

Universidad del Rosario



Unicornio

Trabajo de Grado

Camilo Andrés Páez Ramírez

Bogotá

2016

Universidad del Rosario



Unicornio

Trabajo de Grado

Camilo Andrés Páez Ramírez

Administración de Negocios Internacionales

Bogotá

2016

TABLA DE CONTENIDO

GLOSARIO.....	9
RESUMEN.....	10
Palabras clave	11
ABSTRACT.....	12
Key words.....	12
1. INTRODUCCIÓN.....	13
2. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA.....	14
2.1 Antecedentes del equipo.....	16
3. MODULO DE MERCADEO.....	18
3.1 Análisis Pest del mercado /entorno económico.....	18
3.1.1 Político.....	18
3.1.2 Económico.....	19
3.1.3 Tecnológico.....	20
3.1.4 Social.....	21
3.2 Mezcla de mercadeo (precio, producto, plaza y promoción).....	32
3.2.1 Producto.....	32
3.2.2 Ámbito geográfico.....	32
3.2.3 Precio.....	36
3.2.4 Distribución.....	39
3.2.5 Promoción.....	41
4. PRODUCCIÓN Y CALIDAD.....	45
4.1 Flujo productivo.....	45
4.2 Tecnologías necesarias.....	46
4.3 Gestión de inventarios.....	46
5. CALIDAD.....	50
5.1 Control de calidad.....	50
5.2 Equipos e infraestructura necesaria.....	51
5.3 Seguridad en el trabajo y medio ambiente.....	52
5.4 Cuantificación de poner en marcha el proyecto.....	52
5.5 Seguridad en el trabajo y medio ambiente.....	53
6. ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN.....	55

6.1 Cronograma de ventas y cómo cumplirlo	55
6.2 Cronograma de producción	56
6.3 Cronograma de retorno del crédito	57
6.4 ¿Cuánto pedir prestado o cuanto voy a invertir?	58
6.5 Sistema de medición de resultados	58
7. ORGANIZACIÓN	60
7.1 Diagrama de mando	60
7.2 Formación	61
7.3 Retribución del emprendedor	62
7.4 Sueldos	62
8. ASPECTOS LEGALES	63
8.1 Determinación de la forma jurídica	63
8.2 En cuanto a los costos se tiene lo siguiente	64
8.3 Seguridad social	65
8.4 Modalidades contractuales	65
8.5 Impuestos a pagar según industria	65
8.6 Permisos y licencias	66
8.7 Documentos oficiales	67
8.8 Protección legal	67
8.9 Registro del dominio	68
9. PLAN FINANCIERO	69
9.1 Inversión total inicial	69
9.2 Presupuesto de ingreso	71
9.3 Costos Indirectos	72
9.4 Utilidades y política de distribución	72
9.5 Impuestos	73
9.6 Sistema de cobros	73
9.7 En cuanto a sistema de pagos	73
9.8 Proyecciones contables	74
9.9 Análisis de balance general	75
10. VALORACIÓN Y ANÁLISIS PUNTOS FUERTES	77
10.1 Puntos fuertes	77
10.2 Puntos débiles	77
10.3 Oportunidades	78
10.4 Amenazas	78

10.5 Estrategia de desarrollo del proyecto.....	78
10.6 Aspectos de sostenibilidad o riesgos	79
11. REFERENCIAS BIBLIOGRAFÍA.....	80

INDICE DE TABLAS

TABLA 1 VENTAJA COMPETITIVA	15
TABLA 2 COSTO LABORAL INDUSTRIA TEXTIL.....	18
TABLA 3 SEGMENTOS	21
TABLA 4 SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA	26
TABLA 5 SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA 2 (SECRETARÍA DISTRITAL DE PLANEACIÓN, 2009)	27
TABLA 6 PROYECCIÓN DE HOGARES POR ZONA.....	28
TABLA 7 DISPOSICIÓN DE PAGO	30
TABLA 8 TENDENCIAS DEL MERCADO.	34
TABLA 9 MARCAS MÁS RELEVANTES DEL MERCADO	35
TABLA 10 SENSIBILIDAD EN % UTILIDAD	37
TABLA 11 VENTAS DE LA INDUSTRIA	43
TABLA 12 PUNTO DE EQUILIBRO UNICORNIO.....	44
TABLA 13 ESTRUCTURA DE COSTOS Y GASTOS.	47
TABLA 14 ESTRUCTURA DE COSTOS	48
TABLA 15 SENSIBILIDAD EN VENTAS.....	69
TABLA 16 SENSIBILIDAD EN UTILIDAD	70

INDICE DE GRÁFICAS

GRÁFICA 1 FLUJO PRODUCTIVO	45
GRÁFICA 2 DIAGRAMA DE MANDO.....	60
GRÁFICA 3. INGRESOS-EGRESOS 1.	71

INDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1 ALMACÉN TOTTO	39
ILUSTRACIÓN 2 LOCAL CENTRO COMERCIAL ANDINO- OPORTUNIDAD	40
ILUSTRACIÓN 3 LOCAL EN SANTA BÁRBARA.....	40
ILUSTRACIÓN 4 MALETÍN CON UN TIPO DE PAUTA DE PROMOCIÓN	42
ILUSTRACIÓN 5 DIAGRAMA DEL PROCESO DE CURTIDO	53

GLOSARIO

Diseño: Traza o delineación de un edificio o de una figura (Real Academia Española)

Maletín: Especie de maleta pequeña (Real Academia Española)

Personalizar: Dar carácter personal a algo (Real Academia Española)

RESUMEN

La idea de negocio consiste en la fabricación y venta al público de maletines personalizables, que el cliente pueda escoger su el color, material, forma e inclusive su estampado, cuántos bolsillos debería tener y dónde los debe tener.

Lo que hace que el proyecto sea sostenible en el tiempo consiste en los diseños creativos e innovadores, además del hecho de que la producción no se va realizar en masa y cada diseño va ser pensado en su dueño gracias a las características que el cliente pone en el diseño y también en el proceso de interacción con el cliente, de manera que se le aplicará un cuestionario que nos diga más de para qué lo usa y cómo espera que sea. Así pues la gran ventaja la hace el capital humano y la especialización del producto y sus accesorios a unas necesidades puntuales.

