

**ELABORACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE
TANA BAGS: EMPRESA DE VENTA EN LINEA DE CARTERAS
PERSONALIZADAS EN CUERO PARA MUJERES EN LA CIUDAD DE
BOGOTÁ.**

**TATIANA DURÁN ESTUPIÑÁN
NATALIA FREUND OLAYA**

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**TUTOR
NESTOR CAMILO MERCHÁN
INGENIERO INDUSTRIAL**



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ**

2010

TABLA DE CONTENIDO

CAPITULO I.....	13
RESUMEN EJECUTIVO.....	13
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
1.1 ANTECEDENTES.....	15
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	20
2. JUSTIFICACIÓN.....	21
3. OBJETIVOS.....	22
3.1 OBJETIVO GENERAL	22
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	22
4. MARCO CONCEPTUAL	23
CAPÍTULO II.....	25
5. ESTUDIO DE MERCADO.....	25
5.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	25
5.1.1 Análisis del Sector	25
5.1.2 Análisis del Mercado	28
5.1.2.1 Investigación de Mercados.....	28
5.1.2.2 Análisis encuesta	29
5.1.2.3 Clientes.....	35
5.1.2.4 Ventajas Comparativas o Competitivas.....	36
5.1.3 Análisis de la Competencia.....	37
5.2 ESTRATEGIA DE MERCADOS.....	39
5.2.1 Concepto del producto y servicio	39
5.2.2 Estrategias de distribución	41

5.2.3 Estrategias de precio	41
5.2.4 Marca.....	42
5.2.5 Estrategias de producto en cada etapa del ciclo de vida.....	44
5.2.6 Estrategias de aprovisionamiento	46
5.2.7 Estrategias de penetración	46
5.3 PROYECCIÓN DE VENTAS.....	47
5.3.1 Proyecciones	47
6. ESTUDIO TECNICO.....	51
6.1 OPERACIÓN	51
6.1.1 Ficha técnica del Producto y Servicio.....	51
6.1.2 Descripción del proceso.....	53
6.1.3 Necesidades y Requerimientos.....	54
6.1.4 Plan de producción	55
6.2 PLAN DE COMPRAS	57
6.3 INFRAESTRUCTURA.....	59
7. ESTUDIO ORGANIZACIONAL	60
7.1 ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL.....	60
7.1.1 Análisis DOFA	60
7.1.2 Organismos de apoyo.....	62
7.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	64
7.2.1 Cargos y Perfiles.....	65
7.2.2 Contratación y Reclutamiento	69
7.3 ASPECTOS LEGALES	70
7.3.1 Marco legal del negocio.	70
7.3.2 Tipo de Sociedad	71
7.3.3 Constitución.....	72

7.3.4 Disolución de la sociedad	73
7.3.5 Liquidación de la sociedad.....	74
7.3.6 Libros comerciales	74
7.3.7 Ley 590 de 2000 o Ley MIPYME	74
7.4 COSTOS ADMINISTRATIVOS	77
8. ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO	78
8.1 EGRESOS.....	78
8.1.1 Inversión	78
8.1.2 Costo de nómina.....	80
8.2 ESTADO DE RESULTADOS	80
8.3 BALANCE GENERAL	81
8.4 FLUJO DE CAJA	83
8.5 EVALUACION ECONÓMICA.....	88
9. IMPACTO SOCIAL Y AMBIENTAL	90
10. CONCLUSIONES	92
BIBLIOGRAFIA.....	94

INDICE DE ANEXOS

ANEXO A	
Población Objetivo.....	96
ANEXO B	
Encuesta Aplicada.....	97
ANEXO C	
Balance Tecnológico, Cadena productiva de Marroquinería en Bogotá y Cundinamarca.....	99
ANEXO D	
Cotización Página Web.....	100
ANEXO E	
Logo de la empresa.....	101
ANEXO F	
Empaques.....	101

INDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

GRÁFICO 1

Penetración de Internet en Colombia.....18

GRÁFICO 2

Estructura Simplificada de la cadena de cuero,
calzado y marroquinería.....27

GRÁFICO 3

Etapas del ciclo de vida del producto.....44

TABLA 1

Descripción de los eslabones de la cadena.....28

TABLA 2

Mercado Objetivo.....36

TABLA 3

Calificación del comportamiento de las ventas.....48

TABLA 4

Necesidades y Requerimientos.....54

TABLA 5

Necesidades en Recursos Humanos.....55

TABLA 6

Plan de Compras.....57

TABLA 7	
Análisis DOFA.....	60
TABLA 8	
Gastos Administrativos.....	77
TABLA 9	
Estado de Resultados.....	80
TABLA 10	
Balance General.....	82
TABLA 11	
Flujo de Caja.....	85
TABLA 12	
Indicadores financieros.....	88

CAPITULO I

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de grado tiene como fin la creación de TANA bags, una empresa de carteras personalizadas en cuero para las mujeres de la ciudad de Bogotá y su respectiva comercialización. Para lograr la personalización de las carteras y el cumplimiento de los requisitos y necesidades de los clientes, se hará uso de un catálogo con diseños preestablecidos, que podrán ser reformados según el gusto y requisitos del usuario/consumidor final.

Como se mencionó, la razón social de la empresa será TANA bags, donde las principales inversionistas serán dos estudiantes de administración de empresas y autoras del presente proyecto.

Para el desarrollo de la idea de negocio, se planteó como foco el tema de la personalización por parte del cliente, como pieza clave y diferenciadora dentro de la propuesta, ya que, genera oportunidades en mercados donde un diseño único y a la medida van ganado más espacios. Para tal fin, se analizó el sector del cuero y las curtiembres, así como todo lo referente a las tendencias de la moda actual en carteras de dicho material para identificar las posibilidades reales y el alcance del proyecto. Con base en lo anterior, se procedió a evaluar el negocio a partir de cuatro aspectos: desde el mercado, la operación como tal del negocio, su estructura organizacional y el respectivo estudio financiero, para ver la viabilidad del proyecto.

Con base en lo anterior y bajo un escenario moderado se esperan recibir cerca de 1703 mujeres (unidades vendidas) para el primer año llegando a 2415 mujeres aproximadamente para el quinto año según proyección realizada. Se estiman ventas por un valor de \$204.360.000 (para el primer año) y de

\$278.029.524 (en el quinto año) distribuidos en los diferentes co-diseños de nuestra plataforma.

De acuerdo al análisis financiero se espera obtener utilidades de \$18.549.172 para el primer año, llegando en el quinto año a \$49.277.436

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 ANTECEDENTES

➤ La moda de los accesorios en Colombia: Carteras

Tal vez le suene conocido el término moda y en especial las carteras como complemento de un vestuario, y a la vez como un elemento de identificación, que muestran la importancia, en especial para las mujeres de su uso continuo y creciente en nuestro país.

Ahora bien, la moda, la entendemos como la “manifestación primaria de una distinción y reconocimiento del otro. Este fenómeno será impuesto en las culturas latinoamericanas a través del vestido y los accesorios, promoviendo una mezcla de estilos e identidades que darán como fruto integraciones culturales, unas más dominantes que las otras”¹, Los procesos de industrialización y la capacidad adquisitiva del consumidor dieron como resultado la producción de cada uno de los modelos, la internacionalización a través de la compra de éstos, su reconocimiento global, es decir, se dio lugar a una democratización de la moda en el momento en que los modelos son apropiados por los usuarios y crean una identidad con éstos.

En el caso colombiano, y más precisamente hablando de las carteras como accesorios, “de cinco años para acá se han empezado a romper algunos paradigmas al respecto y que, por ejemplo, la mujer colombiana hoy en día es capaz de elegir el color de su cinturón sin tener en cuenta necesariamente el

¹ Bautista Chaparro, Laura María. Lo que carga una cartera: estudio sobre factores sociales y comunicacionales convergentes en la decisión de compra de carteras entre usuarias colombianas / Laura María Bautis Chaparro y Adriana Margarita Garcés Fuminaya. Pontificia Universidad Javeriana. 2008

de zapatos y cartera”². De lo anterior, es importante resaltar, que cada vez más, las mujeres contemporáneas (sin importar su edad, trabajo o estrato social), tratan de incorporar a su vestuario detalles de moda. “El siguiente paso va por el lado de la cartera, prenda que viene en variedad de opciones para la temporada actual, de donde seguramente la más tradicional de las consumidoras, encontrará una opción interesante que la motive a archivar su cartera negra”³ Otro aspecto importante es el de las tendencias de uso de la mujer Colombiana, que si bien esta guiada por la moda internacional, también se acomoda a nuestro contexto, gracias a la cultura y características propias de la población femenina del país; aunque a nivel internacional se está volviendo a las carteras de tamaño mediano y de mano, en Colombia hasta ahora se está consolidando el bolso grande-gigante, que permanecerá en el mercado por varios meses. “El fenómeno se presenta, según Catalina Navia, directora del Taller de Conceptos de Moda de Acicam, por el inconformismo de las colombianas con su estatura lo que las hace dudar al adoptar ciertas modas (otro ejemplo es el uso de botas de caña alta por fuera del pantalón o de zapatos planos)”⁴.

El sector del cuero (principal insumo de las carteras), está formado por 34.340 grandes, pequeños y medianos empresarios y está compuesto por productos terminados, insumos y los componentes, las artesanías, la maquinaria y los desechos. “Aproximadamente y sumando las empresas que trabajan en la informalidad los empleos que genera este sector son cerca de 100.000”⁵. Igualmente, el sector atraviesa una etapa decisiva, puesto que, según Luis Gustavo Flórez, presidente de Acicam, “la situación actual en general para los empresarios del cuero y sus manufacturas, es regular y piensan que se mantendrá así durante el segundo semestre del año. El principal problema es la falta de demanda, seguido por problemas de cartera,

² Disponible en Internet: http://www.eltiempo.com/vidadehoy/home/que-dice-la-moda-sobre-el-uso-de-carteras-cinturones-y-zapatos_4333264-2 consultado el 25 de septiembre de 2009

³ Ibíd.

⁴ Ibíd.

⁵ Disponible en Internet: <http://www.dinero.com/noticias-on-line/comportamiento-disparejo-sector-del-cuero/61454.aspx> consultado el 22 de septiembre de 2009

falta de capital de trabajo y contrabando”⁶, adicionalmente, presenta datos que muestran que pese a que “la producción presentó un incrementó del 0.3%, las ventas totales y las ventas al mercado interno tuvieron una disminución del -20.3% y -0.9% respectivamente”⁷. Debido a esta situación y al observar los resultados arrojados por la encuesta (ver anexo B) aplicada en la investigación de mercados en curso, vemos resultados preliminares que nos indican que un 68.33% de las personas encuestadas estarían dispuestas a comprar carteras por internet, en donde de ese porcentaje al 95.35% le gustaría diseñar y comprar la cartera de acuerdo a sus gustos y necesidades, y es allí donde vemos que es importante explotar el mercado interno que está en declive, pero para lograrlo, es necesario dar a los clientes potenciales una opción diferente, que les genere un valor agregado, aprovechando la poca demanda, como una oportunidad de explotar ese mercado interesado en la moda pero que aún no ha sido explorado.

➤ Un Negocio en línea:

Con la llegada de Internet, se abre un campo importante para que las personas puedan comprar y adquirir toda clase de productos por medio de esta herramienta, asimismo, se ha empezado a sentir un leve cambio en la cultura de compra del país, lo cual abre las puertas a nuevos negocios, donde se experimenta un contacto virtual con el cliente. “Según últimos estudios realizados por la Comisión de Regulación de Telecomunicaciones, en Colombia la penetración del uso de internet ascendió a 38,5% de la población en el último año, llegando a la cifra de 17 millones”⁸, al parecer esta cifra es importante, pero comparada con la de países desarrollados podría mostrar un poco de rezago, sin embargo, “su nivel de crecimiento es de los más altos de la zona”⁹. Según el informe de conectividad en Colombia¹⁰, y al igual que en períodos

⁶ Ibíd.

⁷ Ibíd.

⁸ Disponible en Internet: <http://revistakanzen.com/noticias/tecnologia/463-penetracion-de-internet-en-colombia-llega-a-17-millones.html> Consultado 25 de septiembre de 2009

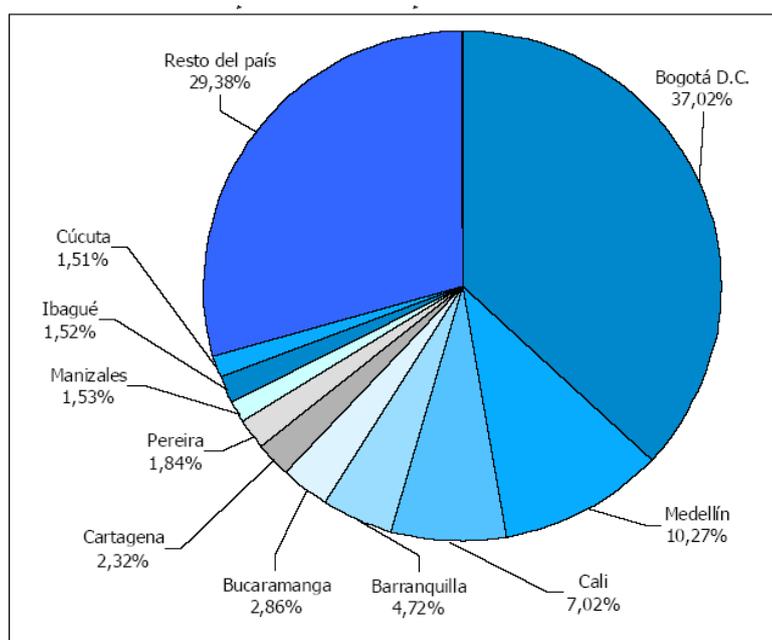
⁹ Ibíd.

¹⁰ Informe trimestral de conectividad, Comisión de Regulación de Telecomunicaciones. Bogotá D.C., Mayo 2009 – No. 15 (<http://www.crt.gov.co>). P, 3.

anteriores, la principal razón de este crecimiento se asocia al dinamismo de las ofertas comerciales y los requerimientos de los usuarios de mayores velocidades de acceso a Internet.

Ahora bien, en cuanto a los suscriptores del servicio de Internet, para el primer trimestre de 2009, el total de usuarios en Colombia aproximadamente ascendió a 18.234.82211, “cifra que al ser comparada con la población colombiana estimada para el año 2009 correspondiente a 44.977.75812 habitantes, representaría una penetración de 40,54%”¹¹. A partir de lo anterior, y a nivel de penetración de Internet en Colombia, comparando las diferentes municipios de todo el país, se puede observar, que el segmento de personas que viven en Bogotá y que se conectan o tienen acceso a internet, representa un 37.02% de la población nacional con este acceso:

Gráfico 1: Penetración de Internet en Colombia



FUENTE: Informe trimestral de conectividad, Comisión de Regulación de Telecomunicaciones. Bogotá D.C., Mayo 2009 – No. 15

¹¹ Ibíd.

A partir de esta información, es posible indagar y segmentar un mercado para el cual sería atractivo comprar y diseñar sus carteras por Internet.

Al pensar en crear una plataforma de esta clase se observó una gran oportunidad de negocio ya que, este tipo de actividades en red no han sido explotadas en su totalidad y además existe un nicho de mercado importante (como se expuso anteriormente), es decir, personas con computador y acceso a internet, en las principales ciudades del país. Según la encuesta de calidad de vida, realizada por el DANE en 2008, se confirma la anterior afirmación, ya que, de 13.860 Hogares encuestados, (Representatividad 9 Regiones) el 22,8% tiene computador en sus hogares y además el 12.8% acceso a Internet, lo cual reafirma la información suministrada con anterioridad, pero además muestra que existe un auge de los medios electrónicos, y en especial el e-commerce; es por esto, que vemos una especial oportunidad de explotar un mercado que en Colombia se encuentra en especial crecimiento y que hoy en día poco a poco está tomando parte en la vida de los colombianos que están dispuestos a realizar compras por internet.

En la encuesta aplicada (ver anexo B), se observó que de esas 60 personas que respondieron la encuesta, un 45% realiza compras por internet, lo que da una idea del potencial que tiene este mercado y este medio para realizar compras personales. De igual manera está la frecuencia con que estas personas realizan compras por internet, en donde un 27.59% las hace una vez al año, un 17.24% una vez cada 6 meses, y un 13.79% una vez al mes, lo que nos da una idea del potencial que tiene el mercado, y al cual puede dirigirse y hacer que estas compras se hagan cada vez más con más frecuencia y de esta forma “educar” o transmitir esa confianza a los demás compradores que no las realizan con tanta frecuencia.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

De acuerdo a las estadísticas presentadas anteriormente, existe una gran oportunidad de realizar un negocio que tenga en cuenta la herramienta del internet (o negocio on line) ya que cada vez más las personas tienen acceso a este y están dispuestos a realizar compras por este medio. De igual manera, se le esta brindando al cliente esa respuesta que busca hacia la satisfacción de sus necesidades de una manera fácil sin que se vea afectada su comodidad ni el tiempo que invierte al momento de hacer una compra. Es allí donde el proyecto busca dar respuesta a ese encapsulamiento al cual se ha sometido la humanidad, en donde cada vez salen menos de sus casas a realizar compras.

