



Tavata

Presentado por:

María Angélica Molina

Valeria Gaitán

**Trabajo de grado para optar por el título de
Maestría en Administración de empresas**

Director del trabajo de grado:

Mónica Franco Ángel

Universidad Icesi

Facultad de ciencias Administrativas y Económicas

Cali, abril 2018

Contenido

Resumen/ Abstract	4
Resumen Ejecutivo.....	4
1. ANÁLISIS DEL MERCADO	7
1.1 Análisis del sector económico	7
1.2 Producto/ servicio	9
1.3 Clientes.....	10
1.4 Competencia.....	11
1.5 Tamaño del mercado global.....	11
1.6 Tamaño del mercado de la empresa	12
2. PLAN DE MERCADO	13
2.1 Estrategia de precio	13
2.2 Estrategia de comunicación	13
2.3 Estrategia de distribución	15
2.4 Políticas de servicio	16
2.5 Estrategia de venta.....	16
2.6 Presupuesto de la estrategia de mercadeo	17
2.7 Mercado y Ventas.....	18
3. ANÁLISIS TÉCNICO.....	20
3.1 Análisis de producto	20
3.2 Facilidades:.....	24
3.3 Equipos y maquinaria	25
3.4 Distribución de espacios	26
3.5 Consumos y Costos Unitarios.....	26
3.6 Plan de consumo.....	28
3.7 Sistemas de control.....	30
4. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO	31
4.1 Grupo empresarial	31
4.2 Estructura organizacional	32
4.3 Personal operativo	34
4.4 Organizaciones de apoyo	37
4.5 Presupuesto de nómina	37

5.	ANÁLISIS LEGAL, AMBIENTAL Y SOCIAL	38
5.1	Aspectos legales	38
5.2	Análisis ambiental	39
5.3	Análisis social.....	39
5.4	Análisis de valores personales	39
6.	ANÁLISIS ECONÓMICO	40
6.1	Inversión de activos fijos	40
6.2	Presupuesto de Ingresos.....	40
6.3	Presupuesto de consumos y componentes.....	43
6.4	Inversión en capital de trabajo	46
6.5	Presupuesto de otros gastos	46
6.6	Análisis de costos	48
7.	ANÁLISIS FINANCIERO.....	48
7.1	Flujo de caja	48
7.2	Estado de resultados	51
7.3	Balance general	52
8.	ANÁLISIS DE RIESGOS.....	53
8.1	Condiciones del entorno	53
8.2	Riesgos de mercado.....	54
8.3	Riesgos técnicos	54
8.4	Riesgos económicos	55
8.5	Riesgos financieros.....	55
8.6	Riesgos legales:	55
9.	EVALUACIÓN INTEGRAL DEL PROYECTO.....	56
9.1	Flujo de caja totalmente neto	56
9.2	Análisis de sensibilidad	57
10.	CONCLUSIONES.....	58
11.	ANEXOS.....	59
11.1	Anexo A Preguntas del grupo focal	59
11.2	ANEXO B Preguntas de la encuesta:.....	59

Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo estudiar la factibilidad de creación de una empresa llamada Tavata, dedicada a la venta de bolsos en cuero y lona, la cual permite a las clientas de las ciudades de Cali, Bogotá, Medellín y Barranquilla personalizar su bolso y adicionalmente comprar los productos que estén en línea ya fabricados. Para vender los bolsos personalizados se hará uso de una plataforma digital, por la cual podrán armarlos a su gusto y hacer el pedido desde la comodidad de sus casas, sin tener que desplazarse a un punto de venta, si así lo desean. El principal diferenciador de la empresa es la personalización.

De acuerdo a los análisis financieros se puede concluir que esta creación de empresa es viable y es una oportunidad de negocio, teniendo en cuenta que la tasa de retorno es del 67,95% y tiene un periodo de recuperación de la inversión de un año, diez meses y 17 días.

Palabras claves: Bolsos, carteras, personalización, venta local, ventas por internet.

Abstract

The objective of this paper is to study the feasibility of creating a company called Tavata, dedicated to sell leather and canvas handbags, through a digital platform which allows customers in the cities of Cali, Bogotá, Medellín and Barranquilla to customize their purses. As well it provides the option to buy products that are already manufactured. This digital tool gives the possibility to assemble their own purse in the comfort of their homes, without having to move around, if they wish. The main differentiator of the company is the customizing process.

According to the financial analysis, it can be concluded that this company is viable and it is considered a business opportunity, taking into account that the internal rate of return is 67.95% and it has a one year investment recovery period, ten months and 17 days.

Key words: Handbags, purses, customizing, online sales, store.

Resumen Ejecutivo

Tavata es una empresa cuya propuesta de valor consiste en la personalización de bolsos a través de una plataforma digital, en la cual las clientas pueden armar su propio bolso y además comprar los que ya estén fabricados de línea. La empresa también ofrece la opción de compra a través de un local ubicado en la ciudad de Cali. De acuerdo al análisis de la investigación de mercado, el segmento objetivo son mujeres de 25 a 39 años, de estratos 4,5 y 6 que residen en las ciudades de Cali, Bogotá, Medellín y Barranquilla. La estrategia de comunicación y de mercadeo para el mercado objetivo se hará a través de social media.

El negocio será dirigido por las dos fundadoras, quienes tienen experiencia en el sector comercial, financiero y administrativo y que además cuentan con conocimientos adquiridos en una maestría de administración de empresas de la universidad ICESI, lo que permite tener una visión global del negocio.

A pesar que en el sector marroquinería estén ingresando nuevas marcas de manera informal, y de acuerdo al estudio de mercado, el 87% de los posibles consumidores no han encontrado una marca de bolsos donde puedan armarlos a su gusto, es por esto que la empresa encuentra una gran oportunidad de negocio, y adicional encuentra otra oportunidad al desarrollar canales de distribución no solo físico sino también por internet. El desarrollar el canal de distribución de internet y enfocar su estrategia de comunicación y de mercadeo hacia esta, permite que la empresa abarque un mercado más amplio y así mismo pueda obtener volúmenes de ventas significativos.

Para cumplir con las metas de ventas, se realiza una campaña de expectativa, en la cual se dará a conocer el producto y los canales que se ofrecerán, para que el mercado conozca e interactúe con la plataforma antes de iniciar operación. También se esforzará para que la publicidad mensual permita que la marca se posicione y por último la empresa ofrecerá un soporte de post venta, velando por la satisfacción del cliente con su servicio y producto.

Los recursos que se requieren para iniciar operación son de 110 millones de pesos colombianos, que serán utilizados para la adecuación del punto de venta de la ciudad de Cali y para la oficina, desde la cual se coordinarán las operaciones del negocio para todas las ciudades. Para finales del primer año se proyecta una utilidad del periodo superior a los 40 millones, que equivalen al 3,5% y a finales del cuarto año una utilidad del periodo del 8,9%, los cuales permiten alcanzar una TIR cerca del 70% y un valor presente neto de \$176.382.915 COP teniendo en cuenta una tasa mínima

de retorno de del 15%. El valor de la tasa interna de retorno está muy por encima de la tasa mínima de retorno debido a que la inversión inicial con relación a las ventas proyectadas es pequeña, ya que la parte más grande de la operación, que es la confección de bolsos se tercerizará con talleres especializados.

De acuerdo al modelo del negocio, uno de los mayores riesgos para la empresa es la dependencia de los talleres de maquila para poder cumplir con la promesa al cliente, motivo por el cual se desarrollarán proveedores que cumplan con los criterios de calidad y se incluirá en los contratos pólizas de cumplimiento y porcentajes de multas sobre el valor a pagar por incumplimientos.

1. Análisis del mercado

Para la investigación de mercados, se realizaron 100 encuestas a clientas potenciales, tres entrevistas a expertos y dos grupos focales. Los grupos focales se realizaron en grupos de seis mujeres a través de los cuales se pudo evidenciar gustos y tendencias, y todas las mujeres coincidieron que el tipo de bolso que usan depende de la ocasión y que para ellas es muy importante tocar y medirse el accesorio que van a comprar, en el anexo A se incluyen las preguntas realizadas. Los expertos en la maquila de bolsos fueron contactados directamente en cada uno de sus talleres, a quienes se les realizó preguntas técnicas, y temas de fabricación de los mismos. En el caso de las encuestas las cuales se realizaron el 9 de febrero del 2018, donde se compartió un enlace a través de redes sociales, utilizando Google Forms para que las clientas potenciales pudieran acceder de manera fácil, en el anexo B se incluye el listado de preguntas y un resumen de las respuestas más relevantes. A través de este estudio fue posible identificar perfiles y tendencias de consumo del cliente, como son los atributos más importantes al comprar un bolso, la mayoría respondieron el precio (63%) y calidad (66%).

El perfil demográfico de las consumidoras del producto son mujeres de 25 a 39 años de estratos 4,5 y 6 que habitan en la ciudad de Cali, Bogotá, Medellín y Barranquilla y que buscan verse y sentirse bonitas con un accesorio que refleje su estilo.

1.1 Análisis del sector económico

En el 2017 el sector de marroquinería tuvo un decrecimiento fuerte debido a la reforma tributaria lo cual genera una disminución importante en la demanda de estos bienes. El sector tiene puestas sus esperanzas en el comercio exterior debido a que la devaluación del peso frente al dólar hace que lo exportadores reciban más pesos colombianos, además de hacer nuestro producto nacional más competitivo internacionalmente (ACICAM, 2016)

Luis Gustavo Flórez, presidente de ACICAM, le dijo a Portafolio que, pese a esos indicadores, el sector está enfocando sus esfuerzos en internacionalizarse. Según el directivo, el plan es que el 90% de la compañía de esos segmentos, que actualmente son alrededor de 5.600, puedan mejorar su productividad y sus estándares de calidad para poder exportar. (Revista Portafolio, 2017)

Para el 2015, la industria del cuero constituye aproximadamente el 2.1% del PIB nacional, genera alrededor de 100.000 empleos directos y 50.000 indirectos, en la balanza comercial representa 54.1 millones de dólares siendo sus principales socios comerciales Estados Unidos, México, Perú y Ecuador (Revista M, 2015). Colombia tiene una amplia trayectoria en este sector, sus productos son reconocidos a nivel mundial por su alta calidad en los materiales utilizados y excelente mano de obra, aparte de tener precios muy competitivos ya que la mano de obra es considerada económica comparada con otros países. El tratado de libre comercio con Estados Unidos fue de gran beneficio teniendo en cuenta que es el principal socio comercial en el sector de marroquinería.

La informalidad dentro del sector es uno de los males que inquieta ya que es difícil medir el crecimiento y la innovación. Este índice está por encima del promedio de todas las industrias, se busca que estas empresas se formalicen por lo menos en los próximos 10 años con el programa de comunidad económica europea, Al Invest 5, organización la cual direccionara recursos a América Latina para transferir conocimiento, y Colombia es uno de los 18 proyectos ganadores para recibir ese apoyo.

En Colombia existen varios expositores de marroquinería con amplia trayectoria en el sector, la mayoría de estos con diferentes líneas de productos para poder así abarcar mayor porcentaje del mercado. Los líderes del mercado a nivel nacional son Vélez, Bosi, Mussi y La Maravilla S.A, adicionalmente existen productores de bolsos para un nicho de mercado como lo son Seis Marías, Adalgiza López y OQ Shoes, entre otros.

Las ventas se realizan directamente por internet, un canal que en el país ha venido cogiendo fuerza por la comodidad que proporciona a los consumidores. Las ventas por internet han mostrado crecimiento ya que Colombia es un país que ha venido generando confianza en los usuarios de internet evidenciando así el incremento a la suscripción de internet fijo y móvil, desde el tercer trimestre de 2016 hasta el tercer trimestre de 2017 el acceso por suscripción a internet fijo y móvil ha tenido un incremento del 9,9%, ha tenido un índice de penetración del 14,6% en el Valle del Cauca (Mintic, 2017).

Según el estudio de mercado realizado el canal de preferencia por las clientas es el almacén con el 83% seguido por internet con el 9%. De acuerdo a un artículo de portafolio las ventas por internet han venido cogiendo fuerza, cerca de 40% de los encuestados afirmaron haber hecho compras por internet en las categorías de bienes durables (Revista Portafolio, 2017).

Teniendo en cuenta lo anterior, es evidente que los usuarios están cambiando sus hábitos de compra ya que cuentan con poco tiempo o prefieren descansar. Sin embargo, existen desplazamientos que si son prioritarios como lo son las citas médicas. En contraste, para aquellas salidas que no son prioritarias, está el comercio en línea, el cual pretende ofrecerle a los consumidores hacer sus compras desde la comodidad de su hogar u oficina sin tener que soportar tráfico, largas filas para pagar, etc. El crecimiento de esta nueva tendencia en el país ha tenido una acogida mucho más lenta en comparación con los países desarrollados, ya que la cultura colombiana es desconfiada, por eso mismo le genera cierta difidencia poner su información personal y bancaria en los portales a los cuales acude. Para solucionar estos problemas se crearon las plataformas de pago las cuales trabajan constantemente en “encriptar” la información de los clientes proporcionándoles más confianza al suministrar la información bancaria requerida durante el pago.

1.2 Producto/ servicio

Tavata es una empresa dedicada a satisfacer la necesidad de las mujeres de imprimir su estilo sobre un accesorio que complementa cualquier “look”, su cartera. Habitualmente las mujeres encuentran bolsos de diferentes marcas que cumplen sus expectativas, sin embargo, en ocasiones estos no las llena completamente ya que con frecuencia les hace falta un elemento propio que las identifique. Es importante resaltar que la mayoría de mujeres sienten el deseo de comprar un bolso dependiendo de cada ocasión, la cual amerita un diseño diferente.

Por esta razón Tavata decide desarrollar una idea innovadora, la cual le permite a cada una de sus clientas combinar diferentes opciones de tamaños, formas, texturas y colores. La idea es que las clientas construyan esa pieza soñada que refleje su personalidad.

Una de las fortalezas de la propuesta de valor es que las clientas tendrán la opción de personalizar su bolso de acuerdo a algunos parámetros definidos, lo cual le permite que se sienta identificada y también le permite la opción de comprar bolsos que ya estén fabricados, dependiendo de sus gustos y necesidades como se puede apreciar en la tabla 1 las características de la propuesta de negocio.

Tabla 1

Características de la propuesta de negocio

<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <p>Teniendo en cuenta que el 87% de las encuestadas respondió que no han comprado un bolso personalizado, la empresa encuentra la oportunidad de satisfacer esta necesidad permitiendo que cada una imprima su estilo.</p>	<p style="text-align: center;">Necesidades</p> <ul style="list-style-type: none">•Las clientas buscan una opción donde puedan imprimir su estilo en sus accesorios• Buscan poder usar un bolso que no todo el mundo pueda tenerlo•Sus opiniones sean tenidas en cuenta para la realización del producto terminado.•Poder usar bolsos cómodos, de buena calidad con diseños innovadores
<p style="text-align: center;">Problemas</p> <ul style="list-style-type: none">•Los productos que existen ya están terminados sin tener en cuenta los gustos de cada uno de las clientas.•Para personalizar un producto cada persona debe buscar un taller sin garantizarle la calidad ni el resultado.	<p style="text-align: center;">Solución</p> <ul style="list-style-type: none">•Opciones de combinación para personalización del producto final y compra de bolsos ya elaborados.•Local físico para poder conocer los productos ofrecidos.

Fuente: Elaboración propia

1.3 Clientes

El producto está dirigido a mujeres jóvenes adultas, entre 25 a 39 años, que habitan en las principales ciudades del país de estratos del 4 a 6 y que compran accesorios de moda por internet, en su gran mayoría se encuentran trabajando o generando ingresos para sus gustos y necesidades y están dispuestas a pagar por productos que de alguna forma pueden ser personalizados.

De acuerdo a las respuestas de las encuestas y a los testimonios de las clientas potenciales en el grupo focal, se pudo evidenciar que la mayoría de las mujeres usan bolsos, cerca del 99% y que el uso de bolsos depende de la ocasión. Adicional se identificó una oportunidad de negocio al poder ofrecer un accesorio como son los bolsos que permite que las clientas puedan armar el bolso que desean, teniendo en cuenta que el 87% de las encuestadas respondió que no han comprado un bolso que hayan podido crear a su gusto y que además de acuerdo al grupo focal el 95% les gustaría poder crearlos.

