manejan equipos de la última



tecnología y en buen estado - los cursos se realizan de acuerdo al cronograma establecido.

- ▽ **Competencia.** Una de las ventajas competitiva de Mokana es la poca competencia que tiene, en el área de influencia solo existe una empresa que tiene los productos que comercializa la empresa, pero hay una diferencia bien marcada entre las dos y es que Mokana presta un excelente servicio al cliente por el manejo de los valores institucionales como los son la honradez y responsabilidad, el respeto – excelente ubicación comercial – tecnología en equipos.

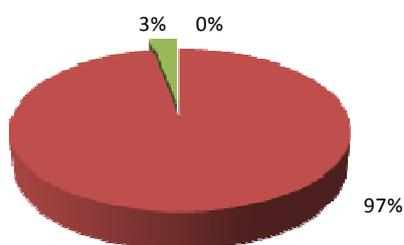
- ▽ **Abastecimiento.** Mokana ha seleccionado a sus proveedores por ser grandes marcas y reconocidas mundialmente, además manejan bajos precios en el mercado de equipos náuticos. Sus proveedores son:
 - ◆ The loft y cogua: por relaciones cercanas con el dueño de la empresa.
 - ◆ The loft: proveedor de velas de windsurf –
 - ◆ Dakine: proveedores de accesorios de deportes náuticos
 - ◆ Tametco Ltda.: Equipos y accesorios de windsurf
 - ◆ Cogua: proveedor de tablas de surf y de kite
 - ◆ RRD: proveedor de tablas de windsurf
 - ◆ Sunset board: proveedor de tablas de surf y de paddle surf

3.4 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO.

Para efectos de identificar necesidades, evaluar el mercado y definir la ampliación de éste, se elaboró una encuesta la cual se llevó a cabo de manera virtual a una población de 67 personas y sus resultados fueron los siguientes:

Gráfico 2. Personas que le gusta la playa

■ Personas que le gusta la playa: ■ SI ■ NO



Fuentes: Datos recopilados de la Investigación de Mercado virtual



En la gráfica 2 se evidencia que al 97% de la población encuestada manifestó que le gusta la playa, lo cual es un factor importante para Mokana club ya que antes de que la persona decida practicar algún deporte, primero debe sentir atracción por la playa.

Gráfico 3. Cada cuanto van a la Playa



Fuentes: Datos recopilados de la Investigación de Mercado virtual

En la gráfica 3 se observa que casi la mitad de la muestra (49% - 5%) tiene una frecuencia bastante alta, más de 4 veces por mes visitan la playa. Se ve en el gráfico que un 34% de la población encuestada ocasionalmente visitan la playa por mes (1 a 2 veces), solo el 7% de esta población nunca va a la playa.

Gráfico 4. Cuánto dinero llevas a la playa

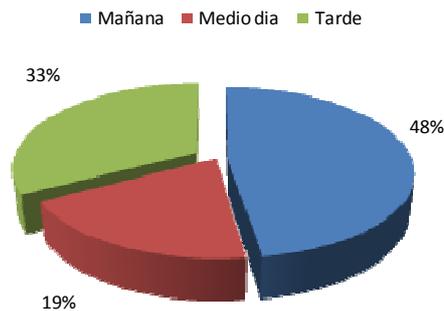


Fuentes: Datos recopilados de la Investigación de Mercado virtual



Con la información del gráfico 4 se puede estimar cuanto estarían dispuestos a gastar o consumir los clientes en la playa, el 71% de las personas encuestadas lleva de \$10,000 a \$50,000 pesos, con base a esto Mokana podrían definir precios y ofrecer productos que se acerque a ese presupuesto.

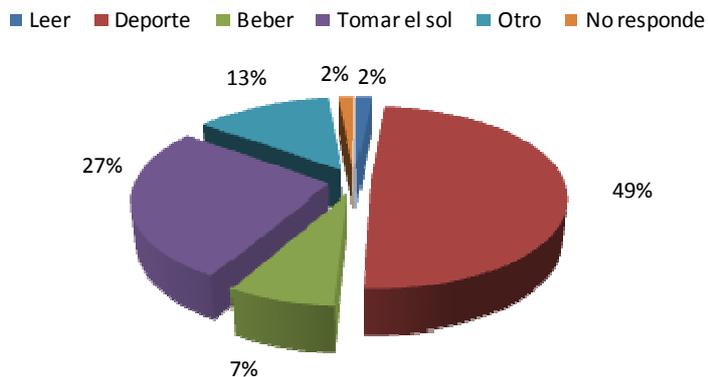
Gráfico 5. Horas preferibles para ir a la Playa



Fuentes: Datos recopilados de la Investigación de Mercado virtual

En el gráfico 5 se puede observar como las personas disfrutan más de la playa en las horas de la mañana (48%), muy pocas al medio día (19%), esto podría ser por el sol o las altas temperaturas. A las personas les gusta asistir en la mañana, podría ser que desean tener más energía física para ir a la playa y el 33% le gusta ir en las horas de la tarde para ver los atardeceres de esta ciudad, lo cual favorece a Mokana porque puede explotar este mercado con ese porcentaje de personas.

Gráfico 6. Qué le gusta hacer a la gente en la playa

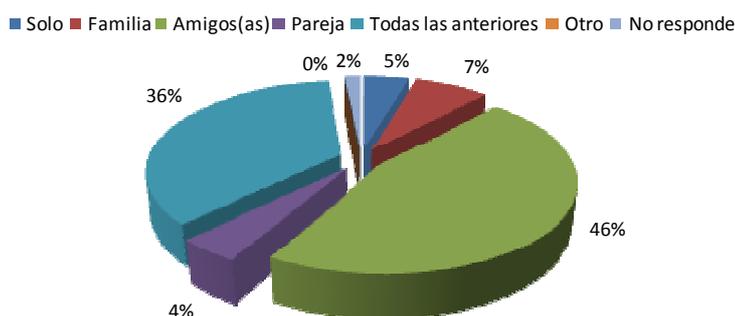


Fuentes: Datos recopilados de la Investigación de Mercado virtual



El gráfico 6 indica que el 49% de la población encuestada manifestó que prefiere hacer deporte cada vez que van a la playa y el 27% solo les gusta tomar el sol y broncearse. Muy pocos van a la playa a leer (2%). Este es un buen resultado para que Mokana impulse su actividad deportiva en la playa.

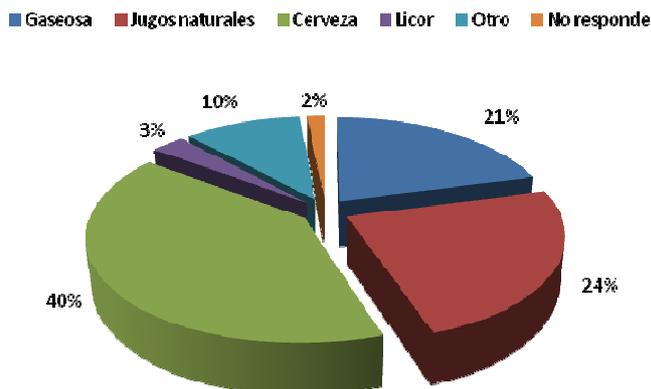
Gráfico 7. Con quienes va a la playa



Fuentes: Datos recopilados de la Investigación de Mercado virtual

En la gráfica 7 se observa que un 46% de la población le gusta asistir a la playa con sus amigos. Igualmente se evidencia que un 36% no tiene problema con asistir con cualquier persona así sea amigos familiar o solo, hecho favorable para Mokana porque puede atraer muchas más personas con uno de ese grupo que pueda capturar.

Gráfico 8. Que le gusta tomar en la playa:



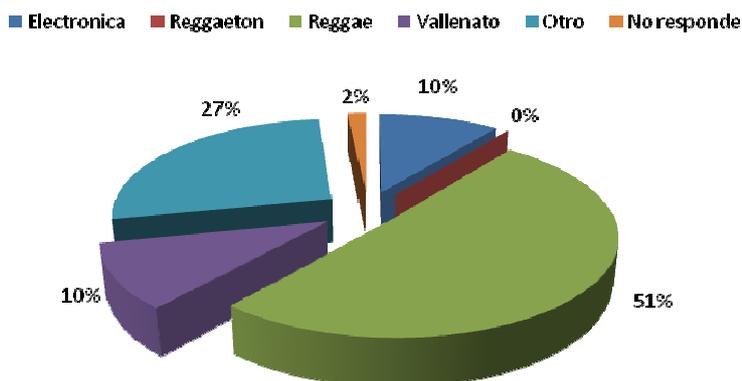
Fuentes: Datos recopilados de la Investigación de Mercado virtual

El gráfico 8 indica como las personas (40%) desean tomar cerveza más que cualquiera otra bebida. Los jugos naturales con un 24% son la segunda bebida más deseada por



los visitantes de la playa. Para el servicio de bar de Mokana es muy relevante este resultado porque puede incrementar sus ventas.

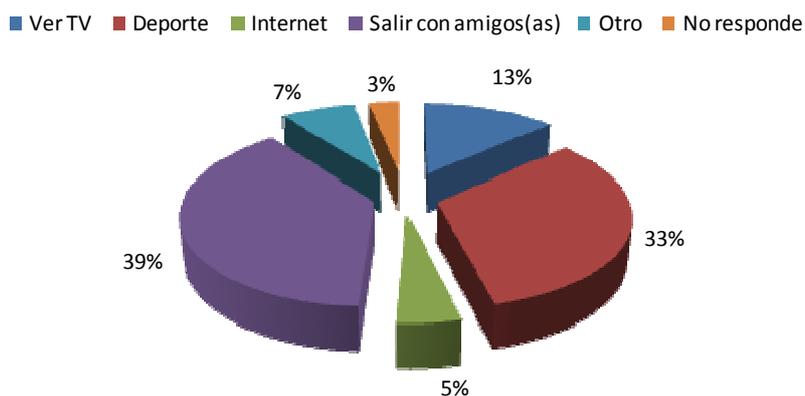
Gráfico 9. Que tipo de musica te gusta en la playa:



Fuentes: Datos recopilados de la Investigación de Mercado virtual

En la grafica 9 se evidencia que las personas asocian la playa con la música reggae (51), aunque el vallenato que se esperaba fuera uno de los porcentajes más altos, solo obtuvo un 10% de las personas, otro hecho es que el 27% de los encuestados afirmó que les gusta escuchar la música electrónica en la playa.

Gráfico 10. Que hacen los sabados en la tarde:



Fuentes: Datos recopilados de la Investigación de Mercado virtual

Los sábados son los días en los que Mokana Club busca atraer el mayor número de clientes, con base a esta encuesta se puede deducir que el 40% le gusta salir con sus



amigos y si se hace un buen trabajo de marketing, se podría atraer a este porcentaje de personas a Mokana Club. Por otro lado el 33% de la población encuestada practica deportes los sábados, lo cual es muy bueno para Mokana Club ya que solo sería atraerlos a practicar deportes náuticos.



Fuentes: Datos recopilados de la Investigación de Mercado virtual

El gráfico 11 indica que el 75% de las personas que respondieron esta encuesta virtual si han ido una vez en su vida a un club de playa. El 19% dijo que nunca lo ha hecho el 4% no sabe que es un Club de playa, estos dos últimos porcentaje con una buena divulgación publicitaria se podría traer a Mokana para que conozcan los servicios que presta, siendo que los Cartageneros tiene muy pocos sitios donde recrearse, Mokana será el sitio perfecto e ideal para pasar un rato agradable y promover en sus hijos la práctica de este sano deporte que aleja a la juventud del vicio y del ocio.



Fuentes: Datos recopilados de la Investigación de Mercado virtual

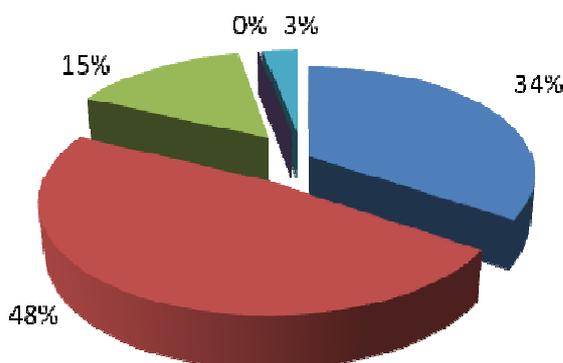


Teóricamente se puede observar en el gráfico 12 que la mayoría de los encuestados (49%) práctica deportes náuticos cuando van a la playa, Mokana Club además de ofrecer este servicio, tiene canchas de voleibol y balones de fútbol para aquellos que se quieran divertir de otra manera, o sencillamente para cuando las condiciones climáticas no permitan la práctica de los deportes en el mar.

Los datos arrojados por la encuesta y consignados en el gráfico 13 de la pagina siguiente sirven para evaluar los precios actuales de Mokana, de esta manera puede determinar precios futuros que se adapten a todos sus clientes, actualmente se puede afirmar que el 48% de la gente evaluada, pagaría de \$100,000 a \$300,000 pesos por practicar algún deporte náutico, esto se encuentra acorde con los precios que maneja Mokana Club actualmente.