Por esto se considera que es importante empezar a innovar con la prestación de un servicio en línea que ofrece ventajas a sus clientes, empezando por el diseño personalizado de las carteras, así como ahorro de tiempo, comodidad en la compra, 24 horas de servicio y por último, entregas en la puerta de la casa. Asimismo con la prestación de este servicio y la oferta del producto se considera importante brindarle al cliente esa satisfacción que encontraría en los almacenes y/o tiendas, para que cree fidelidad hacia la marca y realmente sienta que sus necesidades han sido satisfechas, y esto se logra bajo el cumplimiento en las entregas de los pedidos y en la elaboración de un producto de calidad.

Ahora la pregunta que surge es: ¿Cómo realizar un plan de negocios para la creación de TANA Bags: venta de carteras de cuero personalizadas en línea?

2. JUSTIFICACIÓN

Existen varias razones para crear TANA bags; la primera de ellas es desde el punto de vista del mercado, ya que existe una gran oportunidad de negocio en un mercado objetivo importante: mujeres bogotanas que, según las proyecciones de población del DANE, se estima que esta población asciende a 3 815 069¹², con acceso a internet, que según los datos presentados en el planteamiento del problema, Bogotá representa el 37,02% de los suscriptores del país, y con un interés explícito en el uso de las carteras, como lo explicita el informe de Acicam.

Por otro lado, es interesante ver cómo es posible comprar desde la casa o desde un lugar con acceso a Internet seguro, escogido por cada usuario, a cualquier hora del día, de una forma cómoda y sin restricciones de tiempo.

Por lo anterior, se pretende crear una plataforma virtual, que ofrece un producto: Carteras de cuero y un servicio: Diseño personalizado de las mismas; con el fin de que las personas puedan adquirirlas y diseñarlas desde sus casas por medio de Internet de acuerdo a unos diseños pre-establecidos en la página. Este negocio está orientado a todas aquellas mujeres que les guste estar y sentirse a la moda, con un accesorio de excelente calidad, que las represente.

Es así como se busca crear la identificación del producto con la marca TANA bags, carteras en cuero de la mejor calidad que generan valor en su usuaria, pues se propone un producto útil, de moda, y adecuado a cada cliente.

Como consecuencia de lo anterior y a partir de nuestros conocimientos y desarrollos académicos a lo largo de la carrera de Administración de empresas, esperamos lograr poner en marcha este plan de negocio, y a futuro, poder crear la plataforma y posicionarla en el mercado.

¹² Disponible en Internet:

http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/proyepobla06_20/7Proyecciones_poblacion.pdf Consultado el 25 de septiembre de 2009

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar un plan de negocios para la creación de TANA Bags: Venta en línea de carteras personalizadas en cuero para mujeres de la ciudad de Bogotá.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar el análisis del mercado con el fin de determinar el mercado potencial, las formas de pago, los canales de distribución y las ventajas competitivas del negocio.
- Establecer los recursos que se requieren para el funcionamiento y estructura de la plataforma, como requerimientos técnicos, costos, empleados, logística de diseño, venta y envío, etc. Asimismo, establecer todo el proceso y la cadena desde que se hace un pedido: abastecimiento, producción y entrega a domicilio.
- Construir la estructura organizacional del negocio, mediante el análisis administrativo y establecer niveles de mando y políticas de administración del personal.
- Indagar sobre la normatividad y el tema legal que implica el negocio electrónico.
- Realizar el análisis económico y financiero con el fin de evaluar la viabilidad y rentabilidad del negocio así como su evolución en el tiempo.

4. MARCO CONCEPTUAL

A continuación se muestran los conceptos de bolso y cartera, para efectos de nuestro estudio, al hablar a lo largo del documento de la palabra “cartera” se hará referencia a cualquiera de estos dos conceptos:

- Bolso¹³: Bolsa de mano generalmente pequeña, de cuero, tela u otras materias, provista de cierre y frecuentemente de asa, usada especialmente por las mujeres para llevar dinero, documentos, objetos de uso personal, etc.
- Cartera¹⁴: Objeto de forma cuadrangular hecho de cuero u otra materia generalmente flexible, que se usa para llevar en su interior documentos, papeles, libros, etc.
- Comercio Electrónico: compra y venta de productos o servicios a través de internet, usando como forma de pago medios electrónicos, como las tarjetas de crédito.
- Marroquinería: Industria de los artículos de piel o de imitación de ésta.
- Modelo B2C de Negocio por internet¹⁵: significa business to consumer (empresas a consumidor), el proceso de comercio electrónico se realiza entre las empresas con los particulares o clientes, consiste en el Intercambio de transacciones comerciales entre empresas y consumidores finales a través de medios electrónicos. El triunfo del B2C se basa en el aseguramiento de los sistemas o medios de pago a través

¹³ Disponible en internet: http://buscon.rae.es/drael/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=bolso consultado el 22 de septiembre de 2009

¹⁴ Disponible en internet: http://buscon.rae.es/drael/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=cartera consultado el 22 de septiembre de 2009.

¹⁵ Ampliamos este concepto ya que es el tipo de negocio que llevaremos a cabo, aunque existen de otros tipos, para nuestro interés, consideramos relevante solo exponer esta clase.

de tarjeta de crédito, aunque en muchos casos se pueden utilizar otras formas de pago como contra reembolso, en efectivo o la utilización de servicios proporcionados por entidades bancarias con el fin de ofrecer mayor comodidad al consumidor final.

CAPÍTULO II

5. ESTUDIO DE MERCADO

5.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

5.1.1 Análisis del Sector

Una de las características más importantes de este sector tanto a nivel nacional como mundial, es que gran parte de la producción de cuero y pieles es dirigida a la elaboración del calzado.

El sector del calzado, cuero e industria de la marroquinería en el país depende en gran medida de la matanza del ganado bovino de donde es obtenida y atendida la oferta de cuero y pieles.

“Las empresas colombianas deben enfocarse en diseño, calidad y en nichos muy específicos de mercado; de lo contrario, no podrán competir en el mundo, ni defenderse de los graves problemas de informalidad y contrabando que este sector enfrenta”¹⁶.

De acuerdo a la publicación hecha por la revista Dinero el 8 de junio de 2006, el sector del calzado se vio afectado por la importación legal e ilegal de productos procedentes de China y Panamá que ocasionaron un desplazamiento del mercado de los productos colombianos debido a sus bajos precios. Por otro lado, el sector de marroquinería registró un crecimiento de 8,3% y en exportaciones un aumento de 12% con respecto a 2004¹⁷.

¹⁶ Disponible en internet http://www.dinero.com/edicion-impres/caratula/cuero-calzado-marroquineria_25805.aspx

Consultado el 1 de abril de 2010

¹⁷ Ibid.

Teniendo en cuenta el mercado internacional, tres países compiten directamente contra Colombia: China, que cuenta con una infraestructura de compañías proveedoras de todo tipo de componentes y materiales y una mano de obra especializada y barata. Asimismo, los chinos no solo producen cuero y calzado en grandes volúmenes y a precios bajos, sino productos sofisticados con buen diseño y alta calidad. Este país de Asia produce casi el 60% del calzado del mundo y tiene el 95% de las importaciones de calzado de Estados Unidos. En Latinoamérica, Brasil tiene como ventaja una gran oferta local de cuero por su sector ganadero de mayor envergadura y México es importante por su cercanía a Estados Unidos para responder a grandes pedidos de calzado y productos de marroquinería¹⁸.

Por lo que ha mencionado anteriormente y por la manera en que el sector del cuero, calzado y marroquinería se estaban viendo afectados, el Departamento de Planeación Nacional (DPN) ha creado y ha venido trabajando una Agenda Interna para la Productividad y Competitividad del sector, con el cual se busca aprovechar al máximo los recursos humanos, naturales y de capital de empleados para crear una mejor economía dentro del país, y así lograr competir de manera exitosa en los mercados globalizados y aumentar de manera “urgente” aquellos factores productivos que harían de este sector aún más competitivo.

A continuación se presentan alguno de los temas tratados dentro de la Agenda Interna para la Productividad y la Competitividad para este sector.

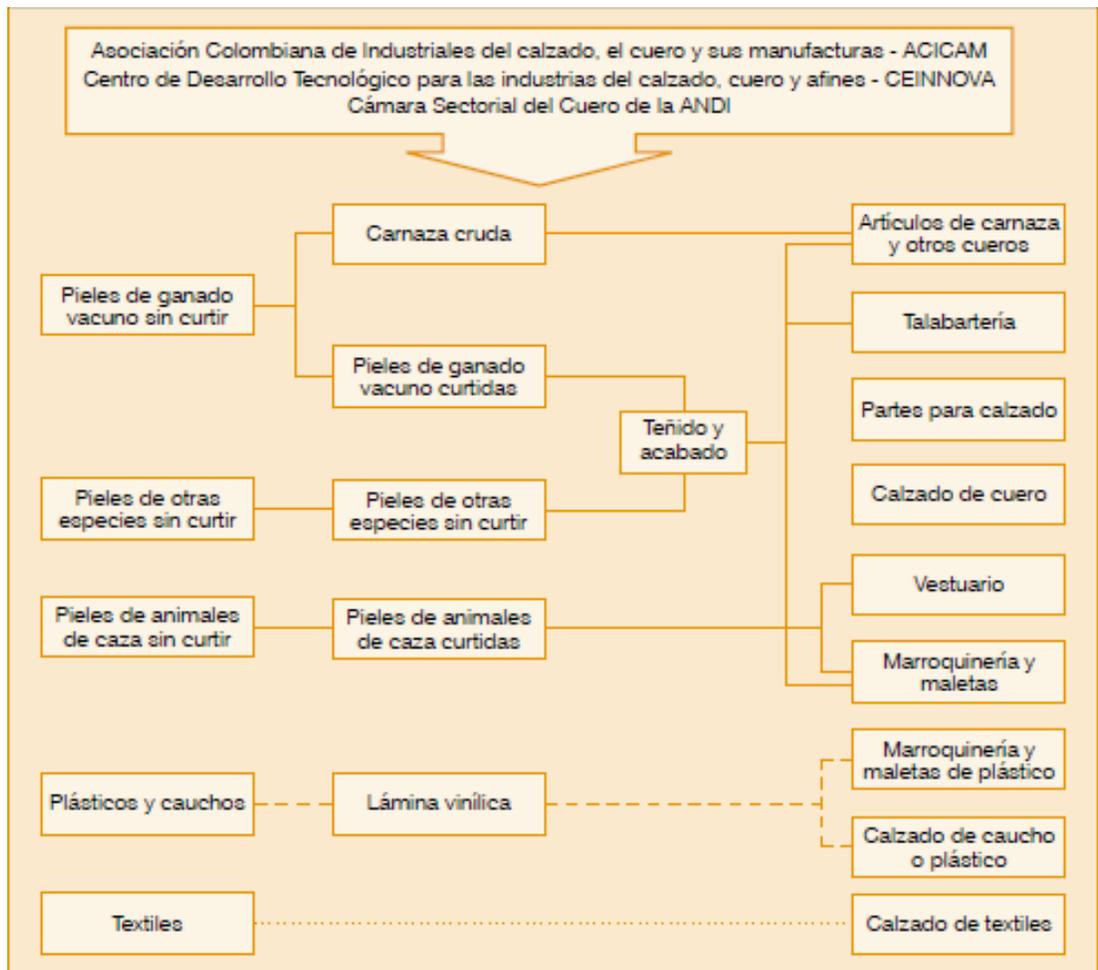
➤ Cadena Productiva del cuero

La cadena productiva del cuero está constituida por 6 eslabones que incluyen la cría del ganado, el sacrificio del animal, el proceso de curtiembre, la fabricación del calzado y otros productos de cuero¹⁹.

¹⁸ *Ibíd.*

¹⁹ Agenda Interna para la Productividad y la Competitividad. Documento sectorial, Cadena cuero, calzado y manufacturas. DNP. Bogotá D.C, Agosto de 2007.

Gráfico 2: Estructura simplificada de la cadena, cuero, calzado y manufacturas.



Fuente: DNP-DDE

Tabla 1: Descripción de los eslabones de la cadena

Eslabón	Descripción
Hato ganadero	Comprende la cría y levante de ganado apto para sacrificio con el fin de obtener carne para el consumo.
Mataderos-frigoríficos	Lugar donde se efectúa el sacrificio de ganado, se separa la piel y la carne del mismo y se conservan éstas en condiciones especiales.
Curtiembre	En esta fase se realizan una serie de procesos físicos y químicos con el fin de convertir la piel en un material duradero e imputrescible. Esta actividad genera fuertes efectos ambientales.
Fabricación de calzado	Esta actividad requiere de otros materiales adicionales al cuero como caucho, plástico, pegantes, entre otros, que a través del diseño, corte, guarnecido ⁵ y acabado logra un calzado adecuado para uso humano.
Manufactura de cuero	Incluye productos como bolsos, prendas de vestir, cinturones, billeteras, entre otros.
Distribución y comercialización	Los productos finales son puestos a disposición del consumidor.

Fuente: Agenda Interna para la Productividad y la Competitividad. DNP

Lo mencionado anteriormente es una descripción del sector y los planes que se están llevando a cabo para darle un empuje al mismo.

Para el análisis del sector es importante tener en cuenta los datos mencionados en el planteamiento del problema con respecto a la penetración del internet en los hogares colombianos y el acceso al mismo a través de diferentes locales o establecimientos.

Allí se encuentra que hay una gran oportunidad para llevar a cabo el negocio, pues cada vez es más fácil que las personas tengan acceso a internet.

5.1.2 Análisis del Mercado

5.1.2.1 Investigación de Mercados

Se aplicó una encuesta para conocer las necesidades y características de consumo en cuanto al uso de carteras por parte de la población objetivo la cual se encuentra dirigida a las mujeres de la ciudad de Bogotá, comprendidas entre los

20 a 35 años de edad, de estratos de 4 a 6. La encuesta fue aplicada el segundo semestre del 2009 (Ver anexo A y anexo B).

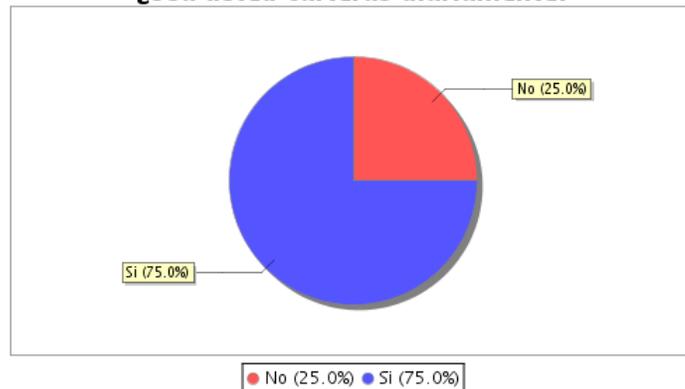
La encuesta fue aplicada a través de internet por medio de la página www.e-encuesta.com²⁰. La muestra tomada fue de mujeres al azar que cumplieran con las características de la población objetivo. De las mujeres encuestadas el 68.33% se encontraba entre los 21 a 25 años, el 25% corresponde a las edades entre los 18 a 20 años, un 5% de mujeres entre los 31 a 35 años y un 1.67% entre los 26 a 30 años, mostrándonos de esta manera la alta participación de mujeres que probablemente se encontraban en etapa de universidad al momento en el que fue aplicada la encuesta y creando así una opción para dirigir nuestros productos a esa parte del mercado propiamente dicho.

5.1.2.2 Análisis encuesta

A la pregunta: ¿Usa usted carteras diariamente?, el 75% respondió afirmativamente, mientras que un 25% lo hizo de manera negativa. Esto permite inferir y afirmar que la mayoría de las mujeres hace uso diario de las carteras, dándose así un mercado objetivo claro al cual se puede llegar.

²⁰ Para ver la encuesta en línea, ingresar al siguiente enlace: <http://www.e-encuesta.com/answer.do?testid=LpeVdRGGrgQ=>

¿Usa usted carteras diariamente?