1.4 Competencia

Los principales competidores de marroquinería para el mercado objetivo, que se han enfocado en el diseño, producción y venta de bolsos artesanales en cuero son Seis Marías, Adalgiza López, y OQ Shoes quienes ofrecen productos diferenciados. En la siguiente tabla se puede apreciar las características de estos competidores:

Tabla 2

Análisis de los competidores

	Seis Marías	Adalgiza López	OQ Shoes
Generalidades	Empresa Colombiana que nace en el año 2006.	Empresa Colombiana fundada hace 15 años	Empresa Caleña fundada desde el año 2007 por tres mujeres Colombianas
Producto	Atienden el mercado de bolsos y zapatos en cuero y artesanales	Accesorios y Carteras exclusivas 100% artesanales en cuero “para mujeres que buscan un accesorio como complemento para sentirse cómodas en su agitado día a día”	Producción y comercialización de zapatos y elementos de marroquinería para mujer 100% en cuero
Distribución	Tiendas propias, redes sociales y catalogo por internet, próximamente compras por internet	Tiendas propias, internet y redes sociales.	Tiendas propias, internet y redes sociales.
Ventas	Cuentan con dos puntos de venta	Cuenta con tres punto de venta en Cali. Hace menos de diez años exportan sus productos a Estados Unidos, Guatemala, Perú, Chile y mas de nueve islas del Caribe. Su objetivo es proyectarse en el mercado Europeo, en el que desde el año pasado inicio en Suiza.	Fabricación y venta en el mercado Colombiano

Fuente: Elaboración propia

Como se puede ver, estas empresas Caleñas venden sus productos a través de los mismos canales de ventas, excepto Seis Marías que aún no vende por su página de internet, cabe resaltar que las ventas de los otros dos competidores por este canal son muy limitados.

1.5 Tamaño del mercado global

De acuerdo a los grupos focales realizados la edad de las mujeres que usan bolsos oscila entre los 16 y 70 años, sin embargo, analizando los resultados de la investigación se define que el segmento objetivo son mujeres de Cali, Bogotá, Medellín y Barranquilla con edades entre 25 y 39

años de nivel económico 4, 5 y 6, son mujeres que les gusta diferenciarse al usar un accesorio que refleje o imprime su estilo. Son trabajadoras, independientes y empoderadas de su atributo más llamativo, ser femeninas.

De acuerdo con las proyecciones de la población del DANE (2017) y con la información tomada de una noticia de la revista Portafolio (2015) el segmento objetivo son 444.967 mujeres. Teniendo en cuenta que según Portafolio (2017) el 40% de colombianos consultados vía online han comprado al menos una vez ropa o productos de moda según el estudio Global de Nielsen (como se citó en la Revista Portafolio, 2017) el mercado objetivo es 177. 987 mujeres.

Según la investigación de mercado el 98% de mujeres usan bolsos, es decir que, de las 177. 987 mujeres, son clientas potenciales 174.427. Adicional, la mayoría de clientas potenciales compran bolsos dos veces al año (54% de las encuestadas afirmaron esto) lo que representa 348.854 como mercado global hablando en unidades de producto, tal como se puede apreciar en la Tabla 3.

Tabla 3

Tamaño de mercado global

Ciudades	Cali	Bogotá	Medellín	Barranquilla
Población proyectada al 2017	2.420.114	8.080.734	2.508.452	1.228.271
Porcentaje de mujeres	52,2%	51,6%	52,9%	51,5%
Edad entre 25 y 39 años	23%	24%	53%	24%
Estrato 4,5 y 6 en Colombia	21%	21%	21%	21%
Mujeres entre 25 y 39 años de estratos 4, 5 y 6	61.162	206.610	146.217	30.978
Mujeres entre 25 y 39 años de estratos 4, 5 y 6	444.967			
% Colombianos que han comprado productos de moda por internet	40%			
Mujeres entre 25 y 39 años de estratos 4, 5 y 6 de que podrían comprar por internet	177.987			
Mujeres que muestran interés en la compra y uso de bolsos	98%			
Mercado potencial de la empresa en mujeres	174.427			
Frecuencia de compra al año	2			
Mercado potencial de la empresa en unidades	348.854			

Fuente: Elaboración propia con datos de (DANE, 2017) y (Revista portafolio, 2017)

1.6 Tamaño del mercado de la empresa

El porcentaje de participación de ventas para el primer año, de acuerdo a la capacidad de fabricación de bolsos de los talleres aliados para este periodo de tiempo es de 1,5% es decir que el mercado objetivo son 2.616 mujeres y 5.233 ventas hablando en unidades, como se puede apreciar en la tabla 4

Tabla 4***Tamaño del mercado de la empresa***

Ciudades	Cali, Bogotá, Medellín y Barranquilla
Mercado potencial de la empresa en mujeres	174427
Frecuencia de compra al año	2
Mercado potencial de la empresa en unidades	348854
% Mercado objetivo	1,5%
Mercado objetivo de la empresa en mujeres	2616
Mercado objetivo de la empresa en unidades	5233

Fuente: Elaboración propia con datos de (DANE, 2017) y (Revista portafolio, 2017)

De acuerdo al informe de mayo de 2016 de ACICAM del sector de marroquinería, el porcentaje de variación de ventas en promedio de los años 2014, 2015 y 2016 es de 5%, porcentaje que asume la empresa para la proyección de las ventas en los próximos cuatro años, tal como se muestra en la tabla 5.

Tabla 5***Proyección de ventas***

Años	2019	2020	2021	2022
Ventas por año en unidades	5233	5495	5769	6058

Fuente: Elaboración propia

2. Plan de mercado

2.1 Estrategia de precio

La estrategia de precio de la empresa es de penetración, es decir que los precios están por debajo de los competidores directos, entre un 15% y 20%. A través del estudio de mercado de competidores (benchmarking) se identificó un rango que oscila entre \$200.000 y \$ 500.000 COP.

2.2 Estrategia de comunicación

En primera instancia las clientas podrán conocer la marca por medio de redes sociales en donde se les invitará conocer el producto y la opción de personalizar e imprimir su estilo sobre este accesorio. Para esto la marca hará una campaña de expectativa “Imprime tú Estilo” la cual incentivará a los usuarios de Instagram a que diseñen por medio de la plataforma ese bolso soñado

y concursen para que la marca se los obsequie. Cada usuario debe exportar su diseño, publicarlo y etiquetar la marca en Instagram, la publicación que más “me gusta” tenga será la afortunada ganadora. Esta campaña busca obtener más seguidores, y darse a conocer entre el mercado objetivo. Adicionalmente, se tendrá un plan de recompra con el objetivo de fidelizar a nuestros clientes, por compras superiores a \$600.000 COP durante un año la cliente obtiene un descuento del 20% en una única compra. Para implementar esta estrategia la empresa destinará un valor mensual de \$ 206.704 COP, teniendo en cuenta que se supone que el 1% del segmento objetivo obtendrá compras superiores a los \$600.000 COP.

También es importante la participación en las distintas ferias, por lo tanto, la marca va a participar en los principales eventos a nivel nacional para el sector de marroquinería y accesorios. Existen muchas ferias en el territorio nacional de marroquinería y moda, sin embargo, la empresa decidió hacer presencia en unas estratégicas que son exponentes para el nicho de mercado objetivo. En Bogotá existen dos ferias de suma importancia, Buró es una feria que surgió recientemente, aproximadamente cinco años, se realiza en el mes de julio y diciembre, esta agrupa las marcas que están a la vanguardia y que marcan el punto en cuanto a nuevas tendencias. IFLS+EICI, también conocida como la feria del cuero, calzado, marroquinería e insumos y tecnología se lleva a cabo en el mes de julio y es una plataforma internacional que reúne a todos los expositores nacionales e internacionales del gremio.

Tavata representa la mujer joven adulta que desea imprimir su estilo en un bolso. La imagen del logo muestra flexibilidad, armonía y versatilidad de la marca, además tienen un sentido especial para las fundadoras, ya que el nombre contiene las iniciales de sus nombres y apodos. Se pensó en esta combinación, ya que genera un nombre de fácil recordación y tiene un significado propio. El logo de las ases estará presente en todos los productos, y el mismo logo con su nombre en sus cajas de empaque. A continuación, se puede apreciar la marca y el logo.



Ilustración 1. Logo de la empresa

2.3 Estrategia de distribución

Los canales de venta de la marca son directos, es decir con un punto de venta físico en la ciudad de Cali y online para todo el segmento. De acuerdo al estudio de mercado, para el 83% de las encuestadas es necesario un punto de venta donde la clienta pueda experimentar la calidad y el diseño del producto, razón por la cual se decidió crear un punto de experiencia de la marca, lugar donde se da a conocer la historia que lleva impresa cada una de las piezas y el formato que se utiliza para darle vida a cada creación que la clienta tenga en mente.

La empresa espera a mediano plazo lograr vender la mayoría de sus productos por medio de la página, la cual brinda la opción de personalizar su producto y comprar los que están confeccionados. Estas opciones estarán siendo renovadas de acuerdo a la temporada del año, las tendencias del momento y la disponibilidad de los talleres. En la siguiente ilustración se puede apreciar un bosquejo de la página principal de la plataforma.



Ilustración 2 Plataforma Tavata

En la opción de diseña tu misma, se encuentra el video tutorial donde se explica el proceso para personalizar el bolso. En colecciones se encuentra los productos que ya están confeccionados para la temporada. En la opción de cueros se encuentra los diferentes materiales que se ofrecen en la temporada. Y en creatividad se puede encontrar las publicaciones de diseños de las otras mujeres, los cuales son motivados por la campaña “Imprime tu estilo”. Para poder diseñar y construir el front de la plataforma se consultaron varios proveedores como: Nativos Publicidad, Pythonbc.com,

Agencia Zero y se concluyó que el que mejor puede diseñarla es Primart Studios por su experiencia, trabajos ya hechos y de acuerdo a la necesidad del negocio.

2.4 Políticas de servicio

La atención del cliente se hará a través del punto de venta directo, vía telefónica, plataformas virtuales y por medio de redes sociales. Lo más importante para los empleados que trabajen en Tavata es escuchar y entender las necesidades del cliente, pensando siempre en asesorar al posible consumidor de acuerdo a su gusto y estilo. También se contará con un servicio de asesoría en línea, el cual estará disponible las 24 horas del día para que el personal de Tavata revise y retroalimente al usuario de acuerdo a sus peticiones en el horario laboral, sugerencias e inquietudes y para garantizar el continuo mejoramiento en la atención a los clientes.

Por otro lado, las garantías que cubrirá la empresa son por defectos de fabricación o por mala calidad de materiales, mas no por mal uso del producto, por políticas de la compañía la cobertura de la garantía es de tres meses una vez recibido el producto, presentando la factura de compra.

El tiempo para entregar los bolsos que las clientas decidan mandar hacer es de quince días hábiles.

2.5 Estrategia de venta

La estrategia de venta estará basada en una propuesta de valor diferenciadora. Inicialmente, el “voz a voz” será el mejor aliado para el segmento objetivo. Se logrará generar confianza en los clientes para obtener un voz a voz asertivo y de esta forma garantizar más seguidores que estén pendientes de las nuevas tendencias en redes sociales. Estas tendencias harán parte de los contenidos del perfil en donde las clientas sientan que también es una fuente de actualización en temas de moda y tendencias mundiales. Para alcanzar este objetivo se consultaron varios proveedores como: Bambu creativos, P&P Group agencia digital y se llegó a la conclusión de que se debe contratar la empresa de publicidad digital EXISTAYA.COM la cual ayudará a conseguir los seguidores indicados por medio de redes sociales, a su vez pautará en Instagram y Facebook direccionado al perfil de nuestros clientes en las cuatro ciudades escogidas. La negociación con esta empresa para el primer año es de \$ 54.000000 COP. A través de estos canales se publicará la

campana de expectativa “Imprime tu estilo” y el plan de recompra para la fidelización de los clientes.

Adicionalmente, el área comercial tendrá una comisión del 3% por las ventas. Esta estrategia busca motivar al personal a crecer de la mano de la empresa, ya que cuando los empleados trabajan a gusto el resultado se ve reflejado en el estado de resultados.

2.6 Presupuesto de la estrategia de mercadeo

El presupuesto de mercadeo está conformado únicamente por la administración de “social media” la cual tiene un costo de aproximadamente \$ 4.500.000 COP mensuales para un valor de \$54.000.000 al año. Se tomó esta decisión teniendo en cuenta que el canal de distribución principal es la plataforma digital por lo tanto se debe pautar por medio del mismo canal, para garantizar que la estrategia de mercadeo está enfocada al segmento objetivo. El alcance de este rubro abarca el diseño, contenido y publicación de las piezas que se pautarán a través de las redes sociales, y también incluye un estudio de comportamiento del segmento, el cual permitirá analizar la efectividad de las publicaciones propias y del mercado. En la tabla 6 se puede apreciar el presupuesto de la estrategia de mercadeo, en la cual se incluyó la participación de las ferias, debido a que este es un medio de exposición y reconocimiento de la marca.

Tabla 6

Presupuesto mercadeo Año 1

Primer año de ejecución	
ITEM	\$
Feria Buro	12.000.000
Feria IFLS+IECI	1.560.000
Existaya.com	54.000.000
Total	67.560.000

Fuente: Elaboración propia

Para la proyección de los siguientes tres años de estos gastos se toma el IPC como base de referencia.

2.7 Mercado y Ventas

Teniendo en cuenta la cantidad de productos que se venderán en el primer año se ponderaron las cantidades de ventas por los tres tamaños de bolsos, de acuerdo al estudio de mercado, para los bolsos pequeños el 6%, para los medianos el 72% y para los grandes el 22%, como se puede apreciar en la siguiente tabla.

Tabla 7

Ventas por tamaño de bolsos

Tipo de bolso	Porcentaje	Unidades
Bolso pequeño	6%	314
Bolso Mediano	72%	3.768
Bolso grande	22%	1.151
Total	100%	5.233

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la investigación de mercado el 82% de las mujeres escogieron que les gustaba más el cuero y la lona para la fabricación de bolsos, motivo por el cual la empresa descarto los otros materiales, y de este modo las ventas se ponderaron por tipo y material, como se puede ver en la tabla 8. Para efectos del ejercicio, se agrupo el cuero económico con la lona, ya que el costo por decímetro es muy similar y el cuero croco se dejó solo como cuero.

Tabla 8

Porcentaje de ventas por tipo y material

Ventas por tipo y material		
	Cuero	Ecolona
Bolso pequeño	60%	40%
Bolso Mediano	40%	60%
Bolso grande	60%	40%

Fuente: Elaboración propia

En las siguientes tablas se puede apreciar las ventas a cuatro años, donde se tuvo en cuenta un crecimiento del 5% para cada año, promedio de ventas del sector de marroquinería de los años 2014, 2015 y 2016 publicados por Acicam (2016).

Tabla 9***Ventas proyectadas primer semestre 2019***

Año 2019						
ITEM	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Volumen Estimado de Ventas	394	305	395	451	555	471

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10***Ventas proyectadas segundo semestre 2019***

Año 2019						
ITEM	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Volumen Estimado de Ventas	444	311	409	398	476	624

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11***Ventas proyectadas primer semestre 2020***

Año 2020						
ITEM	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Volumen Estimado de Ventas	414	320	415	474	583	495

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12***Ventas proyectadas segundo semestre 2020***

Año 2020						
ITEM	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Volumen Estimado de Ventas	466	327	429	418	500	655

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13***Ventas proyectadas año 2021 y 2022***

Año	2019	2020	2021	2022
Volumen Estimado de Ventas	5233	5495	5769	6058

Fuente: Elaboración propia

3. Análisis técnico

3.1 Análisis de producto

Los bolsos que ofrece la empresa tienen una característica exclusiva, y es que las clientas pueden adquirirlos ya fabricados y pueden personalizarlo de acuerdo a los gustos de cada una

Cada uno de los bolsos cuenta con materiales de excelente calidad, apoyando 100% los productos nacionales, generando flujo dentro de la economía de nuestro país. Tavata ofrece tres tamaños de bolsos, dos modelos por cada tamaño y en sus diferentes materiales como: cuero croco, cuero eco y lona. Debido a que el costo por decímetro del cuero eco y la lona son muy similares, \$ 790 y \$780 COP respectivamente, se decide agrupar los dos como un material: “ecolona” para el estudio del ejercicio. A continuación, se puede apreciar la ficha técnica de los seis productos.