El proyecto está en estado de creación aún, sin embargo se ha dialogado con posibles proveedores, entre ellos el fabricante de maletines “ZAKbolsos” quien ha expresado poder hacer posible la voluntad de fabricar bajo pedido sin número de unidades determinada de un modelo específico modelo que es similar al que actualmente aplican que es fabricación sobre pedido del cliente y venta en punto físico, con más de 5 años de experiencia en el sector, y además con experiencia en producción para empresas. En cuanto aliado se tiene a la empresa de David Vargas, llamada Guio quien tiene la experiencia en pauta de mercadeo, desarrollo de producto y posicionamiento del mismo. David Vargas tiene la profesión de diseñador industrial, y finalmente el emprendedor (yo), quien es administrador de negocios internacionales.

La inversión se va poder recuperar en 36 meses, puesto que la inversión de capital en el primer periodo es intensivo y esto se calcula con la venta de 14 maletines al mes, lo cual es aceptable teniendo en cuenta que el mercado crece a cifras del 12% anual. El margen de contribución es del 43% y la TIR es de 38%. Adicionalmente la flexibilidad financiera es grande puesto que no hay mayores costos fijos aparte del sueldo del emprendedor.

La empresa va crecer a través de posicionamiento de marca y diferenciación de diseños con la competencia que en general tiende a llegar al cliente corporativo en vez de al cliente final con esta propuesta de personalización. Las ventajas competitivas van a ser sustentadas en la orientación al

cliente, en hacerle percibir al mismo una calidad superior y una propuesta que se base en la diferenciación y el posicionamiento de marca.

Palabras clave: Personalizar, maletín, diseño

ABSTRACT

The business idea is based on selling and manufacturing of personalized backpacks, they have the special feature to make possible that the client can chose colors, materials and the shape of the backpack, even the stamping and how many pockets should have (it). What makes the Project feasible and sustainable through the time consist in creative designs besides the fact that the manufacturing will not be made in great batch of the same product and every design will fit with the customer expectative, this can be archived because of the information gave by the client in the moment they take a questionnaire about what they expect to get. This step is essential to know more about the way the client use their last backpack. Therefore the basements of the strategy are: specialization and human capital. The Project is still in creation, however some dialogues have been made with possible suppliers, between them is the backpack manufacturer “ZAKbolsos” who has express they can make feasible the will to manufacture under request and without a minimum number by model. Currently they do something similar with their front office, and it’s outstanding that they have about 5 years of experience in the industry in addition they have experience in this kind of operations for big enterprises. In allies we have an special marketing professional that by the way is an industrial engineer and he has a company called “Guio”, and finally me the entrepreneur I’m a business administrator. The investment would be get back in 36 months, that is because of the intensive investment required in the first period and this is calculated with the sell of 14 backpacks for month, which is acceptable taking into account that the market grows 12% for year. The contribution margin is 43% and the IRR is of 38%. Besides the financial flexibility is big because there are not fixed cost apart from the entrepreneur wage. The Enterprise will growth through positioning of the Brand and the outstanding designs, apart from the competence that in general have the corporative focus, instead of focusing on the final client (this refers to the personalized backpacks manufacturers). The comparative advantages will be sustained by the customer relationship management and the efforts made in order to be perceived like a promise of quality and a brand with some different proposals.

Key words: Personalize, Backpack, Design

1. INTRODUCCIÓN

El proyecto de emprendimiento consiste en la fabricación y comercialización de maletines, el objetivo del emprendimiento aporta valor a este mercado por medio de la personalización de los maletines, brindando así un valor diferencial en cuanto a lo que ofrece la competencia, además de ayudar a los clientes a cumplir plenamente sus expectativas y a los productores de maletines a lograr adecuarse más a las necesidades actuales del mercado gracias al cambio de un sistema pull a un sistema push de producción como modelo de negocio.

Todo esto se hace posible apalancándose en las tecnologías de la información y en otras herramientas como los cuestionarios a los usuarios que son quienes finalmente juzgarán la efectividad de la empresa a la hora de suplir las necesidades que tienen día a día. De esta manera se espera que la empresa se posicione como líder en este segmento no sólo por el potencial en cuanto a la explotación directa de nuevas necesidades comunes insatisfechas.

Por otro lado, es de tener en consideración que esta industria crece a una tasa del 12% promedio en ventas en los últimos años, De hecho, esta cifra contrasta con el 4,6% de crecimiento del PIB nacional, según cifra del banco mundial, creciendo alrededor del 3 veces el mismo que si se toma en conjunto con el hecho de que el hombre ha tenido desde el inicio de los tiempos necesidad del transporte de materiales y objetos personales de un lugar a otro y que el sector no ha explotado de forma adecuada el segmento de gente que prefiere lo no masivo, se tiene que hay una oportunidad de inversión.

2. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

La empresa Unicornio se clasifica en el sector FABRICACION DE ARTICULOS DE VIAJE, BOLSOS DE MANO, Y ARTÍCULOS SIMILARES; FABRICACIÓN DE ARTICULOS DE TALABARTERIA Y GUARNICIONERIA (1513, 1512) teniendo en su portafolio de productos estos artículos los cuales se pueden fabricar a partir de múltiples tipos de material como: cuero, plástico, lona, y productos reciclables entre otros. Se piensa realizar una empresa que tenga distintos enfoques en cuanto a material y público objetivo. Pero para fines investigativos se piensa investigar a fondo aunque sea uno de los posibles grupos objetivos, que por fines prácticos será el que siente más la necesidad de una empresa con estas características productivas. Todo esto sin perder su esencia de servicio y funcionalidad al cliente, teniendo en cuenta que cada persona tiene distintos gustos y preferencias.

Lo ideal en cuanto a ubicación es un punto de venta físico, que aporte al cliente la experiencia de ser tratado de forma individual y brindándole una atención a sus necesidades y gustos, pero el desarrollo del emprendimiento se hará inicialmente por medio de un canal web.

La idea del negocio surge a partir del concepto de masificación de maletines y maletas, que roba identidad a las personas tratándose a todas como iguales, esto se hace evidente con el productor de maletines más importante del país “TOTTO”, la cual tiene la premisa de vestir al cliente igual sin importar si es su condición social o sus gustos. Lo anterior omite la necesidad natural de reconocimiento, distinción y estatus que es tan característica de nuestra cultura. Sumado a esto está creciendo la tendencia a la personalización de todo tipo de objetos, inclusive carros.

Se ha detectado a través de la validación primaria del mercadeo que las personas tienden a valorar más los objetos únicos o exclusivos que lo común, lo cual valida la necesidad de vestirse y sentirse diferente al resto de personas.