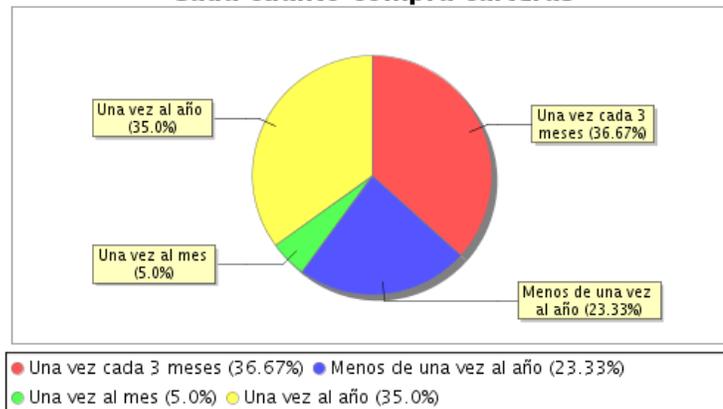


Total respondentes: 60

A la pregunta: ¿cada cuánto compra carteras?

1. Una vez al mes
2. Una vez cada 3 meses
3. Una vez al año
4. Menos de una vez al año

Cada cuánto compra carteras



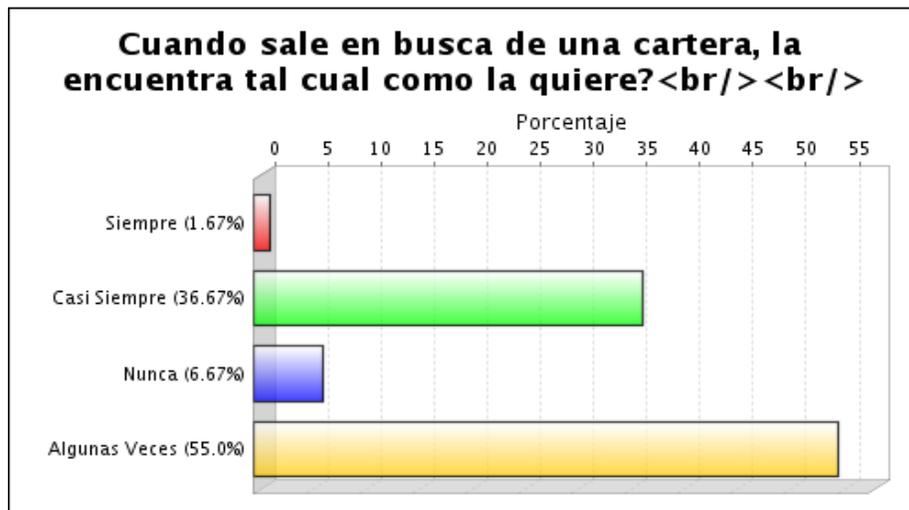
Total respondentes: 60

Se observa que los porcentajes están muy parejos en las opciones 1. Una vez al año (35%) y 2. Una vez cada 3 meses (36.67%). Esto permite y afirma que va a existir un mercado dispuesto a comprar carteras de acuerdo a los cambios de colección y/o de temporada, lo que va a menter fresco el mercado, estando este atento a las nuevas tendencias.

A la pregunta: ¿Cuándo sale en busca de una cartera, la encuentra tal cual como la quiere?

1. Siempre
2. Casi siempre
3. A veces
4. Nunca

Se encuentra que un 55% de las mujeres encuestadas a veces encuentran la cartera tal cual como la quieren y un 6.67% nunca la encuentra como la quiere. Aquí es posible darse cuenta del potencial que hay en el mercado para el negocio, y la posibilidad de poder brindarles a las mujeres la opción de encontrar en el mercado una cartera tal cual como la quieren.



Total respondentes: 60

A la pregunta: ¿Qué importancia tiene para usted los siguientes factores a la hora de comprar una cartera?

Evaluando los factores entre Muy importante, Importante, Poco importante, Nada importante.

1. Precio
2. Calidad
3. Marca
4. Utilidad
5. Forma, Tamaño, Color
6. Diseño
7. Rapidez de entrega



Total respondientes: 60

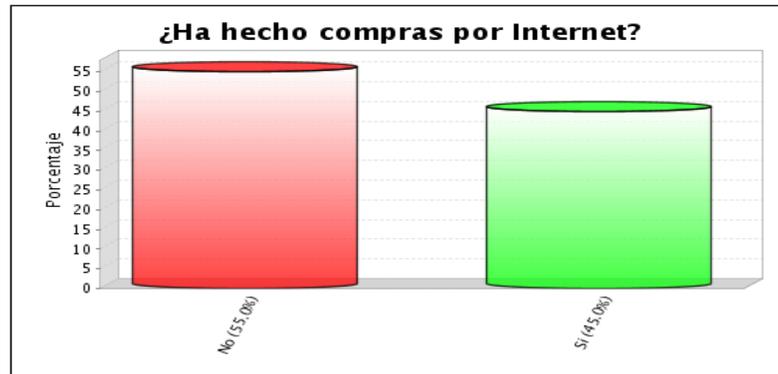
El 75% de las mujeres concordaron en que el diseño es el factor más importante a la hora de comprar y/o elegir una cartera, seguido en orden de importancia por el precio con un 55%, seguido por la calidad y la rapidez de entrega y la marca son factores que no intervienen mucho a la hora de la escogencia.

Con el planteamiento del sistema del negocio se da respuesta a esa alta preferencia en el diseño, pues son las clientas las que van a tener la oportunidad tener un producto como a ellas les gusta.

Teniendo en cuenta que la marca y la rapidez de entrega no influyen a la hora de la compra de la cartera, TANA Bags tendrá la oportunidad de posicionar su marca y su eficiencia y eficacia en el servicio de entrega.

A la pregunta: ¿Ha hecho compras por internet? El 45% de las encuestadas respondió de manera afirmativa, mientras que un 55% de manera negativa. Esto en gran parte se puede deber a la falta de confianza que pueda existir por parte de las personas a realizar este tipo de compras y a la falta de promoción que hay en el país y en la cultura hacia este tipo de negocios.

Allí se ve una oportunidad de promover la confianza en las transacciones y en hacer uso de este tipo de negocios que hoy día marcan pauta a nivel mundial.



Total respondentes: 60

A las personas que respondieron de manera afirmativa se les preguntó la frecuencia con que realizaban dichas compras y así tener una idea de cómo se podría mover el negocio.

Si su respuesta anterior fue Si, con qué frecuencia hace ud compras por internet?

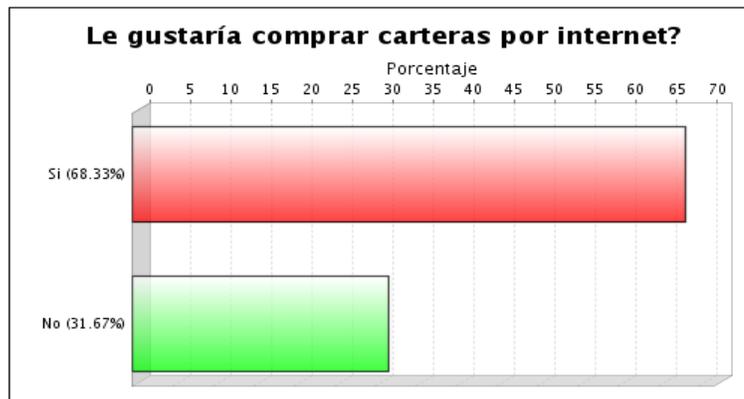


Total respondentes: 29

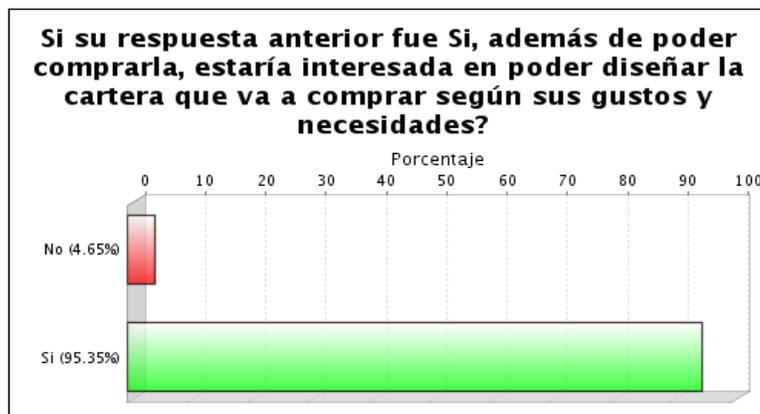
Relacionado al porcentaje de frecuencia de compra de carteras, las compras de internet en un 10.34% son realizadas cada 3 meses. Aquí se obreva la oportunidad de impulsar y aumentar ese porcentaje e invitar a las personas a que compren con más frecuencia o por lo menos dentro de los cambio de temporada o de colección. Allí se pone a prueba la promoción que se haga sobre el tipo de negocio y los productos.

A las preguntas: ¿Le gustaría comprar carteas por internet? y ¿si además de comprarla, estaría interesada en poder diseñar la cartera que va a comprar según sus gustos y necesidades?

En estas preguntas se vió la gran acogida por parte de las encuestadas en el tipo de negocio que se plantea con TANA Bags.



Total respondentes: 60



Total respondentes: 43

Un 95.35% de las mujeres encuestadas, estarían dispuestas a enfrentarse ante un tipo de negocios como el que se plantea. Es aquí donde se ve la oportunidad de entrar en el mercado y abrir esas posibilidades para las mujeres que quieren innovar en el uso de sus accesorios.

5.1.2.3 Clientes

TANA Bags está dirigida a las mujeres comprendidas en las edades de los 20 a los 35 años en la ciudad de Bogotá, quienes son las que arriesgan hoy en día en el tema que hace referencia a innovar en cuanto al uso de accesorios. De igual manera este grupo de mujeres son las que más familiarizadas se encuentran en cuanto al uso del internet y al concepto de comprar en línea, lo que les permite

encontrar lo que están buscando y tener una mente abierta a este estilo de negocio y al estilo de compra.

Tabla 2: Mercado Objetivo

Mujeres entre los 20-35 años en Bogotá	972.920
Mujeres que han realizado compras por internet	661.586
Mujeres dispuestas a diseñar la cartera a su gusto	630.822
Mercado Potencial	567.739
Mercado Objetivo	28.386

Fuente: elaboración propia

De acuerdo a la tabla suministrada anteriormente, la población o mercado objetivo resulta ser de 28.386 mujeres en la ciudad de Bogotá, que resulta de querer llegar al 5% de la población total para entrar al mercado (mercado potencial), el cual va de la mano con las mujeres que están dispuestas a diseñar su cartera por medio de internet, de acuerdo a la encuesta realizada con anterioridad.

5.1.2.4 Ventajas Comparativas o Competitivas

La principal ventaja competitiva consiste en el tipo de negocio que se está creando. Más allá de hacerlo por internet (herramienta que hoy en día la mayoría de la población usa y a la cual tiene acceso), va ligado a la idea de tener la posibilidad de crear su propio producto de acuerdo a sus gustos y necesidades teniendo en cuenta los diseños pre-establecidos que se presentan en la página, dando así cierta exclusividad sobre el mismo.

Otra ventaja, es que al ser el servicio adquirido a través de la página web de la empresa, las clientas van a poder realizar sus productos y pedidos desde la comodidad de su hogar y lugar de conveniencia sin tener que aguantar trancones para desplazarse a un local, largas filas para pagar por el producto y congestiones en centros comerciales. Van a tener la oportunidad de tomarse su tiempo para tener un producto que realmente llene sus expectativas, deseos y necesidades.

5.1.3 Análisis de la Competencia

La venta de accesorios para la mujer es un mercado atractivo, por lo que varias industrias y sectores han incursionado en él creando diferentes productos para su uso y así satisfacer de las necesidades y requerimientos de la mujer a la hora de complementar su vestimenta.

Dentro del mercado de los accesorios se encuentran a varias empresas que han hecho del cuero su material principal para la elaboración y uso en cada uno de sus productos. Allí se encuentran a varias empresas tanto nacionales como internacionales que han incursionado en este mercado y dentro de cada tendencia en cuanto a accesorios se refiere y en especial al mercado de las carteras, las cuales son consideradas por la mujer de hoy como uno de los accesorios principales que no les pueden faltar en su día a día, ya sea para ir al trabajo, a una fiesta, a una reunión, etc.

Debido a la gran demanda y a las posibilidades de oferta por parte de cada compañía que las elabora y/o la crea, el mercado se ha vuelto competitivo en cuanto al uso adecuado de los materiales, del diseño, del gusto de las personas, la calidad y el precio.

Al analizar el entorno competitivo de TANA bags y teniendo en cuenta el tipo de negocio que se plantea con la empresa: el producto y el servicio, enfocados a una innovación en la forma de co-crear y adquirir sus accesorios, se observa que la competencia es indirecta en el sentido que no existe en el mercado una empresa que ofrezca el mismo producto con las características y posibilidades de TANA bags, además de los servicios involucrados en el proceso de compra. Por tal razón la competencia que se presenta es de tipo indirecto.

Un ejemplo claro es la tienda “Mario Hernández” que tiene la opción de compra en línea, por medio de su página de internet, en donde a partir de un catálogo, el cliente escoge el producto y lo paga con tarjeta de crédito/debido por medio de “pagosonline.com” y además con el servicio de entregas de “Servientrega”, sin embargo, y aunque esta propuesta del negocio es similar a la de TANA bags, se diferencia en el sentido que el usuario no tiene la posibilidad de modificar los diseños, ni personalizarlos, simplemente escoge a partir de una oferta fija.

En ese orden de ideas y teniendo en cuenta las similitudes que pueden existir con el tipo de negocios electrónicos, se plantean como competidores indirectos a las siguientes empresas:

- Mercado Libre: esta es una opción de comercio electrónico donde las personas tiene la posibilidad de encontrar carteras de diferentes modelos y marcas a diferentes precios. Allí puede variar la calidad del producto (si es una cartera de marca ¿cómo se aseguran de estar comprando una original?).
- Marcas extranjeras (A&F, Forever 21, Aeropostale, etc.): a través de sus páginas web las clientas pueden adquirir sus productos. Sin embargo allí las clientas tendrían que incurrir en gastos de envío y contar con alguien este país para poder traer la mercancía, ya que los despachos de estas son solo a nivel nacional (EEUU).

- Empresas como Boots 'N Bags, Vélez, Santorini, Fallabella, etc.: son empresas altamente competitivas con reconocimiento de calidad y precios, que le brindan a sus clientes variedad en diseños. Sin embargo estas no cuentan con un portal web en dónde sus productos puedan ser adquiridos a través de las mismas. Esto solo es posible por medio de cada uno de sus locales.

Lo anterior es una muestra del valor agregado que tiene esta propuesta, ofreciendo una opción diferente, en donde el cliente participa en el proceso de creación y personalización de su producto, para que se dé la posibilidad al cliente de acomodarlo a su gusto y necesidad.

5.2 ESTRATEGIA DE MERCADOS

5.2.1 Concepto del producto y servicio

- Producto

Los productos serán fabricados por medio de maquilas y son las carteras específicas, diseñadas (reformadas) por cada una de las clientes que ingresan a la plataforma y hacen uso de la misma, a partir de un catálogo base de 25 modelos, diseñados por personal capacitado, cuyo equipo está liderado por el diseñador que hace parte de la nómina de la empresa a construir.

Las carteras ofrecidas serán elaboradas en cuero, y dependiendo del diseño y necesidades, tendrán distintas especificaciones, así como modificaciones por parte de las clientas, quienes hacen parte del proceso de diseño de sus propias carteras, gracias a la posibilidad de cambiar colores, tamaños, tiras, herrajes y diferentes características del producto base. Lo anterior con el fin de generar un valor agregado en el producto y de lograr satisfacer 100% las necesidades de la

clientela, que adquiere un producto que se ajusta a lo que estaba buscando y que fue hecho por ellas mismas.

- Servicio

El modelo de negocio implica que buena parte de éste se enfoque en la prestación de un servicio, que comienza cuando el cliente ingresa a la plataforma constantemente actualizada y comienza a explorar y diseñar. Para esto, se hace fundamental que la página sea completamente clara y sencilla de manejar, que se presente como amigable a los ojos de quien la usa, para que así el proceso sea exitoso, desde el ingreso, hasta el momento de la compra.

Por otra parte, se prestará el servicio de asesoría en línea por medio de consultas vía correo electrónico dudas, comentarios y sugerencias por medio de un blog que estará abierto 24 horas. Todas estas inquietudes serán resueltas por el equipo de trabajo a la mayor brevedad con el fin de brindar un excelente servicio y ayudar a que la compra y adquisición de las carteras sea todo un éxito y además se ajuste a la moda y tendencias del mercado además de las necesidades y gustos de las clientas.

Estos servicios serán complementados con recomendaciones y posibles combinaciones del catálogo base con prendas de vestir y otros accesorios (no a la venta, sino como ilustración de tendencia) para que las usuarias tengan mas ideas y puedan comprender mas abiertamente la versatilidad de los diseños y sus distintos usos.