IMAGEN	MODELO	
	Bolso pequeño tipo sobre	
	ESPECIFICACIONES	
	ANCHO	32CMS
	ALTO	13,5 CMS
	FONDO	3CMS
	MATERIALES	ECO LONA (CUERO ECO, LONA)

Ilustración 3 Ficha técnica bolso tipo sobre

IMAGEN	MODELO	
	Bolso pequeño tipo redondo	
	ESPECIFICACIONES	
	CIRCUNFERENCIA	10 CMS
	ALTO	20 CMS
	FONDO	6 CMS
	MATERIALES	ECO LONA (CUERO ECO, LONA)

Ilustración 4 Ficha técnica bolso redondo

IMAGEN	MODELO	
	Bolso mediano tipo cuadrado	
	ESPECIFICACIONES	
	ANCHO	20CMS
	ALTO	16 CMS
	FONDO	12CMS
	MATERIALES	ECO LONA (CUERO ECO, LONA)

Ilustración 5 Ficha técnica bolso cuadrado

IMAGEN	MODELO	
	Bolso mediano tipo baul	
	ESPECIFICACIONES	
	ANCHO	30CMS
	ALTO	18 CMS
	FONDO	12CMS
	MATERIALES	ECO LONA (CUERO ECO, LONA)

Ilustración 6 Ficha técnica bolso baúl

IMAGEN	MODELO	
	Bolso grande tipo shopper	
	ESPECIFICACIONES	
	ANCHO	40CMS
	ALTO	30 CMS
	FONDO	16CMS
	MATERIALES	ECO LONA (CUERO ECO, LONA)

Ilustración 7 Ficha técnica bolso shopper

IMAGEN	MODELO	
	Bolso grande tipo mochila	
	ESPECIFICACIONES	
	ANCHO	32CMS
	ALTO	40 CMS
	FONDO	43CMS
MATERIALES	ECO LONA (CUERO ECO, LONA)	

Ilustración 8 Ficha técnica bolso mochila

Para explicar el proceso de fabricación y venta de bolsos Tavata, se utiliza el siguiente diagrama de flujo y la explicación de cada una de los subprocesos que permiten la fabricación, venta y entrega de bolsos al cliente.

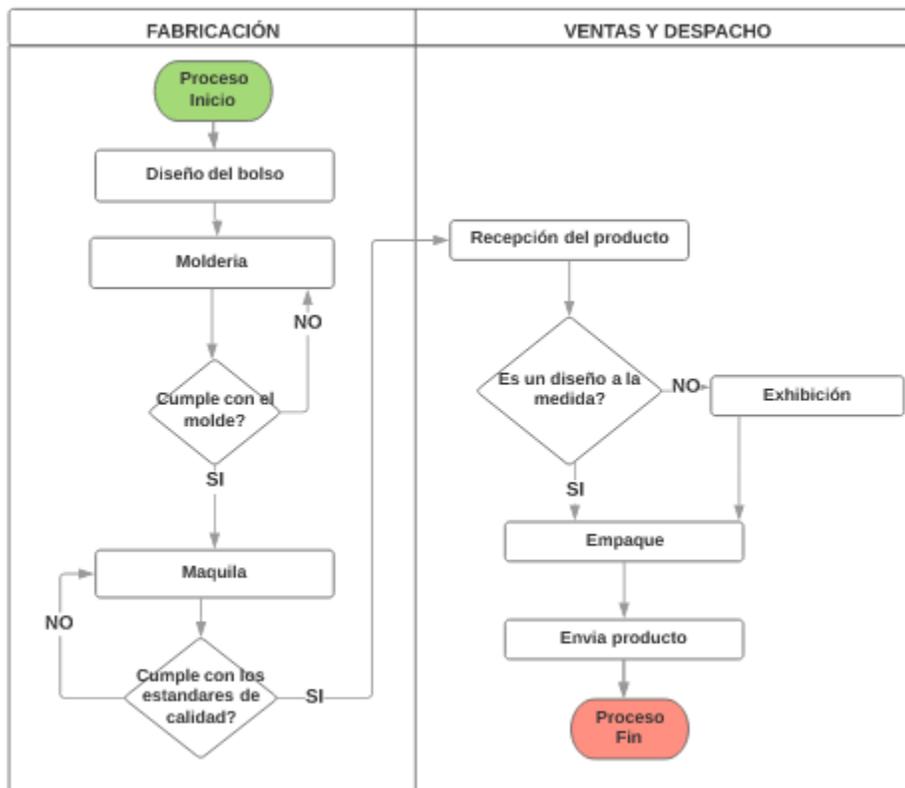


Ilustración 9 Diagrama de flujo del proceso de fabricación y venta de bolsos

Subproceso de diseño: Crear el diseño del producto de acuerdo a las necesidades y tendencias del mercado. Responsable: líder comercial y de mercadeo.

Subproceso de moldería: Generar los moldes de los bolsos diseñados, para despiezar los elementos que los componen y así sacar los consumos de cada uno. Responsable: talleres de maquila.

Subproceso de Validación para garantizar si el molde cumple con el diseño del producto. Responsable: líder comercial y de mercadeo.

Subproceso de maquila: Fabricación de los bolsos por parte de los talleres externos, de acuerdo a los acuerdos comerciales definidos. Responsable: talleres de maquila.

Subproceso de Validación para garantizar que los bolsos fabricados cumplen con los estándares de calidad como: material, confección, funcionamiento. Responsable: líder comercial y de mercadeo y líder administrativo.

Subproceso de recepción del producto: Recibir el producto que será almacenado en el establecimiento de exhibición para su venta o despacho. Responsable: Líder administrativo y auxiliar de logística.

Subproceso de exhibición del producto en el punto de venta. Responsable: Líder administrativo y el vendedor del local.

Subproceso de empaque: Empacar los bolsos comprados por las clientas. Responsable: Personal de ventas.

Subproceso del envío del producto: Coordinar los despachos de los bolsos de las clientas que los mandaron a hacer garantizando el cumplimiento de entrega. Responsable: Personal de ventas y logística.

El mayor riesgo para esta propuesta de negocio es poder contar con la disponibilidad de los talleres de maquila, es por esto que se firmaran contratos con cada uno de ellos, ya que este es un punto crítico para el cumplimiento de entrega del cliente que desee personalizar su bolso y para poder mantener abastecido el almacén.

En el siguiente cuadro se detallan los proveedores principales para cada uno de los servicios, para la elaboración de los bolsos, los cuales fueron seleccionados teniendo en cuenta tiempos de entrega, precios, calidad y términos de pago:

Tabla 14***Análisis de proveedores del producto***

Proveedor	Dirección	Teléfono	Productos	Ventaja del Producto
Taller Maquila	Petecuy	3164346207	Maquila	Son un taller de amplia trayectoria en el sector de confección de bolsos, con estándares de calidad alto.
Taler Maquila	Barrio Caldas	3136321167	Maquila	Taller con experiencia en el sector, excelente calidad con experiencia en exportaciones.
Taller Maquila	Centro	3155911553	Maquila	Taller con experiencia en marcas premium de Cali.
M&M Packaging	Calle 10 #20-650	3017841313	Material de empaque	Multinacional con amplia trayectoria en el manejo de carton y corrugados para empaques de diferentes dimensiones y pesos.
Envia	Avenida 5 norte # 23DN-93	6615914	Servio envios	Empresa colombiana con mejor oferta en precios.

Fuente: Elaboración propia

3.2 Facilidades:

La ubicación del punto de venta físico está ubicada en la dirección Avenida 9 Norte # 13-10, en granada, barrio en el cual se han ido ubicando varias de las boutiques de la ciudad de Cali, cuenta con una amplia oferta de diferentes artículos desde ropa, accesorios, restaurantes, bares y cafés hasta muebles y artículos para el hogar. Esto hace que la zona sea de alto tráfico en donde se puede pasar una tarde agradable disfrutando de las vitrinas de los diferentes almacenes. El almacén se ubicará en toda la avenida novena norte, calle principal de granada en una esquina, como se puede observar en la siguiente imagen



Ilustración 10. Ubicación punto de venta

3.3 Equipos y maquinaria

En la siguiente tabla se pueden apreciar los equipos que se requieren para la adecuación del punto de venta:

Tabla 15

Maquinaria y equipos

Equipo	Marca	Proveedor	Uso	Garantía	Fecha de compra	Cantidad a comprar a 5 años
Computador escritorio	Hewlett Packard	Alkosto	Uso de la información	1 año	Año 0	4
Impresora de recibos	Epson	MercadoLibre	Imprimir recibos de compra	NA	Año 0	1
Impresora oficina	HP	Yumbo	Imprimir documentos	6 meses	Año 0	1
Mesa de recepción	Fabricado	Jorge Galeano	Puesto de trabajo	6 meses	Año 0	1
Silla Blaise	Homecenter	Homecenter	Puesto de trabajo	1 año	Año 0	6
Escritorio de oficina	Homecenter	Homecenter	Puesto de trabajo	6 meses	Año 0	5
Sofá Javiera 2 puestos	Homecenter	Homecenter	Lugar descanso clientes	1 año	Año 0	1
Puf doble	Ontario	Homecenter	Lugar descanso clientes	1 año	Año 0	1
Teléfono inalámbrico	Panasonic	Homecenter	Comunicación	1 año	Año 0	8
Juego de parlantes	Logitech	Falabella	Sonido para música	1 año	Año 0	2
Estantería de exhibición	Fabricado	Jorge Galeano	Exhibición mercancía	6 meses	Año 0	2

Fuente: Elaboración propia

Estos equipos se comprarán en tiendas como Homecenter, Alkosto, Falabella y en páginas web de ventas como MercadoLibre. La estantería para la exhibición se fabricará con el proveedor Jorge Galeano, persona natural dedicada a la fabricación de muebles en madera.

3.4 Distribución de espacios

El atractivo del punto de venta es la exhibición de los bolsos, los cuales se deben distribuir en la tienda al lado derecho e izquierdo. La zona de descanso se pensó en medio de las zonas de exhibición, con el objetivo de hacer sentir cómodas a las clientas y a sus acompañantes, para que el tiempo que estén dentro de la tienda sea acogedor. La decoración y la ambientación del punto de venta juegan un papel muy importante para las clientas, como lo son la música, la iluminación y la temperatura del aire, los cuales hacen parte de la adquisición de activos, excepto el aire que ya está instalado en el almacén.

De acuerdo al análisis de mercado, el local está ubicado en el barrio Granada y tiene un canon de arrendamiento de \$2.000.000 COP de acuerdo a las visitas que se hicieron en la zona de interés. En sus alrededores hay lugares que son para estacionamiento.

En la siguiente ilustración, se detalla la distribución del punto de venta.



Ilustración 11 Distribución punto de venta

3.5 Consumos y Costos Unitarios

En las siguientes tablas se describen los componentes necesarios por cada tipo de bolso, y su costo unitario.

Tabla 16**Consumos y costos unitarios bolsos pequeños**

	Bolso pequeño sobre ecolona	Bolso pequeño sobre croco	Bolso pequeño redondo ecolona	Bolso pequeño redondo croco
Maquila Bolso pequeño ecolona (Unidad)	1	0	1	0
Maquila Bolso pequeño croco (Unidad)	0	1	0	1
Maquila Bolso mediano ecolona (Unidad)	0	0	0	0
Maquila Bolso mediano croco (Unidad)	0	0	0	0
Maquila Bolso grande ecolona (Unidad)	0	0	0	0
Maquila Bolso grande croco (Unidad)	0	0	0	0
Bolsa de empaque (500 Unidades)	0,002	0,002	0,002	0,002
Caja de empaque (3000 Unidades)	0,00033	0,00033	0,00033	0,00033
Flete	1	1	1	1
Precio de Venta	\$ 140.000	\$ 180.000	\$ 160.000	\$ 200.000
Costo variable Unitario	\$ 88.800	\$ 98.800	\$ 88.800	\$ 98.800

Fuente: Elaboración propia

Tabla 17**Consumos y costos unitarios bolsos mediano**

	Bolso mediano cuadrado ecolona	Bolso mediano cuadrado croco	Bolso mediano baul ecolona	Bolso mediano baúl croco
Maquila Bolso pequeño ecolona (Unidad)	0	0	0	0
Maquila Bolso pequeño croco (Unidad)	0	0	0	0
Maquila Bolso mediano ecolona (Unidad)	1	0	1	0
Maquila Bolso mediano croco (Unidad)	0	1	0	1
Maquila Bolso grande ecolona (Unidad)	0	0	0	0
Maquila Bolso grande croco (Unidad)	0	0	0	0
Bolsa de empaque (500 Unidades)	0,002	0,002	0,002	0,002
Caja de empaque (3000 Unidades)	0,00033	0,00033	0,00033	0,00033
Flete	1	1	1	1
Precio de Venta	\$ 200.000	\$ 250.000	\$ 210.000	\$ 260.000
Costo variable Unitario	\$ 118.800	\$ 128.800	\$ 118.800	\$ 128.800

Fuente: Elaboración propia

Tabla 18**Consumos y costos unitarios bolsos grandes**

	Bolso grande shopper ecolona	Bolso grande shopper croco	Bolso grande mochila ecolona	Bolso grande mochila croco
Maquila Bolso pequeño ecolona (Unidad)	0	0	0	0
Maquila Bolso pequeño croco (Unidad)	0	0	0	0
Maquila Bolso mediano ecolona (Unidad)	0	0	0	0
Maquila Bolso mediano croco (Unidad)	0	0	0	0
Maquila Bolso grande ecolona (Unidad)	1	0	1	0
Maquila Bolso grande croco (Unidad)	0	1	0	1
Bolsa de empaque (500 Unidades)	0,002	0,002	0,002	0,002
Caja de empaque (3000 Unidades)	0,00033	0,00033	0,00033	0,00033
Flete	1	1	1	1
Precio de Venta	\$ 280.000	\$ 330.000	\$ 280.000	\$ 350.000
Costo variable Unitario	\$ 148.800	\$ 148.800	\$ 148.800	\$ 148.800

Fuente: Elaboración propia

3.6 Plan de consumo

La política de inventarios para la empresa es mantener un 20% de inventario de seguridad como producto terminado, es decir de 87 bolsos mensuales en promedio, los cuales pueden ser comprados por la plataforma o en el punto de venta ubicado en Cali.

En las siguientes tablas se detalla el plan de consumos mensual para el año 2019 y 2020, y anual a partir del tercer año. Debido a que la fabricación de bolsos se tercerizará con los talleres, el plan de consumo que pesa más en nuestra operación es la maquila, tanto en cantidad como en dinero.