Gráfico 13. Cuanto pagarias por un Deporte nautico:

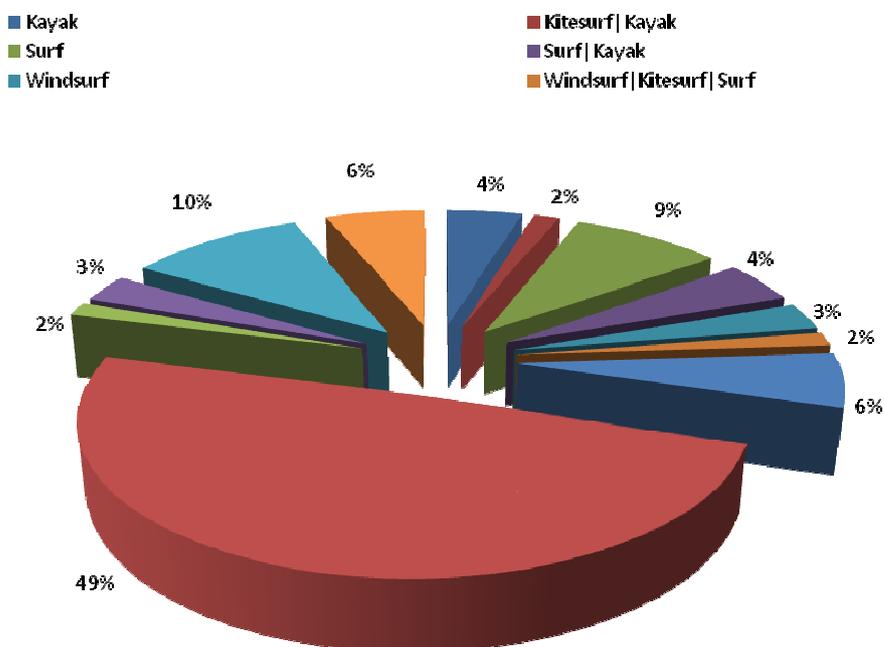
- Menos de \$100.000
- De \$100.000 a \$300.000
- De \$300.000 a \$500.000
- Mas de \$500.000
- No responde



Fuentes: Datos recopilados de la Investigación de Mercado virtual



Gráfico 14. Que deportes nauticos conoces:

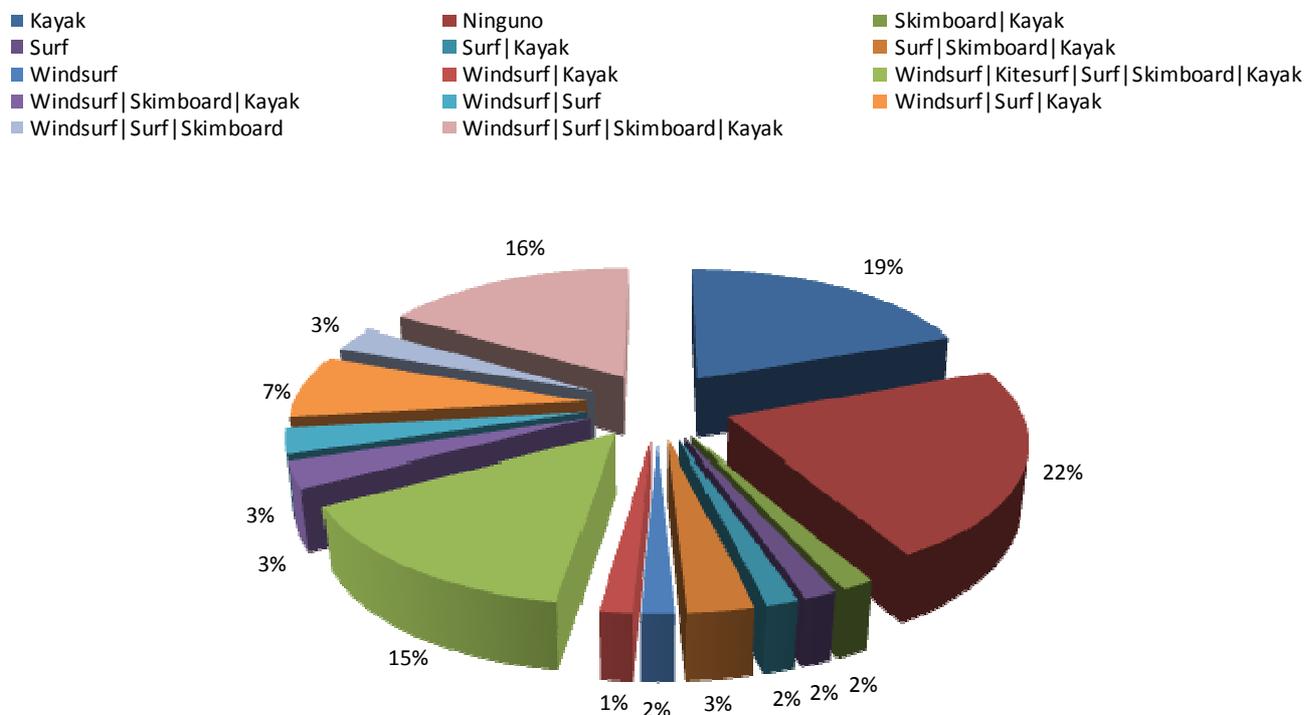


Fuentes: Datos recopilados de la Investigación de Mercado virtual

En el gráfico 14 se muestra que el 50% de la gente conoce todos los deportes náuticos que ofrece Mokana Club, sin embargo se deben hacer campañas publicitarias más exhaustivas para que toda la gente conozca todos sus productos y servicios, de esta manera llegar a adquirir una fuerza de ventas como la que se tiene proyectado con la nueva infraestructura que se espera implementar, por esta razón elaborar este plan de negocios es una de las metas para la proyección y el crecimiento de Mokana.



Gráfico 15. Con cuál deporte náutico has tenido experiencias:



Fuentes: Datos recopilados de la Investigación de Mercado virtual

A la pregunta del gráfico 15 ¿Con cuál deporte náutico has tenido experiencia? Se puede evidenciar el porcentaje de personas que nunca han tenido experiencias practicando deportes náuticos a pesar de ser Cartageneros muchos de ellos (23%) y convivir con el mar, este porcentaje corresponde a la mayoría de la gente que nunca ha practicado deportes náuticos de los que ofrece Mokana Club, la idea es hacer que ese porcentaje pruebe así sea una vez alguno de los productos o servicios que ofrece esta empresa para luego crearle fidelidad a estos deportes y a Mokana Club.



Las personas asocian más la playa con los amigos que con cualquier otra cosa, dato igualmente relevante por que las personas también asocian el deporte con los amigos, pues es mucho más divertido compartirlo con ellos, tomarse un buen refresco y disfrutar de la brisa y el mar, por esta razón es mucho más factible que ese amigo se motive y también se interese en practicar esos deportes náuticos, para Mokana una persona que frecuente el Club siempre trae más amigo que al paso de los días también se constituye en un cliente para ellos.

La conclusión de este estudio de mercado hace referencia ante todo a las personas que les gusta y desean practicar deportes en la playa, factor que le conviene a Mokana ya que siendo un Club Deportivo puede llegar a ellas y ofrecerle sus servicio, porque este tipo de personas están más abierta a probar nuevos retos.

También se observó que el horario de asistencia a la playa en su mayoría es en las horas de la mañana y en la tarde, hecho importante para la empresa pues son los horarios donde normalmente hay mejores condiciones climáticas para estos deporte náutico, además de ser las horas donde no hay mucho sol porque a las personas no les gusta exponerse tanto a los rayos solares ya que saben que son dañinos para la salud.

Aunque las personas deseen ir a la playa a practicar deportes su bebida favorita sigue siendo la cerveza, esto podría ser porque en la playa no se encuentra un lugar limpio y seguro donde vendan unos buenos jugos naturales, hecho que también es relevante para Mokana, ya que muchas personas vienen con sus hijos adolescentes que aún no están en condiciones de tomar ese tipo de bebidas y Mokana le puede ofrecer muy buenos jugos naturales.

Los datos arrojados en esta investigación evidencian que hay una gran frecuencia de personas en la playa, siendo Mokana la respuesta para satisfacer las necesidades de todas las personas que vayan a la playa y les guste el deporte, esto permitirá a la empresa repartir más publicidad, llegar donde está ese mercado de personas que desean practicar deportes y ofrecerles sus servicios. También se podrían ubicar unos letreros en la playa para que el tránsito de personas puedan observar y darse cuenta que en Cartagena se practican los deportes náuticos como el windsurf kitesurf y surf.

En el establecimiento de Mokana Club se dispondrá de más música reggae, satisfaciendo la necesidad de los consumidores del área de descanso además de ofrecer gran variedad de cervezas, se ofrecen jugos naturales de gran calidad, asegurando una buena limpieza y un precio asequible al público.



Como estrategia de comercialización, Mokana maneja un promedio en volúmenes de ventas de 18 servicios semanales, con una frecuencia promedio por servicio de 3 a 5 mensuales. Las formas de cobro en alquileres se manejan de contados en cursos y bodegaje a plazos no mayores a 2 cuotas. Dependiendo del término de la duración del servicio comprado.

El plan contempla como estrategia organizacional una estructura de agrupamiento por funciones, diseñada como un modelo flexible, que permita un flujo constante de comunicación e información con los clientes, externos e internos, con el fin de satisfacer sus necesidades y cumpliendo con los parámetros legales estipulados por el gobierno. La estrategia organizacional de trabajo en equipo y descentralizada, permite un máximo rendimiento y fluidez de la información que ayudan a tomar decisiones en tiempo más real.



4. DIAGNÓSTICO DE MOKANA

Para conocer como se encuentra la empresa en este momento se elaboró un diagnóstico a través de la matriz DOFA, la cual ayudará a prevenir los riesgos y convertir las amenazas en oportunidades y las debilidades en fortaleza, de esta manera se atacarían a tiempo esos riesgos.

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">☞ La empresa no cuenta con equipos de última generación suficientes, con los cuales se podría optimizar el proceso productivo y la prestación de servicios.☞ El recurso humano con que cuenta la empresa actualmente no es suficiente para cubrir la totalidad de necesidades presente y futuras.☞ La empresa actualmente no tiene la capacidad financiera para contratar más empleados .☞ La temporada de vientos solo dura 3 meses.☞ No se hace la contabilidad necesaria en el bar, porque no existe un control administrativo para hacer cumplir estos procedimientos, únicamente se controlan los inventarios y la caja.☞ Las cuentas por cobrar de Mokana en el bar y en la parte náutica son bastante altas y muchas veces se a quedado ilíquido y con un muy bajo capital, esto ha ocasionado muchas veces el desabastecimiento del bar.☞ En temporada de invierno el océano recupera un 90% y a veces el 100% del terreno con arena, dejando el lugar incomunicado, sin acceso a la entrada y sin playa para que la gente pueda caminar.☞ El organigrama de Mokana se puede mejorar porque siendo una empresa	<ul style="list-style-type: none">☞ Traer clientes de otros países para realizar deportes náuticos por medio de la pagina WEB. De agencias de viajes y promotoras de turismo como Proexport.☞ Explotar de manera eficiente el mercado hotelero de la ciudad.☞ Incursionar en el mercado de colegios e instituciones educativas nacionales e internacionales ofreciendo la practica de estos deportes.☞ La demanda que han tenido actualmente los deportes extremos, lo cual se estima un mercado en constate crecimiento.☞ Trabajar y sacarle provecho a las reparaciones de equipos náuticos.☞ Los jóvenes deportistas patrocinados por Mokana Club tienen un buen futuro en estos deportes como para competir representando a Colombia en campeonatos internacionales.☞ La creación de programas de campo de verano para niños y jóvenes que deseen pasar unos días en lugares paradisiacos, donde se practican deportes náuticos entre otras actividades, bajo la supervisión de instructores altamente capacitados.☞ Crear e impulsar eventos deportivos en las diferentes playas y lugares de Colombia.



pequeña tener un administrador y un gerente, puede ser un aspecto negativo.

FORTALEZAS

- ☞ Ubicación estratégica del establecimiento comercial en el sector turístico de Cartagena.
- ☞ Excelentes condiciones climáticas para la práctica y enseñanza de los deportes náuticos por la ubicación geográfica de Mokana club.
- ☞ Instructores capacitados por la federación de vela colombiana y por profesores extranjeros con certificación internacional.
- ☞ Comunidad de deportistas fieles a Mokana club.
- ☞ Manejo de los servicios en español e inglés.
- ☞ Taller con más de 25 años de experiencia trabajando con reparaciones de los equipos de deportes náuticos.
- ☞ Reconocimiento mundial de la ubicación geográfica gracias a que ha habido un club de deportes náuticos en este lugar por más de 25 años.
- ☞ Ubicación de la empresa en zona de estrato alto de la ciudad.
- ☞ Personal administrativo con estudios universitarios en el área económica.
- ☞ Proveedores de equipos náuticos con reconocimiento mundial.

AMENAZAS

- ☞ Las relaciones con el arrendador del local donde funciona Mokana actualmente no son muy buenas, pues es una persona cambiante e inestable y las decisiones que toma siempre son para perjudicar a la empresa y para beneficiarse él, sin importarle reglas, normas, o pactos realizados entre las partes y siempre se está a la espera de cualquier sorpresa que ponga en riesgo los intereses de la empresa.
- ☞ El Mar y el clima, en cualquier momento recuperan su terreno y Mokana puede quedar bajo agua.
- ☞ Los clientes pueden correr peligro en determinadas circunstancias en el mar por eso la seguridad es fundamental.

4.1 RIESGOS QUE DEBEN EVITAR MOKANA CLUB NÁUTICO

a. Riesgo de desarrollo.

Para que el servicio pueda ser desarrollado de manera eficiente se necesita:

- ❖ Contar la afiliación a la Cámara de Comercio y RUT, donde esté por escrito todas las actividades náuticas a desarrollaren la razón social.