Igualmente, habrá un servicio que se prestará desde la plataforma, pero que hace parte de un contrato con la empresa de pagosonline.com, quienes tendrán presencia permanente en nuestra página y desde la cual se hará el recaudo de los pagos por los productos. (Para más información sobre los servicios que ofrecen ver análisis organizacional: Organizaciones de Apoyo).

5.2.2 Estrategias de distribución

El ciclo del negocio se cierra en la etapa de entrega, para cumplir en tiempos y llevar a las manos de las clientas, el producto en perfectas condiciones y con sus requerimientos de calidad respectivos. Para tal fin, la empresa contará con la colaboración de la empresa de entregas especializada, con la cual se trabajará muy de la mano para que se cumplan todas las condiciones anteriormente descritas. Esta empresa será la encargada de recoger el producto terminado y empacado con todas las medidas de seguridad para la protección del producto y llevarlo a la puerta de la casa del cliente en óptimas condiciones. El cargo del envío ya está incluido en el precio pagado con anterioridad por el cliente.

5.2.3 Estrategias de precio

Factores Internos:

Como la producción se lleva a cabo por medio de la maquila, ésta no permite tener el control directo sus procesos, pero, da la ventaja de poder brindar menores precios, gracias al ahorro en costos que implica el tener maquinaria y asumir costos derivados de la operación: Mediante las maquilas los precios no serán tan altos, ya que no se tendrá que pagar salarios, ni prestaciones, ni máquinas, entre otros. Así se optará por un lugar con una excelente confección y exigir por una alta calidad del producto final, y de los materiales, que cumplan con los estándares que desde el diseño se exigen, y pagando únicamente los insumos y la producción.

Lo anterior con el fin de tener precios accesibles que le permitan a la empresa estar dentro de las preferencias de las mujeres de estratos 4, 5 y 6. Por lo cual se debe tener una estrategia en la cual se maneje producción bajo pedido, logrando las metas de ventas mínimas mensuales, para que se cumpla cierto volumen que

beneficie a la empresa en cuanto a costos, y que además genere un producto de calidad y exclusivo.

Factores Externos:

El precio que se fije, estaría influenciado igualmente por la competencia, se deben tener precios que se ajusten al promedio y sean competitivos, para poder sobrevivir en el mercado.

Fijación de Precio:

La fijación de precios estará basada en el valor, ofreciendo un precio justo y equilibrado de acuerdo a nuestros costos de producción y que sea conveniente tanto para el cliente como para la empresa. Dentro de esta fijación están incluidos los costos de todos los servicios prestados y envueltos en la cadena de valor del negocio y que ya han sido expuestos con anterioridad.

5.2.4 Marca

TANA bags, es la representación de la mujer actual, que cada día cumple con compromiso un importante papel en la sociedad y que por falta tiempo necesita una solución, para estar siempre a la vanguardia de la moda y no tener que preocuparse por salir de casa y así tener todo bajo control. Tener la posibilidad de comprar en la comodidad de su casa u oficina, a cualquier hora y de asesorarse y además diseñar lo que va a comprar, son características de la marca que generan valor y crean identidad y además fidelidad con la empresa.

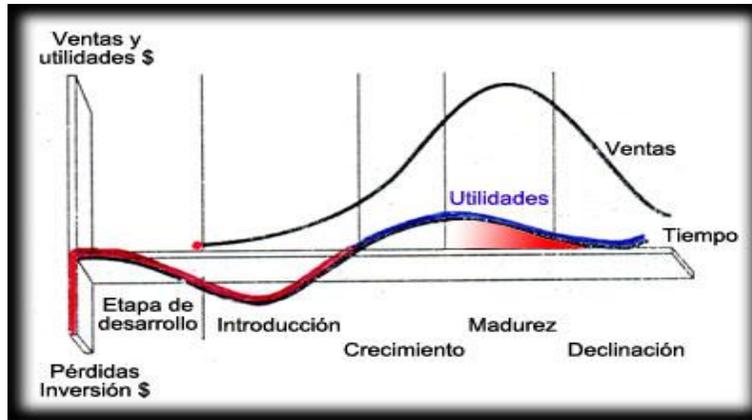


Fuente: Camilo Freund, Diseñador Gráfico

La imagen del logo es en sí misma una muestra de diseño, que quiere dar a conocer desde la imagen, colores, la frescura, versatilidad y elegancia de la marca. El logo estará presente en todos los productos y sus respectivos empaques, como factor identificador que con la circulación se irá dando a conocer en el tiempo. Esta imagen irá acompañada de un slogan que da a conocer un poco más la base del negocio: TANA bags: Creado por ti. Con lo anterior, se genera una idea más clara y se da a entender el objetivo de la plataforma y la marca como tal, generar un producto co-creado con los clientes.

5.2.5 Estrategias de producto en cada etapa del ciclo de vida

Gráfico 3: Etapas del ciclo de vida del producto



Fuente: disponible en internet:
<http://www.google.com.co/imgres?imgurl=http://www.monografias.com/trabajos69/ciclo-vida->

➤ Desarrollo del producto

Se desarrolla la idea de “TANA Bags” y se busca poner en marcha. En este momento del ciclo no hay ventas y los costos de inversión son altos para poder ponerla en marcha.

➤ Introducción

Producto: “TANA Bags” iniciará vendiendo carteras de cuero en línea, las cuales serán elaboradas por medio de maquilas.

Precio: Este irá de acuerdo al promedio del mercado y a los costos iniciales en los que se tenga que incurrir.

Promoción: Se iniciará con una campaña de expectativa a través de las diferentes redes sociales y del voz a voz. Dándolo a conocer en un principio a las personas conocidas para que se vaya generando confianza en el producto.

Plaza: El nicho de mercado de la empresa serán las mujeres de los 20 a 35 años, entre los estratos 4 a 6 con posibilidad y facilidad de acceso a internet. Al ser la red una herramienta que abarca amplias zonas, en un principio se hará restringida a las zonas de Bogotá que comprendan estos estratos.

➤ Crecimiento

Producto: Se seguirá manteniendo las carteras como producto principal de la empresa. Actualizando de manera periódica el catálogo de productos teniendo en cuenta las tendencias de la industria y del sector y así seguir a la vanguardia.

Precio: El precio seguirá manteniéndose de acuerdo a los movimientos que se vean dentro del mercado y del sector. Sin embargo este puede aumentar de acuerdo a la inflación anual, así como sus costos de producción.

Promoción: Se aplican promociones de acuerdo a la demanda de los productos y las temporadas del mercado como fechas especiales (san Valentín, día de la madre, navidad, amor y amistad, navidad, etc.)

Teniendo en cuenta la acogida por parte del mercado y del sector establecido se buscarán opciones de publicidad para llegar a más personas.

Plaza: Se mantiene restringido a los estratos 4 a 6. Dejando claro para los clientes dichas restricciones de distribución.

➤ Madurez

Producto: De acuerdo a las necesidades de los clientes y a sus opiniones y/o sugerencias, se contempla la opción de tener más accesorios como billeteras, llaveros, porta lapiceros, etc.

Precio: Se mantiene de acuerdo al comportamiento del mercado y a la disposición de los clientes para pagarlo.

Promoción: Se premia la fidelidad de los clientes. De acuerdo al record que se lleve en la base de datos y al número de compras que este realice se puede hacer uso de descuentos o alguna muestra de los nuevos y/o próximos productos a lanzar.

Plaza: Se espera llegar a todo el nivel nacional y hacer los respectivos envíos de acuerdo a las solicitudes. Abrir o abarcar nuevos mercados.

5.2.6 Estrategias de aprovisionamiento

La estrategia de aprovisionamiento hace referencia a la forma en que serán obtenidos los recursos para llevar a cabo los productos y el negocio como tal. Como TANA Bags no será la encargada directa de realizar los productos, sino que se realizarán por medio de contratación de terceros (Maquila), la cual, cumple con los requerimientos en cuanto a exigencias del cliente, pero también los estándares de calidad que sean fijados por el diseñador y el gerente de la operación: en los productos y en los procesos, para así poder garantizarle al cliente el mejor producto.

De igual manera se espera el mismo comportamiento por parte de la empresa de entregas, que maneje con cuidado la manipulación del producto y no se deteriore en el transporte.

Por parte del diseñador y como estrategia diferenciadora y generadora de valor, la innovación y creatividad son aspectos fundamentales, ya que, como se decía, conforman el aporte de valor al negocio y al comportamiento del mercado, generando de esta manera satisfacción en el cliente.

TANA Bags buscará contar con los mejores en cada una de las áreas para que sus productos sean reconocidos y de calidad.

En el estudio técnico se abarcan estos requerimientos a profundidad.

5.2.7 Estrategias de penetración

Teniendo en cuenta que inicialmente los productos van dirigidos a las mujeres que se encuentren en la ciudad de Bogotá. Dentro de la campaña de penetración y de dar a conocer a la empresa y los productos, se realizará poco a poco por medio de las diferentes redes sociales, por medio de volantes y/o tarjetas que pueden ser

entregadas en las universidades, diferentes centros comerciales y por medio del voz a voz también se puede dar a conocer el negocio.

Se busca penetrar el mercado poco a poco, generando confianza entre las posibles clientas y de esta manera ir creando fidelidad por parte de las mismas.

Es importante enfocarse en crear en un principio esa confianza en Bogotá y lograr cumplir y superar las expectativas de las usuarias y/o usuarios de los productos de la empresa.

Una vez se logre cumplir con las ventas proyectadas y con las expectativas de las clientas, se puede proceder a abarcar nuevos mercados fuera de la ciudad, empezando por las otras ciudades principales (Cali y Medellín) y poco a poco ir viendo cómo se comportan las otras ciudades y si hay solicitudes de los productos por parte de ellas.

Se espera a futuro contar con envíos a todo el territorio nacional, dando gusto a la demanda del mercado.

5.3 PROYECCIÓN DE VENTAS

5.3.1 Proyecciones

Con la creación de TANA bags, se espera llegar a las mujeres de estrato 4, 5 y 6 de la ciudad de Bogotá, interesadas en adquirir y diseñar carteras en cuero por medio de la plataforma de la empresa en línea. El mercado objetivo corresponde a las mujeres entre 18 y 35 años pertenecientes a los estratos anteriormente mencionados. Esto equivale 972.920 mujeres, de este segmento y como se explico con anterioridad, el mercado potencial según el comportamiento de uso y consumo de internet corresponde a 28.386 mujeres (ver estudio de mercado).

En un escenario moderado, y dadas las condiciones del mercado se presentan a continuación las proyecciones previstas:

Teniendo en cuenta el mercado potencial (28.386 mujeres) descrito con anterioridad, en el primer año se plantea llegar al 6% del mismo, que equivalente a 1703 mujeres (mercado real) con un promedio de compra de una unidad cada una, lo que nos refleja el número de unidades que se esperan vender para este primer período. Se realiza una proyección a cinco años teniendo en cuenta un precio promedio de compra de \$120.000 y además un incremento anual del mismo del 8%. Igualmente se tuvo en cuenta la ciclicidad de ventas (ver tabla), según los meses más fuertes en los que los incrementos en ventas son potencialmente mayores debido a festividades y fechas especiales (Marzo, Mayo, Septiembre y Diciembre)

Tabla 3: Calificación del comportamiento de las ventas

CALIFICACION COMPORTAMIENTO VENTAS	CALIFICACION
Muy alto	9
Alto	7
Normal	5
Bajo	3

Fuente: SENA

Dadas las calificaciones anteriores, las ventas para el primer año se distribuyen así:

CICLICIDAD DE VENTAS MENSUAL TANA bags		AÑO 1 UNIDADES	AÑO 1 VENTAS \$
Enero	3	69	8.284.865
Febrero	5	115	13.808.108
Marzo	9	207	24.854.595
Abril	3	69	8.284.865
Mayo	9	207	24.854.595
Junio	7	161	19.331.351
Julio	7	161	19.331.351
Agosto	5	115	13.808.108
Septiembre	9	207	24.854.595
Octubre	3	69	8.284.865
Noviembre	5	115	13.808.108
Diciembre	9	207	24.854.595
Total	74	1.703	204.360.000

Para el primer año de funcionamiento de TANA bags, se esperan ventas por \$204.360.000, y para el año cinco de \$278.029.524

MESES	AÑO 1			AÑO 2			AÑO 3		
	Ciclicidad	Unidades	Ventas \$	Ciclicidad	Unidades	Ventas \$	Ciclicidad	Unidades	Ventas \$
Enero	3	69	8.284.865	3	69	8.947.654	3	69	9.663.466
Febrero	5	115	13.808.108	5	115	14.912.757	5	115	16.105.777
Marzo	9	207	24.854.595	9	207	26.842.962	9	207	28.990.399
Abril	3	69	8.284.865	3	69	8.947.654	3	69	9.663.466
Mayo	9	207	24.854.595	9	207	26.842.962	9	207	28.990.399
Junio	7	161	19.331.351	7	161	20.877.859	7	161	22.548.088
Julio	7	161	19.331.351	7	161	20.877.859	7	161	22.548.088
Agosto	5	115	13.808.108	5	115	14.912.757	5	115	16.105.777
Septiembre	9	207	24.854.595	9	207	26.842.962	9	207	28.990.399
Octubre	3	69	8.284.865	3	69	8.947.654	3	69	9.663.466
Noviembre	5	115	13.808.108	5	115	14.912.757	5	115	16.105.777
Diciembre	9	207	24.854.595	9	207	26.842.962	9	207	28.990.399
Total		1.703	204.360.000	74	1.703	220.708.800	74	1.703	238.365.504

MESES	AÑO 4			AÑO 5		
	Ciclicidad	Unidades	Ventas \$	Ciclicidad	Unidades	Ventas \$
Enero	3	69	10.436.544	3	69	11.271.467
Febrero	5	115	17.394.239	5	115	18.785.779
Marzo	9	207	31.309.631	9	207	33.814.402
Abril	3	69	10.436.544	3	69	11.271.467
Mayo	9	207	31.309.631	9	207	33.814.402
Junio	7	161	24.351.935	7	161	26.300.090
Julio	7	161	24.351.935	7	161	26.300.090
Agosto	5	115	17.394.239	5	115	18.785.779
Septiembre	9	207	31.309.631	9	207	33.814.402
Octubre	3	69	10.436.544	3	69	11.271.467
Noviembre	5	115	17.394.239	5	115	18.785.779
Diciembre	9	207	31.309.631	9	207	33.814.402
Total	74	1.703	257.434.744	74	1.703	278.029.524

Como se explico, este análisis, tiene en cuenta las épocas de temporadas y de alta demanda como marzo (día de la mujer), mayo (día de la madre), septiembre (Amor y amistad) y diciembre, donde se realizaran campañas y se ofrecerán tarifas especiales con el fin de atraer clientes y elevar así las ventas.

6. ESTUDIO TECNICO

6.1 OPERACIÓN

6.1.1 Ficha técnica del Producto y Servicio

A continuación se presentan las fichas técnicas del producto y del servicio que será prestado por la empresa. Allí se encuentran las características de cada uno. Se hablan de las carteras, del servicio de la página web y de la asesoría que se prestará a través de la página web.

Producto-Carteras			
Material	Diseño	Tiempo	Envío
El material principal de las carteras será el cuero. Estas podrán ir acompañadas por herrajes, tiras de cuero, entre otros, de acuerdo a los diseños.	A partir de un catálogo base con 25 modelos, las clientes tendrán la opción de crear (reformar) su producto.	Se estimula un tiempo de entrega no superior a los 8 días calendario después de solicitado el producto.	El envío del producto final a cada cliente será realizado por medio de una empresa de entregas.