Tabla 19**Consumo en unidades primer semestre año 2019**

Año 2019						
ITEM	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Maquila Bolso pequeño ecolona (Unidad)	5	6	9	13	17	13
Maquila Bolso pequeño croco (Unidad)	10	8	13	15	27	18
Maquila Bolso mediano ecolona (Unidad)	185	140	175	192	225	205
Maquila Bolso mediano croco (Unidad)	110	95	119	132	155	136
Maquila Bolso grande ecolona (Unidad)	34	24	32	40	54	39
Maquila Bolso grande croco (Unidad)	50	32	47	59	77	60
Bolsa de empaque (500 Unidades)	0,79	0,61	0,79	0,90	1,11	0,94
Caja de empaque (3000 Unidades)	0,13	0,10	0,13	0,15	0,19	0,16
Flete	394	305	395	451	555	471

Fuente: Elaboración propia

Tabla 20**Consumo en unidades segundo semestre año 2019**

Año 2019						
ITEM	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Maquila Bolso pequeño ecolona (Unidad)	11	5	8	9	11	19
Maquila Bolso pequeño croco (Unidad)	15	8	14	12	20	28
Maquila Bolso mediano ecolona (Unidad)	189	145	183	175	200	247
Maquila Bolso mediano croco (Unidad)	130	98	120	110	128	175
Maquila Bolso grande ecolona (Unidad)	38	23	34	35	47	60
Maquila Bolso grande croco (Unidad)	61	32	50	57	70	95
Bolsa de empaque (500 Unidades)	0,89	0,62	0,82	0,80	0,95	1,25
Caja de empaque (3000 Unidades)	0,15	0,10	0,14	0,13	0,16	0,21
Flete	444	311	409	398	476	624

Fuente: Elaboración propia

Tabla 21**Consumo en unidades primer semestre año 2020**

Año 2020						
ITEM	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Maquila Bolso pequeño ecolona (Unidad)	5	6	9	14	18	14
Maquila Bolso pequeño croco (Unidad)	11	8	14	16	28	19
Maquila Bolso mediano ecolona (Unidad)	194	147	184	202	236	215
Maquila Bolso mediano croco (Unidad)	116	100	125	139	163	143
Maquila Bolso grande ecolona (Unidad)	36	25	34	42	57	41
Maquila Bolso grande croco (Unidad)	53	34	49	62	81	63
Bolsa de empaque (500 Unidades)	0,83	0,64	0,83	0,95	1,17	0,99
Caja de empaque (3000 Unidades)	0,14	0,11	0,14	0,16	0,19	0,16
Flete	414	320	415	474	583	495

Fuente: Elaboración propia

Tabla 22**Consumo en unidades segundo semestre año 2020**

Año 2020						
ITEM	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Maquila Bolso pequeño ecolona (Unidad)	12	5	8	9	12	20
Maquila Bolso pequeño croco (Unidad)	16	8	15	13	21	29
Maquila Bolso mediano ecolona (Unidad)	198	152	192	184	210	259
Maquila Bolso mediano croco (Unidad)	137	103	126	116	134	184
Maquila Bolso grande ecolona (Unidad)	40	24	36	37	49	63
Maquila Bolso grande croco (Unidad)	64	34	53	60	74	100
Bolsa de empaque (500 Unidades)	0,93	0,65	0,86	0,84	1,00	1,31
Caja de empaque (3000 Unidades)	0,16	0,11	0,14	0,14	0,17	0,22
Flete	466	327	429	418	500	655

Fuente: Elaboración propia

Tabla 23

Consumo en unidades año 2019, 2020 2021 y 2022

ITEM	2019	2020	2021	2022
Maquila Bolso pequeño ecolona (Unidad)	126	132	139	146
Maquila Bolso pequeño croco (Unidad)	188	197	207	218
Maquila Bolso mediano ecolona (Unidad)	2261	2374	2493	2617
Maquila Bolso mediano croco (Unidad)	1508	1583	1663	1746
Maquila Bolso grande ecolona (Unidad)	460	483	507	533
Maquila Bolso grande croco (Unidad)	690	725	761	799
Bolsa de empaque (500 Unidades)	10,47	10,99	11,54	12,12
Caja de empaque (3000 Unidades)	1,74	1,83	1,92	2,02
Flete	5233	5495	5769	6058

Fuente: Elaboración propia

3.7 Sistemas de control

Los sistemas de control garantizan la calidad y el cumplimiento de entrega del producto de cara al cliente. Estos controles deben llevarse a cabo desde la etapa preoperativa, desde el momento en que se hacen pruebas de producto con los talleres de maquila, en la ilustración 12 se puede apreciar el cronograma de esta etapa.

Cronograma etapa preoperativa	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Desarrollo de pruebas						
Definir productos a desarrollar en pruebas	■					
Aprobar diseño de productos	■					
Definir materias primas y accesorios a utilizar	■					
Elaborar ficha tecnica por producto	■	■	■			
Concepcion de proveedores		■	■	■		
Costeo de la produccion de productos para prueba			■			
Aprobacion del plan de pruebas			■			
Ejecutar pruebas en los talleres de maquia			■	■		
Evaluacion de las pruebas de producto			■			
Analisis de pruebas						
Definir cantidad de materias primas por producto			■			
Definir tiempo de maquila y elaboracion por producto			■			
Ajustar la ficha tecnica de cada producto			■			
participacion de los consumidores haciendo una prueba de mercado			■	■	■	
Aceptacion del producto				■		
Iniciar venta de productos por redes sociaales					■	■

Cronograma etapa preoperativa	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Contratacion de personal						
Definir perfiles y cargo	■	■				
Solicitar hojas de vida						■
Selección de personal						■
Adecuacion del local						
Definir ubicación geografica del local	■	■				
Gestionar proceso de arrendamiento						■
Definir equipos requeridos para la adecuacion del local				■		
Cotizar los equipos requeridos					■	■
Selección y compra de equipos requeridos						■
Adecuar el local definido						■
Inicio de operación						■

Ilustración 12 Cronograma etapa preoperativa

Para la etapa en operación, los controles inician desde el diseño y generación del molde del bolso, los cuales permiten sacar las partes que lo componen. Este control debe hacerse cada vez que se saque un nuevo molde, para asegurar que este cumple con el diseño que espera el cliente antes de la etapa de producción.

También es necesario realizar control en la maquila de los bolsos, para así asegurar la calidad de la confección de estos, la capacidad de respuesta que está ligado con los tiempos de entrega, teniendo en cuenta que este trabajo es realizado por talleres externos. Este trabajo se realizará con inspecciones físicas, durante el proceso de fabricación de los bolsos, y a partir del segundo semestre del primer año se revisarán muestras al azar por cada tipo de bolso con cada uno de los talleres externos.

Y, por último, es necesario validar que los clientes hayan recibido su producto a satisfacción a través de una encuesta la cual se enviara por correo electrónico

4. Análisis administrativo

4.1 Grupo empresarial

El grupo empresarial está conformado por las dos fundadoras y un socio. Las fundadoras lideran los procesos de la empresa de acuerdo a sus experiencias y habilidades, Valeria Gaitán, una administradora de empresas, quien cuenta con experiencia en la parte administrativa, financiera y diseño, María Angélica Molina, una ingeniera industrial con amplia trayectoria en producción y logística.

El socio capitalista adquirirá un porcentaje máximo del 20% de la compañía y aportará en la toma de decisiones estratégicas mediante las juntas directivas.

4.2 Estructura organizacional

A continuación, se puede apreciar el organigrama de la empresa, el cual está encabezado por la junta de socios, en la cual se tomarán las decisiones estratégicas que permitirán el desarrollo y crecimiento de la compañía. Cada área será liderada por cada de una de las fundadoras, de acuerdo a la experiencia y habilidades de cada una.

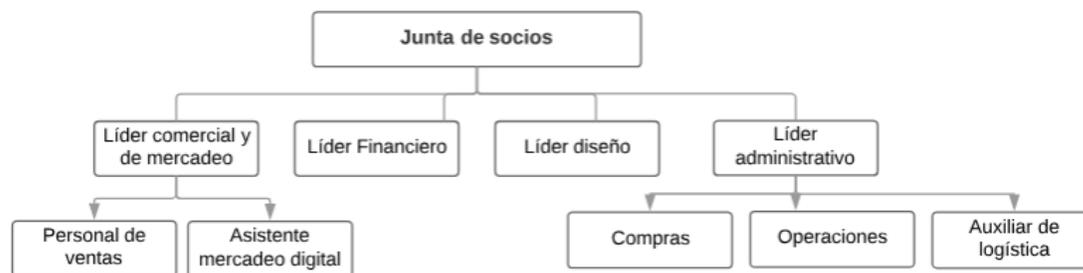


Ilustración 13 Organigrama

El proceso de fabricación de bolsos se lleva a cabo a través de talleres especializados ubicados en la ciudad de Cali, teniendo cuatro opciones para no solo depender de la disponibilidad de uno ellos y así atender el mercado objetivo. Para cada relación comercial con los talleres se debe firmar un contrato, el cual incluye el compromiso de entrega, teniendo en cuenta que este debe ser menor a los quince días en los cuales se le debe entregar al cliente por medio del cual se garantice una cantidad mínima disponible para la fabricación de bolsos. Las etapas del diseño, planeación estratégica de la producción y comercialización si es realizada por el personal directo de la compañía.

La junta directiva está compuesta por las dos fundadoras de la empresa y por un inversionista que apoya la creación de la misma. El inversionista aporta capital para constituir el negocio y aporta experiencia en la parte financiera y en el área de producción. Los liderazgos de las diferentes áreas están en cabeza de las dos fundadoras, por un lado, una de ellas es la líder comercial y de mercadeo, quien tendrá a cargo el personal de ventas, y la persona que se contrate como asistente de mercadeo digital y estará a cargo también del área de diseño. En la siguiente ilustración se describe el perfil de la líder comercial y de mercadeo.

Tabla 24
Perfil Líder de mercadeo y ventas

Perfil del cargo	
Nombre	Líder Mercadeo y Ventas
Educación	Profesional en carreras administrativas y/o mercadeo.
Habilidades	Administración y control de las estrategias de comunicación y mercadeo. Liderar equipo comercial. Orientación al logro y servicio al cliente. Buen manejo de relaciones interpersonales para administración de relaciones públicas.
Experiencia	Dos años.
Tipo de contratación	Termino indefinido
Funciones del cargo	Implementación y seguimiento de las estrategias comerciales. Seguimiento y control del presupuesto de ventas. Liderar procesos creativos de acuerdo a las tendencias. Liderar servicio al cliente y post-venta. Administrar página web Responsable de asistir a todos los eventos de la industria. Supervisar controles de calidad para garantizar un excelente servicio al cliente.
Salario	\$ 4.000.000 más prestaciones legales vigentes

Fuente: Elaboración propia

Mientras que la otra fundadora ocupa el cargo de líder administrativa velando por el proceso de compras, operaciones y logística, quien tendrá a cargo el personal de compras, operaciones y logística. En la siguiente tabla se detalla el perfil del cargo.

Tabla 25
Perfil del Líder administrativa

Perfil del cargo	
Nombre	Líder administrativa
Educación	Profesional en carreras administrativas o afines
Habilidades	Manejo de procesos administrativos, financieros y logísticos. Orientación al logro y al cliente. Buen manejo de relaciones interpersonales.
Experiencia	Dos años.
Tipo de contratación	Termino indefinido
Funciones del cargo	Seguimiento y control de ingresos, costos y gastos. Velar por el cumplimiento de gastos de acuerdo al presupuesto. Persona encargada de velar por las operaciones logísticas. Desarrollar proveedores. Establecer los acuerdos de niveles de servicio con los proveedores. Garantizar cumplimiento de acuerdos con proveedores. Llevar a cabo los controles de calidad necesarios de los bolsos tanto en proceso como en el producto terminado.
Salario	\$ 4.000.000 más prestaciones legales vigentes

Fuente: Elaboración propia

Es importante que las personas que trabajen en la empresa sean dinámicas y estén dispuestos a asumir retos y diferentes roles en pro del crecimiento económico de la compañía, lo cual se verá reflejado en su remuneración mensual.

El personal se contratará directamente con la empresa, contando con todas las prestaciones de ley.

4.3 Personal operativo

Para iniciar operación es necesario contratar una persona encargada de atención en el punto de venta, quien deberá tener experiencia en atención a clientes y ser carismático para lograr empatía con el cliente, preferiblemente que la experiencia haya sido en el sector de marroquinería. Para el personal de ventas también es necesario contratar un vendedor que se dedique 100% a las ventas online, ya que estas se deben gestionar tan pronto las clientas monten su pedido, para cumplir con las entregas. El personal de ventas tendrá una remuneración que consta de una parte fija y una parte variable del 3% de acuerdo a las ventas, logrando así que los empleados se sientan que hacen parte del negocio. En las siguientes tablas se detalla el perfil de los cargos del personal de ventas

Tabla 26
Perfil del Vendedor del punto de venta

Perfil del cargo	
Nombre	Vendedor punto de venta
Educación	Técnico en ventas y/o mercadeo
Habilidades	Orientación de servicio al cliente, tener capacidad de empatía
Experiencia	Un año, preferiblemente en ventas de accesorios de moda
Tipo de contratación	Termino indefinido
Funciones del cargo	Asesorar al cliente en la compra del producto. Identificar las necesidades del cliente. Generar el cobro de los productos. Supervisar y controlar la existencia de productos en el almacén. Detectar necesidades de abastecimiento de productos. Identificar oportunidades para el negocio. Cumplir con las metas establecidas de ventas. Alimentar y mantener actualizado la base de datos .
Salario	Salario mínimo vigente más prestaciones de ley. Comisiones del 3% en ventas

Fuente: Elaboración propia

Tabla 27
Perfil Vendedor canal Web

Perfil del cargo	
Nombre	Vendedor canal web
Educación	Técnico en ventas y/o mercadeo
Habilidades	Orientación de servicio al cliente, capacidad analítica y conocimientos básicos de gestión web
Experiencia	Un año, preferiblemente en ventas de accesorios de moda
Tipo de contratación	Termino indefinido
Funciones del cargo	<p>Atender y brindar soporte al cliente a través de la plataforma. Identificar las necesidades del cliente. Gestionar los pedidos de las clientas que han hecho a travez de la plataforma. Supervisar y controlar la existencia de productos en el almacén y con la disponibilidad de los talleres para asi mismo mantener actualizado la plataforma.</p> <p>Detectar necesidades de abastecimiento de productos. Identificar oportunidades para el negocio de acuerdo al comportamiento y necesidades del cliente. Cumplir con las metas establecidas de ventas. Alimentar y mantener actualizado la base de datos.</p>
Salario	\$1.200.000 más prestaciones de ley. Comisiones del 3% en ventas

Fuente: Elaboración propia

También es necesario contratar a un asistente de mercadeo digital que impulse y dé a conocer la nueva marca de bolsos a través de redes sociales contribuyendo a incrementar las ventas, especialmente en la etapa de introducción en el mercado. En la siguiente ilustración se describe el perfil de este cargo.

Tabla 28
Perfil Asistente de mercadeo digital

Perfil del cargo	
Nombre	Asistente Mercadeo Digital
Educación	Profesional en carreras administrativas y/o mercadeo.
Habilidades	Administración y control de las estrategias de comunicación y mercadeo. Orientación al logro y servicio al cliente. Habil para identificar nuevas tendencias y patrones de consumo mediante estadísticas. Benchmarking
Experiencia	1 año
Tipo de contratación	Termino indefinido
Funciones del cargo	Seguimiento de las estrategias comerciales en la plataforma Monitoreo ventas efectivas en línea, identificación de motivos de desercion en la pagina. Servicio al cliente por medio de "chat" en la plataforma Estar actualizado para proponer nuevas tendencias en redes sociales. Asistencia a administrar pagina web Responsable de asistir a todos los eventos de la industria.
Salario	\$ 1.500.000 más prestaciones legales vigentes

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, es necesario contar con un auxiliar de logística, para que apoye la operación de almacenamiento y despachos de los bolsos hacia las clientas ubicadas en las diferentes ciudades del país, a continuación, se describe el perfil del cargo

Tabla 29
Perfil Auxiliar de logística

Perfil del cargo	
Nombre	Auxiliar de logística
Educación	Técnico o tecnólogo en administración
Habilidades	Responsable, organizado y proactivo
Experiencia	Un año en cargos similares
Tipo de contratación	Termino indefinido
Funciones del cargo	Apoyar el proceso de almacenamiento del producto Establecer prioridades de despacho Coordinar los despachos de bolsos a las principales ciudades del pais de acuerdo a los pedidos Seguimiento a la gestión de distribución Apoyar el proceso de administración del inventario
Salario	Salario mínimo vigente más prestaciones de ley

Fuente: Elaboración propia

4.4 Organizaciones de apoyo

Una de las organizaciones de apoyo más importante son los talleres de maquila, con quienes se debe trabajar de la mano, ya que son los encargados del proceso productivo de los bolsos una vez se haya definido el diseño y el respectivo molde previamente.

Otra organización de apoyo es ACICAM, Asociación Colombiana de industriales del calzado, el cuero y sus manufacturas, cuyo objetivo es promover la industria marroquinera colombiana, lo que permite ser partícipe de congresos, convenciones, seminarios y ferias a nivel nacional o internacional que permite el desarrollo y apoyo a la cultura del cuero. Al estar involucrados en este tipo de eventos no solo permite tener acceso a la información de la industria, sino que contribuye al aumento de ventas ya que es una oportunidad para que la marca sea conocida y reconocida por los clientes y por la competencia.