- ❖ Tener la licencia de explotación comercial otorgada por la capitania de puerto.
- ❖ Contar con un buen establecimiento comercial donde el cliente puede satisfacer sus necesidades tanto biológicas como la del deporte como tal.
- ❖ Contar con un bote de rescate.
- ❖ Contar con el personal capacitado en instrucciones de deportes náutico y primeros auxilios, los cuales deben manejar unos estándares de seguridad bastantes estrictos.
- ❖ Contar con equipos náuticos de última calidad con los cuales el cliente pueda desarrollar sus habilidades con un grado mínimo de dificultad.
- ❖ Tener un control y seguimiento del desarrollo de los servicios ofrecidos por Mokana club.

b. Riesgos de fabricación y producción.

- ❖ El servicio debe ser controlado mientras están en desarrollo
- ❖ Se deben seguir los cronogramas de los cursos.
- ❖ La seguridad debe ser supervisada por parte del instructor dentro del agua y por parte de algún empleado fuera del agua.

c. Riesgo del mercado.

El mercado de mokana club son todas aquellas personas entre 6 – 65 años de edad que practique o quieran aprender deportes náuticos y se divide en tres nichos diferentes:

1. Turismo extranjero
2. Deportistas locales
3. Jóvenes de la nueva generación

Para lograr mantener el mercado objetivo, el servicio debe prestarse de manera eficiente, debe haber compromiso de Mokana hacia ellos, respeto, la empresa debe transmitirles seguridad, tener buenos instructores y satisfacer todas las necesidades de los clientes.

d. Riesgo de gerencia.

Actualmente el negocio es rentable pues no requiere de ningún costo variable al momento de desarrollar las actividades, podría ser mucho más rentable si se llegara a lograr la concesión del terreno para no tener que pagar arriendo.

e. Principales problemas presentados en el sistema productivo.

- Daños en los equipos.
- Equipos insuficientes para mayor volumen de clientes.
- Personal insuficiente para mayor producción.
- Falta de productos para ofrecer en la refresquería.



-
- Bodegas mal utilizadas, no se aprovecha al máximo la capacidad de Almacenamiento de equipos.
 - El clima no nos favorece todo el año, en invierno la producción se cae hasta en un 75%.



5. ANÁLISIS ECONÓMICO - FINANCIERO

5.1 BALANCE GENERAL DE MOKANA

MOKANA CLUB LTDA.			
BALANCE GENERAL			
	dic-06	dic-07	dic-08
ACTIVO			
<u>Corriente</u>			
Caja y Bancos	\$ 4.551.332,00	\$ 9.156.228,00	\$ 9.558.228,00
Inversiones	\$ 10.999.372,00	\$ 5.710.061,00	\$ 3.550.000,00
Cuentas por cobrar clientes	\$ 12.225.441,00	\$ 18.558.750,00	\$ 22.831.117,00
Retenciones y saldos a favor	\$ 1.254.525,00	\$ 1.662.305,00	\$ 1.662.305,00
Inventarios	\$ 1.030.547,00	\$ 2.389.042,00	\$ 3.245.298,00
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 30.061.217,00	\$ 37.476.386,00	\$ 40.846.948,00
<u>Propiedades, planta y equipos</u>			
Equipos de oficina	\$ 1.265.448,00	\$ 3.445.150,00	\$ 4.256.150,00
Equipos de computación	\$ 1.665.200,00	\$ 2.446.100,00	\$ 2.446.100,00
Depreciación acumulada	-\$ 746.550,00	-\$ 2.402.224,00	-\$ 3.115.200,00
Maquinarias y equipos	\$ 10.505.600,00	\$ 14.665.489,00	\$ 17.694.873,00
TOTAL PROPIEDADES Y EQUIPOS	\$ 12.689.698,00	\$ 18.154.515,00	\$ 21.281.923,00
<u>Activo diferido</u>			
Seguros pagados por anticipado	\$ 0,00	\$ 356.500,00	\$ 356.500,00
Gastos publicitarios	\$ 655.000,00	\$ 1.204.657,00	\$ 1.509.874,00
TOTAL ACTIVO DIFERIDO	\$ 655.000,00	\$ 1.561.157,00	\$ 1.866.374,00
TOTAL ACTIVO	\$ 43.405.915,00	\$ 57.192.058,00	\$ 63.995.245,00



MOKANA CLUB LTDA			
BALANCE GENERAL			
	dic-06	dic-07	dic-08
PASIVO			
<u>Corriente</u>			
Obligaciones con terceros	\$ 1.650.000,00	\$ 2.560.000,00	\$ 2.560.366,00
Proveedores nacionales	\$ 7.476.312,00	\$ 5.835.890,00	\$ 3.549.847,00
Acreedores varios	\$ 1.665.210,00	\$ 1.860.350,00	\$ 2.765.449,00
Impuestos sobre las ventas	\$ 334.500,00	\$ 768.410,00	\$ 946.552,00
Obligaciones laborales	\$ 749.600,00	\$ 1.446.505,00	\$ 1.889.775,00
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 11.875.622,00	\$ 12.471.155,00	\$ 11.711.989,00
TOTAL PASIVO	\$ 11.875.622,00	\$ 12.471.155,00	\$ 11.711.989,00
<u>Patrimonio</u>			
Capital social	\$ 20.000.000,00	\$ 20.000.000,00	\$ 20.000.000,00
Reserva legal	\$ 856.440,00	\$ 1.254.010,00	\$ 1.644.525,00
Revalorización del patrimonio	\$ 749.600,00	\$ 794.652,00	\$ 794.652,00
Utilidad del presente ejercicio	\$ 9.924.253,00	\$ 12.747.988,00	\$ 17.096.091,00
Utilidades de ejercicios anteriores		\$ 9.924.253,00	\$ 12.747.988,00
TOTAL PATRIMONIO	\$ 31.530.293,00	\$ 44.720.903,00	\$ 52.283.256,00
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 43.405.915,00	\$ 57.192.058,00	\$ 63.995.245,00

Fuentes: Elaborado por el grupo investigador



5. 2 ESTADOS DE PERDIDAS Y GANANCIAS

MOKANA CLUB LTDA			
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS			
	Años		
	de 1 ene al 31 dic. 2006	de 1 ene al 31 dic. 2007	de 1 ene al 31 dic. 2008
INGRESOS OPERACIONALES			
Alquiler de equipos	\$ 14.552.665,00	\$ 16.837.069,00	\$ 20.453.893,48
Cursos de capacitación	\$ 10.225.668,00	\$ 13.993.665,00	\$ 14.665.228,00
Bodegajes	\$ 12.556.000,00	\$ 14.584.500,00	\$ 15.447.520,00
Rescates	\$ 886.500,00	\$ 1.225.800,00	\$ 1.200.660,00
Inscripciones Campeonato	\$ 556.100,00	\$ 650.000,00	\$ 895.650,00
Venta de tiquetes	\$ 665.000,00	\$ 886.500,00	\$ 775.400,00
Venta de equipos	\$ 3.475.000,00	\$ 4.475.500,00	\$ 5.560.289,00
TOTAL INGRESOS	\$ 42.916.933,00	\$ 52.653.034,00	\$ 58.998.640,48
Costo de ventas	\$ 22.364.013,00	\$ 27.595.613,00	\$ 29.214.150,00
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 20.552.920,00	\$ 25.057.421,00	\$ 29.784.490,48
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN			
Servicios personales	\$ 2.441.500,00	\$ 2.556.500,00	\$ 2.657.710,00
Arrendamientos	\$ 2.447.626,00	\$ 2.585.660,00	\$ 2.585.660,00
Servicios públicos	\$ 1.226.320,00	\$ 1.336.200,00	\$ 1.486.500,00
Servicios de vigilancia	\$ 1.254.289,00	\$ 1.446.950,00	\$ 1.559.625,00



Servicios de capacitación	\$ 1.655.300,00	\$ 1.856.500,00	\$ 2.014.500,00
Seguros	\$ 163.401,00	\$ 174.660,00	\$ 175.440,00
Notaria y legales	\$ 39.450,00	\$ 25.100,00	\$ 29.800,00
Mantenimiento de equipos	\$ 226.115,00	\$ 224.110,00	\$ 248.997,00
Reparaciones locativas	\$ 68.500,00	\$ 68.500,00	\$ 84.553,00
Combustibles y lubricantes	\$ 85.450,00	\$ 70.401,00	\$ 90.445,00
Depreciación acumulada	\$ 746.550,00	\$ 1.655.674,00	\$ 1.356.884,00
Papelerías y fotocopias	\$ 195.410,00	\$ 195.410,00	\$ 205.448,00
Publicidad y avisos	\$ 37.500,00	\$ 59.668,00	\$ 86.950,00
TOTAL GASTOS	\$ 10.587.411,00	\$ 12.255.333,00	\$ 12.582.512,00
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 9.965.509,00	\$ 12.802.088,00	\$ 17.201.978,48
Gastos bancarios	\$ 41.256,00	\$ 54.100,00	\$ 105.887,00
UTILIDAD NETA	\$ 9.924.253,00	\$ 12.747.988,00	\$ 17.096.091,48
	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,48

Fuentes: Elaborado por el grupo investigador



5.3 TASAS: TIR – VPN

TIR	22,51%
VPN	\$ 25.591.144,05

TIR: Cuando la TIR es mayor que la tasa de interés, el rendimiento que obtendría el negociante realizando la inversión es mayor que el que obtendría en la mejor inversión alternativa, por lo tanto, conviene realizar la inversión. en este caso la tasa de interés es de 17,5% entonces es rentable hacer la inversión.

VPN: Si el valor presente neto es positivo conviene hacer la inversión.

5.4 ANÁLISIS VERTICAL

	dic-06	dic-07	dic-08
ACTIVO			
<u>Corriente</u>			
Caja y Bancos	10,49%	16,01%	14,94%
Inversiones	25,34%	9,98%	5,55%
Cuentas por cobrar clientes	28,17%	32,45%	35,68%
Retenciones y saldos a favor	2,89%	2,91%	2,60%
Inventarios	2,37%	4,18%	5,07%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	69,26%	65,53%	63,83%
<u>Propiedades, planta y equipos</u>			
Equipos de oficina	2,92%	6,02%	6,65%
Equipos de computación	3,84%	4,28%	3,82%
Depreciación acumulada	-1,72%	-4,20%	-4,87%
Maquinarias y equipos	24,20%	25,64%	27,65%
TOTAL PROPIEDADES Y EQUIPOS	29,23%	31,74%	33,26%
<u>Activo diferido</u>			
Seguros pagados por anticipado	0,00%	0,62%	0,56%
Gastos publicitarios	1,51%	2,11%	2,36%
TOTAL ACTIVO DIFERIDO	1,51%	2,73%	2,92%



TOTAL ACTIVO	100,00%	100,00%	100,00%
PASIVO			
Corriente			
Obligaciones con terceros	3,80%	4,48%	4,00%
Proveedores nacionales	17,22%	10,20%	5,55%
Acreedores varios	3,84%	3,25%	4,32%
Impuestos sobre las ventas	0,77%	1,34%	1,48%
Obligaciones laborales	1,73%	2,53%	2,95%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	27,36%	21,81%	18,30%
	0,00%	0,00%	0,00%
TOTAL PASIVO	27,36%	21,81%	18,30%
	0,00%	0,00%	0,00%
Patrimonio	0,00%	0,00%	0,00%
Capital social	46,08%	34,97%	31,25%
Reserva legal	1,97%	2,19%	2,57%
Revalorización del patrimonio	1,73%	1,39%	1,24%
Utilidad del presente ejercicio	22,86%	22,29%	26,71%
Utilidades de ejercicios anteriores	0,00%	17,35%	19,92%
TOTAL PATRIMONIO	72,64%	78,19%	81,70%
	0,00%	0,00%	0,00%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	100,00%	100,00%	100,00%

Fuentes: Elaborado por el grupo investigador

5.5 INGRESOS OPERACIONALES

Alquiler de equipos	33,91%	31,98%	34,67%
Cursos de capacitación	23,83%	26,58%	24,86%
Bodegajes	29,26%	27,70%	26,18%
Rescates	2,07%	2,33%	2,04%
Inscripciones Campeonato	1,30%	1,23%	1,52%
Venta de tiquetes	1,55%	1,68%	1,31%
Venta de equipos	8,10%	8,50%	9,42%
TOTAL INGRESOS	100,00%	100,00%	100,00%



Costo de ventas	52,11%	52,41%	49,52%
UTILIDAD OPERACIONAL	47,89%	47,59%	50,48%
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN			
Servicios personales	5,69%	4,86%	4,50%
Arrendamientos	5,70%	4,91%	4,38%
Servicios públicos	2,86%	2,54%	2,52%
Servicios de vigilancia	2,92%	2,75%	2,64%
Servicios de capacitación	3,86%	3,53%	3,41%
Seguros	0,38%	0,33%	0,30%
Notaria y legales	0,09%	0,05%	0,05%
Mantenimiento de equipos	0,53%	0,43%	0,42%
Reparaciones locativas	0,16%	0,13%	0,14%
Combustibles y lubricantes	0,20%	0,13%	0,15%
Depreciación acumulada	1,74%	3,14%	2,30%
Papelerías y fotocopias	0,46%	0,37%	0,35%
Publicidad y avisos	0,09%	0,11%	0,15%
TOTAL GASTOS	24,67%	23,28%	21,33%
UTILIDAD OPERATIVA	23,22%	24,31%	29,16%
Gastos bancarios	0,10%	0,10%	0,18%
UTILIDAD NETA	23,12%	24,21%	28,98%

Fuentes: Elaborado por el grupo investigador

5.6 ANALISIS HORIZONTAL

Corriente	2006-2007	2007-2008
Caja y Bancos	4.604.896	402.000
Inversiones	(5.289.311)	(2.160.061)
Cuentas por cobrar clientes	6.333.309	4.272.367
Retenciones y saldos a favor	407.780	-
Inventarios	1.358.495	856.256
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	7.415.169	3.370.562
	-	-
<u>Propiedades, planta y equipos</u>	-	-
Equipos de oficina	2.179.702	811.000