Fuente: elaboración propia

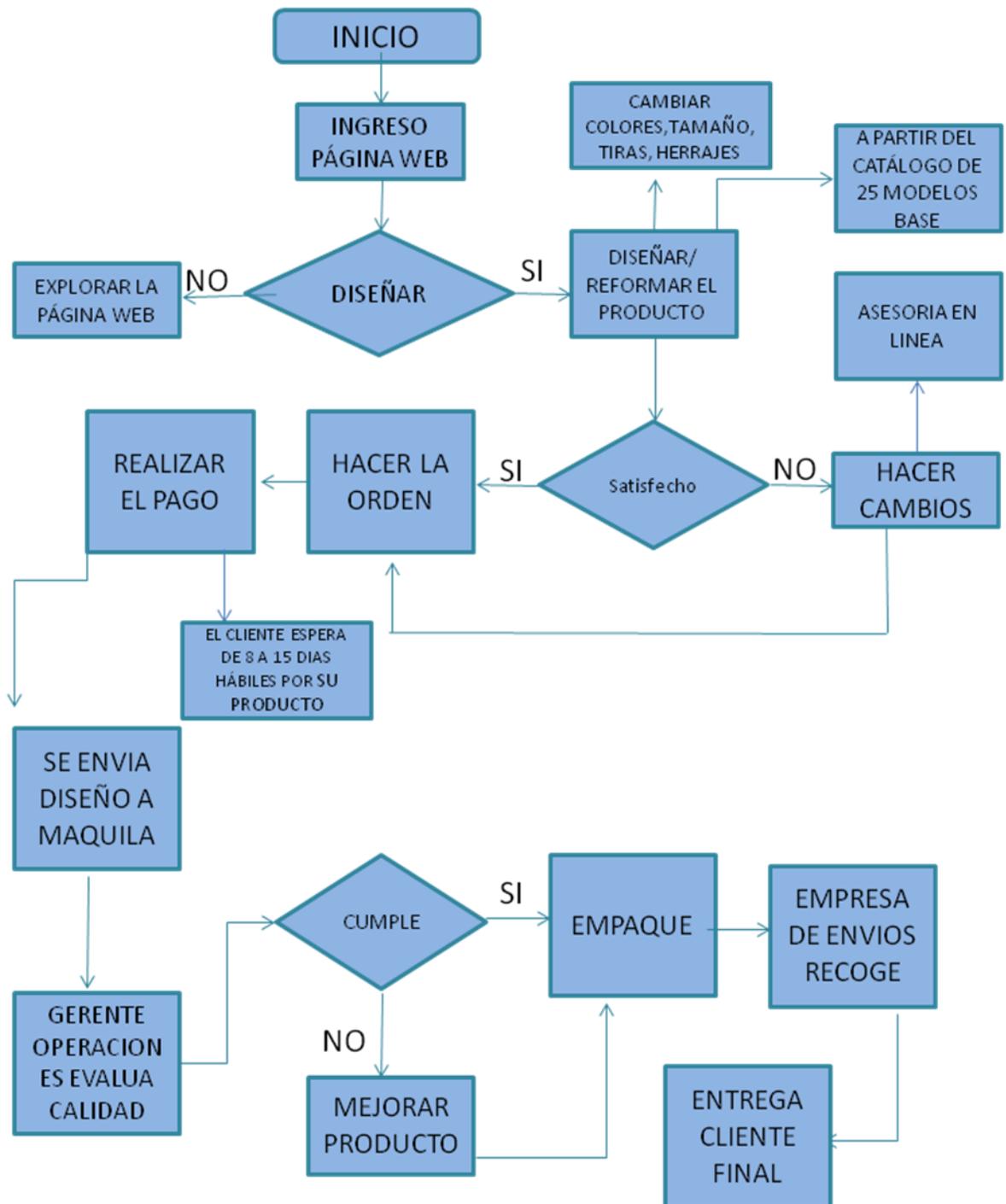
Servicio-Página Web		
Diseño	Tiempo	Envío
Estará a cargo del diseñador. Este será atractivo para los clientes y de fácil acceso y consulta.	La página será actualizada constantemente por parte del diseñador. El tiempo de carga de la página ya dependerá del servidor de internet de cada cliente.	Las solicitudes de los productos, serán enviadas a una base de datos, la cual es controlada por el gerente de operaciones.

Fuente: elaboración propia

Servicio-Asesoría		
Diseño	Tiempo	Envío
Será una asesoría en línea. Por medio de consultas vía correo electrónico y por medio de un blog.	Será un servicio de asesoría que estará abierto las 24 horas del día.	Las respuestas serán enviadas a la mayor brevedad posible, para colaborar al cliente en su compra y a resolver cualquier inquietud.

Fuente: elaboración propia

6.1.2 Descripción del proceso



Fuente: elaboración propia

Una vez que el cliente ingresa a la página web, este dispone del tiempo que le quiera dedicar a la elaboración y/o modificación de su producto. Es del cliente del cual depende el tiempo que le invierta a dicho proceso, este puede hacerlo rápido o tomarse su tiempo para así elaborar un producto con el cual este completamente satisfecho.

Cuando el cliente emite el pago a través de la página y se da autorización de iniciar con el proceso de producción, el cliente pasa por un tiempo de espera equivalente de 8 a 15 días hábiles, durante el cual su producto va a ser elaborado y entregado dentro del mismo.

6.1.3 Necesidades y Requerimientos

A continuación se muestra en una tabla lo requerido para montar y adecuar la oficina.

Tabla 4: Necesidades y Requerimientos

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR	PARCIAL	ALMACEN
Computadores	3	\$ 900.000	\$ 2.700.000	Panamericana
Computador Diseñador	1	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	Apple Store
Escritorios	4	\$ 1.124.470	\$ 4.497.880	Tugó
Sillas	4	\$ 70.000	\$ 280.000	Éxito
Adecuación Oficina	1	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	Homecenter
TOTAL			\$ 14.477.880	

En cuanto a marroquinería las materias primas (cuero natural y sintético, hilos, herrajes, pegantes, materiales sintéticos entre otros) correrán por cuenta de la empresa contratada como maquila (con previa supervisión/indicación por parte del diseñador). Para el transporte del producto terminado desde la maquila hasta el domicilio del cliente mercancía se contratará una empresa especializada en

transporte y entregas en toda la ciudad de Bogotá, donde inicialmente tendrá operación el negocio.

Necesidades de Recursos humanos

Inicialmente la empresa iniciará operaciones en la ciudad de Bogotá, todo el organigrama de nuestra empresa descrito en el estudio administrativo, pertenece a la nómina de TANA Bags, los demás cargos que se llegarán a necesitar se manejarían en la figura de asesores y serán contratados por medio de empresas temporales.

Tabla 5: Necesidades Recursos Humanos

CARGO	CANTIDAD	SALARIO	APORTES	SALARIO REAL
Gerente de Operaciones	1	\$ 1.000.000	\$ 299.133	\$ 1.299.133
Gerente Administrativo	1	\$ 1.000.000	\$ 299.133	\$ 1.299.133
Diseñador	1	\$ 1.000.000	\$ 299.133	\$ 1.299.133
Secretaria	1	\$ 515.000	\$ 154.053	\$ 669.053
Asistente diseñador y empaque	1	\$ 515.000	\$ 154.053	\$ 669.053
TOTAL MENSUAL		\$ 4.030.000	\$ 1.205.505	\$ 5.235.505
TOTAL ANUAL		\$ 48.360.000	\$ 14.466.060	\$ 62.826.060

6.1.4 Plan de producción

El proceso productivo de TANA bags se llevará a cabo en su totalidad en la maquila. Sin embargo todo el proceso de diseño y planeación, se realizará en la oficina central, lugar donde están ubicadas las gerencias y el estudio del

diseñador. Es desde este foco, donde se centralizan todas las actividades y servicios que hacen parte de la empresa, incluida la atención al cliente si así se requiere.

La contratación con la maquila es el pilar del proceso productivo de TANA Bags, ya que, ésta debe dar abasto a la cantidad determinada de pedidos que se tengan diariamente y además asegurar los tiempos de respuesta previstos dentro de los estándares fijados por la empresa y que buscan la satisfacción de los clientes.

Maquila

La maquila es un taller manejado por un tercero, que se contrata (se firmará un pacto de lealtad, en el cual se estipule que todos los diseños son exclusivos de la marca de la empresa y que no pueden ser usados para otras empresas que contraten con la maquila) para que realice el proceso productivo de las carteras diseñadas en TANA bags y modificadas por sus clientes, esta opción nos ofrece las siguientes ventajas:

- La maquila asume la administración de la mano de obra directa.
- Se terceriza la planeación y adquisición de insumos.
- La inversión en máquinas y la incursión en costos de funcionamiento y producción son responsabilidad de terceros.

Igualmente se presenta algunas desventajas que se trabajarán para lograr los objetivos propuestos del negocio:

- Debido a la saturación de trabajo que hay en las maquilas, por la poca cantidad de las mismas, los tiempos de entrega pueden variar entre 8 y 15 días desde el momento del pedido, hasta la entrega, dependiendo de la temporada.

- Por lo general su producción es en masa, lo cual implica llegar a una muy buena negociación (en donde ambas partes se vean beneficiadas) para su producción sobre pedido y además creando productos personalizados, lo que implica que no habrán economías de escala, sino producción sobre una base de pedidos y además productos únicos según el diseño de cada cliente. (Para más información sobre la producción del sector ver anexo C). Como ya se había contemplado, los costos de distribución y entregas del producto corren por cuenta de TANA Bags.

Considerando que la maquila es en gran parte la encargada del proceso de producción y del manejo de las materias primas (de las cuales se desconoce el precio de adquisición debido a privacidad por parte de la maquila), para la empresa TANA bags sólo será relevante el precio unitario al cual serán adquiridas las carteras (\$35.800) para su comercialización.

6.2 PLAN DE COMPRAS

Tabla 6: Plan de Compras

Producto	AÑO 1			AÑO 2			AÑO 3		
	Total	Total	Ventas	Total	Total	Ventas	Total	Total	Ventas
	Unidades	Costo	\$	Unidades	Costo	\$	Unidades	Costo	\$
Carteras	1.703	74.421.100	204.360.000	1.703	78.142.155	220.708.800	1.703	82.049.263	238.365.504
Total	1.703	74.421.100	204.360.000	1.703	78.142.155	220.708.800	1.703	82.049.263	238.365.504
Producto	AÑO 4			AÑO 5					
	Total	Total	Ventas	Total	Total	Ventas			
	Unidades	Costo	\$	Unidades	Costo	\$			
Carteras	1.703	86.151.726	257.434.744	1.703	90.459.312	278.029.524			
Total	1.703	86.151.726	257.434.744	1.703	90.459.312	278.029.524			

Para el funcionamiento del negocio se hace necesario además de la prestación de los servicios descritos con anterioridad y la contratación de la maquila, la incursión

en una serie de costos, correspondientes a la parte final de la cadena y que implican el buen manejo de la imagen y entrega del producto y que reflejan las cifras descritas en la tabla anterior.

Ahora bien, estos costos cambian dependiendo del ciclo de ventas/compras generando las cifras que a continuación se detallan:

		AÑO 1 UNIDADES	AÑO 1 COMPRAS \$
Enero	3	69	3.017.072
Febrero	5	115	5.028.453
Marzo	9	207	9.051.215
Abril	3	69	3.017.072
Mayo	9	207	9.051.215
Junio	7	161	7.039.834
Julio	7	161	7.039.834
Agosto	5	115	5.028.453
Septiembre	9	207	9.051.215
Octubre	3	69	3.017.072
Noviembre	5	115	5.028.453
Diciembre	9	207	9.051.215
Total	74	1.703	74.421.100

Desagregando un poco las cifras, las compras específicas que generan costos por unidad vendida, son los siguientes, para el primer año, con un incremento del 5% anual:

MATERIAS PRIMAS	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR UNITARIO	CANTIDAD POR UNIDAD	TOTAL COSTO UNIT.
Carteras terminadas	UNIDAD	35.800	1,00	35.800
SUBTOTAL		35.800	1,00	35.800
OTROS INSUMOS:				
Empaque/Caja	Unidad	1.500	1,00	1.500
Bolsas	Unidad	400	1,00	400
Envío	Unidad	6.000	1,00	6.000
SUBTOTAL		7.900	3,00	7.900
TOTAL		43.700	4,00	43.700

6.3 INFRAESTRUCTURA

La ubicación de la sede administrativa (Oficina Central) será en el Suba, un lugar conveniente por sus costos moderados de mantenimiento y en el que por el tipo de clientes al que se enfoca la marca, les brinda una ubicación cercana y una mayor comodidad, seguridad, tranquilidad y bienestar a la hora de acercarse a hablar con nuestros ejecutivos, en el caso que se llegara a dar la situación. En este lugar estarán ubicados todos los ejecutivos de TANA bags y es desde allí donde se planea y supervisa la estrategia y plan empresarial.

El valor agregado y la propuesta diferenciadora se da desde la plataforma virtual, por medio de la página Web, a la que ingresarán los clientes cada vez que así lo deseen, y lleven a cabo todo el proceso de exploración, diseño y compra. La página debe ser didáctica y amigable, guiar al comprador en cada paso del proceso, debe estar identificada con los colores y logos de la marca, para que el usuario reconozca y vaya creando memoria y fidelidad hacia ésta. Con espacios adecuados para los pagos y la recopilación de la información clave para la base de datos de la empresa.

7. ESTUDIO ORGANIZACIONAL

7.1 ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

7.1.1 Análisis DOFA

Teniendo en cuenta las condiciones actuales del mercado en el que se desenvolverá el negocio de TANA bags, es necesario definir cuáles son sus oportunidades, debilidades, fortalezas y amenazas, a partir, de, como se mencionaba, el análisis de su entorno. A partir de esto, surgen planteamientos de ciertas estrategias que permiten enfrentar el mercado y generar valor para mantenerse en competencia:

Tabla 7: Análisis DOFA

	<p style="text-align: center;">Fortalezas (F)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Propuesta innovadora • Productos al gusto del cliente. • Segmento de mercado claro. • Calidad de los productos ofrecidos • Precios accesibles • Trabajo con empresas que complementan nuestro proceso productivo y red de distribución. • Flexibilidad a los cambios de la moda y tendencias del mercado • Negocio en línea. 	<p style="text-align: center;">Debilidades (D)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Limitaciones presupuestales • Saturación del mercado • Fase de inicio, reconocimiento de barreras y obstáculos en el medio. • Negocio nuevo en el mercado. • Marca en proceso de posicionamiento y conocimiento social.
<p style="text-align: center;">Oportunidades (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compradores potenciales numerosos. • Forma de negocio sin 	<p style="text-align: center;">Estrategias FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Diseño de impacto, en cuanto a imagen corporativa 	<p style="text-align: center;">Estrategias DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Contratación de asesores por empresas

<p>competencia directa, en el sentido que el formato del diseño de compra no tiene un par en el mercado actual.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Situación favorable en la economía con buenas expectativas para la inversión y nivel de consumo en crecimiento. • Auge de las compras en línea gracias a la accesibilidad a Internet y el ahorro de tiempo. 	<p>y al catálogo de productos, que genere un gusto y valor por parte de los clientes, que se convertirán en hacedores de sus propias carteras.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Consolidar una base de datos para mantener un contacto con los clientes y de esta forma crear fidelización. 3. Actualización continua de la plataforma web para que los clientes y posibles compradores estén informados sobre los productos que pueden adquirir y se familiaricen con la metodología de la compra. 	<p>temporales con contratos de prestación de servicios.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Producir con maquila, para evitar todos los costos que genera la producción. 3. Inversión en capacitación en cuanto a la creación de marca y en todo lo concerniente a los negocios en la red.
<p>Amenazas (A)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Posicionamiento de marca de la competencia indirecta • Fluctuaciones en los precios del cuero. • Imitación. 	<p>Estrategias FA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fomentar un ambiente que promueva la importancia de la mujer de nuestro nicho y el interés presente y constante en su satisfacción, generándole así fidelidad y gusto por la marca. 2. Gracias al modelo del negocio, brindarles la confianza y asesoría necesaria para hacer que sus diseños los sientan apropiados y cumplan con sus expectativas. 	<p>Estrategias DA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Participar en el proceso de negociación con la maquila y sus proveedores, para que se cumplan los presupuestos y estos sean fijos y estables. 2. Generar conocimiento tácito difícil de imitar, marcar los productos desde su empaque y en su propia presentación, así el que tenga uno original sepa que es ese y no otro.

7.1.2 Organismos de apoyo

Para el óptimo funcionamiento del negocio es necesario contar con ciertos acuerdos y convenios con ciertas organizaciones específicas:

El convenio más importante y con quien más de la mano se debe trabajar es con la maquila en donde se llevara a cabo todo el proceso productivo, a mano de ellos está la escogencia de materiales (previa autorización y supervisión del diseñador) y la elaboración del producto final, con base en los modelos previamente elaborados y moldeados y con las modificaciones en el diseño que cada cliente hace desde la plataforma. En este lugar se concentrará el potencial del negocio y habrá reuniones periódicas para revisión de calidad y especificaciones del producto, ya que, es desde aquí que el mismo saldrá a las manos del cliente.