Como la empresa aspira vender más por el canal de ventas de internet, alrededor del 70%, otro aliado es la organización de apoyo para los pagos electrónicos, Pay U, plataforma a través de la cual se recaudará el dinero de las compras.

Y, la Cámara de Comercio reúne a los expositores de cada una de las industrias para que organicen foros en donde puedan compartir información y proyectar ventas futuras de acuerdo a las estadísticas recogidas durante los diferentes periodos del año. A su vez, publican en el exterior los productos ofrecidos por las empresas registradas con el objetivo de incentivar las exportaciones y contribuirle a la balanza comercial del país.

4.5 Presupuesto de nómina

El personal de las áreas comercial y administrativa es contratado directamente por la empresa a término fijo con todas las prestaciones de ley. El sueldo del personal de ventas tendrá un porcentaje variable equivalente al 3% de las ventas.

Las fundadoras, quienes son las administradoras del negocio tienen un sueldo básico mensual de \$4.000.000.

En la siguiente tabla se puede apreciar el presupuesto de nómina de las personas contratadas directamente por la empresa: fundadoras, personal de ventas, asistente de mercadeo digital y

auxiliar de logística, lo que le cuesta a la empresa un pago fijo mensual en promedio de \$18.600.000 mensuales.

Tabla 30

Nomina años 2019, 2020, 2021 y 2022

Cargos y conceptos	2019	2020	2021	2022
Total salarios mensuales	\$ 13.462.484	\$ 14.135.608	\$ 14.842.389	\$ 15.584.508
Total Auxilios de transporte	\$ 5.292.660	\$ 5.292.660	\$ 5.557.293	\$ 5.835.158
Total salarios anuales	\$ 161.549.808	\$ 169.627.298	\$ 178.108.663	\$ 187.014.096
Total prestaciones sociales	\$ 36.427.272	\$ 38.190.858	\$ 40.100.400	\$ 42.105.420
Total aportes parafiscales	\$ 6.461.992	\$ 6.785.092	\$ 7.124.347	\$ 7.480.564
Total seguridad social	\$ 33.961.001	\$ 35.659.051	\$ 37.442.003	\$ 39.314.103
Total carga prestacional	\$ 76.850.265	\$ 80.635.000	\$ 84.666.750	\$ 88.900.088
Total costo de la nómina	\$ 243.692.733	\$ 255.554.959	\$ 268.332.707	\$ 281.749.342
Prima Junio	\$ 6.731.242	\$ 7.067.804	\$ 7.421.194	\$ 7.792.254
Prima Diciembre	\$ 6.731.242	\$ 7.067.804	\$ 7.421.194	\$ 7.792.254
Vacaciones diciembre	\$ 6.731.242	\$ 7.067.804	\$ 7.421.194	\$ 7.792.254
Cesantías Febrero	\$ 13.462.484	\$ 14.135.608	\$ 14.842.389	\$ 15.584.508
Interes cesantías febrero	\$ 1.615.498	\$ 1.696.273	\$ 1.781.087	\$ 1.870.141
Pagos otros meses	\$ 208.421.025	\$ 218.519.665	\$ 229.445.648	\$ 240.917.931
Pago fijo mensual	\$ 17.368.419	\$ 18.209.972	\$ 19.120.471	\$ 20.076.494

Fuente: Elaboración propia

5. ANÁLISIS LEGAL, AMBIENTAL Y SOCIAL

5.1 Aspectos legales

La empresa se constituirá como sociedad por acciones simplificadas (S.A.S) ya que ofrece los beneficios de definir las reglas que regirán la sociedad y el proceso de constitución es sencillo, el cual se puede crear a través de un documento privado inscrito en el registro mercantil. La constitución de la empresa tiene un costo de acuerdo al capital social aportado inicialmente. Esta sociedad permite obtener responsabilidades limitadas de acuerdo a los porcentajes de participación de cada socio.

Para abrir el punto de venta se debe cumplir con la norma del uso del suelo, con las condiciones sanitarias y ambientales descritas por la ley 9 de 1979 y con el registro de publicidad exterior visual en caso de exhibirlo.

A continuación, se detalla el valor que se debe pagar para la constitución de la empresa:

Concepto	Valor
Autenticación en Notaria	8.000
Matricula Mercantil	1.297.000
Derechos por Registro	131.000
Certificados	44.000
Constancia del Establecimiento	2.700
Certificado uso de suelos	10.500
Certificación de Bomberos	52.000
TOTAL	1.545.200

5.2 Análisis ambiental

La materia prima principal de los bolsos elaborados en cuero se obtiene de las pieles, motivo por el cual se debe hacer uso responsable de estas, trabajando junto con los talleres con el objetivo de aprovechar al máximo los cortes y que el desperdicio sea el mínimo. También se debe concientizar al personal de los talleres que en lo posible se reutilice los sobrantes de cortes se reutilicen para aprovechar este material, para lo que se hará un plan de reciclaje en los talleres de maquila y en el punto de venta.

5.3 Análisis social

A través de la empresa Tavata, se ofrecerán bolsos artesanales 100% en cuero y en lona, de diferentes colores y texturas para mujeres que quieren imprimir su estilo y que les gusta usar bolsos dependiendo de la ocasión, haciendo buen uso de los recursos. Esta compañía apoyará el talento colombiano, dando empleo a talleres de maquila especializados y a personal adecuado para que apoyen las actividades de la empresa. Para Tavata es muy importante apoyar a familias de los colaboradores, y es por esto, que las fundadoras trabajaran día a día para apoyarlos como lo es buscando facilidades de estudios para sus hijos, y en general beneficios que permitan también su crecimiento.

5.4 Análisis de valores personales

Aspectos éticos y o morales:

Esta empresa tiene como objetivo apoyar el proceso de manufactura en Colombia, impulsando la fabricación y venta de bolsos en cuero y lona, los cuales serán fabricados por talleres

colombianos, y se fabricarán con materias primas de nuestro país. Dentro de los valores de la empresa se resaltará el respeto por la diversidad de pensamiento, la honestidad e integridad.

Aspectos personales:

El interés de esta idea de negocio viene hace unos años atrás por la pasión a los bolsos de las fundadoras, sin embargo, el estudio e investigación de la misma se lleva a cabo como un ejercicio académico. Con el estudio se pudo evidenciar que hay una oportunidad de negocio y además por interés personal se toma la decisión de ejecutar el plan en la actualidad.

6. ANÁLISIS ECONÓMICO

6.1 Inversión de activos fijos

La inversión en activos fijos está enfocada en los equipos y mobiliarios necesarios para adecuar el punto de venta en Cali y la oficina, debido a que el proceso de producción se terceriza no se han tenido en cuenta maquinaria especializada, tal como se puede ver en la tabla.

Tabla 31

Inversión en activos fijos

Activos	Cantidad	Valor unitario	Total
Telefono inalambrico	8	\$ 119.900	\$ 959.200
Juego de parlantes	2	\$ 169.900	\$ 339.800
Computador escritorio	4	\$ 1.124.050	\$ 4.496.200
Impresora de recibos	1	\$ 490.000	\$ 490.000
Impresora de oficina	1	\$ 279.000	\$ 279.000
Mesa de recepción	1	\$ 800.000	\$ 800.000
Silla blaise	6	\$ 299.900	\$ 1.799.400
Escritorio de oficina	5	\$ 400.000	\$ 2.000.000
Sofa javiera 2 puestos	1	\$ 699.900	\$ 699.900
Puff doble	1	\$ 149.900	\$ 149.900
Estanteria de exhibición	2	\$ 800.000	\$ 1.600.000
Total			\$ 13.613.400

Fuente: Elaboración propia

6.2 Presupuesto de Ingresos

El presupuesto de ingresos totales tiene en cuenta la estacionalidad que se presenta a lo largo del año, estas son temporadas en donde las ventas pueden incrementar como el día de la madre, amor y amistad y temporada navideña. Hay otras temporadas en donde los clientes incurren en

otros gastos prioritarios, agosto es ingreso escolar, razón por la cual se reducen las ventas. En este presupuesto se puede ver claramente cuáles son las referencias que más peso tienen en los ingresos totales. A continuación, se encuentra el detalle de los ingresos a partir del año 2019 al año 2022.

Tabla 32

Proyección de ingresos primer semestre 2019

Ingresos 2019						
ITEM	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Volumen Estimado de Ventas	394	305	395	451	555	471
Bolso pequeño sobre ecolona	280.000	420.000	560.000	840.000	1.120.000	980.000
Bolso pequeño sobre croco	720.000	540.000	900.000	1.080.000	2.160.000	1.080.000
Bolso pequeño redondo ecolona	480.000	480.000	800.000	1.120.000	1.440.000	960.000
Bolso pequeño redondo croco	1.200.000	1.000.000	1.600.000	1.800.000	3.000.000	2.400.000
Bolso mediano cuadrado ecolona	24.000.000	18.000.000	24.000.000	26.000.000	29.000.000	27.000.000
Bolso mediano cuadrado croco	10.000.000	7.500.000	9.250.000	11.000.000	15.000.000	12.500.000
Bolso mediano baúl ecolona	13.650.000	10.500.000	11.550.000	13.020.000	16.800.000	14.700.000
Bolso mediano baúl croco	18.200.000	16.900.000	21.320.000	22.880.000	24.700.000	22.360.000
Bolso grande shopper ecolona	5.880.000	4.200.000	5.600.000	7.000.000	9.520.000	5.600.000
Bolso grande shopper croco	6.600.000	4.620.000	7.260.000	8.580.000	10.560.000	7.260.000
Bolso grande mochila ecolona	3.640.000	2.520.000	3.360.000	4.200.000	5.600.000	5.320.000
Bolso grande mochila croco	10.500.000	6.300.000	8.750.000	11.550.000	15.750.000	13.300.000
Valor total de ventas (\$)	95.150.000	72.980.000	94.950.000	109.070.000	134.650.000	113.460.000
Total ventas con IVA	113.228.500	86.846.200	112.990.500	129.793.300	160.233.500	135.017.400

Fuente: Elaboración propia

Tabla 33

Proyección de ingresos segundo semestre 2019

Ingresos 2019						
ITEM	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Volumen Estimado de Ventas	444	311	409	398	476	624
Bolso pequeño sobre ecolona	700.000	280.000	420.000	560.000	700.000	1.260.000
Bolso pequeño sobre croco	900.000	540.000	1.080.000	1.080.000	1.620.000	2.160.000
Bolso pequeño redondo ecolona	960.000	480.000	800.000	800.000	960.000	1.600.000
Bolso pequeño redondo croco	2.000.000	1.000.000	1.600.000	1.200.000	2.200.000	3.200.000
Bolso mediano cuadrado ecolona	25.000.000	18.000.000	24.600.000	22.000.000	26.000.000	30.400.000
Bolso mediano cuadrado croco	12.000.000	9.500.000	10.000.000	8.750.000	9.000.000	17.500.000
Bolso mediano baúl ecolona	13.440.000	11.550.000	12.600.000	13.650.000	14.700.000	19.950.000
Bolso mediano baúl croco	21.320.000	15.600.000	20.800.000	19.500.000	23.920.000	27.300.000
Bolso grande shopper ecolona	5.600.000	3.920.000	5.880.000	5.880.000	8.120.000	10.080.000
Bolso grande shopper croco	6.930.000	3.960.000	6.600.000	7.590.000	9.570.000	11.550.000
Bolso grande mochila ecolona	5.040.000	2.520.000	3.640.000	3.920.000	5.040.000	6.720.000
Bolso grande mochila croco	14.000.000	7.000.000	10.500.000	11.900.000	14.350.000	21.000.000
Valor total de ventas (\$)	107.890.000	74.350.000	98.520.000	96.830.000	116.180.000	152.720.000
Total ventas con IVA	128.389.100	88.476.500	117.238.800	115.227.700	138.254.200	181.736.800

Fuente: Elaboración propia

Tabla 34**Proyección de ingresos primer semestre 2020**

Ingresos 2020						
ITEM	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Volumen Estimado de Ventas	414	320	415	474	583	495
Bolso pequeño sobre ecolona	303.702	455.553	607.404	911.106	1.214.808	1.062.957
Bolso pequeño sobre croco	780.948	585.711	976.185	1.171.422	2.342.844	1.171.422
Bolso pequeño redondo ecolona	520.632	520.632	867.720	1.214.808	1.561.896	1.041.264
Bolso pequeño redondo croco	1.301.580	1.084.650	1.735.440	1.952.370	3.253.950	2.603.160
Bolso mediano cuadrado ecolona	26.031.600	19.523.700	26.031.600	28.200.900	31.454.850	29.285.550
Bolso mediano cuadrado croco	10.846.500	8.134.875	10.033.013	11.931.150	16.269.750	13.558.125
Bolso mediano baul ecolona	14.805.473	11.388.825	12.527.708	14.122.143	18.222.120	15.944.355
Bolso mediano baul croco	19.740.630	18.330.585	23.124.738	24.816.792	26.790.855	24.252.774
Bolso grande shopper ecolona	6.377.742	4.555.530	6.074.040	7.592.550	10.325.868	6.074.040
Bolso grande shopper croco	7.158.690	5.011.083	7.874.559	9.306.297	11.453.904	7.874.559
Bolso grande mochila ecolona	3.948.126	2.733.318	3.644.424	4.555.530	6.074.040	5.770.338
Bolso grande mochila croco	11.388.825	6.833.295	9.490.688	12.527.708	17.083.238	14.425.845
Valor total de ventas (\$)	103.204.448	79.157.757	102.987.518	118.302.776	146.048.123	123.064.389
Total ventas con IVA	122.813.293	94.197.731	122.555.146	140.780.303	173.797.266	146.446.623

Fuente: Elaboración propia

Tabla 35**Proyección de ingresos segundo semestre 2020**

Ingresos 2020						
ITEM	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Volumen Estimado de Ventas	466	327	429	418	500	655
Bolso pequeño sobre ecolona	759.255	303.702	455.553	607.404	759.255	1.366.659
Bolso pequeño sobre croco	976.185	585.711	1.171.422	1.171.422	1.757.133	2.342.844
Bolso pequeño redondo ecolona	1.041.264	520.632	867.720	867.720	1.041.264	1.735.440
Bolso pequeño redondo croco	2.169.300	1.084.650	1.735.440	1.301.580	2.386.230	3.470.880
Bolso mediano cuadrado ecolona	27.116.250	19.523.700	26.682.390	23.862.300	28.200.900	32.973.360
Bolso mediano cuadrado croco	13.015.800	10.304.175	10.846.500	9.490.688	9.761.850	18.981.375
Bolso mediano baul ecolona	14.577.696	12.527.708	13.666.590	14.805.473	15.944.355	21.638.768
Bolso mediano baul croco	23.124.738	16.920.540	22.560.720	21.150.675	25.944.828	29.610.945
Bolso grande shopper ecolona	6.074.040	4.251.828	6.377.742	6.377.742	8.807.358	10.933.272
Bolso grande shopper croco	7.516.625	4.295.214	7.158.690	8.232.494	10.380.101	12.527.708
Bolso grande mochila ecolona	5.466.636	2.733.318	3.948.126	4.251.828	5.466.636	7.288.848
Bolso grande mochila croco	15.185.100	7.592.550	11.388.825	12.907.335	15.564.728	22.777.650
Valor total de ventas (\$)	117.022.889	80.643.728	106.859.718	105.026.660	126.014.637	165.647.748
Total ventas con IVA	139.257.237	95.966.036	127.163.064	124.981.725	149.957.418	197.120.820