En cuanto a la ventaja competitiva de la empresa se tiene lo siguiente:

Tabla 1
Ventaja competitiva

Características de ventaja competitiva	
	Aplicabilidad a Unicornio
Orientación al cliente	SI
Cualidad superior del producto	SI
Contratos de distribución de largo periodo	
Valor de marca acumulado	
Ofrecer un producto diferenciado	SI
Posesión de patentes y copyright	SI
Monopolio protegido por el gobierno	
Equipo profesional altamente calificado	SI

Fuente: Ventajas competitivas genéricas. Elaboración propia

Orientación al cliente: La empresa tiene una fuerte orientación hacia el cliente, lo cual se puede concretar en la forma como el cliente es atendido vía web por los diseñador industrial y el de modas, los cuales se inician su trabajo al momento en que el cliente llena el cuestionario y muestra su voluntad para adquirir el producto y cancela el valor de la asesoría, que posteriormente da como fruto 3 propuestas que son diseñadas pensando en el cliente. Por tanto se tiene como filosofía de la empresa el cliente y sus necesidades/deseos.

Cualidad superior del producto: En todo momento se va revisar que los acabados sean propios de un producto de estándares de lujo, además las materias primas deben ser probadas bajo ciertos parámetros que indiquen su calidad. Las personas y sistemas tecnológicos son idóneos por su experiencia y experticia en fabricación y acabado del maletín.

Producto diferenciado: Debido a que cada maletín es diseñado para un cliente específico se logra obtener diferenciación *per se*.

Posesión de patentes: Los diseños que se obtengan serán debidamente registrados ante los organismos pertinentes para evitar que sean objeto de copia por parte de la competencia. Esta modalidad es llamada “patente de diseño”.

Equipo profesional altamente calificado: Se tendrá un diseñador industrial calificado con empresa de diseño y con recorrido en el medio al igual que un diseñador de modas experto en el tema. Adicionalmente se tendrá como mano de obra a la empresa ZAKbolsos que actualmente fabrica en el barrio el Restrepo de Bogotá maletines bajo pedido.

Por lo anterior se considera que la ventaja competitiva se soporta en capital humano y orientación al cliente como pilares principales.

Misión: Lograr una experiencia completa de personalización de maletines para el cliente que busca encontrar reflejadas sus necesidades de transportar objetos en propuestas que las solucionen. Generando valor tanto para clientes, como para los inversionistas por medio de rentabilidad sobre inversión y para la los colaboradores de la misma brindando una oportunidad de mostrar su talento de tal forma que aporte a la innovación de la industria.

Visión: Agregar valor al mercado a través del sistema pull de producción y convertirse en un referente de la industria de maletas y maletines para el año 2025 que redefina el significado que estos accesorios tienen en el diario vestir.

2.1 Antecedentes del equipo

Emprendedor (yo): Estudiante de Administración de Negocios Internacionales con conocimientos en finanzas y mercadeo. Si bien no se tiene por el momento socios que cuenten con experiencia en el entorno se tiene la asesoría de un mentor o guía en el tema, que es el aliado estratégico ZAKbolsos con más de 5 años de experiencia en el sector, además de contar con el concejo de uno de los dueños de una empresa santandereana de moda llamada Furor con más de 20 años en el sector de moda y bolsos para damas.

Andrea Jimenez: Fabricante de bolsos, tiene su fábrica en Restrepo “ZAKBolsos” con más de 5 años de experiencia en el sector de fabricación de bolsos y con experiencia en producción para empresas por método de Outsourcing o producción satélite en Bogotá.

David Vargas: Diseñador Industrial, tiene una empresa de mercadeo llamada Guio, la cual tiene un buen recorrido en mercadeo y en producción y desarrollo de nuevos productos, han tenido clientes tales como Davivienda, Ecopetrol y Grupo Bancolombia, entre otras y es quien se va encargar de la asesoría en diseño.

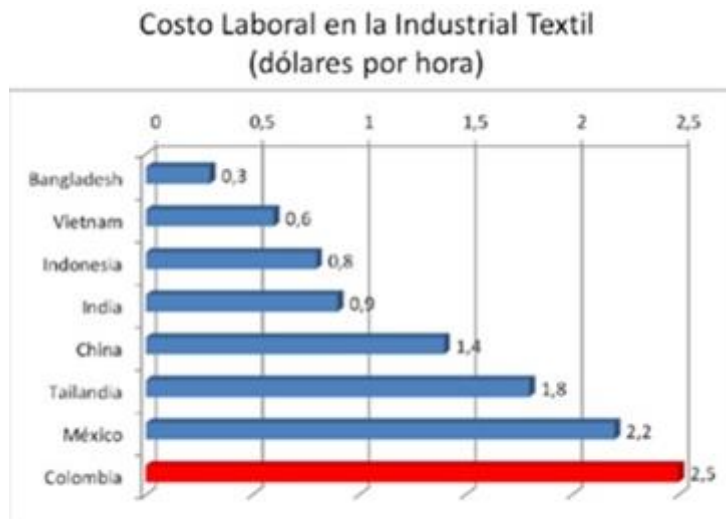
3. MODULO DE MERCADEO

3.1 Análisis Pest del mercado /entorno económico

3.1.1 Político

En cuanto a la situación política actual se observa un aumento exponencial de la competencia y las oportunidades en la industria. Una vez fueron firmados los acuerdos comerciales con Estados Unidos y la Unión Europea la industria ha venido aumentando sus exportaciones, en el caso de Estados Unidos en 3 millones (USD) y en el caso de la Unión Europea en 5% respecto al año anterior. (Revista Dinero, 2015). Se tienen oportunidades diversas en estas economías, pero al no haber la tecnología suficiente ni innovación no se ha logrado despegar del todo, a esto se debe sumar los altos costos de la mano de obra en Colombia, que se representa por medio de la siguiente gráfica

Tabla 2
Costo laboral industria textil



Fuente: Inexmoda

Debido al hecho de la entrada en vigencia del TLC con USA se establecen preferencias para el sector textil, entre estas la salvaguardia que podrá ser invocada durante los 5 primeros años de entrada en vigencia (hasta 2017), lo cual protege el sector en caso de competencia que ponga en riesgo la industria (Zanabria, 2013) .Sin embargo, debe tenerse en cuenta que por cuestión de relaciones políticas es difícil que esto se cumpla.

Estas cifras son relevantes debido a que si bien no se está pensando en exportar desde el comienzo, los tratados de comercio que se firman entre estados traen al entorno local cierta turbulencia pues implican el aumento de competencia y la reducción de costos para las empresas foráneas que importan sus productos para ser comercializados con sus marcas en el país. Tal es el caso de empresas como Samsonite, y el grupo de VF corporation.