En segundo lugar, y como se trata de una plataforma electrónica, todos los pagos de los usuarios por los productos, se harán por medio de tarjetas de crédito y débito, razón por la cual, nuestra primera organización de apoyo es otra plataforma: <http://pagosonline.com> que ofrece el servicio de recaudo electrónico para todo tipo y tamaño de empresas, con un portafolio de opciones que se acomodan a las necesidades que como empresa tenemos. Inicialmente se comenzaría un contrato con esta empresa en el “plan Pyme” en donde se podrá vender directamente desde la plataforma Web y por correo electrónico:

SERVICIOS	PLAN PYME
Botón de Pagos	SI
Mail de Cobro	SI
Link de Cobro	SI
Garantía Antifraude ¡NUEVO!	SI
Módulo de Pago Recurrente- Débito Automático	SI
Personalización de la Pasarela de Pagos con logo de la Empresa	SI
Número Máximo de Transacciones al Año	ILIMITADO
Monto Máximo por Transacción	\$1.500.000 (puede ampliarse por solicitud del cliente)
Capacitaciones Virtuales y Acceso a Foros	SI
Asesoría Técnica y Comercial Personalizada	SI
Servicio Adicional de Integración del Sistema*	SI (OPCIONAL)
Modulo de Facturación en Línea*	SI (OPCIONAL)
Personalización Avanzada de la Pasarela de Pagos*	SI (OPCIONAL)
Convenios con las Entidades Financieras	NO Necesita
Los Servicios marcados con * son opcionales y tienen un costo adicional	

Fuente: <http://pagosonline.com/planes/191-planes-pyme-2010.html>

Consultado el 27 de Abril de 2010

Como tercera medida y para la distribución del producto, es necesario contar con una empresa de alto reconocimiento y confiabilidad por parte del consumidor. Una vez se hace la compra, el producto debe ser entregado en un lapso de 8 a 15 días hábiles en la puerta de la casa del cliente. Para que esto sea posible, se contará con el apoyo de la empresa de entregas, que ofrece su flota de camiones y motos con tiempos de entrega cortos y un servicio confiable.

7.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El equipo directivo estará conformado por sus dos socias fundadoras y se denominará Junta Directiva según los estatutos internos de la empresa, y tendrán derecho a votar según su porcentaje de participación.

La empresa contará con cuatro empleados directos cuya vinculación es por nómina: Un Gerente de Operaciones, un Gerente Administrativo y financiero, un diseñador y una secretaria. Todas las demás funciones (maquila, empresa de entrega etc.) serán subcontratadas por prestación de servicios cuya supervisión hará parte de las funciones del gerente de operaciones.



Fuente: elaboración propia

7.2.1 Cargos y Perfiles

➤ Gerente Operaciones

Funciones

- Supervisar el proceso de producción (para que se cumplan los requisitos y estándares de calidad, así la producción sea tercerizada).
- Coordinar el plan de operaciones
- Manejar las relaciones con las Alianzas comerciales.
- Es responsable de evaluar el servicio que presta la plataforma a los clientes.
- Encargado de las estrategias de ventas y publicidad.
- Representar a la empresa ante otras empresas, proveedores y clientes, además establecer contactos para hacer de esta una empresa estable y competitiva.
- Encargado de la creación y seguimiento de las estrategias comerciales de la empresa.
- Supervisión y control sobre la operación de la página Web. Trabajo de la mano con el asesor en sistemas y el diseñador.

Perfil

Profesional en el área de Administración de empresas o Ingeniería Industrial con conocimiento en ventas y logística.

La persona requerida para este cargo debe contar con competencias relacionadas con liderazgo, trabajo en equipo, acciones éticas, orientada a objetivos y con capacidad para el manejo de clientes y experiencia en negociaciones, conocimiento del producto, negocio y su cadena logística y distribución.

➤ Gerente Administrativo

Funciones

- Encargado de los estados financieros de la empresa.
- Encargado de la selección y contratación del personal que se llegase a necesitar y su compensación (asignación salarial).
- Encargado de supervisar el diseño y desarrollo de los proyectos de la empresa.
- Control y realización de estados financieros, balances, PyG, Flujo de caja.
- Conciliaciones bancarias.
- Responsable del tema tributario.

Perfil

Profesional en el área de Administración de Empresas ó Economía con conocimientos en al área financiera y contable, capacidad de liderazgo, y análisis. La organización y seguimiento deben ser sus principales competencias, el perfil requiere a una persona proactiva y con excelentes relaciones interpersonales, responsabilidad, recursividad y un enfoque hacia a objetivos y prioridades claves para el negocio y su generación de valor.

➤ Diseñador

Funciones

- Encargado del diseño de la plataforma (pagina web), logos, empaques y en general la imagen corporativa como elemento fundamental e recordación entre los clientes.
- Diseño del catálogo base de las carteras a modificar por la clientela, basado en las tendencias actuales de la moda e igualmente de las necesidades percibidas del usuario final.
- Estar en investigación constante sobre nuevas tendencias en diseños, así como colores y materiales de temporada.

- Planear colecciones (Catálogos de temporada)
- Seleccionar materiales, fibras, colores y texturas (trabajo en conjunto con el proveedor y la maquila)
- Asesoría por medio virtual a los clientes que así lo requieran, en cuanto a su decisión de compra por estilos, colores, utilidad etc.

Perfil

Profesional en diseño industrial y/o de modas, con alto sentido de responsabilidad, creatividad y sensibilidad por la moda y las tendencias actuales. Compromiso con la organización, manejo de presión. Conocimiento del mercado objetivo, entendimiento de las necesidades y exigencias de nuestros clientes potenciales.

➤ Secretaria

Funciones

- Apoyo en las tareas que sean necesarias en las gerencias y con el diseñador.
- Coordinar agendas, reuniones con proveedores, realización de llamadas etc.
- Encargada del pago de facturas y servicios básicos de las instalaciones donde funcionarían las oficinas.

Perfil

Debe ser de total apoyo para las actividades de la Gerencia, por lo cual es necesario que sea una persona proactiva, con excelente presentación personal, excelentes relaciones interpersonales, honesta, organizada y recursiva. Se requiere que maneje el paquete de Office.

➤ **Asesores:**

Se necesitarán por temporadas asesores en diferentes áreas y según las necesidades del momento. Profesionales en Derecho (para todo el tema legal, de contratación, prestaciones sociales, licencias, etc.) Ingeniero de sistemas (montaje de la plataforma, su mantenimiento ya actualizaciones, con base en el diseño e imagen previstas por el diseñador encargado).

En el proceso de constitución, montaje y organización de la empresa será necesaria la ayuda de personas profesionales en diferentes áreas (contaduría, derecho, diseño gráfico) quienes aportarán sus conocimientos para el desarrollo de la idea de negocio, que serán contratados con empresas de consultoría y por prestación de servicios.

➤ **Asistente de empaque y diseño**

Funciones

- Apoyo en sus funciones al diseñador.
- Encargado del empaque de las carteras en sus respectivas cajas y bolsas, con el fin de mantener en perfectas condiciones el producto y hacer de su entrega un éxito.
- Para la correcta realización de la tarea anterior se requiere de una capacitación constante con el ejecutivo en diseño, quien le dará las bases para que el producto llegue a las manos del cliente con excelente presentación y estética, guardando siempre la buena imagen de la empresa.

Perfil

Estudiante de diseño, o persona en formación en áreas afines, con interés por la moda, estética y tendencias actuales, con curiosidad por aprender sobre el negocio y abierto al aprendizaje continuo. Aunque el puesto implica un trabajo operativo, también es un proceso de capacitación en el que un estudiante tiene

muchas posibilidades de desarrollar sus competencias creativas y de diseño. A partir de sus avances, puede participar igualmente del proceso de diseño, escogencia de materiales etc.

7.2.2 Contratación y Reclutamiento

El éxito de la empresa radica en la conformación de un excelente equipo de trabajo, es por esto, que la etapa de reclutamiento resulta un proceso clave y fundamental. Como el servicio es una de las estrategias básicas a la hora de desarrollar planes, se requiere del personal adecuado, con las capacidades y conocimientos necesarios (desde cada perfil y cargo) para el alcance de los objetivos propuestos por la empresa.

El proceso de selección, contratación y pago de personal estará a cargo del Gerente Administrativo, como se mencionó en sus funciones. Los contratos que se firmarán serán a término indefinido, pues se pretende comenzar a formar un equipo a largo plazo y posibilidades de crecimiento y expansión en la operación dentro de la empresa, por lo que la experiencia de estos pioneros, presentes en la fundación y primeros pasos del negocio, será fundamental en la capacitación de futuros empleados, y en la generación de una identidad y cultura organizacional.

Las gerencias tanto de operaciones como administrativa estarán a cargo de los emprendedores quienes pertenecen a la junta directiva.

En el proceso de constitución, montaje y organización de la empresa será necesaria la ayuda de personas profesionales en diferentes áreas (contaduría, derecho, diseño gráfico) quienes aportarán sus conocimientos para el desarrollo de la idea de negocio, que serán contratados con empresas de consultoría.

7.3 ASPECTOS LEGALES

7.3.1 Marco legal del negocio. Ley 527 de 1999

La Ley 527 de 1999, creada el 18 de Agosto, define y reglamenta el acceso y uso de los mensajes de datos, del comercio electrónico y de las firmas digitales.

“La legislación interna incluye en su totalidad los preceptos de la Ley Modelo de Comercio Electrónico, que crea un marco jurídico adecuado para el uso de las nuevas tendencias tecnológicas. Tiene en cuenta los principios que rigen la materia, como son; *internacionalidad de la ley, autonomía de la voluntad, equivalentes funcionales, neutralidad tecnológica y flexibilidad*. Con base en los anteriores principios, se establece el ámbito de aplicación de la ley, permitiendo que se aplique a todo tipo de información en forma de mensaje de datos”²¹.

A continuación se presentan las características y/o aspectos que hacen referencia al comercio electrónico.

Comercio electrónico: Abarca las cuestiones suscitadas por toda relación de índole comercial, sea o no contractual, estructurada a partir de la utilización de uno o más mensajes de datos o de cualquier otro medio similar. Las relaciones de índole comercial comprenden, sin limitarse a ellas, las siguientes operaciones: toda operación comercial de suministro o intercambio de bienes o servicios; todo acuerdo de distribución; toda operación de representación o mandato comercial; todo tipo de operaciones financieras, bursátiles y de seguros; de construcción de obras; de consultoría; de ingeniería; de concesión de licencias; todo acuerdo de concesión o explotación de un servicio público; de empresa conjunta y otras

²¹ Ministerio de comercio, Industria y Turismo. Disponible en: <http://www.mincomercio.gov.co/eContent/NewsDetail.asp?id=938&IDCompany=1>. Consultado el 26 de abril de 2010

formas de cooperación industrial o comercial; de transporte de mercancías o de pasajeros por vía aérea, marítima y férrea, o por carretera²².

Con esta Ley la Superintendencia de Industria y Comercio, como organismo regulador, es el encargado de velar por el cumplimiento de esta ley por parte de aquellos que hagan uso de las firmas digitales, mensajes de datos y comercio electrónico.

Sin embargo, la Ley no muestra en detalle aspectos relacionados con el comercio electrónico. Sólo toca un aspecto que para este caso no es relevante el cual esta relacionado al comercio electrónico en materia de transporte de mercancías, el cual no es el objeto del negocio.

7.3.2 Tipo de Sociedad

El tipo de empresa que será constituida es una Sociedad por Acciones Simplificada (SAS) mediante la Ley 1258 del 5 de Diciembre de 2008. La cual promueve una eficiente constitución y funcionamiento de las sociedades comerciales.

Es así que la empresa “TANA Bags” será constituida bajo el tipo de SAS, con cumplimiento de las siguientes características:

Será constituida por una o varias personas a través de documento privado.

Será de Naturaleza Comercial. Con aplicación de las leyes de las Sociedades Anónimas.

Su estructura orgánica y las normas que rijan su funcionamiento serán determinadas libremente en los estatutos.

- Contará con al menos un representante legal.
- Con estructura de capitalización flexible.
- Con término de duración indefinido.

²² Código de Comercio 2006, LEGIS editores S.A

- Sin posibilidad de acceder al mercado público de valores.

7.3.3 Constitución

La SAS puede ser constituida por una o varias personas. Esta puede constituirse mediante:

Documento privado por sus signatarios (parágrafo 1, artículo 5° Ley 1258 de 2008). Las firmas de los constituyentes o apoderados deben ser auténticas.

Mediante Escritura Pública. En caso que se aporten inmuebles, es obligatoria la constitución mediante Escritura Pública (Parágrafo 2° artículo 5°)²³.

Documento de Constitución

- Nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas.
- Razón social seguidas de las palabras: sociedad por acciones simplificada o S.A.S.
- Domicilio principal y sucursales (en caso de tenerlas).
- Término de duración (puede ser indefinido).
- Enunciación de las actividades principales de forma clara y concreta. Se puede establecer que la sociedad podrá realizar cualquier actividad comercial o civil lícita.
- Capital autorizado, suscrito y pagado. Enunciar clase, número y valor nominal de las acciones. La forma y términos en que esta debe pagarse.
- Forma de administración.
- Nombre, identificación y facultad de los administradores. Designar al menos un representante legal.

El documento de constitución será objeto de autenticación de manera previa a la inscripción en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio, por quienes participen en su suscripción.

²³ Código de Comercio 2009, LEGIS editores S.A

Registro Único Empresarial (RUE)

Mediante este registro lo que se busca es verificar y controlar que el nombre de la empresa sea único en el país. Matricular la empresa y/o matricularse como comerciante. Inscribir las reformas de la sociedad, las actas de nombramientos de la sociedad.

Registro Único Tributario (RUT)

El Registro Único Tributario (RUT) se realiza bajo la supervisión de la DIAN (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales), el cual estipula que toda persona natural o jurídica que pretenda matricularse en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio de Bogotá, deberá hacer solicitud previa de su inscripción en el Registro Único Tributario de la DIAN.

El Registro Único Tributario (RUT) es el mecanismo actual que identifica, ubica y clasifica a los sujetos de obligaciones administradas y controladas por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.

Una vez se cuente con el RUT y el NIT asignado por la DIAN a la empresa, y el diligenciamiento debido de cada uno de los formularios necesarios para la constitución de la sociedad y de la empresa, se procede al registro ante la Cámara de Comercio de Bogotá.

7.3.4 Disolución de la sociedad

Las Sociedades Anónimas Simplificadas (SAS) se disolverán al vencimiento del término de su constitución, si no lo hubiese, o en otro caso este fuera prorrogado mediante un documento inscrito antes de su expiración. Asimismo la sociedad será disuelta en el caso en que esta vea imposible desarrollar las actividades prevista en su objeto social; por inicios en el trámite de liquidación de la empresa; por causales previstas en los estatutos; también será por voluntad de los accionistas adoptada en la asamblea o por decisión del accionista único; por orden

de la autoridad competente; y por pérdidas en el patrimonio neto de la sociedad por debajo del cincuenta por ciento del capital suscrito.

7.3.5 Liquidación de la sociedad

La liquidación del patrimonio de la sociedad se hará conforme al procedimiento señalado para la liquidación de sociedades de responsabilidad limitada. Actuará como liquidador, el representante legal o la persona que designe la asamblea de accionistas.

7.3.6 Libros comerciales

Una vez se ha realizado la inscripción de la sociedad ante la Cámara de Comercio, es deber del comerciante realizar la inscripción de los libros de comercio ante la misma entidad diligenciando el formulario indicado por la Cámara de Comercio para el respectivo trámite.

Dentro de estos libros se destacan:

- Libro de registro de accionistas o de socios.
- Libro de actas de la junta directiva (si la tuviese).
- Libro de junta de socios o asamblea de accionistas.
- Libros de contabilidad: Libro diario, el mayor y de balances y libro de inventario y de balances.

7.3.7 Ley 590 de 2000 o Ley MIPYME ²⁴

La ley 590 de 2000 o ley mipymes contempla un conjunto de herramientas e instrumentos de apoyo al sector y establece las categorías de micro, pequeña y mediana empresa, mediante la cual incentiva la creación de nuevas empresas, el

²⁴ Disponible en: <http://www.mipymes.gov.co/microempresario/newsdetail.asp?id=87&idcompany=45>, consultado el 8 de mayo de 2010.

fortalecimiento de las existentes; crea escenarios de concertación, condiciones para la aplicación de régimen tributario especial a nivel territorial, y la articulación institucional.

La norma estableció incentivos fiscales para fomentar el desarrollo de estas unidades empresariales, al facultar a las entidades territoriales para crear regímenes especiales para la creación y subsistencia de las Mipymes. Los regímenes especiales hacen referencia a menores tasas impositivas, períodos de exclusión para el pago de los impuestos o contribuciones, y todos aquellos estímulos de carácter fiscal que busquen incentivar su desarrollo.

Con los estímulos parafiscales se pretende generar condiciones para favorecer la formalización empresarial y la subsistencia de las mismas, al reducir los aportes al SENA, ICBF y Cajas de Compensación para las empresas que se constituyeran a partir de la promulgación de la Ley, de la siguiente forma: reducción del 75% durante el primer año, 50% durante el segundo año y 25% durante el tercer año.

Asimismo esta norma estableció un importante estímulo económico para las instituciones financieras que le otorgan crédito a las microempresas, al autorizar en operaciones de microcrédito, el cobro de tasas y honorarios adicionales a la tasa de interés de los créditos, de acuerdo con autorización impartida por el Consejo Superior de la Microempresa. Este último organismo estableció la posibilidad de cobrar una comisión de 7.5%, la cual, de conformidad con la ley, no se reputa como intereses.