Equipos de computación	780.900	-
Depreciación acumulada	(1.655.674)	(712.976)
Maquinarias y equipos	4.159.889	3.029.384
TOTAL PROPIEDADES Y EQUIPOS	5.464.817	3.127.408
	-	-
<u>Activo diferido</u>	-	-
Seguros pagados por anticipado	356.500	-
Gastos publicitarios	549.657	305.217
TOTAL ACTIVO DIFERIDO	906.157	305.217
	-	-
TOTAL ACTIVO	13.786.143	6.803.187
Corriente		
Obligaciones con terceros	910.000	366
Proveedores nacionales	(1.640.422)	(2.286.043)
Acreedores varios	195.140	905.099
Impuestos sobre las ventas	433.910	178.142
Obligaciones laborales	696.905	443.270
TOTAL PASIVO CORRIENTE	595.533	(759.166)
	-	-
TOTAL PASIVO	595.533	(759.166)
	-	-
<u>Patrimonio</u>	-	-
Capital social	-	-
Reserva legal	397.570	390.515
Revalorización del patrimonio	45.052	-
Utilidad del presente ejercicio	2.823.735	4.348.103
Utilidades de ejercicios anteriores	9.924.253	2.823.735
TOTAL PATRIMONIO	13.190.610	7.562.353
	-	-
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	13.786.143	6.803.187
Alquiler de equipos	2.284.404	3.616.824
Cursos de capacitación	3.767.997	671.563
Bodegajes	2.028.500	863.020
Rescates	339.300	(25.140)
Inscripciones Campeonato	93.900	245.650
Venta de tiquetes	221.500	(111.100)
Venta de equipos	1.000.500	1.084.789
TOTAL INGRESOS	9.736.101	6.345.606
Costo de ventas		
UTILIDAD OPERACIONAL	4.504.501	4.727.069
	-	-
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	-	-
Servicios personales	115.000	101.210
Arrendamientos	138.034	-



Servicios públicos	109.880	150.300
Servicios de vigilancia	192.661	112.675
Servicios de capacitación	201.200	158.000
Seguros	11.259	780
Notaria y legales	(14.350)	4.700
Mantenimiento de equipos	(2.005)	24.887
Reparaciones locativas	-	16.053
Combustibles y lubricantes	(15.049)	20.044
Depreciación acumulada	909.124	(298.790)
Papelerías y fotocopias	-	10.038
Publicidad y avisos	22.168	27.282
TOTAL GASTOS	1.667.922	327.179
	-	-
UTILIDAD OPERATIVA	2.836.579	4.399.890
	-	-
Gastos bancarios	12.844	51.787
	-	-
UTILIDAD NETA	2.823.735	4.348.103

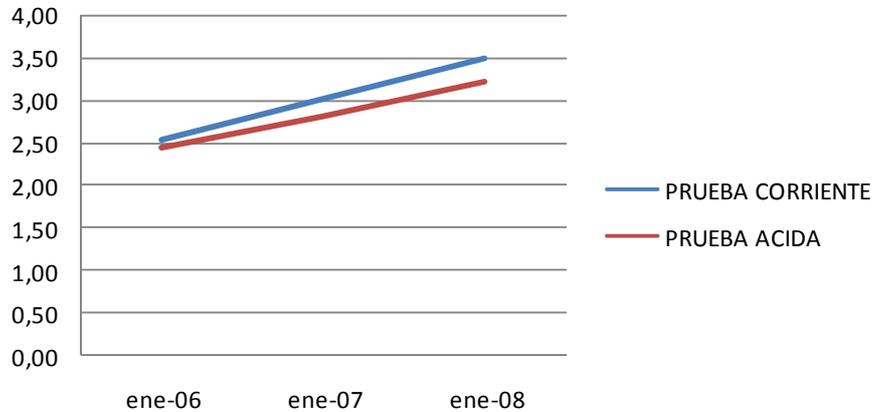
5.7 INDICES FINANCIEROS

	dic-06	dic-07	dic-08
LIQUIDEZ			
PRUEBA CORRIENTE	2,53	3,01	3,49
PRUEBA ACIDA	2,44	2,81	3,21
CAPITAL DE TRABAJO NETO	18.185.595	25.005.231	29.134.959
ROTACIONES			
ROTACION DE CARTERA	103	127	139
ROTACION DE INVENTARIOS	17	31	40
ROTACIÓN DE ACTIVOS	101,1%	108,6%	108,5%
RENTABILIDADES			
MARGEN BRUTO DE UTILIDAD	47,89%	47,59%	50,48%
MARGEN OPERACIONAL	23,22%	24,31%	29,16%
MARGEN NETO	23,12%	24,21%	28,98%
ENDEUDAMIENTO	27,36%	21,81%	18,30%

Fuentes: elaborado por el grupo investigador



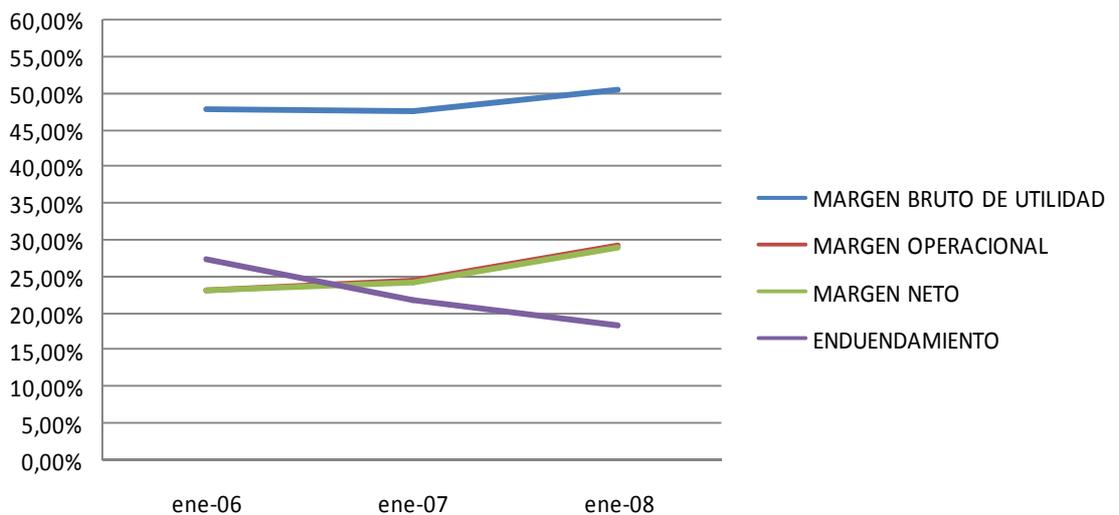
Gráfico 17. Liquidez



Fuentes: elaborado por el grupo investigador

El resultado de la liquidez de Mokana que se observa en el gráfico 17 indica que por cada peso que se adeuda, la empresa dispone de \$2,5 a \$3.5 pesos aproximadamente para cubrir dichas deudas. Este índice es Bueno y se debe mantener utilizando adecuadamente los medios de pago. La prueba acida muestra este buen resultado que confirma la solvencia de la empresa para cubrir sus pasivos. Se recomienda Mantener el inventario con bajas existencias.

Gráfico 18. Rentabilidades

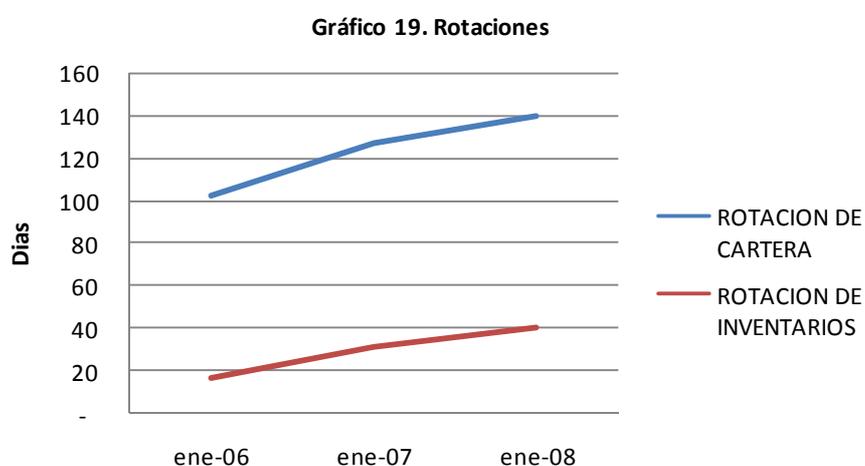


Fuentes: elaborado por el grupo investigador



Este resultado que se evidencia en el gráfico 18, es muy bueno ya que muestra la rentabilidad del negocio, pero se recomienda mantener el nivel en las ventas y seguir logrando buenos costos.

Igualmente el resultado arrojado por la variable endeudamiento muestra la capacidad real para contraer obligaciones Financieras. Se recomienda para mantenerlo, programar bien el pago de las obligaciones y acreencias así como también las necesidades crediticias.



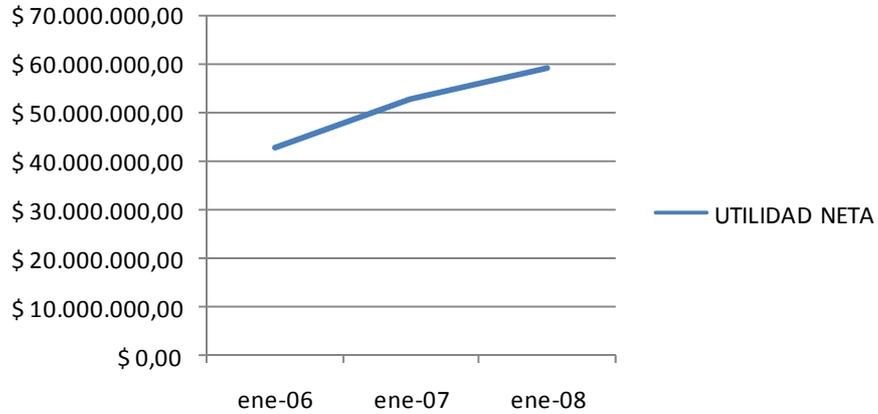
Fuentes: elaborado por el grupo investigador

El gráfico 19 correspondiente a la variable Rotaciones muestra que este resultado no es óptimo, porque indica que la empresa demora en promedio 140 días aproximadamente en recaudar la cartera. Se recomienda hacerle más seguimiento a la cartera e implementar mejores políticas sobre estudios de créditos

	dic-06	dic-07	dic-08
TOTAL GASTOS	32.951.424,00	39.850.946,00	41.796.662,00
TOTAL INGRESOS	42.916.933,00	52.653.034,00	58.998.640,48
	dic-06	dic-07	dic-08
UTILIDAD NETA	\$ 42.916.933,00	\$ 52.653.034,00	\$ 58.998.640,48



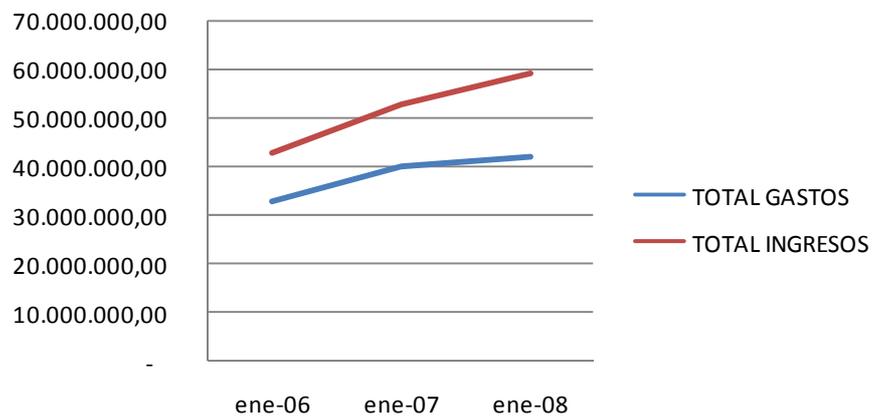
Gráfico 20. Utilidad Neta



Fuentes: elaborado por el grupo investigador

En el gráfico 20 se evidencia que la curva es ascendente , lo que quiere decir que es positiva para Mokana.