3.1.2 Económico

La tasa de cambio está jugando a favor del sector actualmente puesto que la moneda se ha ido devaluando frente al dólar hasta acumular 20% de devaluación, lo cual permite incrementar la competitividad del sector por precios teniendo en cuenta que cerca del 36% de las exportaciones son a países que manejan el dólar como divisa. Si bien es claro que se requiere renovación tecnológica e innovación este aspecto ayuda a encarrilar el sector que ya muestra mejorías en aspectos como generación de empleo (+0,7%), producción (+4,8%) y ventas (+4,3%). (PORTAFOLIO, 2015). Adicionalmente, de acuerdo con Benchmark se tiene que el sector crece alrededor del 10% que en promedio debe ser la meta de crecimiento de la industria.

Actualmente la balanza de pagos y el PIB muestran que en general la economía está exportando menos que antes y produciendo menos al igual que se están reduciendo los niveles de inversión; lo que puede disminuir la facilidad futura de abrir mercado en conjunto con ayuda de empresas de industrias de bienes complementarios. (Banco de la República, 2015). Lo anterior es relevante en el momento en que inicie la expansión de la empresa y sus operaciones, además de indicar que el estado actual de la disposición de compra en cuestión de bienes de lujo puede disminuir a la par que el ingreso de la mayor parte de la población, estableciéndose así un escenario complejo para generación de ventas.

Aunque suene contradictorio de acuerdo con cálculos de CPP Luxury Industry Managements Consultants el segmento de las marcas de lujo ha crecido 30%. En Euromonitor se valora el mercado de lujo local en 51,6 millones (USD) y aclaran que esto sólo aplica para ropa, calzado, joyas, bolsos y maletas. Adicionalmente se tiene que las ciudades con mayor oferta de productos de lujo son Bogotá, Villavicencio, Cali y Medellín; pero además se define el mercado de lujo como un mercado que está entrando en etapa de maduración, que ya no se refiere solo al lujo y la ostentación, si no a la calidad y buen gusto (Dinero, 2014). Lo cual soporta la idea que el mercado al cual se enfoca el producto coincide con la idea de calidad y buen gusto, llenando de la mano con la idea de propuestas de diseño, atención al cliente y sus gustos además de que se confirma que los maletines están entre los productos que pueden generar alta disposición de pago o percepción de valor en los clientes.

3.1.3 Tecnológico

Sustitución de almacenamiento físico de la información por almacenamiento web	De acuerdo con el ministerio IT cada vez más las empresas tienen presencia vía web y se aumentan las transacciones por este canal. Esto obedece a costos de implementación y agilidad en cuanto a la transacción.
Aumento del acceso a internet	Según el “Affordability report” Colombia ocupa el segundo lugar en cuanto a facilidad de acceso a internet entre 51 economías emergentes. Esto es relevante debido a que el canal de comunicación con el cliente es vía web.
Facilidad de segmentación web	Existen páginas web de pauta que pueden ser bastante eficientes al momento de segmentar, tal es el caso de Facebook, Google y en general gracias a las interfaces actuales de internet que permiten mostrar información pertinente a los posibles consumidores.

3.1.4 Social

De acuerdo con un estudio publicado por (Future concept lab, 2009) existen unos perfiles de consumidores bogotanos definidos, y a pesar que es natural en las sociedades el cambio constantemente se identifican ciertas tendencias. Estas se definen a continuación como los siguientes.

Tabla 3
Segmentos

Segmentos	Palabras clave que definen el segmento		
"Jovenes elegantes o sofisticados"	Ser Americano, sentido de la belleza femenina	Mi primer aparato tecnológico, estado y desempeño	jovenes, amigos pasajeros
"Jovenes expo"	fascinación por bandas y cambio de colores	Disfrutar las películas, exhibición de espacios	Colección de íconos, jugar con los amigos
"Gente conectada"	Creatividad y orden, trabajo flexible	Amigos y conexiones, conectividad, multi	Caminatas aleatorias, experimentar
"Hijos únicos"	Ser el único, calidad de hecho en casa	Vida libre de estrés, el regalo de la comida	Expresión de personalidad, talento social
"Mujeres sensibles"	Arte y ellas, sentimientos profundos	Club de chicas, orgullosos del trabajo que realizan	Espirituosos y convivialidad. Guardarropas
"Mujeres solteras"	Toque artístico, balance ecléctico	Misión educacional, salud y verde	Nunca solas, ánimo de
"Hombres de lujo"	Exclusividad diaria, información de	Apariencia propia, poco cuidado en alimentación	La mejor tecnología. Nido (hogar) y pasiones,
"Destruccion de lo normal"	Experiencias confortables, combinación consciente	Explotadores de creatividad, deseo de contenido	involucramiento o personal
"Buscadores de placer"	Sentimiento artístico, trabajo como proyecto de vida	Mapeo de amigos, no aburrimiento	Cuidado profesional, practica espiritual

Fuente: (Future concept lab, 2009), traducción y elaboración propia.

A partir de las características de cada segmento se buscan encontrar los siguientes rasgos en las personalidades; anti-masivos o exclusivos, creativos y muy detallistas. A continuación se procede

analizar cada subsegmento para posteriormente descartar por conveniencia y seleccionar el más indicado para la empresa:

a) Deluxe men: Combinación de prendas exclusivas para vestir, extrema atención al detalle y uso de productos de alta gama en el que reflejen su apariencia, en concreto ellos expresan:

“me gusta la capacidad de reflejar algo agradable frente a la gente que me rodea”

“cuido mucho mi presentación, es algo que tengo muy en cuenta con los detalles”

Respecto a las características de este segmento en el mundo vs Bogotá se observan características importantes en Bogotá, que se relacionan directamente con la misión de la empresa, entre ellas están:

- Elegancia
- Excelencia en servicio
- Exclusividad y apariencia

Disfrutan compartir tiempo con sus amigos y leer. Sin embargo es importante tener en cuenta que este segmento es bastante tradicional, de manera que no se guía por la tendencia de lo innovador, por otra parte les gusta que cada detalle combine armoniosamente, debido a esto, se podría sacar una línea especial más adelante enfocada a la sobriedad característica de este segmento y dejar pequeños detalles al gusto del consumidor. Se concluye que este segmento no funciona para ser el foco de mercado de la empresa por las razones anteriormente mencionadas.