A continuación se describen con más detalle algunos elementos contenidos en la norma:

Acceso a mercados

Este componente busca promover la concurrencia de las micro, pequeñas y medianas empresas a los mercados de bienes y servicios que crea el funcionamiento del Estado, en este sentido, se desarrollarán programas de

aplicación de las normas sobre contratación administrativa y las concordantes de ciencia y tecnología, en lo referente a preferencia de las ofertas nacionales, clasificación tecnológica y componente nacional en la adquisición pública de bienes y servicios.

Promoción

Las entidades públicas del orden nacional y regional competentes, los departamentos, municipios y distritos promoverán coordinadamente, la organización de ferias locales y nacionales, la conformación de centros de exhibición e información permanentes, y otras actividades similares para dinamizar mercados en beneficio de las Mipymes.

Instrumentos de apoyo

Se crea el Fondo Colombiano de Modernización y Desarrollo Tecnológico de las micro, pequeñas y medianas empresas, Fomipyme, como una cuenta adscrita al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, manejada por encargo fiduciario, sin personería jurídica ni planta de personal propia, cuyo objeto es la financiación de proyectos, programas y actividades para el desarrollo tecnológico de las Mipymes y la aplicación de instrumentos no financieros dirigidos a su fomento y promoción.

Regímenes tributarios especiales

Los municipios, los distritos y departamentos podrán establecer regímenes especiales sobre los impuestos, tasas y contribuciones del respectivo orden territorial con el fin de estimular la creación y subsistencia de Mipymes. Para tal efecto podrán establecer, entre otras medidas, exclusiones, períodos de exoneración y tarifas inferiores a las ordinarias.

7.4 COSTOS ADMINISTRATIVOS

A continuación se presenta una tabla con los costos administrativos en los que incurriría la empresa, algunos de estos gastos han sido mencionados detalladamente en el estudio técnico y otros se especificarán al detalle en el estudio económico y financiero.

Tabla 8: Gastos Administrativos

GASTOS ADMINISTRATIVOS					
GASTOS DE PERSONAL		GASTOS PUESTA EN MARCHA		GASTOS ANUALES ADMINISTRACIÓN	
CARGO	SALARIO	DESCRIPCIÓN	VALOR	DESCRIPCIÓN	VALOR
Gerente de Operaciones	\$ 1.299.133	Matrícula mercantil	\$ 281.000	pagosonline.com	\$ 290.000
				Servicios públicos	\$ 2.400.000
Gerente Administrativo	\$ 1.299.133	RUE	\$ 3.600	Internet	\$ 960.000
		Página Web	\$ 5.336.000	Móviles	\$ 3.120.000
Diseñador	\$ 1.299.133	pagosonline.com	\$ 390.000	Arriendo oficina	\$ 15.600.000
Secretaria	\$ 669.053	Equipos e Infraestructura	\$ 14.477.880	Administración oficina	\$ 2.400.000
Asistente	\$ 669.053				
TOTAL	\$ 5.235.505	TOTAL	\$ 20.488.480	TOTAL	\$ 24.770.000

Es importante tener en cuenta que dentro de los gastos anuales de administración también entran los gastos del dominio y del hosting de la página web, por un concepto total de USD 73,21. Al momento de tener que realizar estos pagos vale tener en cuenta la TRM.

8. ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO

8.1 EGRESOS

8.1.1 Inversión

El capital de trabajo del proyecto resulta de todos los gastos de constitución, equipo y mobiliario, de infraestructura, gastos administrativos, y demás rubros necesarios para la puesta en marcha del negocio. A continuación se presentan los rubros específicos.

Equipos y Mobiliario			
Descripción	Cantidad	Valor	Parcial
Computadores Gerentes y Secretaria	3	\$ 900.000	\$ 2.700.000
Computador Diseñador	1	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000
Escritorios	4	\$ 1.124.470	\$ 4.497.880
Sillas	4	\$ 70.000	\$ 280.000
TOTAL			\$ 12.477.880

Para la dotación de la oficina y así brindar las mejores condiciones de trabajo a cada uno de los trabajadores, se estima hacer una inversión por \$12.477.880, en equipos y muebles.

Una vez se cuente con la oficina disponible para su adecuación, se estima una inversión de \$2.000.000 (como se mostró en el cuadro del estudio técnico) para lo referente a arreglos necesarios como pintura, pisos, etc.

Para la elaboración y puesta en marcha de la página web, la cual es la herramienta principal de trabajo y del negocio, se estima una inversión de \$5.336.000 como se muestra en la tabla, de acuerdo a la cotización realizada (VER ANEXO D), más los gastos (en dólares) para compra y manejo del hosting y del dominio de la pág.

Página Web			
Descripción	Cantidad	Valor	Parcial
Diseño de Estructura	1	\$ 800.000	\$ 800.000
Diseño Gráfico	1	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Programación	1	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000
Programación Modulo y Customización de carteras	1	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
		Subtotal	\$ 4.600.000
		I.V.A 16%	\$ 736.000
		Total	\$ 5.336.000

Gastos Mensuales		
Descripción	Mensual	Anual
Agua	\$ 80.000	\$ 960.000
Luz	\$ 80.000	\$ 960.000
Teléfono	\$ 40.000	\$ 480.000
Internet	\$ 80.000	\$ 960.000
Móviles	\$ 260.000	\$ 3.120.000
Arriendo oficina	\$ 1.300.000	\$ 15.600.000
Administración oficina	\$ 200.000	\$ 2.400.000
TOTAL	\$ 2.040.000	\$ 24.480.000

8.1.2 Costo de nómina

Costos de Nómina				
CARGO	CANTIDAD	SALARIO	APORTES	SALARIO REAL
Gerente de Operaciones	1	\$ 1.000.000	\$ 299.133	\$ 1.299.133
Gerente Administrativo	1	\$ 1.000.000	\$ 299.133	\$ 1.299.133
Diseñador	1	\$ 1.000.000	\$ 299.133	\$ 1.299.133
Secretaria	1	\$ 515.000	\$ 154.053	\$ 669.053
Asistente diseñador y empaque	1	\$ 515.000	\$ 154.053	\$ 669.053
TOTAL MENSUAL		\$ 4.030.000	\$ 1.205.505	\$ 5.235.505
TOTAL ANUAL		\$ 48.360.000	\$ 14.466.060	\$ 62.826.060

8.2 ESTADO DE RESULTADOS

El siguiente estado de resultados muestra los costos y gastos causados para los 5 periodos proyectados y descritos en la tabla que se presenta a continuación:

Tabla 9: Estado de Resultados

CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	204.360.000	220.708.800	238.365.504	257.434.744	278.029.524
Costo Materia Prima	74.421.100	78.142.155	82.049.263	86.151.726	90.459.312
Depreciaciones	3.340.000	1.540.000	1.540.000	1.540.000	1.540.000
Costos Indirectos de Fabricación					
Mano de Obra	62.826.072	65.967.375	69.265.744	72.729.031	76.365.483
TOTAL COSTO DE VENTAS	140.587.172	145.649.530	152.855.007	160.420.757	168.364.795
UTILIDAD BRUTA	63.772.828	75.059.270	85.510.497	97.013.987	109.664.729
Salarios de Administración					
Gastos de Administración	24.480.000	25.704.000	26.989.200	28.338.660	29.755.593
Salarios de Ventas					
Gastos de Ventas					

Amortización del Diferido	4.097.696	4.097.696	4.097.696	4.097.696	4.097.696
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	28.577.696	29.801.696	31.086.896	32.436.356	33.853.289
UTILIDAD OPERACIONAL	35.195.132	45.257.574	54.423.601	64.577.631	75.811.440
Intereses Crédito	4.673.431	1.848.104			
Otros Intereses					
Ley Mipyme	1.069.499	608.490	0		
Comisión FNG	915.016	520.597	0		
TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES	6.657.945	2.977.192	0		
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS	28.537.187	42.280.382	54.423.601	64.577.631	75.811.440
Impuesto de Renta	9.988.016	14.798.134	19.048.260	22.602.171	26.534.004
UTILIDAD NETA	18.549.172	27.482.248	35.375.341	41.975.460	49.277.436

En el primer año la empresa genera utilidades por \$18.549.172. En el segundo año y gracias a la operación, se ve un incremento en esta cifra que da como resultado una utilidad de \$27.482.248. Dentro de los siguientes años se logra utilidades entre 41 y 49 millones de pesos.

8.3 BALANCE GENERAL

TANA bags inicialmente cuenta con un capital de los socios de \$10'000.000, que servirán como sustento y apoyo en sus primeros pasos y puesta en marcha, para asumir los gastos involucrados en dicho proceso.

El balance general presenta las siguientes características:

Como se compra el producto terminado, se evita y minimiza el riesgo en la compra de materia prima innecesaria (en el caso que hubiera que comprarla, ya que este es un proceso exclusivo de la maquila), evitando sobrantes o pedidos sobre el tiempo, igualmente se ahorra en costos de almacenamiento e inventarios, pues todo se maneja sobre pedido.

El ingreso será sobre el total de las ventas ya que no se vende con financiamiento, todos los pagos serán de contado.

Las políticas de pago a los colaboradores en servicios serán las siguientes:

El desembolso se hará mediante una consignación a la cuenta de la respectiva empresa contratada, con una periodicidad mensual.

Tabla 10: Balance General

BALANCE GENERAL	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO						
ACTIVO CORRIENTE						
Caja y Bancos		37.760.711	61.410.321	87.351.433	110.317.762	133.129.289
Cuentas por Cobrar - Cartera						
Inventario de Materia Prima						
Inventario de Productos en Proceso						
Inventario de Productos Terminados						
Gastos Diferidos y Operativos	20.488.480	16.390.784	12.293.088	8.195.392	4.097.696	
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	20.488.480	54.151.495	73.703.409	95.546.825	114.415.458	133.129.289
ACTIVO FIJO						
Terrenos						
Construcciones						
Maquinaria y Equipo	7.700.000	7.700.000	7.700.000	7.700.000	7.700.000	7.700.000
Muebles y Enseres	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000
Vehículos						
SUBTOTAL FIJO	9.500.000	9.500.000	9.500.000	9.500.000	9.500.000	9.500.000
Depreciación Acumulada		3.340.000	1.540.000	1.540.000	1.540.000	1.540.000
TOTAL ACTIVO FIJO NETO	9.500.000	6.160.000	7.960.000	7.960.000	7.960.000	7.960.000
TOTAL ACTIVOS	29.988.480	60.311.495	81.663.409	103.506.825	122.375.458	141.089.289
PASIVOS						
PASIVO CORRIENTE						

Proveedores						
Imporrenta por Pagar		9.988.016	14.798.134	19.048.260	22.602.171	26.534.004
IVA por Pagar		6.186.032	6.680.915	7.215.388	7.792.619	8.416.029
Laborales por Pagar (Cesantías e Ints.)		4.068.672	4.272.105	4.485.711	4.709.996	4.945.496
Parafiscales y Provisiones		362.700	380.835	399.877	419.871	440.864
Otros Pasivos						
Obligación (Crédito)	8.831.577	11.656.903				
TOTAL PASIVO CORRIENTE	8.831.577	32.262.323	26.131.989	31.149.236	35.524.657	40.336.393
PASIVO LARGO PLAZO						
Obligación (Crédito)	11.656.903					
Otros Pasivos						
TOTAL PASIVO MEDIANO Y LARGO	11.656.903					
TOTAL PASIVO	20.488.480	32.262.323	26.131.989	31.149.236	35.524.657	40.336.393
PATRIMONIO						
Capital	9.500.000	9.500.000	9.500.000	9.500.000	9.500.000	9.500.000
Utilidad del Ejercicio		18.549.172	27.482.248	35.375.341	41.975.460	49.277.436
Utilidad Retenida Ejercicios Anteriores			18.549.172	27.482.248	35.375.341	41.975.460
TOTAL PATRIMONIO	9.500.000	28.049.172	55.531.420	72.357.589	86.850.801	100.752.896
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	29.988.480	60.311.495	81.663.409	103.506.825	122.375.458	141.089.289

8.4 FLUJO DE CAJA

La información que se presenta acerca de los flujos de caja del proyecto TANA bags, es útil porque suministra las bases para evaluar la capacidad que tendría la empresa para generar efectivo y ver igualmente las necesidades de liquidez que ésta tiene.

De esta manera se ve en el flujo de caja para el primer año de funcionamiento del negocio, en donde se puede observar que para el primer mes se presenta un

saldo negativo (-\$1.286.560) consecuencia de las inversiones y gastos de puesta en marcha del negocio, con un recuperación para el segundo período que presenta un saldo en caja final de \$3.444.276, con recuperaciones importantes en los meses fuertes de operación dejando saldo netos de la siguiente manera: Marzo: \$13.431.398, Mayo:\$21.986.336, Septiembre:\$44.105.743, Diciembre:\$53.360.711.

El efectivo para este primer año de operación resultante de la suma de los flujos mensuales es de \$333.258.913.

MESES	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTAL AÑO
VENTAS	8.284.865	13.808.108	24.854.595	8.284.865	24.854.595	19.331.351	19.331.351	13.808.108	24.854.595	8.284.865	13.808.108	24.854.595	204.360.000
COMPRAS M.P. E INSUMOS	3.017.072	5.028.453	9.051.215	3.017.072	9.051.215	7.039.834	7.039.834	5.028.453	9.051.215	3.017.072	5.028.453	9.051.215	74.421.100
CONCEPTO/MESES	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTAL AÑO
I. Ingresos Operativos													
1. Ventas de Contado	8.284.865	13.808.108	24.854.595	8.284.865	24.854.595	19.331.351	19.331.351	13.808.108	24.854.595	8.284.865	13.808.108	24.854.595	204.360.000
2. Ventas a Crédito													
3. Recuperación Cartera													
Total Ingresos Operativos	8.284.865	13.808.108	24.854.595	8.284.865	24.854.595	19.331.351	19.331.351	13.808.108	24.854.595	8.284.865	13.808.108	24.854.595	204.360.000
II. Gastos Operativos Fijos													
A. Fijos:													
1. Pagos Laborales:	4.030.000	4.392.700	4.392.700	4.392.700	4.392.700	6.406.894	4.392.700	4.392.700	4.392.700	4.392.700	4.392.700	8.423.506	58.394.700
Sueldos	4.030.000	4.030.000	4.030.000	4.030.000	4.030.000	4.030.000	4.030.000	4.030.000	4.030.000	4.030.000	4.030.000	4.030.000	48.360.000
Parafiscales		362.700	362.700	362.700	362.700	362.700	362.700	362.700	362.700	362.700	362.700	362.700	3.989.700
Cesantías e Intereses													
Prima de servicios						2.014.194						2.014.194	4.028.388
Vacaciones												2.016.612	2.016.612
Subsidio de Transporte													
Dotaciones													
2. Arrendamientos													
3. Servicios	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	2.400.000
Energía	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	960.000
Agua	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	960.000

Telefono	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	480.000
4. Mantenimiento													
5. Publicidad													
6. Transporte													
7. Otros	540.000	540.000	540.000	540.000	540.000	540.000	540.000	540.000	540.000	540.000	540.000	540.000	6.480.000
8. Preoperativos	20.488.480												20.488.480
Subtotal	25.258.480	5.132.700	5.132.700	5.132.700	5.132.700	7.146.894	5.132.700	5.132.700	5.132.700	5.132.700	5.132.700	9.163.506	67.274.700
A. Variables													
1. Compra de Contado Materia Prima e Insumos	3.017.072	5.028.453	9.051.215	3.017.072	9.051.215	7.039.834	7.039.834	5.028.453	9.051.215	3.017.072	5.028.453	9.051.215	74.421.100
2. Compra a Crédito Materia Prima e Insumos													
2. Pago compras a crédito													
3. Compra Insumos para Inventarios													
4. Pago Proveedores Histórico													
5. Pago M.O. Y Gastos de Fabricación													
Subtotal	3.017.072	5.028.453	9.051.215	3.017.072	9.051.215	7.039.834	7.039.834	5.028.453	9.051.215	3.017.072	5.028.453	9.051.215	74.421.100
Total Gastos Operativos	28.275.552	10.161.153	14.183.915	8.149.772	14.183.915	14.186.728	12.172.534	10.161.153	14.183.915	8.149.772	10.161.153	18.214.721	162.184.280
Superavit /(deficit) Operativo	-19.990.687	3.646.955	10.670.680	135.093	10.670.680	5.144.624	7.158.818	3.646.955	10.670.680	135.093	3.646.955	6.639.874	42.175.720
III. Inversiones Fijas													
1. Terrenos													
2. Edificacions													
3. Maquinaria y Equipo	7.700.000												7.700.000
4. Muebles y Enseres	1.800.000												1.800.000
5. Vehículos													