Gráfico 21. Tendencia Ingresos vs Egresos



Fuentes: elaborado por el grupo investigador

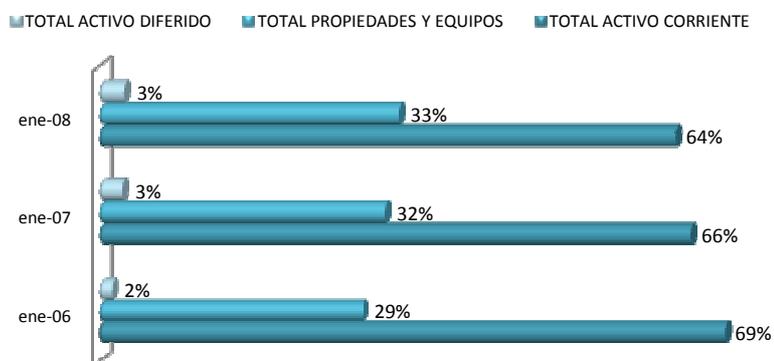
En las tendencias que muestra el gráfico 21 se puede observar que los ingresos tienden a subir más que los gastos lo cual es un buen factor para el desarrollo económico de Mokana club.



	dic-06	dic-07	dic-08
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	69%	66%	64%
TOTAL PROPIEDADES Y EQUIPOS	29%	32%	33%
TOTAL ACTIVO DIFERIDO	2%	3%	3%
	100%	100%	100%
	dic-06	dic-07	dic-08
TOTAL PASIVO CORRIENTE	27,36%	21,81%	18,30%
TOTAL PATRIMONIO	72,64%	78,19%	81,70%
	100,00%	100,00%	100,00%

Fuentes: elaborado por el grupo investigador

Gráfico 22. Análisis Vertical Activos años 2006 - 2007 - 2008

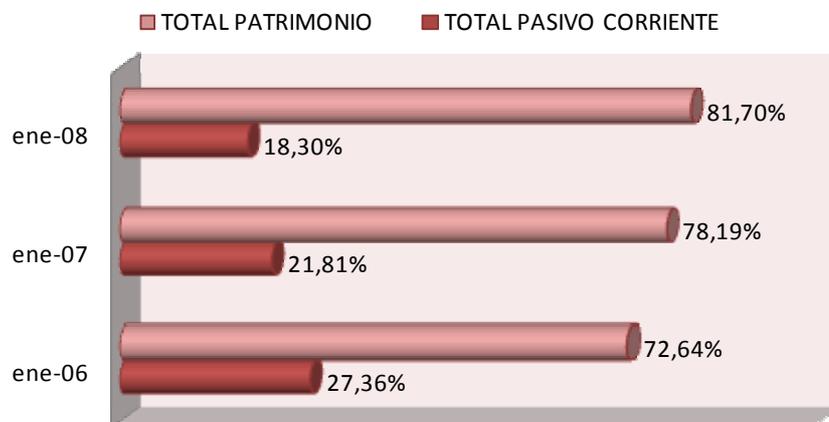


Fuentes: elaborado por el grupo investigador

En el gráfico 22 se puede observar que el análisis vertical en este tipo de negocios en el cual mokana club participa, la gran mayoría de los activos debería ser el total de propiedades y equipos, pero como ocurre el problema de la recuperación de cartera se puede observar que la mayor parte de los activos son el total activo corriente.



Gráfico 23. Análisis Vertical Pasivos años 2006 - 2007 - 2008



Fuentes: elaborado por el grupo investigador

El análisis vertical pasivo que se observa en el gráfico 23 con respecto a los años 2006 – 2007 – 2008; tiende a bajar en el año 2008 con relación a los dos años anteriores, mientras que el patrimonio se incrementa también en el mismo año 2008, lo que indica que el capital va en ascenso, esto es muy positivo para el crecimiento de Mokana.

5.8 PROYECCIONES DE VENTAS PARA EL AÑO 2009

Producto	Meses											
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
CWS-1H	15	15	15	15	9	9	9	9	6	6	6	15
CWS-4H	10	10	10	10	6	6	6	6	4	4	4	10
CWS-8H	10	10	10	10	8	8	8	8	6	6	6	10
CS-1H	22	22	20	20	17	17	17	17	15	15	15	22
CS-4H	13	13	13	13	10	10	10	10	15	15	15	13
CK-1H	10	10	10	10	7	7	7	7	5	5	5	10
CK-3H	18	18	18	18	10	10	10	10	4	4	4	18
AS-1H	70	70	50	50	40	40	40	40	60	60	60	70
AS-5H	25	25	25	25	15	15	15	15	30	30	30	25
AWSE-1H	24	24	24	24	20	20	20	20	10	10	10	24
AWSE-5H	8	8	5	5	4	4	4	4	4	4	4	8
AWSP-1H	20	20	20	20	3	3	3	3	4	4	4	20
AWSP-5H	10	10	8	8	2	2	2	2	3	3	3	10
BWS-1M	30	30	25	25	22	22	22	22	22	22	22	30
BS-1M	20	20	10	10	25	25	25	25	35	35	35	20
BK-1M	16	16	13	13	10	10	10	10	10	10	10	16
MEMBRESIA	20	20	14	14	15	15	15	15	15	15	15	20
AK	35	35	20	20	30	30	30	30	15	15	15	35
					30	30	30	30	11	11	20	



5.9 FLUJO DE CAJA PROYECTADOS A 5 AÑOS

MOKANA CLUB						
FLUJO DE CAJA						
	<u>abr-09</u>	<u>may-09</u>	<u>jun-09</u>	<u>jul-09</u>	<u>ago-09</u>	<u>sep-09</u>
Saldo Disponible a 31 marzo 2009	15.115.132,00	15.637.349,00	16.166.302,60	16.702.079,70	17.244.768,33	17.794.457,64
Mas : RECAUDOS :		-	-	-	-	-
Ventas y Servicios de Contado	8.995.605,00	9.111.648,30	9.229.188,57	9.348.245,10	9.468.837,46	9.590.985,47
Recaudos de Cartera	<u>5.233.357,00</u>	<u>5.300.867,31</u>	<u>5.369.248,49</u>	<u>5.438.511,80</u>	<u>5.508.668,60</u>	<u>5.579.730,43</u>
Total Fondos Disponibles	\$ 29.344.094,00	30.049.864,61	30.764.739,66	31.488.836,60	32.222.274,39	32.965.173,53
MENOS : EGRESOS		-	-	-	-	-
Servicios Personales	1.985.445,00	2.011.057,24	2.036.999,88	2.063.277,18	2.089.893,45	2.116.853,08
Arriendos	1.701.300,00	1.723.246,77	1.745.476,65	1.767.993,30	1.790.800,42	1.813.901,74
Servicios Publicos	865.120,00	876.280,05	887.584,06	899.033,90	910.631,43	922.378,58
Servicios de Capacitaciones	1.849.000,00	1.872.852,10	1.897.011,89	1.921.483,35	1.946.270,48	1.971.377,37
Servicio de Vigilancia	896.000,00	907.558,40	919.265,90	931.124,43	943.135,94	955.302,39
Seguros	49.650,00	50.290,49	50.939,23	51.596,35	52.261,94	52.936,12
Publicidad	130.000,00	131.677,00	133.375,63	135.096,18	136.838,92	138.604,14
Combustibles y Lubricantes	135.000,00	136.741,50	138.505,47	140.292,19	142.101,96	143.935,07
Mantenimientos y Reparaciones	817.500,00	828.045,75	838.727,54	849.547,13	860.506,28	871.606,81
Gastos Diversos	422.650,00	428.102,19	433.624,70	439.218,46	444.884,38	450.623,39
Gastos Bancarios	139.580,00	141.380,58	143.204,39	145.051,73	146.922,90	148.818,20
Pagos a proveedores	4.120.500,00	4.173.654,45	4.227.494,59	4.282.029,27	4.337.267,45	4.393.218,20
pagos de Obligaciones	<u>595.000,00</u>	<u>602.675,50</u>	<u>610.450,01</u>	<u>618.324,82</u>	<u>626.301,21</u>	<u>634.380,49</u>
TOTAL EGRESOS	<u>13.706.745,00</u>	<u>13.883.562,01</u>	<u>14.062.659,96</u>	<u>14.244.068,27</u>	<u>14.427.816,75</u>	<u>14.613.935,59</u>
	15.637.349,00	16.166.302,60	16.702.079,70	17.244.768,33	17.794.457,64	18.351.237,94



	<u>oct-09</u>	<u>nov-09</u>	<u>dic-09</u>	<u>ene-10</u>	<u>feb-10</u>	<u>mar-10</u>
Saldo Disponible a 30 sept. 2009	18.351.237,94	17.772.319,94	17.185.933,90	16.591.983,48	16.979.479,99	17.371.975,20
Mas : RECAUDOS :		-			-	-
Ventas y Servicios de Contado	9.995.605,00	10.124.548,30	10.255.154,98	11.441.650,00	11.589.247,29	11.738.748,57
Recaudos de Cartera	<u>5.833.357,00</u>	<u>5.908.607,31</u>	<u>5.984.828,34</u>	<u>6.097.941,60</u>	<u>6.176.605,04</u>	<u>6.256.283,25</u>
Total Fondos Disponibles	\$ 34.180.199,94	\$ 33.805.475,55	\$ 33.425.917,22	\$ 34.131.575,08	\$ 34.745.332,32	\$ 35.367.007,02
MENOS : EGRESOS		-	-	-	-	-
Servicios Personales	2.585.445,00	2.618.797,24	2.652.579,72	2.702.713,48	2.737.578,49	2.772.893,25
Arrendos	2.501.300,00	2.533.566,77	2.566.249,78	2.614.751,90	2.648.482,20	2.682.647,62
Servicios Públicos	965.120,00	977.570,05	990.180,70	1.008.895,12	1.021.909,86	1.035.092,50
Servicios de Capacitaciones	2.154.905,00	2.182.703,27	2.210.860,15	2.252.645,40	2.281.704,53	2.311.138,52
Servicio de Vigilancia	896.000,00	907.558,40	919.265,90	936.640,03	948.722,69	960.961,21
Seguros	49.650,00	50.290,49	50.939,23	51.901,98	52.571,52	53.249,69
Publicidad	130.000,00	131.677,00	133.375,63	135.896,43	137.649,50	139.425,18
Combustibles y Lubricantes	245.000,00	248.160,50	251.361,77	256.112,51	259.416,36	262.762,83
Mantenimientos y Reparaciones	947.500,00	959.722,75	972.103,17	990.475,92	1.003.253,06	1.016.195,03
Gastos Diversos	566.505,00	573.812,91	581.215,10	592.200,07	599.839,45	607.577,38
Gastos Bancarios	211.305,00	214.030,83	216.791,83	220.889,20	223.738,67	226.624,90
Pagos a proveedores	4.560.150,00	4.618.975,94	4.678.560,72	4.766.985,52	4.828.479,64	4.890.767,02
pagos de Obligaciones	<u>595.000,00</u>	<u>602.675,50</u>	<u>610.450,01</u>	<u>621.987,52</u>	<u>630.011,16</u>	<u>638.138,30</u>
TOTAL EGRESOS	<u>16.407.880,00</u>	<u>16.619.541,65</u>	<u>16.833.933,74</u>	<u>17.152.095,09</u>	<u>17.373.357,11</u>	<u>17.597.473,42</u>
SALDO DISPONIBLE.....	\$ 17.772.319,94	\$ 17.185.933,90	\$ 16.591.983,48	\$ 16.979.479,99	\$ 17.371.975,20	\$ 17.769.533,60



	<u>abr-10</u>	<u>may-10</u>	<u>jun-10</u>	<u>jul-10</u>	<u>ago-10</u>	<u>sep-10</u>
Saldo Disponible a 31 marzo 2010	14.752.934,19	16.237.963,19	17.742.149,06	19.265.738,93	20.392.731,67	22.363.810,32
		-	-		-	-
Mas : RECAUDOS :		-			-	-
Ventas y Servicios de Contado	11.752.140,00	11.903.742,61	12.057.300,89	11.685.450,00	12.665.740,00	12.829.128,05
Recaudos de Cartera	<u>6.525.100,00</u>	<u>6.609.273,79</u>	<u>6.694.533,42</u>	<u>6.995.401,00</u>	<u>7.085.641,67</u>	<u>7.177.046,45</u>
\$	- \$ 33.030.174,19	\$ 34.750.979,59	\$ 36.493.983,37	\$ 37.946.589,93	\$ 40.144.113,34	\$ 42.369.984,82
		-	-	-	-	-
MENOS : EGRESOS		-	-	-	-	-
Servicios Personales	2.685.445,00	2.720.087,24	2.755.176,37	2.807.249,20	2.843.462,71	2.880.143,38
Arriendos	2.541.300,00	2.574.082,77	2.607.288,44	2.656.566,19	2.690.835,89	2.725.547,68
Servicios Publicos	969.120,00	981.621,65	994.284,57	1.013.076,55	1.026.145,23	1.039.382,51
Servicios de Capacitaciones	2.184.905,00	2.213.090,27	2.241.639,14	2.284.006,12	2.313.469,80	2.343.313,56
Servicio de Vigilancia	896.000,00	907.558,40	919.265,90	936.640,03	948.722,69	960.961,21
Seguros	49.650,00	50.290,49	50.939,23	51.901,98	52.571,52	53.249,69
Publicidad	136.500,00	138.260,85	140.044,41	142.691,25	144.531,97	146.396,43
Combustibles y Lubricantes	365.200,00	369.911,08	374.682,93	381.764,44	386.689,20	391.677,49
Mantenimientos y Reparaciones	985.600,00	998.314,24	1.011.192,49	1.030.304,03	1.043.594,95	1.057.057,33
Gastos Diversos	585.690,00	593.245,40	600.898,27	612.255,24	620.153,34	628.153,31
Gastos Bancarios	215.300,00	218.077,37	220.890,57	225.065,40	227.968,74	230.909,54
Pagos a proveedores	4.576.501,00	4.635.537,86	4.695.336,30	4.784.078,16	4.845.792,77	4.908.303,49
pagos de Obligaciones	<u>601.000,00</u>	<u>608.752,90</u>	<u>616.605,81</u>	<u>628.259,66</u>	<u>636.364,21</u>	<u>644.573,31</u>
TOTAL GASTOS	<u>16.792.211,00</u>	<u>17.008.830,52</u>	<u>17.228.244,44</u>	<u>17.553.858,26</u>	<u>17.780.303,03</u>	<u>18.009.668,94</u>
SALDO DISPONIBLE	\$ 16.237.963,19	\$ 17.742.149,06	\$ 19.265.738,93	\$ 20.392.731,67	\$ 22.363.810,32	\$ 24.360.315,88