- Mind builders,

b) Stile ID: El vestuario representa un periodo importante de la vida. Se identifican con un diseñador que reconozca su estilo. Suelen seguir su estilo fielmente tanto para vestir como para decorar. Valorán además las siguientes características:

- Quality (calidad)
- Homemade (hecho en casa)
- Personality expressions (expresiones de personalidad)

Este subsegmento en resumen es ideal en varios aspectos, entre ellos que valoran mucho lo personal, y la forma como se diferencian de los demás se expresa en la forma de vestir y decorar. Además la calidad es una de sus debilidades. Se concluye que este segmento no es adecuado para la empresa debido a que si bien valoran mucho la idea de que sus accesorios y su ropa vayan de acuerdo con lo que tienen en mente no es fácil que estos valoren la moda, a pesar de esto, puede ser un segmento que aún tiene posibilidad de explotar la marca en el futuro. Sin embargo, no se puede descartar a priori sin tener en cuenta un estudio de mercado adecuado, por lo que más adelante se procede a escoger el segmento según lo que se encuentra.

c) Unique sons: tienen como característica importante el deseo de reconocimiento y diferenciación, disfrutan sentirse observados, algunos inclusive expresan: “compro lo que la gente no se pone en el momento, la creatividad me da para vestirme a mi modo, no al modo de las masas”. Esto si bien no implica moda si implica que son pioneros creativos de la misma.

Tienen como característica importante de desplazamiento que prefiere el taxi o ir a pie en vez de usar carro. Además les encanta ser admirados y emulados, ser básicamente el centro de atención y tener un grupo de amigos grande, buscan frecuentemente sentirse especiales.

Se identifica que siguen tendencias de moda y les gusta diseñar sus propios artículos (personalización), que en pocas palabras reflejen al 100% su personalidad, de manera que este es el segmento más apropiado para atender teniendo en cuenta que van a estar dispuestos a experimentar guardando la estética y siendo aún exigentes con la calidad.

Posteriormente se proceden a realizar 50 encuestas y 10 entrevistas para establecer finalmente cuál de los segmentos mencionados es más apropiado, ya habiendo descartado los Deluxe men y dejando en segundo filtro a los Unique sons y mind builders se les realizan a ellos las entrevistas y encuestas mencionadas, concluyendo que deben tener pues las siguientes características:

El público objetivo al cual está dirigido el proyecto son personas universitarias y trabajadoras conformadas principalmente por adultos jóvenes y adultos, con edades entre 20 y 35 años, quienes se preocupan mucho por su apariencia y valoran mucho el tener cosas bonitas y únicas en su poder. Además de no sentirse conformes con lo que ofrece el mercado actual en cuanto a precio versus funcionalidad y exclusividad.

Teniendo en cuenta lo anterior se establece que el segmento más acorde es Unique sons, no sólo por las características resaltadas anteriormente, además porque este grupo de personas es quien más va estar dispuesto a fabricar sus propios maletines a la medida de sus necesidades y sus requerimientos, de forma adicional van a disfrutar tanto la moda del diseño como el concepto de único. Para definir más detalladamente este segmento se enlistan algunos *findings*.

- **Quienes son** (grupo seleccionado como idóneo)
 - Algunas características:

Hombres/mujeres

Entre 20 y 35 años: Personas que tienden a seguir la moda y realizar compras por internet. De acuerdo con un artículo de El Tiempo publicado por Miguel Ángel Hernández 9 de cada 10 personas que compran por internet con tarjeta de crédito provienen de estratos 5 y 6, teniendo en cuenta que en (2014) 2,000,000 de personas realizan compras por internet, se tiene que en Colombia 1,800,000 personas hacen parte de una de las condiciones, En general, la mayoría del público en Colombia que compra por internet son mujeres y hombres menores de 25 años (Portafolio, 2014)

Viven en ciudades principales: esto debido a que en estas hay mayor diversidad cultural, y más libertad de expresión.

Se preocupan por la moda y preservar su estilo en cada detalle. la presencia de tiendas que atacan a un segmento similar como Zara, que son tiendas íconos de moda se encuentran solo en ciudades como Bogotá, Medellín y Cartagena. Este es el segmento que usa la moda para ir de acuerdo a ella y vestirse a la vanguardia, es relevante si se tiene en cuenta que el maletín es una prenda bastante relevante en la forma de vestir de una persona.

Creativos, marcas como Burberry entre otras, están implementando un sistema para que los clientes puedan añadir sus iniciales en las maletas de viaje, personalizando también tres colores alternativos al lado, lo que hace más deseable bienes de lujo como los que ofrece la marca. Sin embargo se requiere de creatividad para combinar colores y estilos, pues alguien que no tenga esta disposición no va ir con gusto a diseñar su maletín.

Por otro lado, teniendo como referencia estudios de psicología como Ode to positive constructing Daydreaming y estudios de Scott Barry Kauffman, la gente creativa suele probar nuevas experiencias, se rodean de ambientes bellos que reflejan su gusto entre otras características como observar la gente e intercambiar ideas. Por estos motivos y más se puede establecer que la mejor forma de incluirlos estadísticamente es a través de los lugares que frecuentan como Desigual (lugares que reflejan su personalidad diferente), tienden a viajar a lugares por su paisaje más que por su vida nocturna y disfrutan conociendo nuevas propuestas de comida y diversión.

- Ingresos altos
 - Su personalidad:
 - Mente abierta
 - Intentan cosas nuevas
 -
- Qué no son:
 - Personas que invierten poco en su apariencia personal
 - Gente que le guste pasar desapercibida
 - Fáciles de satisfacer en cuanto a detalles de diseño (funcional y estético)

Estas conclusiones se obtienen a partir de **50** encuestas y 10 entrevistas que se le realizan a las personas que hacen parte de este grupo objetivo, quienes además manifiestan características como fáciles de influenciar al momento de la compra por sus cercanos y de preferencias por ciertas marcas.

Posteriormente, se procede a cuantificar y definir la posición geográfica en la ciudad de Bogotá y disminuir el número de personas a las cuales se va enfocar Unicornio, que de acuerdo con las características deseadas tiene mayor posibilidad de ser clave en la búsqueda de concentrar esfuerzos para ejecutar el presupuesto de mercadeo. Esta selección se hará pues por localidad, edad, y número de habitantes.

- ¿Dónde viven?