Fuente: Elaboración propia

Tabla 36**Proyección de ingresos año 2019, 2020, 2021 y 2022**

Ingresos Anuales				
ITEM	2.019	2.020	2.021	2.022
Volumen Estimado de Ventas	5.233	5.495	5.769	6.058
Bolso pequeño sobre ecolona	8.120.000	8.807.358	9.617.635	10.502.457
Bolso pequeño sobre croco	13.860.000	15.033.249	16.416.308	17.926.608
Bolso pequeño redondo ecolona	10.880.000	11.800.992	12.886.683	14.072.258
Bolso pequeño redondo croco	22.200.000	24.079.230	26.294.519	28.713.615
Bolso mediano cuadrado ecolona	294.000.000	318.887.100	348.224.713	380.261.387
Bolso mediano cuadrado croco	132.000.000	143.173.800	156.345.790	170.729.602
Bolso mediano baul ecolona	166.110.000	180.171.212	196.746.963	214.847.684
Bolso mediano baul croco	254.800.000	276.368.820	301.794.751	329.559.869
Bolso grande shopper ecolona	77.280.000	83.821.752	91.533.353	99.954.422
Bolso grande shopper croco	91.080.000	98.789.922	107.878.595	117.803.426
Bolso grande mochila ecolona	51.520.000	55.881.168	61.022.235	66.636.281
Bolso grande mochila croco	144.900.000	157.165.785	171.625.037	187.414.541
Valor total de ventas (\$)	1.266.750.000	1.373.980.388	1.500.386.583	1.638.422.149
Total ventas con IVA	1.507.432.500	1.635.036.661	1.785.460.034	1.949.722.357

Fuente: Elaboración propia

6.3 Presupuesto de consumos y componentes

En este presupuesto se ha tenido en cuenta el proceso de maquila y el material de empaque. El crecimiento de los costos de consumos y componentes se debe al crecimiento de las ventas y a la inflación de cada periodo. En las siguientes tablas se detallan los costos de los componentes por mes para los años 2019 y 2020 y por año a partir del tercer año:

Tabla 37**Presupuesto de consumos y componentes primer semestre 2019**

ITEM	Año 2019					
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Maquila Bolso pequeño ecolona (Unidad)	\$ 350.000	\$ 420.000	\$ 630.000	\$ 910.000	\$ 1.190.000	\$ 910.000
Maquila Bolso pequeño croco (Unidad)	\$ 800.000	\$ 640.000	\$ 1.040.000	\$ 1.200.000	\$ 2.160.000	\$ 1.440.000
Maquila Bolso mediano ecolona (Unidad)	\$ 18.500.000	\$ 14.000.000	\$ 17.500.000	\$ 19.200.000	\$ 22.500.000	\$ 20.500.000
Maquila Bolso mediano croco (Unidad)	\$ 12.100.000	\$ 10.450.000	\$ 13.090.000	\$ 14.520.000	\$ 17.050.000	\$ 14.960.000
Maquila Bolso grande ecolona (Unidad)	\$ 4.420.000	\$ 3.120.000	\$ 4.160.000	\$ 5.200.000	\$ 7.020.000	\$ 5.070.000
Maquila Bolso grande croco (Unidad)	\$ 6.500.000	\$ 4.160.000	\$ 6.110.000	\$ 7.670.000	\$ 10.010.000	\$ 7.800.000
Bolsa de empaque (500 Unidades)	\$ 906.200	\$ 701.500	\$ 908.500	\$ 1.037.300	\$ 1.276.500	\$ 1.083.300
Caja de empaque (3000 Unidades)	\$ 591.000	\$ 457.500	\$ 592.500	\$ 676.500	\$ 832.500	\$ 706.500
Flete	\$ 5.910.000	\$ 4.575.000	\$ 5.925.000	\$ 6.765.000	\$ 8.325.000	\$ 7.065.000
Costo Materias Primas e Insumos	\$ 50.077.200	\$ 38.524.000	\$ 49.956.000	\$ 57.178.800	\$ 70.364.000	\$ 59.534.800
IVA o Impuesto al Consumo	\$ 9.514.668	\$ 7.319.560	\$ 9.491.640	\$ 10.863.972	\$ 13.369.160	\$ 11.311.612
Prorratio	1	1	1	1	1	1
Iva descontable	\$ 9.514.668	\$ 7.319.560	\$ 9.491.640	\$ 10.863.972	\$ 13.369.160	\$ 11.311.612
Retefuente	0	0	0	0	0	0
Costo total variables	\$ 59.591.868	\$ 45.843.560	\$ 59.447.640	\$ 68.042.772	\$ 83.733.160	\$ 70.846.412

Fuente: Elaboración propia

Tabla 38**Presupuesto de consumos y componentes segundo semestre 2019**

ITEM	Año 2019					
	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Maquila Bolso pequeño ecolona (Unidad)	\$ 770.000	\$ 350.000	\$ 560.000	\$ 630.000	\$ 770.000	\$ 1.330.000
Maquila Bolso pequeño croco (Unidad)	\$ 1.200.000	\$ 640.000	\$ 1.120.000	\$ 960.000	\$ 1.600.000	\$ 2.240.000
Maquila Bolso mediano ecolona (Unidad)	\$ 18.900.000	\$ 14.500.000	\$ 18.300.000	\$ 17.500.000	\$ 20.000.000	\$ 24.700.000
Maquila Bolso mediano croco (Unidad)	\$ 14.300.000	\$ 10.780.000	\$ 13.200.000	\$ 12.100.000	\$ 14.080.000	\$ 19.250.000
Maquila Bolso grande ecolona (Unidad)	\$ 4.940.000	\$ 2.990.000	\$ 4.420.000	\$ 4.550.000	\$ 6.110.000	\$ 7.800.000
Maquila Bolso grande croco (Unidad)	\$ 7.930.000	\$ 4.160.000	\$ 6.500.000	\$ 7.410.000	\$ 9.100.000	\$ 12.350.000
Bolsa de empaque (500 Unidades)	\$ 1.021.200	\$ 715.300	\$ 940.700	\$ 915.400	\$ 1.094.800	\$ 1.435.200
Caja de empaque (3000 Unidades)	\$ 666.000	\$ 466.500	\$ 613.500	\$ 597.000	\$ 714.000	\$ 936.000
Flete	\$ 6.660.000	\$ 4.665.000	\$ 6.135.000	\$ 5.970.000	\$ 7.140.000	\$ 9.360.000
Costo Materias Primas e Insumos	\$ 56.387.200	\$ 39.266.800	\$ 51.789.200	\$ 50.632.400	\$ 60.608.800	\$ 79.401.200
IVA o Impuesto al Consumo	\$ 10.713.568	\$ 7.460.692	\$ 9.839.948	\$ 9.620.156	\$ 11.515.672	\$ 15.086.228
Prorrateo	1	1	1	1	1	1
Iva descontable	\$ 10.713.568	\$ 7.460.692	\$ 9.839.948	\$ 9.620.156	\$ 11.515.672	\$ 15.086.228
Retefuente	0	0	0	0	0	0
Costo total variables	\$ 67.100.768	\$ 46.727.492	\$ 61.629.148	\$ 60.252.556	\$ 72.124.472	\$ 94.487.428

Fuente: Elaboración propia

Tabla 39**Presupuesto de consumos y componentes primer semestre 2020**

ITEM	Año 2020					
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Maquila Bolso pequeño ecolona (Unidad)	\$ 382.200	\$ 458.640	\$ 687.960	\$ 993.720	\$ 1.299.480	\$ 993.720
Maquila Bolso pequeño croco (Unidad)	\$ 873.600	\$ 698.880	\$ 1.135.680	\$ 1.310.400	\$ 2.358.720	\$ 1.572.480
Maquila Bolso mediano ecolona (Unidad)	\$ 20.202.000	\$ 15.288.000	\$ 19.110.000	\$ 20.966.400	\$ 24.570.000	\$ 22.386.000
Maquila Bolso mediano croco (Unidad)	\$ 13.213.200	\$ 11.411.400	\$ 14.294.280	\$ 15.855.840	\$ 18.618.600	\$ 16.336.320
Maquila Bolso grande ecolona (Unidad)	\$ 4.826.640	\$ 3.407.040	\$ 4.542.720	\$ 5.678.400	\$ 7.665.840	\$ 5.536.440
Maquila Bolso grande croco (Unidad)	\$ 7.098.000	\$ 4.542.720	\$ 6.672.120	\$ 8.375.640	\$ 10.930.920	\$ 8.517.600
Bolsa de empaque (500 Unidades)	\$ 989.570	\$ 766.038	\$ 992.082	\$ 1.132.732	\$ 1.393.938	\$ 1.182.964
Caja de empaque (3000 Unidades)	\$ 645.372	\$ 499.590	\$ 647.010	\$ 738.738	\$ 909.090	\$ 771.498
Flete	\$ 6.453.720	\$ 4.995.900	\$ 6.470.100	\$ 7.387.380	\$ 9.090.900	\$ 7.714.980
Costo Materias Primas e Insumos	\$ 54.684.302	\$ 42.068.208	\$ 54.551.952	\$ 62.439.250	\$ 76.837.488	\$ 65.012.002
IVA o Impuesto al Consumo	\$ 10.390.017	\$ 7.992.960	\$ 10.364.871	\$ 11.863.457	\$ 14.599.123	\$ 12.352.280
Prorrateo	1	1	1	1	1	1
Iva descontable	\$ 10.390.017	\$ 7.992.960	\$ 10.364.871	\$ 11.863.457	\$ 14.599.123	\$ 12.352.280
Retefuente	0	0	0	0	0	0
Costo total variables	\$ 65.074.320	\$ 50.061.168	\$ 64.916.823	\$ 74.302.707	\$ 91.436.611	\$ 77.364.282

Fuente: Elaboración propia

Tabla 40**Presupuesto de consumos y componentes segundo semestre 2020**

ITEM	Año 2020					
	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Maquila Bolso pequeño ecolona (Unidad)	\$ 840.840	\$ 382.200	\$ 611.520	\$ 687.960	\$ 840.840	\$ 1.452.360
Maquila Bolso pequeño croco (Unidad)	\$ 1.310.400	\$ 698.880	\$ 1.223.040	\$ 1.048.320	\$ 1.747.200	\$ 2.446.080
Maquila Bolso mediano ecolona (Unidad)	\$ 20.638.800	\$ 15.834.000	\$ 19.983.600	\$ 19.110.000	\$ 21.840.000	\$ 26.972.400
Maquila Bolso mediano croco (Unidad)	\$ 15.615.600	\$ 11.771.760	\$ 14.414.400	\$ 13.213.200	\$ 15.375.360	\$ 21.021.000
Maquila Bolso grande ecolona (Unidad)	\$ 5.394.480	\$ 3.265.080	\$ 4.826.640	\$ 4.968.600	\$ 6.672.120	\$ 8.517.600
Maquila Bolso grande croco (Unidad)	\$ 8.659.560	\$ 4.542.720	\$ 7.098.000	\$ 8.091.720	\$ 9.937.200	\$ 13.486.200
Bolsa de empaque (500 Unidades)	\$ 1.115.150	\$ 781.108	\$ 1.027.244	\$ 999.617	\$ 1.195.522	\$ 1.567.238
Caja de empaque (3000 Unidades)	\$ 727.272	\$ 509.418	\$ 669.942	\$ 651.924	\$ 779.688	\$ 1.022.112
Flete	\$ 7.272.720	\$ 5.094.180	\$ 6.699.420	\$ 6.519.240	\$ 7.796.880	\$ 10.221.120
Costo Materias Primas e Insumos	\$ 61.574.822	\$ 42.879.346	\$ 56.553.806	\$ 55.290.581	\$ 66.184.810	\$ 86.706.110
IVA o Impuesto al Consumo	\$ 11.699.216	\$ 8.147.076	\$ 10.745.223	\$ 10.505.210	\$ 12.575.114	\$ 16.474.161
Prorratio	1	1	1	1	1	1
Iva descontable	\$ 11.699.216	\$ 8.147.076	\$ 10.745.223	\$ 10.505.210	\$ 12.575.114	\$ 16.474.161
Retefuente	0	0	0	0	0	0
Costo total variables	\$ 73.274.039	\$ 51.026.421	\$ 67.299.030	\$ 65.795.791	\$ 78.759.923	\$103.180.271

Fuente: Elaboración propia

Tabla 41**Presupuesto de consumos y componentes 20219, 2020, 2021 y 2022**

ITEM	2019	2020	2021	2022
Maquila Bolso pequeño ecolona (Unidad)	\$ 8.820.000	\$ 9.631.440	\$ 10.517.532	\$ 11.485.145
Maquila Bolso pequeño croco (Unidad)	\$ 15.040.000	\$ 16.423.680	\$ 17.934.659	\$ 19.584.647
Maquila Bolso mediano ecolona (Unidad)	\$ 226.100.000	\$ 246.901.200	\$269.616.110	\$ 294.420.793
Maquila Bolso mediano croco (Unidad)	\$ 165.880.000	\$ 181.140.960	\$197.805.928	\$ 216.004.074
Maquila Bolso grande ecolona (Unidad)	\$ 59.800.000	\$ 65.301.600	\$ 71.309.347	\$ 77.869.807
Maquila Bolso grande croco (Unidad)	\$ 89.700.000	\$ 97.952.400	\$106.964.021	\$ 116.804.711
Bolsa de empaque (500 Unidades)	\$ 12.035.900	\$ 13.143.203	\$ 14.352.377	\$ 15.672.796
Caja de empaque (3000 Unidades)	\$ 7.849.500	\$ 8.571.654	\$ 9.360.246	\$ 10.221.389
Flete	\$ 78.495.000	\$ 85.716.540	\$ 93.602.462	\$ 102.213.888
Costo Materias Primas e Insumos	\$ 663.720.400	\$ 724.782.677	\$791.462.683	\$ 864.277.250
IVA o Impuesto al Consumo	\$ 131.954.126	\$ 137.708.709	\$150.377.910	\$ 164.212.677
Prorratio	1	1	1	1
Iva descontable	\$ 126.106.876	\$ 137.708.709	\$150.377.910	\$ 164.212.677
Retefuente	0	0	0	0
Costo total variables	\$ 789.827.276	\$ 862.491.385	\$941.840.593	\$1.028.489.927

Fuente: Elaboración propia

6.4 Inversión en capital de trabajo

El aporte de socios consta de \$ 110.000.000 COP para cubrir los gastos pre operativos y un colchón que permite operar a la empresa en su etapa de introducción al mercado. Este valor está calculado teniendo en cuenta que la empresa tiene una política de caja la cual asegura el siguiente mes de ejecución.

6.5 Presupuesto de otros gastos

En el presupuesto de gastos se tienen en cuenta las etapas preoperativa, operativa y los gastos de administración y ventas. En la etapa preoperativa podemos ver los gastos en los que se incurrirán antes de empezar a operar, el rubro de mayor porcentaje en esta etapa es el desarrollo de la página web y la adecuación del punto de experiencia. La primera constituye un gasto alto debido a que la programación de la plataforma para personalizar un producto requiere un nivel avanzado de programación.

Tabla 42

Gastos preoperativos

Gastos Preoperativos	
Gastos preoperativos (diferidos)	AÑO 0
Gastos de Constitución	1.700.000
Investigacion y desarrollo	520.000
Desarrollo web	20.000.000
Adecuacion oficina/local	20.000.000
Arrendamiento	4.400.000
Muestras de bolsos	1.500.000
Campaña de expectativa	7.000.000
Total gastos preoperativos	55.120.000
Total inversión	68.083.900

Fuente: Elaboración propia

En la siguiente tabla se pueden ver los gastos operativos, para el primero año son \$115.495.899 con incrementos anuales aproximadamente del 5%.

Tabla 43**Gastos de operación**

Gastos de Operación	MES	2.019	2.020	2.021	2.022
Arriendo	4.400.000	52.800.000	54.912.000	57.108.480	59.392.819
Servicios Públicos	600.000	7.200.000	7.488.000	7.787.520	8.099.021
Seguridad	100.000	1.200.000	1.248.000	1.297.920	1.349.837
Comision TC	475.031	5.700.375	5.928.390	6.165.526	6.412.147
Comision PayU	2.853.624	34.243.493	35.613.232	37.037.761	38.519.272
Bomberos		80.000	82.640	85.367	88.184
Impuestos Locales	0	11.217.071	12.166.596	13.285.923	14.508.228
Gastos de Mantenimiento		0	0	0	0
Registro Mercantil	0	1.297.000	1.339.000	1.399.000	1.420.000
Depreciación Equipos	0	1.757.960	1.757.960	1.757.960	1.757.960
Amortización	0	0	0	0	0
Total gastos de operación		115.495.899	120.535.819	125.925.457	131.547.468
Gastos de operación fijos		102.981.828	107.030.222	111.240.534	115.619.240
Gastos de operación variables		12.514.071	13.505.596	14.684.923	15.928.228

Fuente: Elaboración propia

Como se puede ver en la tabla 40 los gastos de administración y ventas abarcan gastos de publicidad, comisiones, revisoría fiscal, papelería, dotación y seguros. La póliza de seguros cubre pólizas de cumplimiento y de transporte de mercancías. Estos gastos son un poco más altos que los operativos ya que incluyen la publicidad la cual pesa más del 50% del total de los gastos administrativos. Los gastos administrativos también tienen un incremento anual de un poco menos del 5%.