	<u>oct-10</u>	<u>nov-10</u>	<u>dic-10</u>	<u>ene-11</u>	<u>feb-11</u>	<u>mar-11</u>
Saldo Disponible a 30 sept. 2010	24.360.315,88	27.772.606,88	31.228.916,43	34.729.812,38	38.296.875,26	41.909.953,25
	-	-	-	-	-	-
Mas : RECAUDOS :						
Ventas y Servicios de Contado	12.895.501,00	13.061.852,96	13.230.350,87	13.480.404,50	13.654.301,72	13.830.442,21
Recaudos de Cartera	<u>7.451.021,00</u>	<u>7.547.139,17</u>	<u>7.644.497,27</u>	<u>7.788.978,26</u>	<u>7.889.456,08</u>	<u>7.991.230,07</u>
\$	\$ 44.706.837,88	\$ 48.381.599,01	\$ 52.103.764,56	\$ 55.999.195,14	\$ 59.840.633,06	\$ 63.731.625,53
	-	-	-	-	-	-
MENOS : EGRESOS						
Servicios Personales	2.695.645,00	2.730.418,82	2.765.641,22	2.817.911,84	2.854.262,91	2.891.082,90
Arriendos	2.546.300,00	2.579.147,27	2.612.418,27	2.661.792,98	2.696.130,10	2.730.910,18
Servicios Públicos	969.120,00	981.621,65	994.284,57	1.013.076,55	1.026.145,23	1.039.382,51
Servicios de Capacitaciones	2.184.905,00	2.213.090,27	2.241.639,14	2.284.006,12	2.313.469,80	2.343.313,56
Servicio de Vigilancia	899.000,00	910.597,10	922.343,80	939.776,10	951.899,21	964.178,71
Seguros	56.650,00	57.380,79	58.121,00	59.219,48	59.983,42	60.757,20
Publicidad	138.501,00	140.287,66	142.097,37	144.783,01	146.650,71	148.542,51
Combustibles y Lubricantes	370.000,00	374.773,00	379.607,57	386.782,15	391.771,64	396.825,50
Mantenimientos y Reparaciones	1.025.650,00	1.038.880,89	1.052.282,45	1.072.170,59	1.086.001,59	1.100.011,01
Gastos Diversos	611.230,00	619.114,87	627.101,45	638.953,67	647.196,17	655.545,00
Gastos Bancarios	219.008,00	221.833,20	224.694,85	228.941,58	231.894,93	234.886,38
Pagos a proveedores	4.596.222,00	4.655.513,26	4.715.569,38	4.804.693,65	4.866.674,19	4.929.454,29
pagos de Obligaciones	<u>622.000,00</u>	<u>630.023,80</u>	<u>638.151,11</u>	<u>650.212,16</u>	<u>658.599,90</u>	<u>667.095,84</u>
TOTAL EGRESOS	<u>16.934.231,00</u>	<u>17.152.682,58</u>	<u>17.373.952,19</u>	<u>17.702.319,88</u>	<u>17.930.679,81</u>	<u>18.161.985,58</u>
SALDO DISPONIBLE.....	\$ 27.772.606,88	\$ 31.228.916,43	\$ 34.729.812,38	\$ 38.296.875,26	\$ 41.909.953,25	\$ 45.569.639,95



	<u>abr-11</u>	<u>may-11</u>	<u>jun-11</u>	<u>jul-11</u>	<u>ago-11</u>	<u>sep-11</u>
Saldo Disponible a 31 marzo 2011	45.569.639,95	50.501.837,95	55.497.661,30	60.557.930,78	65.636.974,38	70.781.537,65
Mas : RECAUDOS :		-			-	-
Ventas y Servicios de Contado	13.869.889,00	14.048.810,57	14.230.040,22	14.530.225,00	14.717.664,90	14.907.522,78
Recaudos de Cartera	<u>7.996.540,00</u>	<u>8.099.695,37</u>	<u>8.204.181,44</u>	<u>8.209.441,00</u>	<u>8.315.342,79</u>	<u>8.422.610,71</u>
Total Fondos Disponibles	\$ 67.436.068,95	\$ 72.650.343,88	\$ 77.931.882,96	\$ 83.297.596,78	\$ 88.669.982,07	\$ 94.111.671,14
		-	-	-	-	-
MENOS : EGRESOS		-	-	-	-	-
Servicios Personales	2.695.645,00	2.730.418,82	2.765.641,22	2.811.274,30	2.847.539,74	2.884.273,00
Arriendos	2.546.300,00	2.579.147,27	2.612.418,27	2.655.523,17	2.689.779,42	2.724.477,57
Servicios Públicos	969.120,00	981.621,65	994.284,57	1.010.690,26	1.023.728,17	1.036.934,26
Servicios de Capacitaciones	2.184.905,00	2.213.090,27	2.241.639,14	2.278.626,18	2.308.020,46	2.337.793,93
Servicio de Vigilancia	899.000,00	910.597,10	922.343,80	937.562,48	949.657,03	961.907,61
Seguros	56.650,00	57.380,79	58.121,00	59.079,99	59.842,13	60.614,09
Publicidad	138.501,00	140.287,66	142.097,37	144.441,98	146.305,28	148.192,62
Combustibles y Lubricantes	370.000,00	374.773,00	379.607,57	385.871,10	390.848,83	395.890,78
Mantenimientos y Reparaciones	1.025.650,00	1.038.880,89	1.052.282,45	1.069.645,11	1.083.443,53	1.097.419,95
Gastos Diversos	611.230,00	619.114,87	627.101,45	637.448,62	645.671,71	654.000,87
Gastos Bancarios	219.008,00	221.833,20	224.694,85	228.402,32	231.348,71	234.333,10
Pagos a proveedores	4.596.222,00	4.655.513,26	4.715.569,38	4.793.376,28	4.855.210,83	4.917.843,05
pagos de Obligaciones	<u>622.000,00</u>	<u>630.023,80</u>	<u>638.151,11</u>	648.680,60	<u>657.048,58</u>	<u>665.524,51</u>
TOTAL EGRESOS	<u>16.934.231,00</u>	<u>17.152.682,58</u>	<u>17.373.952,19</u>	<u>17.660.622,40</u>	<u>17.888.444,43</u>	<u>18.119.205,36</u>
SALDO DISPONIBLE.....	\$ 50.501.837,95	\$ 55.497.661,30	\$ 60.557.930,78	\$ 65.636.974,38	\$ 70.781.537,65	\$ 75.992.465,78



	<u>oct-11</u>	<u>nov-11</u>	<u>dic-11</u>	<u>ene-12</u>	<u>feb-12</u>	<u>mar-12</u>
Saldo Disponible a 30 Sept. 2011	75.992.465,78	82.407.042,78	88.904.367,82	95.485.508,36	102.148.913,15	108.898.275,86
Mas : RECAUDOS :		-			-	-
Ventas y Servicios de Contado	14.907.558,00	15.099.865,50	15.294.653,76	15.485.836,94	15.685.604,23	15.887.948,53
Recaudos de Cartera	<u>8.441.250,00</u>	<u>8.550.142,13</u>	<u>8.660.438,96</u>	<u>8.768.694,45</u>	<u>8.881.810,60</u>	<u>8.996.385,96</u>
Total Fondos Disponibles	\$ 99.341.273,78	\$ 106.057.050,40	\$ 112.859.460,54	\$ 119.740.039,74	\$ 126.716.327,99	\$ 133.782.610,35
MENOS : EGRESOS		-	-	-	-	-
Servicios Personales	2.695.645,00	2.730.418,82	2.765.641,22	2.800.211,74	2.836.334,47	2.872.923,18
Arriendos	2.546.300,00	2.579.147,27	2.612.418,27	2.645.073,50	2.679.194,95	2.713.756,56
Servicios Públicos	969.120,00	981.621,65	994.284,57	1.006.713,12	1.019.699,72	1.032.853,85
Servicios de Capacitaciones	2.184.905,00	2.213.090,27	2.241.639,14	2.269.659,63	2.298.938,24	2.328.594,54
Servicio de Vigilancia	899.000,00	910.597,10	922.343,80	933.873,10	945.920,06	958.122,43
Seguros	56.650,00	57.380,79	58.121,00	58.847,51	59.606,64	60.375,57
Publicidad	138.501,00	140.287,66	142.097,37	143.873,59	145.729,56	147.609,47
Combustibles y Lubricantes	370.000,00	374.773,00	379.607,57	384.352,67	389.310,82	394.332,93
Mantenimientos y Reparaciones	1.025.650,00	1.038.880,89	1.052.282,45	1.065.435,98	1.079.180,10	1.093.101,53
Gastos Diversos	611.230,00	619.114,87	627.101,45	634.940,22	643.130,95	651.427,33
Gastos Bancarios	219.008,00	221.833,20	224.694,85	227.503,54	230.438,33	233.410,99
Pagos a proveedores	4.596.222,00	4.655.513,26	4.715.569,38	4.774.514,00	4.836.105,23	4.898.490,99
pagos de Obligaciones	<u>622.000,00</u>	<u>630.023,80</u>	<u>638.151,11</u>	<u>646.128,00</u>	<u>654.463,05</u>	<u>662.905,62</u>
TOTAL EGRESOS	<u>16.934.231,00</u>	<u>17.152.682,58</u>	<u>17.373.952,19</u>	<u>17.591.126,59</u>	<u>17.818.052,12</u>	<u>18.047.904,99</u>
SALDO DISPONIBLE.....	\$ 82.407.042,78	\$ 88.904.367,82	\$ 95.485.508,36	\$ 102.148.913,15	\$ 108.898.275,86	\$ 115.734.705,35



	<u>abr-12</u>	<u>may-12</u>	<u>jun-12</u>	<u>jul-12</u>	<u>ago-12</u>	<u>sep-12</u>
Saldo Disponible a 31 marzo 2012	115.734.705,35	123.683.660,35	125.279.179,57	126.895.280,98	128.633.746,33	130.396.028,66
	-	-	-	-	-	-
Mas : RECAUDOS :						
Ventas y Servicios de Contado	15.889.665,00	16.094.641,68	16.302.262,56	16.525.603,55	16.738.783,84	16.954.714,15
Recaudos de Cartera	<u>8.993.521,00</u>	<u>9.109.537,42</u>	<u>9.227.050,45</u>	<u>9.353.461,04</u>	<u>9.474.120,69</u>	<u>9.596.336,85</u>
Total Fondos Disponibles	\$ 140.617.891,35	142.431.862,15	144.269.233,17	146.245.721,66	148.132.291,47	150.043.198,03
	-	-	-	-	-	-
MENOS : EGRESOS						
Servicios Personales	2.695.645,00	2.730.418,82	2.765.641,22	2.803.530,51	2.839.696,05	2.876.328,13
Arriendos	2.546.300,00	2.579.147,27	2.612.418,27	2.648.208,40	2.682.370,29	2.716.972,87
Servicios Públicos	969.120,00	981.621,65	994.284,57	1.007.906,27	1.020.908,26	1.034.077,97
Servicios de Capacitaciones	2.184.905,00	2.213.090,27	2.241.639,14	2.272.349,60	2.301.662,91	2.331.354,36
Servicio de Vigilancia	899.000,00	910.597,10	922.343,80	934.979,91	947.041,15	959.257,98
Seguros	56.650,00	57.380,79	58.121,00	58.917,25	59.677,29	60.447,12
Publicidad	138.501,00	140.287,66	142.097,37	144.044,11	145.902,28	147.784,42
Combustibles y Lubricantes	370.000,00	374.773,00	379.607,57	384.808,20	389.772,22	394.800,28
Mantenimientos y Reparaciones	1.025.650,00	1.038.880,89	1.052.282,45	1.066.698,72	1.080.459,13	1.094.397,05
Gastos Diversos	611.230,00	619.114,87	627.101,45	635.692,74	643.893,17	652.199,40
Gastos Bancarios	219.008,00	221.833,20	224.694,85	227.773,17	230.711,44	233.687,62
Pagos a proveedores	4.596.222,00	4.655.513,26	4.715.569,38	4.780.172,69	4.841.836,91	4.904.296,61
pagos de Obligaciones	<u>622.000,00</u>	<u>630.023,80</u>	<u>638.151,11</u>	<u>646.893,78</u>	<u>655.238,71</u>	<u>663.691,29</u>
TOTAL EGRESOS	<u>16.934.231,00</u>	<u>17.152.682,58</u>	<u>17.373.952,19</u>	<u>17.611.975,33</u>	<u>17.839.169,81</u>	<u>18.069.295,10</u>
SALDO DISPONIBLE.....	\$ 123.683.660,35	125.279.179,57	126.895.280,98	128.633.746,33	130.396.028,66	132.078.137,43