Tabla 4
Segmentación geográfica

Bogotá. Hogares por estrato socioeconómico según localidades 2009

Localidad	ESTRATOS							Total
	Sin estrato	Bajo - bajo	Bajo	Medio - bajo	Medio	Medio - Alto	Alto	
Usaquén	1.661	5.122	15.861	44.876	40.802	19.823	25.779	153.924
Chapinero	350	1.828	5.912	3.742	19.119	4.796	17.915	53.662
Santa Fe	472	2.098	21.597	9.086	2.280	198	242	35.973
San Cristóbal	1.148	6.912	91.358	16.498	-	2	9	115.927
Usme	1.661	42.148	51.086	5	2	1	1	95.804
Tunjuelito	375	9	39.597	19.755	-	-	-	59.736
Bosa	804	15.558	131.883	3.746	-	-	-	151.991
Kennedy	5.241	4.318	149.904	121.582	1.898	-	-	282.943
Fontibón	1.691	-	20.316	52.252	34.660	-	-	108.919
Engativá	2.333	1.866	58.589	177.133	6.501	-	-	246.422
Suba	3.206	881	122.504	110.289	36.244	33.997	3.390	310.511
Barrios Unidos	209	-	-	43.102	19.475	2.150	-	64.936
Teusaquillo	229	-	-	8.555	42.734	2.121	-	53.639
Los Mártires	82	-	3.096	24.786	1.129	-	-	29.093
Antonio Nariño	617	-	2.407	26.033	-	-	-	29.057
Puente Aranda	1.853	-	27	75.732	-	-	-	77.612
La Candelaria	412	50	4.656	3.157	-	-	-	8.275
Rafael Uribe	1.197	9.608	49.866	47.315	-	-	-	107.986
Ciudad Bolívar	2.399	99.247	63.213	4.584	1	1	-	169.445
Sumapaz	-	856	460	164	60	31	40	1.611
Total	25.940	190.501	833.232	792.392	204.905	63.120	47.376	2.157.466

* Sin movimiento

Fuente: DANE, SDP-DICE: Proyecciones de población de Bogotá por localidades 2005-2015
Decretos 176 de 2007 (zonas urbana) y 304 de 2008 (zonas rural).

Como se puede observar se concentran los estratos medio alto y alto en localidades de Suba y Usaquén, por lo cual son las localidades a evaluar según el segmento que representa la marca Unicornio. Adicionalmente se procede a verificar según edad la localidad:

Tabla 5
Segmentación geográfica 2 (Secretaría distrital de planeación, 2009)

NOMB_LOC	2005	2010	2015
Usaquén	29,75	31,61	33,68
Chapinero	30,21	32,19	34,36
Santa Fe	27,42	29,13	31,26
San Cristóbal	25,81	27,50	29,38
Usme	23,93	25,51	27,40
Tunjuelito	27,07	28,67	30,54
Bosa	25,42	26,84	28,44
Kennedy	26,77	28,40	30,01
Fontibón	28,15	29,50	31,17
Engativá	28,67	30,24	32,13
Suba	27,70	29,28	30,96
Barrios Unidos	31,52	33,85	36,15
Teusaquillo	31,73	33,96	36,27
Los Mártires	29,16	31,10	33,37
Antonio Nariño	28,69	30,64	32,94
Puente Aranda	29,02	30,63	32,62
La Candelaria	28,49	30,47	32,98
Rafael Uribe Uribe	26,63	28,29	30,17
Ciudad Bolívar	24,39	25,88	27,60
Sumapaz	26,65	28,87	31,10
Bogotá D.C.	27,55	29,47	31,41

Fuente: Secretaría distrital de planeación

En la tabla se muestra que casi todas las localidades cumplen con el requisito de edad lo cual no descarta ninguna de las anteriores posibilidades, por tanto se procede hacer un filtro que sea más relevante para el *Core business* de la empresa y el segmento como lo es la localización de los principales almacenes de lujo en la ciudad, ya que es una sociedad de costumbres al momento de decidir en qué lugares comprar y a se puede llegar a la conclusión que el nivel socio económico de la localidad se hace evidente al momento de ver que tipo de almacenes se ubican en el sector. Es por este último argumento que se hace relevante para un proyecto con canal de venta web revisar qué centros comerciales frecuenta el público objetivo y a qué localidad pertenece cada uno.

- **¿Qué centros comerciales frecuentan?**

Centro Comercial Andino	Localidad Chapinero
-------------------------	---------------------

Centro Comercial Gran Estación (II)	Localidad Teusaquillo
Centro Comercial Santa Bárbara	Localidad Usaquén
Centro Comercial Unicentro	Localidad Usaquén
Centro comercial Retiro	Localidad Chapinero

Teniendo en cuenta lo anterior y sumado al hecho que el crecimiento poblacional que se muestra a continuación lo confirma, se hace bastante atractivo el sector de Usaquén. Adicionalmente queda descartado Suba debido al poco comercio relevante en la zona para el proyecto.

Tabla 6
Proyección de hogares por zona

LISTA DE CUADROS			CUADRO 18. PROYECCIONES DE HOGARES Y VIVIENDAS 2006 - 2015					
NOMB_LOC	COD_UPZ	NOM_UPZ	VIVIENDAS			HOGARES		
			2006	2009	2015	2006	2009	2015
Usaquén	1	Paseo de los Libertadores	844	2.144	3.924	931	2.367	4.325
Usaquén	9	Verbenal	23.334	25.185	28.595	24.816	26.791	30.384
Usaquén	10	La Uribe	5.615	6.999	9.168	5.532	6.896	9.034
Usaquén	11	San Cristóbal Norte	19.888	20.846	23.457	21.176	22.202	24.905
Usaquén	12	Toberín	15.948	17.090	20.163	15.953	17.097	20.153
Usaquén	13	Los Cedros	36.842	38.967	43.607	34.646	36.659	41.028
Usaquén	14	Usaquén	13.292	13.490	15.049	13.120	13.315	14.855
Usaquén	15	Country Club	8.287	8.820	10.086	7.733	8.245	9.467
Usaquén	16	Santa Bárbara	20.567	21.234	22.861	19.007	19.620	21.140
Total Usaquén			144.617	154.795	176.910	142.914	153.192	175.291

Fuente:(Secretaría distrital de planeación, 2009)

De acuerdo con (Secretaría distrital de planeación, 2009) se calcula que alrededor de 120.493 hacen parte del nicho directo en cuanto a localización geográfica precisa.