Tabla 44**Gastos de administración y ventas**

Gastos de Administracion y Ventas	MES	2.019	2.020	2.021	2.022
Gastos de Publicidad		67.560.000	69.789.480	72.581.059	75.484.301
Gastos de Comisiones		38.002.500	41.219.412	45.011.597	49.152.664
Gastos de Capacitación		0	0	0	0
Asesoría Contable	600.000	7.200.000	7.488.000	7.787.520	8.099.021
Gastos de Representacion	0	0	0	0	0
Gastos Transporte	0	0	0	0	0
Gastos Papelería	300.000	3.600.000	3.744.000	3.893.760	4.049.510
Dotación	150.000	1.800.000	1.872.000	1.946.880	2.024.755
Seguros	80.000	960.000	998.400	1.038.336	1.079.869
Descuentos Recompra	206.704	2.480.442	2.579.660	2.682.846	2.790.160
Depreciación Muebles y Enseres		216.500	216.500	216.500	216.500
Total gastos de admon y vtas		121.819.442	127.907.451	135.158.499	142.896.781
Gastos de administrativos fijos		16.256.942	16.898.560	17.565.842	18.259.816
Gastos administrativos variables		105.562.500	111.008.892	117.592.656	124.636.965

Fuente: Elaboración propia

6.6 Análisis de costos

El principal costo variable corresponde a la maquila de los bolsos, que se lleva a cabo en los talleres especializados, ya que los demás costos son los asociados al empaque de los mismos y al flete para la entrega de cada uno, cuando el consumidor lo compra por el canal web. La diferencia en costos está dada por el tamaño del bolso que se fabrique, tal como se puede ver en la siguiente tabla, y además se puede apreciar que los productos fabricados en cuero croco son los que arrojan mayor margen de contribución:

Tabla 45

Costos bolsos pequeños

	Precio de Venta	Costo variable Unitario	Margen de Contribución Unitario	% Contribución Marginal Unitario
Bolso pequeño sobre ecolona	\$ 140.000	\$ 88.800	\$ 51.200	37%
Bolso pequeño sobre croco	\$ 180.000	\$ 98.800	\$ 81.200	45%
Bolso pequeño redondo ecolona	\$ 160.000	\$ 88.800	\$ 71.200	45%
Bolso pequeño redondo croco	\$ 200.000	\$ 98.800	\$ 101.200	51%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 46

Costos bolsos medianos

	Precio de Venta	Costo variable Unitario	Margen de Contribución Unitario	% Contribución Marginal Unitario
Bolso mediano cuadrado ecolona	\$ 200.000	\$ 118.800	\$ 81.200	41%
Bolso mediano cuadrado croco	\$ 250.000	\$ 128.800	\$ 121.200	48%
Bolso mediano baúl ecolona	\$ 210.000	\$ 118.800	\$ 91.200	43%
Bolso mediano baúl croco	\$ 260.000	\$ 128.800	\$ 131.200	50%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 47

Costos bolsos grandes

	Precio de Venta	Costo variable Unitario	Margen de Contribución Unitario	% Contribución Marginal Unitario
Bolso grande shopper ecolona	\$ 280.000	\$ 148.800	\$ 131.200	47%
Bolso grande shopper croco	\$ 330.000	\$ 148.800	\$ 181.200	55%
Bolso grande mochila ecolona	\$ 280.000	\$ 148.800	\$ 131.200	47%
Bolso grande mochila croco	\$ 350.000	\$ 148.800	\$ 201.200	57%

Fuente: Elaboración propia

7. ANÁLISIS FINANCIERO

7.1 Flujo de caja

En las siguientes tablas se presenta el flujo de caja proyectado desde la etapa preoperativa hasta el año 2022, en el cual se puede observar que el negocio cuenta con los recursos necesarios para operar y generar utilidades del 10% para el 2022 con el aporte de los socios, a menos que estas se vean afectadas por agentes externos del mercado o el entorno.

Tabla 48

Flujo de caja primer semestre 2019

Año 2019							
ITEM	Año 0	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Caja Inicial	\$ -	\$ 41.916.100	\$ 82.167.179	\$ 79.523.316	\$100.363.023	\$126.952.798	\$ 137.115.426
Ingresos Netos		\$ 110.849.750	\$ 85.021.700	\$110.616.750	\$127.066.550	\$156.867.250	\$ 132.180.900
TOTAL DISPONIBLE		\$ 152.765.850	\$167.188.879	\$190.140.066	\$227.429.573	\$283.820.048	\$ 269.296.326
Inversiones en activos	\$ 12.963.900	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Egresos por compra de materia prima o insumos	\$ -	\$ 34.553.268	\$ 51.620.160	\$ 53.731.640	\$ 64.431.372	\$ 77.140.560	\$ 76.261.012
Egresos por nómina	\$ -	\$ 17.368.419	\$ 17.368.419	\$ 17.368.419	\$ 17.368.419	\$ 17.368.419	\$ 24.099.661
Egresos por gastos de operación		\$ 8.543.406	\$ 8.543.406	\$ 8.543.406	\$ 8.543.406	\$ 8.543.406	\$ 8.543.406
Egresos por gastos de administración y ventas		\$ 10.133.579	\$ 10.133.579	\$ 10.133.579	\$ 10.133.579	\$ 10.133.579	\$ 10.133.579
Egresos por gastos preoperativos diferidos	\$ 55.120.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Egresos iva	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 33.518.660	\$ -
Egresos retefuente	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Egresos por gastos financieros		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Egresos por pagos de Capital		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Egresos impuestos locales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Egresos impuesto de renta	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Egresos impuesto de consumo de bolsas plásticas		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL EGRESOS	\$ 68.083.900	\$ 70.598.671	\$ 87.665.563	\$ 89.777.043	\$100.476.775	\$146.704.623	\$ 119.037.657
NETO DISPONIBLE	-\$ 68.083.900	\$ 82.167.179	\$ 79.523.316	\$100.363.023	\$126.952.798	\$137.115.426	\$ 150.258.669
Aporte de Socios	\$ 110.000.000						
Prestamo	\$ -						
Distribucion de Excedentes							
CAJA FINAL	\$ 41.916.100	\$ 82.167.179	\$ 79.523.316	\$100.363.023	\$126.952.798	\$137.115.426	\$ 150.258.669

Fuente: Elaboración propia

Tabla 49

Flujo de caja segundo semestre 2019

Año 2019						
ITEM	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Caja Inicial	\$ 150.258.669	\$ 171.230.548	\$166.515.203	\$150.966.184	\$166.896.775	\$199.064.800
Ingresos Netos	\$ 125.691.850	\$ 86.617.750	\$114.775.800	\$112.806.950	\$135.349.700	\$177.918.800
TOTAL DISPONIBLE	\$ 275.950.519	\$ 257.848.298	\$281.291.003	\$263.773.134	\$302.246.475	\$376.983.600
Inversiones en activos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Egresos por compra de materia prima o insumos	\$ 68.674.568	\$ 55.287.692	\$ 55.367.948	\$ 60.830.956	\$ 67.136.272	\$ 85.091.228
Egresos por nómina	\$ 17.368.419	\$ 17.368.419	\$ 17.368.419	\$ 17.368.419	\$ 17.368.419	\$ 30.830.903
Egresos por gastos de operación	\$ 8.543.406	\$ 8.543.406	\$ 8.543.406	\$ 8.543.406	\$ 8.543.406	\$ 8.543.406
Egresos por gastos de administración y ventas	\$ 10.133.579	\$ 10.133.579	\$ 10.133.579	\$ 10.133.579	\$ 10.133.579	\$ 10.133.579
Egresos por gastos preoperativos diferidos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Egresos iva	\$ -	\$ -	\$ 38.911.468	\$ -	\$ -	\$ -
Egresos retefuente	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Egresos por gastos financieros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Egresos por pagos de Capital	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Egresos impuestos locales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Egresos impuesto de renta	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Egresos impuesto de consumo de bolsas plásticas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL EGRESOS	\$ 104.719.971	\$ 91.333.095	\$130.324.819	\$ 96.876.359	\$103.181.675	\$134.599.115
NETO DISPONIBLE	\$ 171.230.548	\$ 166.515.203	\$150.966.184	\$166.896.775	\$199.064.800	\$242.384.485
Aporte de Socios						
Prestamo						
Distribucion de Excedentes						
CAJA FINAL	\$ 171.230.548	\$ 166.515.203	\$150.966.184	\$166.896.775	\$199.064.800	\$242.384.485

Fuente: Elaboración propia

Tabla 50

Flujo de caja primer semestre 2020

Año 2020						
ITEM	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Caja Inicial	\$242.384.485	\$190.241.541	\$163.676.401	\$187.246.752	\$216.975.270	\$229.066.016
Ingresos Netos	\$120.233.181	\$ 92.218.787	\$119.980.458	\$137.822.733	\$170.146.063	\$143.370.013
TOTAL DISPONIBLE	\$362.617.667	\$282.460.328	\$283.656.859	\$325.069.485	\$387.121.333	\$372.436.029
Inversiones en activos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Egresos por compra de materia prima o insumos	\$ 77.432.769	\$ 56.369.215	\$ 58.674.951	\$ 70.359.058	\$ 84.237.492	\$ 83.277.025
Egresos por nómina	\$ 19.825.470	\$ 31.672.456	\$ 18.209.972	\$ 18.209.972	\$ 18.209.972	\$ 25.277.776
Egresos por gastos de operación	\$ 8.884.272	\$ 8.884.272	\$ 8.884.272	\$ 8.884.272	\$ 8.884.272	\$ 8.884.272
Egresos por gastos de administración y ventas	\$ 10.640.913	\$ 10.640.913	\$ 10.640.913	\$ 10.640.913	\$ 10.640.913	\$ 10.640.913
Egresos por gastos preoperativos diferidos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Egresos iva	\$ 42.145.496	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 36.082.669	\$ -
Egresos retefuente	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Egresos por gastos financieros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Egresos por pagos de Capital	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Egresos impuestos locales	\$ -	\$ 11.217.071	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Egresos impuesto de renta	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Egresos impuesto de consumo de bolsas plásticas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL EGRESOS	\$158.928.919	\$118.783.927	\$ 96.410.107	\$108.094.215	\$158.055.317	\$128.079.986
NETO DISPONIBLE	\$203.688.747	\$163.676.401	\$187.246.752	\$216.975.270	\$229.066.016	\$244.356.043
Aporte de Socios						
Prestamo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Distribución de Excedentes	\$ 13.447.207					
CAJA FINAL	\$190.241.541	\$163.676.401	\$187.246.752	\$216.975.270	\$229.066.016	\$244.356.043

Fuente: Elaboración propia

Tabla 51

Flujo de caja segundo semestre 2020

Año 2020						
ITEM	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Caja Inicial	\$244.356.043	\$267.959.923	\$263.800.550	\$248.204.826	\$266.398.324	\$302.157.410
Ingresos Netos	\$136.331.665	\$ 93.949.943	\$124.491.571	\$122.356.058	\$146.807.052	\$192.979.626
TOTAL DISPONIBLE	\$380.687.708	\$361.909.866	\$388.292.121	\$370.560.884	\$413.205.376	\$495.137.037
Inversiones en activos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Egresos por compra de materia prima o insumos	\$ 74.992.628	\$ 60.374.160	\$ 60.461.799	\$ 66.427.404	\$ 73.312.809	\$ 92.919.621
Egresos por nómina	\$ 18.209.972	\$ 18.209.972	\$ 18.209.972	\$ 18.209.972	\$ 18.209.972	\$ 32.345.580
Egresos por gastos de operación	\$ 8.884.272	\$ 8.884.272	\$ 8.884.272	\$ 8.884.272	\$ 8.884.272	\$ 8.884.272
Egresos por gastos de administración y ventas	\$ 10.640.913	\$ 10.640.913	\$ 10.640.913	\$ 10.640.913	\$ 10.640.913	\$ 10.640.913
Egresos por gastos preoperativos diferidos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Egresos iva	\$ -	\$ -	\$ 41.890.339	\$ -	\$ -	\$ -
Egresos retefuente	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Egresos por gastos financieros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Egresos por pagos de Capital	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Egresos impuestos locales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Egresos impuesto de renta	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Egresos impuesto de consumo de bolsas plásticas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL EGRESOS	\$112.727.785	\$ 98.109.316	\$140.087.295	\$104.162.561	\$111.047.966	\$144.790.386
NETO DISPONIBLE	\$267.959.923	\$263.800.550	\$248.204.826	\$266.398.324	\$302.157.410	\$350.346.651
Aporte de Socios						
Prestamo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Distribución de Excedentes						
CAJA FINAL	\$267.959.923	\$263.800.550	\$248.204.826	\$266.398.324	\$302.157.410	\$350.346.651

Fuente: Elaboración propia

Tabla 52**Flujo de caja 2021 y 2022**

ITEM	2019	2020	2021	2022
Caja Inicial	\$ 41.916.100	\$ 242.384.485	\$ 350.346.651	\$ 446.704.267
Ingresos Netos	\$1.475.763.750	\$1.600.687.151	\$ 1.747.950.369	\$ 1.908.761.803
TOTAL DISPONIBLE	\$1.517.679.850	\$1.843.071.637	\$ 2.098.297.021	\$ 2.355.466.071
Inversiones en activos	\$ -	\$ -	\$ 649.500	\$ -
Egresos por compra de materia prima o insumos	\$ 750.126.676	\$ 858.838.930	\$ 952.216.036	\$ 1.025.455.987
Egresos por nómina	\$ 228.614.751	\$ 254.801.059	\$ 267.541.112	\$ 280.918.168
Egresos por gastos de operación	\$ 102.520.868	\$ 106.611.262	\$ 110.881.574	\$ 115.281.280
Egresos por gastos de administración y ventas	\$ 121.602.942	\$ 127.690.951	\$ 134.941.999	\$ 142.680.281
Egresos por gastos preoperativos diferidos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Egresos iva	\$ 72.430.128	\$ 120.118.505	\$ 135.171.584	\$ 142.956.868
Egresos retefuente	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Egresos por gastos financieros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Egresos por pagos de Capital	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Egresos impuestos locales	\$ -	\$ 11.217.071	\$ 12.166.596	\$ 13.285.923
Egresos impuesto de renta	\$ -	\$ -	\$ 3.975.073	\$ 21.727.724
Egresos impuesto de consumo de bolsas plásticas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL EGRESOS	\$1.275.295.365	\$1.479.277.779	\$ 1.617.543.475	\$ 1.742.306.231
NETO DISPONIBLE	\$ 242.384.485	\$ 363.793.858	\$ 480.753.546	\$ 613.159.840
Aporte de Socios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Prestamo	\$ -	\$ -		
Distribucion de Excedentes	\$ -	\$ 13.447.207	\$ 34.049.279	\$ 60.134.925
CAJA FINAL	\$ 242.384.485	\$ 350.346.651	\$ 446.704.267	\$ 553.024.915

Fuente: Elaboración propia

7.2 Estado de resultados

En el estado de resultados se evidencia que la empresa sobrepasa el punto de equilibrio para el primer año y deja una utilidad de \$44.824.022. Para los siguientes años proyectados esta utilidad aumenta 117%, 24%, 21% respectivamente.