	<u>oct-12</u>	<u>nov-12</u>	<u>dic-12</u>	<u>ene-13</u>	<u>feb-13</u>	<u>mar-13</u>
Saldo Disponible a 30 Sept. 2012	132.078.137,43	137.659.606,43	143.313.076,38	149.039.476,09	154.844.327,48	160.724.061,45
	-	-	-	-	-	-
Mas : RECAUDOS :						
Ventas y Servicios de Contado	16.955.711,00	17.174.439,67	17.395.989,94	17.634.315,01	17.861.797,67	18.092.214,86
Recaudos de Cartera	<u>9.596.636,00</u>	<u>9.720.432,60</u>	<u>9.845.826,18</u>	<u>9.980.714,00</u>	<u>10.109.465,21</u>	<u>10.239.877,32</u>
Total Fondos Disponibles	\$ 158.630.484,43	\$ 164.554.478,71	\$ 170.554.892,51	\$ 176.654.505,10	\$ 182.815.590,36	\$ 189.056.153,63
	-	-	-	-	-	-
MENOS : EGRESOS						
Servicios Personales	3.070.125,00	3.109.729,61	3.149.845,12	3.192.998,00	3.234.187,68	3.275.908,70
Arriendos	2.911.541,00	2.949.099,88	2.987.143,27	3.028.067,13	3.067.129,20	3.106.695,16
Servicios Públicos	1.103.556,00	1.117.791,87	1.132.211,39	1.147.722,68	1.162.528,31	1.177.524,92
Servicios de Capacitaciones	2.336.554,00	2.366.695,55	2.397.225,92	2.430.067,91	2.461.415,79	2.493.168,05
Servicio de Vigilancia	1.056.005,00	1.069.627,46	1.083.425,66	1.098.268,59	1.112.436,26	1.126.786,68
Seguros	65.668,00	66.515,12	67.373,16	68.296,17	69.177,20	70.069,58
Publicidad	411.250,00	416.555,13	421.928,69	427.709,11	433.226,56	438.815,18
Combustibles y Lubricantes	1.184.225,00	1.199.501,50	1.214.975,07	1.231.620,23	1.247.508,13	1.263.600,99
Mantenimientos y Reparaciones	1.856.210,00	1.880.155,11	1.904.409,11	1.930.499,51	1.955.402,96	1.980.627,66
Gastos Diversos	705.635,00	714.737,69	723.957,81	733.876,03	743.343,03	752.932,16
Gastos Bancarios	260.001,00	263.355,01	266.752,29	270.406,80	273.895,05	277.428,29
Pagos a proveedores	5.339.556,00	5.408.436,27	5.478.205,10	5.553.256,51	5.624.893,52	5.697.454,65
pagos de Obligaciones	<u>670.552,00</u>	<u>679.202,12</u>	<u>687.963,83</u>	<u>697.388,93</u>	<u>706.385,25</u>	<u>715.497,62</u>
TOTAL EGRESOS	<u>20.970.878,00</u>	<u>21.241.402,33</u>	<u>21.515.416,42</u>	<u>21.810.177,62</u>	<u>22.091.528,91</u>	<u>22.376.509,64</u>
SALDO DISPONIBLE.....	\$ 137.659.606,43	\$ 143.313.076,38	\$ 149.039.476,09	\$ 154.844.327,48	\$ 160.724.061,45	\$ 166.679.643,99



	<u>abr-13</u>	<u>may-13</u>	<u>jun-13</u>	<u>jul-13</u>	<u>ago-13</u>	<u>sep-13</u>
Saldo Disponible a 31 Marzo 2013	166.679.643,99	172.534.899,99	178.465.688,79	186.535.097,21	194.715.056,53	203.000.537,32
	-	-	-	-	-	-
Mas : RECAUDOS :						
Ventas y Servicios de Contado	18.154.210,00	18.388.399,31	19.665.475,00	19.934.892,01	20.192.052,11	20.452.529,59
Recaudos de Cartera	<u>10.246.888,00</u>	<u>10.379.072,86</u>	<u>11.535.210,00</u>	<u>11.693.242,38</u>	<u>11.844.085,20</u>	<u>11.996.873,90</u>
Total Fondos Disponibles	\$ 195.080.741,99	\$ 201.302.372,15	\$ 209.666.373,79	\$ 218.163.231,59	\$ 226.751.193,85	\$ 235.449.940,81
MENOS : EGRESOS						
Servicios Personales	3.276.558,00	3.318.825,60	3.361.638,45	3.407.692,90	3.451.652,13	3.496.178,45
Arriendos	3.106.669,00	3.146.745,03	3.187.338,04	3.231.004,57	3.272.684,53	3.314.902,16
Servicios Públicos	1.195.840,00	1.211.266,34	1.226.891,67	1.243.700,09	1.259.743,82	1.275.994,51
Servicios de Capacitaciones	2.556.010,00	2.588.982,53	2.622.380,40	2.658.307,02	2.692.599,18	2.727.333,71
\$ -						
Servicio de Vigilancia	1.130.254,00	1.144.834,28	1.159.602,64	1.175.489,19	1.190.653,01	1.206.012,43
Seguros	71.265,00	72.184,32	73.115,50	74.117,18	75.073,29	76.041,74
Publicidad	439.665,00	445.336,68	451.081,52	457.261,34	463.160,01	469.134,77
Combustibles y Lubricantes	1.283.651,00	1.300.210,10	1.316.982,81	1.335.025,47	1.352.247,30	1.369.691,29
Mantenimientos y Reparaciones	1.985.652,00	2.011.266,91	2.037.212,25	2.065.122,06	2.091.762,14	2.118.745,87
Gastos Diversos	795.624,00	805.887,55	816.283,50	827.466,58	838.140,90	848.952,92
Gastos Bancarios	286.320,00	290.013,53	293.754,70	297.779,14	301.620,49	305.511,40
Pagos a proveedores	5.699.665,00	5.773.190,68	5.847.664,84	5.927.777,85	6.004.246,18	6.081.700,96
pagos de Obligaciones	<u>718.669,00</u>	<u>727.939,83</u>	<u>737.330,25</u>	<u>747.431,68</u>	<u>757.073,55</u>	<u>766.839,80</u>
TOTAL EGRESOS	<u>22.545.842,00</u>	<u>22.836.683,36</u>	<u>23.131.276,58</u>	<u>23.448.175,07</u>	<u>23.750.656,52</u>	<u>24.057.039,99</u>
SALDO DISPONIBLE.....	\$ 172.534.899,99	\$ 178.465.688,79	\$ 186.535.097,21	\$ 194.715.056,53	\$ 203.000.537,32	\$ 211.392.900,82



	<u>oct-13</u>	<u>nov-13</u>	<u>dic-13</u>	<u>ene-14</u>	<u>feb-14</u>	<u>mar-14</u>
Saldo Disponible a 30 Sept. 2013	211.392.900,82	219.804.455,41	228.324.519,05	234.863.178,81	241.491.418,21	248.205.161,89
Mas : RECAUDOS :		-			-	-
Ventas y Servicios de Contado	20.452.529,30	20.716.366,93	20.817.335,00	21.102.532,49	21.374.755,16	21.650.489,50
Recaudos de Cartera	<u>11.996.873,90</u>	<u>12.151.633,57</u>	<u>12.151.633,00</u>	<u>12.318.110,37</u>	<u>12.477.014,00</u>	<u>12.637.967,48</u>
Total Fondos Disponibles	\$ 243.842.304,02	\$ 252.672.455,91	\$ 261.293.487,05	\$ 268.283.821,67	\$ 275.343.187,36	\$ 282.493.618,87
		-	-	-	-	-
MENOS : EGRESOS		-	-	-	-	-
Servicios Personales	3.496.178,45	3.541.279,15	3.586.961,65	3.636.103,03	3.683.008,76	3.730.519,57
Arriendos	3.314.902,16	3.357.664,40	3.400.978,27	3.447.571,67	3.492.045,35	3.537.092,73
Servicios Públicos	1.275.994,51	1.292.454,84	1.309.127,51	1.327.062,55	1.344.181,66	1.361.521,60
Servicios de Capacitaciones	2.727.333,71	2.762.516,31	2.798.152,78	2.836.487,47	2.873.078,16	2.910.140,86
\$ -						
Servicio de Vigilancia	1.206.012,43	1.221.569,99	1.237.328,24	1.254.279,64	1.270.459,85	1.286.848,78
Seguros	76.041,74	77.022,68	78.016,27	79.085,09	80.105,29	81.138,65
Publicidad	469.134,77	475.186,61	481.316,52	487.910,55	494.204,60	500.579,84
Combustibles y Lubricantes	1.369.691,29	1.387.360,31	1.405.257,26	1.424.509,28	1.442.885,45	1.461.498,67
Mantenimientos y Reparaciones	2.118.745,87	2.146.077,69	2.173.762,09	2.203.542,63	2.231.968,33	2.260.760,73
Gastos Diversos	848.952,92	859.904,41	870.997,18	882.929,84	894.319,64	905.856,36
Gastos Bancarios	286.320,00	290.013,53	293.754,70	297.779,14	301.620,49	305.511,40
Pagos a proveedores	6.081.700,96	6.160.154,90	6.239.620,90	6.325.103,71	6.406.697,54	6.489.343,94
pagos de Obligaciones	<u>766.839,80</u>	<u>776.732,03</u>	<u>786.751,88</u>	<u>797.530,38</u>	<u>807.818,52</u>	<u>818.239,38</u>
TOTAL EGRESOS	<u>24.037.848,61</u>	<u>24.347.936,86</u>	<u>24.662.025,24</u>	<u>24.999.894,99</u>	<u>25.322.393,63</u>	<u>25.649.052,51</u>
SALDO DISPONIBLE.....	\$ 219.804.455,41	\$ 228.324.519,05	\$ 236.631.461,81	\$ 243.283.926,68	\$ 250.020.793,73	\$ 256.844.566,36



6. CONCLUSIONES

Una vez finalizado el estudio y organizado el informe se hizo un balance del mismo y los resultados fueron los siguientes:

1. El objetivo se cumplió al 100%. Después de haber recopilado toda la información de la empresa por parte de directivos y administradores, el grupo investigador pudo elaborar el Plan de negocio para Mokana basado en la realidad de la empresa. Hoy esta cuenta con un instrumento de trabajo como guía, además se pudo elaborar la estructura organizacional, se reestructuró la misión, la visión, los objetivos y se elaboró el flujo grama del proceso de Mokana que antes no existía, en este momento tiene una estructura organizacional definida con sus perfiles de cargos y las funciones para cada empleado y de esta manera pueda prestar un buen servicio.
2. Se pudo identificar las características del mercado objetivo, el cual está plasmado en el Plan, se elaboró el flujo grama del proceso, se plantearon los riesgos de la empresa y se hizo un estudio exhaustivo de la parte financiera.
3. Se hizo un análisis de la empresa de acuerdo a las fuerzas de Porter.
4. Los resultados del estudio financiero fueron buenos para Mokana, ya que la tendencia del mercado es positiva. En los tres años que lleva funcionando ha sido estable en su crecimiento, más y más deportistas se unen a la comunidad. Por el lado del turismo extranjero también la tendencia es de crecimiento además de haber una alta compra de inmuebles por personas extranjeras. El resultado de la liquidez que la empresa dispone de \$2,5 a \$3.5 pesos aproximadamente para cubrir dichas deudas. Este índice es Bueno y se debe mantener utilizando adecuadamente los medios de pago. La prueba acida confirma la solvencia de la empresa para cubrir sus pasivos, pero se recomienda Mantener el inventario con bajas existencias. La rentabilidad del negocio es buena pero se recomienda mantener el nivel en las ventas y seguir logrando buenos costos en los productos que se compran. El resultado de la variable endeudamiento muestra la capacidad real para contraer obligaciones Financieras. Se recomienda para mantenerlo, programar bien el pago de las obligaciones y acreencias así como también las necesidades crediticias. En cuanto a rotaciones los resultados no fueron positivos porque se demora mucho tiempo en recuperar su cartera. En cuanto a los ingresos estos tienen a subir más que los egresos, o sea que para la empresa es un buen pronóstico.
5. Con respecto a la competencia se maneja un excelente servicio al cliente además de tener una ventaja competitiva debido a las excelentes condiciones del lugar donde está ubicado Mokana club. Se maneja además un portafolio de servicios más diversos y la empresa cuenta con un establecimiento comercial con todas las adecuaciones necesarias para prestar el mejor servicio al cliente, así mismo se proyecta hacer eventos y alianzas con las instituciones educativas, vender el servicio a través de la página web y control de la zona norte de la ciudad ya que la competencia está ubicada en este sector.



BIBLIOGRAFIA

ANDER Egg – E. (1982) Técnicas de Investigación Social. Editorial Humanitas.

BARROW, Paúl. (2002). Como preparar y poner en marcha Planes de Negocio. Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona.

CALVO, Thomas Y MÉNDEZ, Bernardo. (1995). Micro y pequeña empresa en México Frente a los retos de la globalización. Centro de estudios mexicanos y centroamericanos. México.

CRUZ Roche, I. y MARTÍNEZ Tercero Mario.(2002). “El Plan de Marketing en La Pyme”. Ibérico Europea De Ediciones. Madrid.

DAVID, FRED R. (1997). Conceptos de administración estratégica. Quinta Edición. Pearson Educación.

GÁLVEZ AZCANIO, E. (1993). Planeación Estratégica en los Negocios instrumento de apoyo a las disciplinas administrativas. Ediciones Contables y Administrativas, S.A. de C.V. ECASA.

GÓMEZ Cárdenas Iliana. (2005) J´Grupo de Negocios de Exportaciones. Empresa de desarrollo de software. DESOFT, La Habana, Cuba. e-mail: iliana.gomez@desoft.cu
ilianagom@gmail.com

HERNÁNDEZ, Alma. (2007). Módulo “Plan de Negocio”. Universidad de La Habana, CETED,.

I.T.E.S.M. – ASIVE (1995). Administración y planeación estratégica. Diplomado en comercialización. apuntes.



KOTLER, Ph. y et. Al. (2000) "Dirección de marketing. Edición del milenio". Ed. Pearson Educación, S.A, Madrid.

MENGUZZATO y RENAU. (1994). Dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador de management. Editorial Ariel. Barcelona..

MUÑOZ, C. (1998). Como elaborar y asesorar una investigación de Tesis. Printice – Hall Hispanoamericana, S.A. México

PORTER, Michael E. (1989). Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales. Ed. CECSA. 10ma impresión. México.

RODRÍGUEZ Valencia, Joaquín. (2001). Como aplicar la planeación ESTRATÉGICA a la pequeña y mediana EMPRESA THOMPSON. México.

SALLENAVE, JEAN-PAUL. (1993). Gerencia y planeación estratégica. Editorial. Norma

SAPOROSI, G. (1997). Clínica empresaria. Una metodología paso a paso para desarrollar y monitorear un plan e negocios. Ediciones Machi, Buenos Aires.