- **¿Cuántos son?**

Aproximadamente el 4,5% (Dinero, 2015) de la población en Bogotá puede ser compradora potencial de los maletines unicornio según ingresos 360,000 personas es la cifra que compone una parte de la historia, por otro lado se tiene la edad y disposición a compra web lo cual deja en claro que son alrededor de 294,120 personas de público objetivo de acuerdo con el número de compradores web que se publica en el estudio de edad de compra, el cual se cruza con ingreso. Sin embargo es importante tener en cuenta que de acuerdo con el perfil social definido se tiene como segmento clave alrededor de 120,400 personas, este número se estima de acuerdo con la siguiente cálculo, (el 25% de la población de Usaquén tiene la edad, es decir, de 20 a 35 años y el 28% de la población de Usaquén está entre el estrato medio alto y alto), definiendo correctamente se obtiene este número de personas. Es decir, los early adopters a todos aquellas personas que hacen parte de estos 120,400 y que no se encuentran identificados con el estilo del maletín que usan, sucede que esto es más común de lo que se cree teniendo en cuenta que de los entrevistados alrededor de 8 de cada 10 personas considera que el estilo no cumple sus expectativas, y 3 de cada 10 realmente se encuentra inconforme con lo que está ofreciendo el mercado con respecto a lo que paga. Este último segmento representa alrededor **33,600 personas** como la población que más necesita aliviar esta necesidad. De esta población se estima que el total al que se llegue (33,600 personas) se logre impactar alrededor 0,5% por ser canal virtual, teniendo entre 14 ó más clientes por mes, pero por fines prácticos se tomarán las 14 unidades que constituyen las cantidades de equilibrio.

Se escoge este segmento objetivo a partir de la idea de que si bien ya hay marcas que atienden en este momento las necesidades de este grupo, no lo hacen de la misma manera como se estaría planteando al momento de crear el producto final. Actualmente la manera como se resuelve el problema de la exclusividad es basándose principalmente en precios altos, diseños estándar y una buena administración de las relaciones con el cliente.

Adicionalmente este segmento tiende a ser fiel a las marcas con las cuales tienen buenas experiencias lo cual se complementa con la característica apreciable de su poca elasticidad al precio de los bienes y servicios.

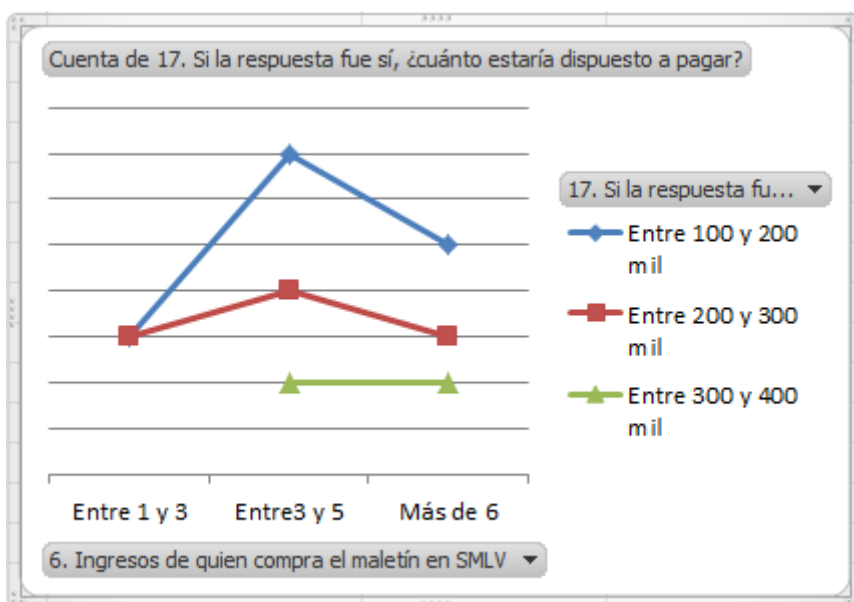
La estrategia de mercadeo se va enfocar en un producto exclusivo, en resaltar las cualidades del mismo y esto va estar sustentado por calidad, diseño y estilo novedoso.

- **¿Cómo se sienten con el mercado actual en cuanto a relación costo/beneficio?**

El cuadro que se muestra a continuación surge de la estadística de una encuesta realizada a 50 personas, de edades entre 20 y 35 años de edad, en la que se muestra que existe un precio al cual se regula este micro segmento en cuanto a voluntad de pago por un maletín personalizable.

De acuerdo con lo observado en las entrevistas y encuestas se obtiene las siguientes apreciaciones del mercado.

Tabla 7
Disposición de pago



Fuente: cuadro de elaboración propia a partir de entrevistas.

Medidas que usa el cliente para medir el éxito:

FUNCIONALIDAD	CALIDAD	COMODIDAD	ESTILO
Poder meter todo lo que se necesite de manera que no sea ni muy pequeño ni muy grande, pensar en los detalles según las necesidades del uso, número de bolsillos adecuado.	Duración, desgaste de la tela, soporte de peso, resistencia.	Respiración de la tela, tamaño adecuado, practicidad, suave al usarlo sin importar el peso, acolchado, liviano, que horma bien al usarlo.	Elegancia a la presentación, diseño moderno y versátil, el color, que no sea muy genérico para evitar verlo en todas partes, que se adecúe a la ocasión de uso, es decir, deportivo o clásico.

En lo que se refiere a las características cliente-consumidor podemos resaltar que el primero tiene una gran influencia sobre el segundo, esto se evidencia mediante observación de los comportamientos del consumidor en punto de venta, que se el consumidor tiende a tomar la decisión en conjunto con el cliente o acompañante que le da su opinión al respecto y se puede encargar de que se concrete finalmente la venta del mismo o se caiga la venta. Como se destacó en el anterior listado de algunas características de los clientes, estos tienden a ser influenciados, y ello implica que se puede aprovechar esta influencia para beneficiar la posición de la compañía en el *Market share*.

Respecto al canal, se planea que el alcance inicial del proyecto sea vía internet, lo cual implica que se puede distribuir a cualquier lugar nacional sin mayor problema e inclusive más allá de las fronteras colombianas. Esto debido a que se planea ejercer una expansión a nivel nacional e internacional y en coherencia con la estrategia de medios además de tener en cuenta los canales a los que se llega a estos segmentos clave se hace imperativo el uso de la página web tanto como herramienta para realizar las primeras ventas como para la administración de las relaciones con el cliente.

3.2 Mezcla de mercadeo (precio, producto, plaza y promoción)

3.2.1 Producto

El producto se basa según las necesidades del cliente las cuales se adaptan a modelos estándares de forma y tamaño y termina siendo un producto único en cuanto a color, material y diseño interior de bolsillos y compartimentos. Sin embargo las características que se hacen imperativas para la empresa son: diseño, calidad y funcionalidad las cuales son el soporte sobre el cual se piensa construir la marca, por lo cual busca ser recordada y asociada la misma.