Tabla 53**Estado de resultados 2019-2022**

ESTADO DE RESULTADOS				
ITEM	2019	2020	2021	2022
Ventas netas	1.266.750.000	1.373.980.388	1.500.386.583	1.638.422.149
Costos variables	663.720.400	724.782.677	791.462.683	864.277.250
Costo nomina	243.692.733	255.554.959	268.332.707	281.749.342
Gastos de Operación	115.495.899	120.535.819	125.925.457	131.547.468
Gastos de Administración y Ventas	121.819.442	127.907.451	135.158.499	142.896.781
Gastos preoperativos	55.120.000	0	0	0
Gastos financieros	0	0	0	0
Utilidad gravable	66.901.526	145.199.482	179.507.238	217.951.308
Impuesto de Renta	22.077.504	47.915.829	59.237.388	71.923.932
Utilidad neta	44.824.022	97.283.653	120.269.849	146.027.376
Reserva legal	0	0	0	0
Utilidad del periodo	44.824.022	97.283.653	120.269.849	146.027.376

Fuente: Elaboración propia

7.3 Balance general

En el balance general se puede evidenciar el incremento que tienen los activos corrientes correspondientes a la caja de cada periodo. El patrimonio aumenta en aproximadamente \$54.000.000 para el 2019 por la utilidad del ejercicio. Teniendo en cuenta que las ventas de la empresa son de contado, se podría pensar en utilizar este exceso de caja para lograr mejores negociaciones con los talleres con el objetivo de fidelizarlos ya que uno de los riesgos técnicos de la empresa es el cumplimiento de tiempos en los envíos del producto. Si se logra acordar mejores planes de pago que la industria, el proveedor estará más comprometido con Tavata y la empresa lograría minimizar este riesgo anteriormente mencionado.

Inicialmente el incremento del patrimonio es de cerca del 50% pero con el paso de los siguientes años este incremento termina reduciéndose al 26%.

Tabla 54***Balance general 2019-2022***

BALANCE GENERAL					
ACTIVO	Año 0	2019	2020	2021	2022
ACTIVO CORRIENTE					
Caja y Bancos	41,916,100	242,384,485	350,346,651	446,704,267	553,024,915
Cuentas por Cobrar- Clientes	-	-	-	-	-
Anticipo Impuesto de Renta (Retefuente)	-	31,668,750	43,940,756	37,509,665	40,960,554
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	41,916,100	274,053,235	394,287,407	484,213,932	593,985,469
ACTIVO FIJO					
Activos depreciables	12,963,900	12,963,900	12,963,900	13,613,400	13,613,400
Depreciación acumulada	-	1,974,460	3,948,920	5,923,380	7,897,840
Activos amortizables	-	-	-	-	-
Amortización acumulada	-	-	-	-	-
Gastos diferibles	55,120,000	-	-	-	-
TOTAL ACTIVOS FIJOS	68,083,900	10,989,440	9,014,980	7,690,020	5,715,560
TOTAL ACTIVOS	110,000,000	285,042,675	403,302,387	491,903,952	599,701,029
PASIVO + PATRIMONIO					
PASIVO					
Carga Prestacional por Pagar	-	15,077,982	15,831,881	16,623,475	17,454,649
Cuentas por pagar- Proveedores	-	39,700,600	43,353,055	32,977,612	36,011,552
Impuesto de Renta	-	22,077,504	47,915,829	59,237,388	71,923,932
Impuestos locales por pagar	-	11,217,071	12,166,596	13,285,923	14,508,228
Iva por pagar	-	42,145,496	45,374,557	44,898,514	49,029,177
Impuesto al consumo de bolsas por pagar	-	-	-	-	-
Obligaciones financieras	-	-	-	-	-
TOTAL PASIVO	-	130,218,653	164,641,918	167,022,912	188,927,538
PATRIMONIO					
Capital	110,000,000	110,000,000	110,000,000	110,000,000	110,000,000
Resultados de Ejercicios Anteriores	-	-	31,376,816	94,611,190	154,746,115
Utilidades o Pérdidas del Ejercicio	-	44,824,022	97,283,653	120,269,849	146,027,376
Reserva Legal	-	-	-	-	-
TOTAL PATRIMONIO	110,000,000	154,824,022	238,660,469	324,881,039	410,773,491
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	110,000,000	285,042,675	403,302,387	491,903,952	599,701,029

Fuente: Elaboración propia

8. ANÁLISIS DE RIESGOS**8.1 Condiciones del entorno**

Aumento de impuestos o de gravamen tributario podría afectar el volumen de ventas, para lo que se debe garantizar una optimización de gastos.

El cambio de presidencia del país genera incertidumbre, y esto hace que los comerciantes pospongan inversiones al no saber cuál será la dirección del país.

Otro de los riesgos es una crisis por la que puede atravesar el país, ya que el poder adquisitivo de los consumidores se puede ver afectado y este a su vez afectara sus decisiones de compras., y esta es una de las razones por las cuales es necesario contar con un dinero como colchón, el cual puede ser utilizado en estas épocas que son complicadas y que requieren liquidez.

Riesgos económicos:

Aumento de costos de insumos: Al aumentar el costo de las materias primas e insumos, automáticamente se ve afectado el precio por la maquila de los bolsos.

Riesgo de liquidez: Es posible que las ventas proyectadas no se cumplan y que los volúmenes de ventas disminuyan por varias razones como: economía del país, por estrategias de la competencia, entre otros.

8.2 Riesgos de mercado

Aumento de la competencia, debido a que en el sector marroquino han venido surgiendo una gran cantidad de empresas en Colombia que se han venido introduciendo en el mercado de manera informal, lo que representa a mediano plazo un riesgo a considerar. Para esto es necesario que la estrategia de mercadeo este dirigida al mercado objetivo y que muestre la propuesta de valor, para que las posibles clientas perciban la diferencia de la competencia.

También es posible que los proveedores evalúen la posibilidad de abrir su punto de venta de bolsos, y no seguir solo confeccionándolos, es por esto que uno de los objetivos de Tavata es fidelizar los proveedores y una de las estrategias es pagar el 70% de contado y el otro 30% a quince días a diferencia de la competencia, que en su mayoría pagan a treinta días.

Competencia activa de precios: es posible que las clientas perciban que el precio de los productos que se ha establecido es alto, para esto se implementaran programas de fidelización al otorgar descuentos por un volumen de ventas al año. No es viable bajar la calidad de los productos para disminuir el precio, todo lo contrario, la estrategia es mejorar siempre las características del producto y promover el desarrollo e innovación en el diseño de los mismos.

8.3 Riesgos técnicos

Teniendo en cuenta que la producción de los bolsos es tercerizada se pueden presentar problemas de cumplimiento por parte de los talleres, ya que este es un sector con un porcentaje

alto de informalidad. Los proveedores buscan obtener más ordenes de pedido para garantizar sus costos fijos a veces sin tener la capacidad de producción para todos los contratos contraídos durante el mes, razón por la cual empiezan a incumplir fechas de entrega. Este riesgo se espera pueda ser reducir por medio de contratos mensuales que garanticen un mínimo de unidades por taller. De esta forma cada uno de los talleres puede organizar su producción y el personal de trabajo que necesita para cumplir con su proyección de ventas. Adicionalmente se debe buscar la forma de fidelizar a cada proveedor por medio de talleres de actualización y exposición en las ferias a las cuales se participará

8.4 Riesgos económicos

Actualmente el sector presenta crecimiento ya que viene de un periodo de decrecimiento fuerte. Las principales iniciativas del gremio están en formalizar al sector para así poder medir de forma confiable las cifras y además poder ofrecer las herramientas necesarias al gremio para crecer de forma sostenible. Todos los empresarios colombianos esperan un cambio significativo con el cambio de gobierno ya que la economía del país ha sufrido bastante con el mandato actual, los empresarios no están dispuestos a seguir invirtiendo en un país el cual ha desmejorado por la concentración en el proceso de paz que solo ha traído inconvenientes para la sociedad, un ejemplo de esto es el deterioro de la seguridad.

8.5 Riesgos financieros

El riesgo financiero se puede dar en el caso en el que las ventas proyectadas no se cumplan, por lo tanto, el flujo se verá afectado obligando así a la empresa a solicitar un crédito para cumplir con las obligaciones financieras, esto aumentaría los gastos mensuales por intereses afectando la rentabilidad.

8.6 Riesgos legales:

Los riesgos legales a los que se puede enfrenar la empresa son: riesgos de índole tributario como es la evasión de impuestos, de índole laboral para lo cual la empresa debe cumplir con: el pago cumplidamente del salario y prestaciones sociales convenidas en el contrato con sus trabajadores, el pago de la seguridad social, brindarle los instrumentos adecuados para que desempeñe su función, respetar sus costumbres, capacitarlo, y en general reconocer sus derechos

como trabajador para evitar cualquier sanción. Y, por último, cualquier riesgo de incumplimiento del derecho al consumo, por lo que se debe garantizar el cumplimiento del derecho al consumidor y para esto es necesario cumplir con los requisitos de la ley 1480 de 2011, según la superintendencia de Industria y Comercio donde se tiene en cuenta el cumplimiento de calidad, granatita de productos y los derechos del mismo como consumidor de productos incluyendo el derecho al acceso de una información adecuada.

9. EVALUACIÓN INTEGRAL DEL PROYECTO

9.1 Flujo de caja totalmente neto

En la tabla 51 se encuentra el flujo de caja neto, en la cual se puede evidenciar que el negocio presenta valores positivos en la operación a partir del primer año. Analizando la tasa de retorno del 67,95% se puede concluir que el negocio es muy atractivo, ya que este porcentaje está por encima de la tasa mínima de retorno establecida. De acuerdo con el periodo de pago descontado equivalente a 1,87, lo que indica que la inversión inicial se recuperaría en un año, diez meses y 17 días.

Tabla 55

Flujo de caja neto

Flujo de caja neto					
	Año 0	2019	2020	2021	2022
Utilidad Neta (Utilidad operativa)	\$ -	\$ 44.824.022	\$ 97.283.653	\$ 120.269.849	\$ 146.027.376
Total Depreciación	\$ -	\$ 3.948.920	\$ 3.948.920	\$ 3.948.920	\$ 3.948.920
Pagos de capital		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Amortización	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
EBITDA		\$ 48.772.942	\$ 101.232.573	\$ 124.218.769	\$ 149.976.296
1. Flujo de fondos neto del periodo		\$ 48.772.942	\$ 101.232.573	\$ 124.218.769	\$ 149.976.296
Inversiones de socios	\$ 110.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Préstamo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
2. Inversiones netas del periodo	\$ 110.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
3. Liquidación de la empresa					\$ -
4. (=1-2+3) Flujos de caja totalmente netos	-\$ 110.000.000	\$ 48.772.942	\$ 101.232.573	\$ 124.218.769	\$ 149.976.296
Balance de proyecto	-\$ 110.000.000	-\$ 77.727.058	\$ 11.846.457	\$ 137.842.195	\$ 308.494.820
Periodo de pago descontado	1,87	0,00	1,87	0,00	0
Tasa interna de retorno	67,95%				
Valor presente neto	\$ 176.382.915				
Tasa mínima de retorno	15%				

Fuente: Elaboración propia

Si se liquida el proyecto dos veces el EBITDA la tasa de retorno aumenta al 87,54%, con un valor presente neto de \$347.881.783 y con un periodo de recuperación de la inversión de un año diez meses y 17 días.

9.2 Análisis de sensibilidad

En la siguiente tabla se puede observar como las variables afectan los resultados, sin embargo, el factor que más impacta es la variación de precio de venta.

Una disminución del 15% en el volumen de ventas hace que el proyecto sigue siendo viable, pero muy al límite de la tasa mínima de retorno esperada. Una disminución del 10% del precio de venta hace que el proyecto no sea viable al arrojar una tasa interna de retorno negativa y su vez un valor presente neto negativo.

Al aumentar un 10% el volumen de ventas, y manteniendo el precio de venta como el precio de compra establece se incrementa la TIR al 99%. De igual forma al incrementar el mismo porcentaje en los precios de venta, la TIR crece considerablemente. Mientras que si aumentamos el precio de compra en un 10% la TIR disminuye al 25,50%.

Tabla 56

Análisis de sensibilidad

Escenarios	1	2	3	4	5	6	7
Factor variación volúmenes de venta	100%	85%	100%	100%	110%	100%	100%
Factor variación precios de venta	100%	100%	90%	100%	100%	110%	100%
Factor variación precios de compra	100%	100%	100%	90%	100%	100%	110%
Tasa interna de retorno	68%	17,21%	-15,78%	108,24%	99%	139%	25,50%
Tasa mínima de retorno	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%
Período de pago descontado	1,87	3,84	0,00	1,23	1,33	1,99	3,34
Valor presente neto	176.382.915	6.912.897	-92.606.350	319.745.554	2.873.212	4.306.838	33.020.275

Fuente: Elaboración propia

10. Conclusiones

A través del estudio de mercado se puede concluir que las mujeres compran y usan bolsos dependiendo de la ocasión, es por esto que Tavata ofrece una serie de diseños que pueden ser usados para el día a día o para fechas especiales.

Después de haber hecho un estudio detallado del mercado, análisis técnico, evaluación administrativa y financiera se puede concluir que existe una oportunidad de negocio, ya que es una idea innovadora donde se le da la opción a las clientes pueden personalizar su producto.

Este ejercicio de análisis también evidencio que el proyecto es muy sensible al precio, por lo tanto, se debe mantener esta variable en constante monitoreo para que no se vea afectada la factibilidad. El margen de reducción máximo del precio es del 6%.

Se concluye que existe viabilidad técnica y financiera para ejecutar el plan de negocio de Tavata, la cual genera una tasa interna de retorno para la proyección a cuatros años de 67,95%, un valor presente de \$176.382.915 COP y un periodo de pago descontado de un año, diez meses y 17 días.

11. Anexos

11.1 Anexo A Preguntas del grupo focal

1. ¿Para qué utilizan una cartera?
2. ¿Cuáles son los atributos primordiales al momento de decidir que cartera usar?
3. ¿Qué les molesta de las carteras?
4. ¿Cuántas veces a la semana cambian la cartera y por qué?
5. ¿Cuáles son las marcas favoritas de bolsos?
6. ¿Si usted mandara a hacer un bolso de acuerdo a su gusto, cuanto tiempo estaría dispuesta a esperar por la entrega?
7. ¿Le gustaría comprar bolsos por internet?

11.2 ANEXO B Preguntas de la encuesta:

1. ¿Usted utiliza bolsos?
2. ¿Si en la pregunta anterior usted respondió que sí, especifique el motivo por el cual utiliza un bolso?
3. ¿En el día que tamaño de bolso prefiere usar?
4. Ordene los siguientes materiales de bolso de acuerdo a su gusto, siendo 1 el que más le gusta y 6 el que menos.
5. ¿Qué accesorio le gustaría que contenga su bolso?
6. ¿Qué canal de compra le gusta usar para comprar un bolso?
7. Teniendo en cuenta su respuesta en la pregunta anterior explique el porque
8. ¿Con que frecuencia compra bolsos usted al año?
9. ¿Usted ha comprado un bolso donde lo ha podido armar de acuerdo a su gusto?
10. Si en la pregunta anterior usted respondió que sí, especifique donde
11. ¿Cuánto estaría dispuesta a pagar por un bolso que usted misma ha podido armar?
12. ¿Qué factor podría impedir la decisión de compra de un bolso?
13. Edad
14. Estrato

Referencias Bibliográficas

Alcaldía de Santiago de Cali. . (2017). Obtenido de Estratificación Socioeconómica. Santiago de Cali.

DANE. (2017). Boletín DANE. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion>

Gonzales. (3 de Agosto de 2017). *Portafolio.* Obtenido de <http://www.portafolio.co/negocios/sector-de-cuero-y-calzado-busca-fortalecer-ventas-en-el-extranjero-508407>

Lopez. (2018). www.adalgizalopez.co

Seis Marías (2018). www.seismarias.co

Mintic. (2017). *Mintic.* Obtenido de http://colombiatic.mintic.gov.co/602/articles-62299_archivo_pdf.pdf

Revista M (2015). Revista M. Recuperado por <http://mprende.co/mercado/colombia-ocupa-el-cuarto-lugar-en-industria-del-cuero-y-calzado-en-latinoam%C3%A9rica>

ACICAM (2017) Asociación colombiana de industriales del calzado, el cuero y sus manufacturas. Obtenido de <https://www.acicam.org/la-industria-del-calzado-y-marroquineria-cerro-el-2016-en-terreno-positivo>

Superintendencia de industria y comercio (2018). Ley 1480 de 2011. Obtenido de <http://www.sic.gov.co/estatutos-consumidor>