SERNA Gómez H. (1994). Planeación y gestión estratégica. Teoría y Metodología. RAM editores. Colombia.

STEINER George A. (1986). Planeación estratégica: Lo que Todo Director *Debe* Saber CIA. Editorial Continental, S.A. de C.V.

TAYLOR Bernard y HARRISON J. (1991). Planeación estratégica exitosa. Ideas, casos y lecciones para proyectar el camino de la empresa. Fondeo editorial. Legies S.A. Colombia.



TORRES Márquez M. Clara/ PACHECO Ramírez Pilar. (1996). La planeación en la Pequeña y la Mediana Empresas hacia el Siglo XXI. Revista: UPIICSA Tecnología Ciencia y Cultura. Año IV VOL.II Número 9 Nueva Época Enero-Abril.

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR. Vicerrectorado de Investigación y Postgrado (1998). Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales. Caracas.

- www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/emp/plandez.htm.
- www.pue.udiap.mx/-tesis/lad/bermudez_z_m.23/11/06
- Una visión de la modernización de México. Fondo de cultura económica c1993. www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/emp/plandez.htm.



Anexos



Anexo A

RECURSOS ADMINISTRATIVOS

a) Recursos Humanos

Estudiantes y/o investigadores:

- ✓ JUAN CAMILO HAGGAR ZERRATE
- ✓ JULIÁN FELIPE SUÁREZ HERNÁNDEZ

Asesores:

- ✓ Temático: ANDRÉS QUINTERO DUQUE. Profesional en Finanzas y Negocios Internacionales
- ✓ Metodológico: Lic. ADALGIZA CÉSPEDES DE LEYVA. Trabajadora Social. Esp. en RR.HH

b) Presupuesto del proyecto

RUBROS	Vr. PARCIAL	Vr. TOTAL
TRANSPORTE		\$170.000
Buses	70.000	
Taxis	100.000	
COPIADO Y TRANSCRIPCIÓN		\$500.000
Fotocopia	100.000	
Transcripciones de anteproyecto, correcciones e informe final del trabajo.	400.000	
GASTOS DE PAPELERIA Y UTILES		\$146.000
Carpetas	21.000	
Hojas	50.000	
Memoria USB	60.000	
CD	15.000	
GASTOS VARIOS		\$500.000
Refrigerios	100.000	
Imprevistos	100.000	
Internet	300.000	
TOTAL		\$1.316.000

La financiación del proyecto fue avalada por los propios estudiantes investigadores.



Anexo B Cronograma de Actividades

ACTIVIDADES REALIZADAS DURANTE EL PROCESO INVESTIGATIVO	Año 2008 – 2009																									
	Junio/Julio		Agosto/Sep.				Agosto/sep.				Octubre/nov.				Enero/feb.				Marzo/abril				Mayo			
	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2		
Revisión de Bibliografía																										
Definición del tema, Planteamiento y formulación del problema																										
Delimitación del problema y objetivos propuestos Justificación y de logros esperados																										
Elaboración de antecedentes y Marco referencial																										
Elaboración de la metodología del estudio																										
Organización del Anteproyecto.																										
Entrega del anteproyecto para aprobación al comité de la facultad																										
Aprobación del Anteproyecto																										
Visita a la Empresa para recopilar información																										
Codificación y tabulación de la información																										
Análisis e interpretación de los datos																										
Redacción y entrega del informe final.																										
Sustentación																										

Nota: el tiempo se determinó así 1 = 15 días; 2 = 15 días



ANEXO C

Instrumento. Formato para aplicar a empresarios/administrador de la empresa Mokana Club Náutico.

Objetivo: Recopilar a través de este instrumento toda la información necesaria para cumplir con el objetivo planteado en el estudio.

Nombre de la empresa: _____
Representante legal: _____
Dirección y ciudad: _____
Teléfono y Fax: _____
Dirección electrónica: _____
Tipo de organización: _____
Fecha de constitución de la empresa: _____

DESCRPCIÓN DEL NEGOCIO

¿Cuáles son los productos ofrecidos?

¿Cuál es el mercado objetivo?

¿Cuál es la capacidad productiva de la empresa?

Producto	Descripción	Oferta máxima	Precio/unidad

PORTAFOLIO DE PRODUCTOS

Descripción del producto

Describe las características sobresalientes de cada producto que se ofrece



MERCADO.
Comportamiento del mercado

Características de los consumidores

Análisis de la competencia y canales de distribución

¿Cuáles son las diferencias de su producto o servicios frente a las de sus competidores?

¿Cuáles son sus debilidades y fortalezas con respecto a las otras empresas?

Estrategia de comercialización

¿Cuál es el sistema de distribución de los productos?

Información de la empresa

¿Qué tipo de actividad desempeña la empresa? (comercialización, producción, agroindustria, servicio.etc.)

Describe la infraestructura instalada con la que la empresa cuenta actualmente.



Describa la infraestructura que se proyecta conseguir.

Estructura Organizacional. Hacer el organigrama de MOKANA (si no o existe)

¿Cuántos empleados tienen la empresa actualmente, y cuales son los cargos?

Descripción del sistema de producción

Especifique las áreas donde tiene influencia la empresa, sus características y las actividades desarrolladas en cada área.

Departamento	Municipio	Vereda	Altitud (msnm)	Precipitación anual (mm)	Temp. Media anual (°C)	Actividades desarrolladas
Atlántico						Windsurf, Kitesurf, Surf.
Bolívar						Windsurf, Kitesurf, Surf.
Magdalena						Windsurf, Kitesurf, Surf.
Valle del Cauca						Windsurf, Kitesurf.
Providencia						Windsurf, Kitesurf, Surf.
Pacífico						Surf.
Guajira						Windsurf, Kitesurf.

¿Cuales son los servicios que se utilizan en el sistema de producción?

	Nombre Común	Nombre Científico	Parte Utilizada	Etapas de Producción en donde la utiliza	Método de obtención (de donde proviene?)
1	AGUA		kddjdjdcursos, ALQUIL alquileres, bodegajes	Lavado de equipos y personal	AGUAS AGUAS DE CARTAGENA
2	ELECTRIVELA ELECTRICIDAD		Área de descanso, taller, seguridad	Neveras de bebidas, equipo de so nido, maquinaria en el taller (pulidora) luces en la noche	electricaribe

Describa las condiciones ambientales mínimas necesarias para mantener la productividad de los servicios (condiciones de luz, humedad, temperatura, características climáticas, etc.)



ANEXO D

Acta de Constitución de Mokana.

MajCGivOiGmbDyaX-IBARRIOS 001030509 Copias: 003 No. 5125740

 Pagina: 001

CAMARA DE COMERCIO DE CARTAGENA

FECHA: 2007/06/13 HORA: 8:28:13 AM

CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACIÓN

El SECRETARIO DE LA CAMARA DE COMERCIO DE CARTAGENA, con fundamento en las matrículas e inscripciones del Registro Mercantil,

CERTIFICA

NOMBRE: MOKANA CLUB LTDA

MATRICULA: 09-216681-03

DOMICILIO: CARTAGENA

NIT 900079626-5

CERTIFICA

CONSTITUCION: Que por Escritura Pública No. 1.200 del 7 de Abril de 2006, otorgada en la Notaría 3a. de Cartagena, inscrita en esta Cámara de Comercio el 11 de Abril de 2006 bajo el número 48,360 del Libro IX del Registro Mercantil, se constituyó una sociedad comercial del tipo de las limitadas denominada:

MOKANA CLUB LTDA

CERTIFICA

REFORMA: Que hasta la fecha la sociedad no ha sido reformada.

CERTIFICA

VIGENCIA: Que la sociedad no se halla disuelta y su duración es hasta abril 07 de 2026.

CERTIFICA

OBJETO SOCIAL: El objeto social de la sociedad será: La enseñanza de deportes náuticos, alquiler de equipos náuticos, reparación, fabricación, compra y venta de equipos náuticos, exportación e importación de equipos náuticos, la organización y promoción de deportes y eventos náuticos.

Como consecuencia del anterior objeto social, podrá llevar a cabo como objeto secundario los siguientes actos y contratos: Tramite de documentos por delegación o mandato. Contratar los servicios de terceros para la realización de las actividades de la empresa. alquiler, enajenación, arrendar y gravar toda clase de bienes muebles e inmuebles,



MajCGivOiGmbDyaX-IBARRIOS 001030509 Copias: 003

Pagina: 002

CAMARA DE COMERCIO DE CARTAGENA

FECHA: 2007/06/13 HORA: 8:28:13 AM

girar, aceptar, endosar, asegurar, cobrar, negociar títulos valores y cualquier otra clase de títulos de créditos nacionales o extranjeros. Formar parte de otras sociedades que se propongan actividades semejantes complementarias o conexas o accesorios de esta empresa social o absorber parcial o totalmente a este tipo de empresa con el visto bueno de la junta de socios. Prestar asesoría, consultoría a terceros. Intervenir como deudora o como acreedora de toda clase de operaciones privadas de crédito, otorgando y aceptando garantías previa aprobación de la junta de socios. celebrar y ejecutar todos los actos complementarios de las anteriores y los que tienen como finalidad ejercer los derechos y cumplir las obligaciones legales o convencionalmente derivadas de la existencia y actividad de la sociedad. En general la sociedad podrá ejecutar todo acto o celebrar todo contrato lícito que los socios gestores consideren conveniente para el logro dl objeto social.

CERTIFICA

QUE EL CAPITAL DE LA EMPRESA ES:	NRO. CUOTAS	VALOR NOMINAL
\$1.000.000,00	1.000	\$1.000,00

CERTIFICA

SOCIOS	NRO. CUOTAS	TOTAL APORTES
JULIAN FELIPE SUAREZ HERNANDEZ	250,00	\$250.000,00
FELIPE ANDRES URICOECHEA PERCY	250,00	\$250.000,00
ANDRES FELIPE QUINTERO DUQUE	250,00	\$250.000,00
JUAN CAMILO ANTONIO HAGGAR ZERRATE	250,00	\$250.000,00

CERTIFICA

REPRESENTACION LEGAL: El gerente tendrá la administración y representación de la sociedad y el derecho a usar de la razón social y será el promotor, gestor y ejecutor de los negocios y actividades sociales, ya que en él delegan los socios la facultad de administrar que les corresponde por ministerio de la ley. El gerente tendrá un suplente quien lo reemplazará en sus faltas absolutas o temporales.

CERTIFICA

CARGO	NOMBRE	IDENTIFICACION
REPRESENTANTE LEGAL GERENTE	JULIAN FELIPE SUAREZ HERNANDEZ DESIGNACION	C1.020.716.785



MajcGivOiGmbDyaX-IBARRIOS

001030509

Copias: ~~003~~ **5125741**



Pagina: 003

CAMARA DE COMERCIO DE CARTAGENA

FECHA: 2007/06/13 HORA: 8:28:13 AM

Por Escritura Pública No. 1,200 del 7 de Abril de 2006, otorgada en la Notaría 3a. de Cartagena, inscrita en esta Cámara de Comercio el 11 de Abril de 2006 bajo el número 48,360 del Libro IX del Registro Mercantil.

REPRESENTANTE LEGAL ANDRES FELIPE QUINTERO DUQUE Cl.047.370.432
GERENTE SUPLENTE DESIGNACION

Por Escritura Pública No. 1,200 del 7 de Abril de 2006, otorgada en la Notaría 3a. de Cartagena, inscrita en esta Cámara de Comercio el 11 de Abril de 2006 bajo el número 48,360 del Libro IX del Registro Mercantil.

CERTIFICA

FACULTADES DEL REPRESENTANTE LEGAL: Son funciones del gerente: a) Ejercer la representación legal de la sociedad, judicial o extrajudicialmente y ante toda clase de personas o autoridades de cualquier orden y para toda clase de actos y contratos; b) Ejecutar las órdenes y encargos emanados de la junta de socios; c) Adquirir bienes o muebles o inmuebles, limitarlos, gravarlos, enajenarlos, transformarlos y alterar su forma o destino; d) Dar o recibir dinero en mutuo, con o sin intereses y con o sin garantías reales; e) Recibir bienes en pago de obligaciones que se adeuden a la sociedad o hacer daciones en pago; f) Celebrar toda clase de operaciones con títulos valores así como toda clase de contratos bancarios; g) Dar y recibir bienes en arrendamiento; h) conferir poderes especiales o generales, revocarlos, sustituirlos y comparecer ante toda clase de autoridades, como demandante o demandado, con facultades para desistir los negocios sociales, transigirlos o comprometerlos; i) Realizar toda clase de actos o contratos comprendidos dentro del giro social; y j) cumplir con las demás funciones que la ley, los estatutos y la junta de socios le encomienden.

CERTIFICA

NOTIFICACION DE DIRECCION JUDICIAL

LAGUITO CRA 1A nO. 1A-80 CARTAGENA

CERTIFICA

Los actos de registro aquí certificados quedan en firme transcurridos cinco (5) días hábiles, contados a partir de la fecha de su inscripción siempre que no sean objeto de recursos en vía gubernativa.

La información sobre contratos sujetos a registro se suministra en Certificado Especial.



MajCGivOiGmbDyaX-IBARRIOS 001030509 Copias: 003

Página: 004

CAMARA DE COMERCIO DE CARTAGENA

FECHA: 2007/06/13 HORA: 8:28:13 AM

El secretario de la Cámara de Comercio de Cartagena autoriza con su firma el presente certificado.

De conformidad con el decreto 2150 de 1995, la firma mecánica que aparece a continuación tiene plena validez para todos los efectos legales.

CERTIFICA

Fecha de Renovación: Abril 11 de 2006

Cartagena, Junio 13 de 2007 Hora: 8:28 AM