Subtotal	9.500.000													9.500.000
IV. Recursos Obtenidos														
1. Préstamo Línea Emprendimiento	20.488.480													
2. Recursos Propios	9.500.000													
Subtotal	29.988.480													
V. Amortización Pasivos Financieros														
1. Cuotas de Capital Crédito Propuesto	645.987	661.103	676.573	692.405	708.607	725.188	742.158	759.524	777.297	795.486	814.100	833.150	8.831.577	
2. Intereses Crédito Propuesto	479.430	464.314	448.845	433.013	416.810	400.229	383.260	365.893	348.120	329.932	311.317	292.267	4.673.431	
3. Ley Mipyme	1.069.499												1.069.499	
4. Comisión Fondo Nacional de Garantías	915.016												915.016	
Subtotal	3.109.931	1.125.417	1.125.417	1.125.417	1.125.417	1.125.417	1.125.417	1.125.417	1.125.417	1.125.417	1.125.417	1.125.417	15.489.522	
Superavit /(deficit) Financiero	-2.612.138	2.521.538	9.545.262	-990.324	9.545.262	4.019.206	6.033.400	2.521.538	9.545.262	-990.324	2.521.538	5.514.456	47.174.678	
VI. Pago de Impuestos														
IVA Cobrado	1.325.578	2.209.297	3.976.735	1.325.578	3.976.735	3.093.016	3.093.016	2.209.297	3.976.735	1.325.578	2.209.297	3.976.735	32.697.600	
IVA Pagado			3.534.876		5.302.314		7.069.751		5.302.314		5.302.314		26.511.568	
Imporrenta														
Subtotal														
SUPERAVIT / DEFICIT DE CAJA	-1.286.560	4.730.835	9.987.122	335.254	8.219.684	7.112.223	2.056.665	4.730.835	8.219.684	335.254	-571.478	9.491.192	53.360.711	
		-1.286.560	3.444.276	13.431.398	13.766.652	21.986.336	29.098.558	31.155.224	35.886.059	44.105.743	44.440.997	43.869.519	279.898.202	
CAJA FINAL	-1.286.560	3.444.276	13.431.398	13.766.652	21.986.336	29.098.558	31.155.224	35.886.059	44.105.743	44.440.997	43.869.519	53.360.711	333.258.913	

8.5 EVALUACION ECONÓMICA

Tabla 12: Indicadores Financieros

Indicadores	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Liquidez	1,7	2,8	3,1	3,2	3,3
Período Promedio de Cobro (días)					
Rotación de Inventarios - M.P. (días)					
Rotación de Inventarios - P.P. (días)					
Rotación de Inventarios - P.T. (días)					
Rotación de Proveedores (días)					
Capacidad de pago (veces)	7	24			
Endeudamiento (%)	53,49%	32,00%	30,09%	29,03%	28,59%
Rentabilidad Bruta (%)	31,21%	34,01%	35,87%	37,68%	39,44%
Rentabilidad Operacional (%)	17,22%	20,51%	22,83%	25,09%	27,27%
Rentabilidad Neta (%)	9,08%	12,45%	14,84%	16,31%	17,72%
Margen de Contribución (%)	63,58%	64,59%	65,58%	66,53%	67,46%
Otra información financiera					
VAN	32.662.406				
TIR	9,6%				
Punto de Equilibrio en ventas (\$)	105.550.975				

En el año 1 la empresa presenta una razón corriente de 1.7 y en el año 5 de 3.33 lo que quiere decir que por cada peso que gana o le entra en menos de un año, alcanza a cubrir 1.7 y 3.33 veces respectivamente el total de sus deudas a corto plazo. Lo anterior nos indica que la empresa se encuentra en un estado positivo, y que presenta liquidez suficiente para cubrir sus deudas.

Con respecto al endeudamiento, la empresa presenta una razón de deuda total del 53.49% para el año 1 y del 28.59% para el año 5, lo cual demuestra que del total de activos que tiene la empresa, se debe en promedio un 30% y la empresa es dueña del 70%. Esta presenta un menor riesgo y asimismo un menor apalancamiento financiero. Es una empresa llamativa para inversionistas y se sostiene a sí misma.

El punto de equilibrio se va a dar para la empresa cuando esta llegue a unas ventas por \$105.550.975 que corresponde a unas ventas de 880 unidades, las cuales se dan desde el primer año, en donde las ventas se esperan que sean de \$204.360.000.

El proyecto tiene una TIR del 9.6% la cual corresponde al retorno de la inversión realizada para el mismo por y hacia los accionistas, con un VPN de 32.662.406.

9. IMPACTO SOCIAL Y AMBIENTAL

Análisis Ambiental y Social

Las carteras ofrecidas por la empresa, estarán elaboradas en cuero, su cadena productiva depende en gran medida de la matanza de ganado bovino de la cual se obtiene gran parte de la oferta de cuero y pieles. Sin embargo, “esta oferta no puede ser aprovechada completamente, debido al bajo cuidado que se realiza al cuero durante el proceso de levante del ganado vacuno y durante su sacrificio. Esta situación se debe en gran parte a la baja capacitación que existe dentro del sector ganadero en el manejo del cuero y pieles”²⁵. Conscientes de esta situación, en TANA Bags se busca apostarle al cuidado del medio ambiente, por lo cual, procurará trabajar muy de la mano con la maquila, para que todos los insumos sean aprovechados en su totalidad (este proceso va desde el diseño en donde las propuestas permitan que los materiales usados y los cortes para su confección permitan la utilización óptima de los mismos y el menor desperdicio posible), además que estos sean adquiridos de forma legal y bajo todas las medidas ambientales previstas por la ley.

De igual forma, se realizará un plan de reciclaje tanto en la maquila como en la sede, en donde todos los residuos sean manejados de la mejor forma y así poder aportar un poco al cuidado del medio ambiente y al mantenimiento en condiciones óptimas de las poblaciones aledañas.

Con base en lo anterior, es compromiso de TANA bags el contribuir a la sostenibilidad de los diferentes grupos de interés, la comunidad y a la empresa misma de la siguiente manera:

²⁵ Disponible en internet: <http://www.dnp.gov.co/PortalWeb/Portals/0/archivos/documentos/DDE/Cueros.pdf> consultado el 29 de abril de 2010

- Proveedores: buscando el mejor acuerdo, negociando precios, calidad y servicio, la maquila será el principal aliado, por la cual esta relación comercial es fundamental en el negocio.
- Competencia: Honestidad y competencia leal serán las principales guías de actuación, respetando su buen nombre y sus productos.
- Clientes: asegurar un producto de excelente calidad (medida en una excelente elaboración del producto sin desperfectos, que éste cumpla con todas las características de diseño tanto del cliente como de las especificaciones del diseñador de la marca, materiales de primera calidad, durabilidad, textura y color adecuados, tiempos de entrega apropiados y dentro de los acordados, buena presentación del empaque, etc.), precio justo, garantizando un excelente servicio que logre satisfacer las necesidades y exigencias del consumidor.
- Comunidad: contribuyendo al desarrollo social y preservación del medio ambiente y generando empleo.
- Estado: Cumpliendo a cabalidad las leyes institucionales, respondiendo y cumpliendo con las obligaciones tributarias que se generen por el ejercicio de la empresa.
- Socios: generando valor y rentabilidad de la inversión de éstos, por medio de las estrategias empresariales, generando una gestión responsable y transparente, que les de la confianza sobre los procesos y productos de nuestra empresa.
- Empleados: dando la remuneración, capacitación y trato justo a todos los colaboradores, promoviendo su crecimiento personal y profesional.

Por lo anterior, TANA Bags, será reconocida como una empresa socialmente responsable, que contribuye al desarrollo de todos sus grupos de interés, al medio ambiente y desarrollo económico y crecimiento del país.

10. CONCLUSIONES

Después de realizar el estudio de mercado se lograron identificar las necesidades, expectativas y deseos que tienen las mujeres en el momento de escoger un producto como el de TANA bags, lo cual permite conocer también que la mujer de hoy busca otros aspectos que hasta ahora no han sido completamente explorados y que son un foco de explotación por parte de la empresa, para así generarles valor y hacerlas parte del proceso. Esto brinda una oportunidad en el mercado.

Igualmente, y debido al ritmo de vida actual, se encuentra que los roles que desempeñan las mujeres del nicho de mercado (y las mujeres en general) se han intensificado, lo que les resta tiempo para dedicarse a las compras y a aspectos referentes a su aspecto personal, lo anterior no excluye el interés que ellas tienen en la moda y estar al día en todo lo concerniente al tema: como proyectar su imagen y como verse bien y al mismo tiempo estar cómodas con algo que ellas escogieron y ayudaron a crear.

Con este estudio se ratifica que la idea busca satisfacer al mercado frente a esta falencia, identificando que aunque haya empresas que venden productos similares, ellas no han encontrado, desde su propia casa esta propuesta de valor que les permite manejar su tiempo de compra y además diseñar con asesoría lo que desean tener como producto final.

TANA bags rescata la estética y elegancia desde la perspectiva de la imagen, brindando una plataforma con todas las herramientas que las usuarias necesitan para complementar su vestuario y sentirse bien, con un producto que además de ser atractivo visualmente, es de utilidad según las necesidades que cada una de las clientes tengan, en cuanto a tamaño, capacidad, etc., que les permite seguir desarrollando sus actividades diarias con estilo.

Por otro lado, en cuanto a la constitución administrativa de la empresa, esta marca las pautas de los procesos internos, brindando las directrices para el

cumplimiento adecuado de las tareas y/o deberes diarios por parte de sus colaboradores.

Al ver el comportamiento que tendría el mercado y lo que se esperaría por parte de este, se ve factible la realización de este proyecto, ya que no requiere de grandes inversiones.

BIBLIOGRAFIA

- BAUTISTA CHAPARRO, Laura María. Lo que carga una cartera: estudio sobre factores sociales y comunicacionales convergentes en la decisión de compra de carteras entre usuarias colombianas / Laura María Bautis Chaparro y Adriana Margarita Garcés Fuminaya. Pontificia Universidad Javeriana. 2008
- HOCSMAN Simón, Heriberto. *Negocios en internet E-commerce. Correo electrónico. Firma digital*. Editorial Astrea de Alfredo y Ricardo Depalma; 2005.
- Informe trimestral de conectividad, Comisión de Regulación de Telecomunicaciones. Bogotá D.C., Mayo 2009 – No. 15
- MORA Barrera, Juan Carlos. *El comercio electrónico*. Leyer: 2001
- Revista *Enter 2.0*. Septiembre de 2009, edición 27
- Revista KANZEN Sábado, 21 de Marzo de 2009 01:56. David Angulo - Director Ejecutivo
- VARELA, Rodrigo. *Innovación Empresarial, Arte y Ciencia de la creación de empresas*. Prentice Hall: 2001, paginas 159 – 240.

WEBIOGRAFIA

- Asociación Colombiana de Industriales del calzado, el cuero y sus Manufacturas – ACICAM -: <http://www.acicam.org/index.cfm>
- http://buscon.rae.es/drael/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=bolso
- http://buscon.rae.es/drael/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=cartera
- <http://www.crt.gov.co>
- DANE: www.dane.gov.co/,
- http://www.dane.gov.co/files/comunicados/cp_calidadvida_0309.pdf
- <http://www.dinero.com/noticias-on-line/comportamiento-disparejo-sector-del-cuero/61454.aspx>

- Foro: Digitec www.alecoxford.com
- http://www.eltiempo.com/vidadehoy/home/que-dice-la-moda-sobre-el-uso-de-carteras-cinturones-y-zapatos_4333264-2
- <http://www.proexport.com.co/VBeContent/library/documents/DocNewsNo453DocumentNo130.PDF>
- <http://www.dnp.gov.co/PortalWeb/Portals/0/archivos/documentos/DDE/Cueros.pdf>
- http://carthagene.enim.fr/IMG/pdf/2006_2_20_14_16_45_BT_Marroquineria.pdf

ANEXOS

ANEXO A. Población Objetivo

Como parte de la Investigación de mercados se determino la población objetivo, basados en las estadísticas de mujeres de la ciudad de Bogotá, con edades entre 20 y 35 años. Según las proyecciones de población del DANE, para el 2010, esta población será aproximadamente de 972920, que corresponde a la población objetivo del plan de negocios en cuestión:

Bogotá. Población quinquenal por sexo, según grupos de edad
2005-2020

Grupos de edad	2005	2010	2015	2020
		Mujeres		
TOTAL	3 554 408	3 815 069	4 068 770	4 316 132
0- 4	290 793	289 774	293 798	297 937
5- 9	305 340	292 071	291 748	294 872
10-14	312 530	308 646	295 249	294 744
15-19	300 290	320 742	316 724	303 982
20-24	335 953	310 388	331 073	328 068
25-29	318 351	341 825	316 584	337 760
30-34	280 767	320 707	344 416	319 634
35-39	276 101	281 535	321 621	345 675
40-44	267 213	275 772	281 441	321 764
45-49	227 516	265 949	274 715	280 725
50-54	178 812	225 499	263 776	272 901
55-59	138 070	176 026	222 154	260 366
60-64	102 053	134 465	171 404	216 731
65-69	77 296	97 554	128 565	164 603
70-74	57 911	71 279	90 087	119 539
75-79	43 193	50 270	62 015	79 064
80 y más	42 219	52 567	63 400	77 767

Fuente: DANE

Proyecciones de población 2005-2020²⁶

²⁶

Disponible en Internet:
[http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/proyepobla06_20/7Proyecciones_poblacion.p
df](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/proyepobla06_20/7Proyecciones_poblacion.pdf) Consultado el 25 de septiembre de 2009

ANEXO B. Encuesta Aplicada

Encuesta, elaborada y aplicada por medio electrónico, gracias a la plataforma www.e-encuesta.com²⁷

1. Edad (*)

- 18-20
- 21-25
- 26-30
- 31-35

2. ¿Usa usted carteras diariamente? (*)

- Si
- No

3. ¿Cada cuánto compra carteras (*)

- Una vez al mes
- Una vez cada 3 meses
- Una vez al año
- Menos de una vez al año

4. ¿Cuando sale en busca de una cartera, la encuentra tal cual como la quiere? (*)

- Siempre
- Casi Siempre
- Algunas Veces
- Nunca

²⁷ Para ver la encuesta en línea, ingresar al siguiente enlace: <http://www.e-encuesta.com/answer.do?testid=LpeVdRGGrgQ=>

5. ¿Qué importancia tienen para usted los siguientes factores a la hora de comprar una cartera? (*)

	Muy importante	Importante	Poco Importante	Nada Importante
Precio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Calidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Marca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utilidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Forma-Tamaño-Color	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diseño	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rapidez de entrega	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. ¿Ha hecho compras por Internet? (*)

- Si
- No

7. Si su respuesta anterior fue Si, ¿con qué frecuencia hace Ud. compras por internet?

- Más de una vez al mes
- Una vez al mes
- Una vez cada 3 meses
- una vez cada 6 meses
- Una vez al año
- Menos de una vez al año

8. ¿Le gustaría comprar carteras por internet? (*)

- Si
- No

9. Si su respuesta anterior fue Si, ¿además de poder comprarla, estaría interesada en poder diseñar la cartera que va a comprar según sus gustos y necesidades?

- Si
- No

ANEXO C. Balance Tecnológico, Cadena productiva de Marroquinería en Bogotá y Cundinamarca.²⁸

En el cd adjunto se encuentra el documento completo sobre la cadena productiva de marroquinería en Bogotá y Cundinamarca. Allí se encuentran datos relevantes sobre el sector para tener en cuenta a la hora de querer incursionar cualquier negocio en él.

Dentro del documento se tocan temas que hacen referencia a la estructura y las características de la cadena productiva; se muestra un mapa tecnológico de la misma y se tocan los planes tecnológicos estratégicos previstos para la cadena productiva.

²⁸ Disponible en: http://carthagene.enim.fr/IMG/pdf/2006_2_20_14_16_45_BT_Marroquineria.pdf

ANEXO D. Cotización página web



uvée



Cliente: TANA Bags

Título del proyecto: Página Web

Fecha: 19 de abril de 2010

Número de Cotización: 2362

DESARROLLO WEB

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
Diseño de Estructura	1	\$ 800.000	\$ 800.000
Diseño Gráfico	1	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Programación	1	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000
Programación Modulo y Customización de carteras	1	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Subtotal			\$ 4.600.000
I.V.A 16%			\$ 736.000
Total			\$ 5.336.000

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
Hosting	1	USD 62,52/año	USD 62,52
Dominio	1	USD 10,69/año	USD 10,69
Total			USD 73,21



uvée

agence de publicité

(031) 236 6107
Cr. 14 No. 90 65 Of 102

Bogotá - Colombia

ANEXO E. Logo de la empresa



Fuente: Camilo Freund-Diseñador Gráfico

ANEXO F. Empaques



Fuente: Camilo Freund-Diseñador Gráfico

En esta caja se empastrarían las carteras para el respectivo envío.



Fuente: Camilo Freund-Diseñador Gráfico