En cuanto a las necesidades que resuelve el producto se asocian con exclusividad y brindar una solución especial para el problema del cliente (funcionalidad o diseño) por medio de la personalización del producto. Mi producto se resalta de la competencia en que no existe una empresa que venda directamente al cliente final en el mercado del *retail* que le permita al consumidor final poder escoger el material, el color, y detalles específicos de la forma como se organiza el interior del maletín, además poder contar con la garantía de un producto exclusivo y diseñado a su medida.

En el futuro la idea es poder innovar en cuanto a tecnología de material y probar con nuevos tipos de materiales, entre ellos reciclables y eco amigables. En resumen, que puedan funcionar de forma eficiente y faciliten cada vez más su uso a los clientes resolviendo problemas como peso y capacidad.

3.2.2 Ámbito geográfico

El alcance inicial de la empresa es diverso, pues la promoción y pautas del producto se realizarán enfocándose en el mercado bogotano, apuntándole a un mercado de nivel social medio alto y alto de la localidad de Usaquén. El mercado se segmenta a partir de la identificación de las necesidades de exclusividad que en este aspecto puntual no están siendo suplidas por el mercado, pues la tendencia es a producir grandes cantidades de un producto igual con el fin de ahorrar costos, sin embargo es muy probable que el mismo cliente se encuentre con más de una persona que usa su mismo maletín, lo cual le resta valor imaginario del mismo al cliente.

3.2.2.1 Cliente y comprador

En el proceso de compra de un maletín están involucrados por lo general el comprador, un posible influenciador, quien acompaña al cliente a realizar la compra y lo convence o no de comprar el producto y en ocasiones el cliente no es el mismo que paga aunque su decisión es igualmente importante. Para este tema de influenciadores es necesario identificar, e incentivar a personas clave con descuentos y trato preferencial con el fin que puedan llegar a generar una imagen positiva en su círculo social que también hace parte del *target* al que busca impactar la empresa.

3.2.2.2 Situación del mercado

El mercado al cual se refiere el producto propuesto tiene dos características, la primera es la personalización y teniendo en cuenta que esta está en furor y está creciendo hasta distintos tipos de mercado es de esperar que sea un mercado constante y de cierta forma es la evolución del consumismo tradicional. Cada vez más los consumidores exigen productos que se adapten más a sus necesidades personales. (Candanedo, 2013)

Actualmente estamos volviendo a la época de producción artesana, donde se personalizaban los productos de manera que el cliente sentía ser único y especial.

Tabla 8
Tendencias del mercado.

<i>Tendencia</i>	<i>Causa</i>
Competencia en precio	Acceso a igual nivel tecnológico. Mismos niveles de calidad. Presión del precio sobre el cliente. Países con costes más bajos.
Complejidad y dinamismo	Innovación o desaparición. Más prestaciones. Menor tiempo de desarrollo. Menor tiempo de fabricación.
Exigencias del cliente	Personalización de la demanda. Menos consecuencias no deseadas. Inundación de oferta.
Globalización	Incremento de capacidades. Mercados globales. Productos mundiales.

Fuente: (Gómez, 2007)

El mercado al cual se quiere ingresar está compuesto por estratos socioeconómicos 5 y 6, lo cual significa alrededor de **120.400 de posibles clientes y (33,600 personas de target principal a penetrar)**. Sin embargo, cabe aclarar que este tipo de mercado es exigente no solo en que un producto sea exclusivo, de buena calidad y buen diseño, pues adicionalmente se preocupan por adquirir marcas reconocidas como especiales por su círculo social, por lo cual se hace imperativo el conquistar seguidores de este círculo social.

(Secretaría Distrital de planeación Bogotá, 2015)

En este momento los principales competidores en el mercado de maletines exclusivos son los siguientes:

Tabla 9
Marcas más relevantes del mercado

Empresa	Valor diferencial	Nicho
Jansport	Diseños agradables, casuales e innovación en cuanto a usos de los maletines	Estudiantes, viajeros, deportistas (<28) que estén dispuestos a pagar por marca, diseño y uso
Keeping	Bolsos con diseños de moda y de alta calidad especialmente para mujeres. Se caracteriza por ser de uso casual	Mujeres jóvenes (<30) que buscan diseños de moda y calidad, ingresos medio-altos
Dolce and Gabanna	Alta moda, calidad y estatus	Mujeres y hombres entre 25 y 45 años de edad, con ingresos altos y con deseo de estatus
Unicornio	Diseños innovadores, de moda y funcionales a las necesidades específicas del consumidor	Mujeres y hombres entre 20 y 35 años con ingresos medio altos-altos (Unique sons) con deseo de exclusividad tanto en diseño como en personalización

Fuente: Elaboración propia.

3.2.2.3 Comparación con la competencia

Las ventajas que se piensan construir con respecto a la competencia son:

1. Generación de valor agregado a la percepción del consumidor debido a una atención exclusiva brindada por un experto de la moda y con conocimientos en el sistema productivo que se disponga a crear un diseño que favorezca las necesidades específicas del consumidor (de tipo funcional) al igual que sus requerimientos en cuestión de diseño y estilo.
2. Creación de un modelo exclusivo y personalizable, de manera que se garantice que no va encontrar tan fácilmente un diseño parecido al suyo.

- **Desventajas con respecto a la competencia:**

1. Como la competencia produce por volúmenes un mismo diseño les sale más económico el costo unitario, por lo cual el margen de contribución de ellos es mayor y de acuerdo con esto tienen mayor beneficio financiero.
2. Mayor posicionamiento de marca, por lo cual va requerir un intensivo plan de mercadeo para penetrar los consumidores objetivos. Esto se traduce en gastos iniciales con objetivo *awareness*.

3.2.3 Precio

En cuanto a la estrategia de precio se piensa implementar un precio que sea un porcentaje por arriba de lo costos, de manera que sea como mínimo un 40% de rentabilidad sobre cada bolso vendido, esto teniendo en cuenta el precio promedio del mercado de productos comparables con el ofrecido por la empresa.

Los bienes de lujo y exclusividad se caracterizan por dejar un buen margen de ganancia, en especial para sortear altibajos en el mercado y para compensar el reemplazo de ventas por volumen a ventas por utilidad, de esta manera se hace sustentable el trabajo que se dedica a la relación con el cliente, la experiencia y el trato preferencial que hace que se incurra en sobrecostos tanto en el momento productivo como en el post-venta.

Adicionalmente al ser la misión de la compañía el ofrecer una promesa de exclusividad se requiere que este valor agregado se monitorice por medio de las ventas a precios altos y se construya una estrategia afín a estos principios.

Teniendo en cuenta que se espera iniciar a obtener ganancias a partir de que finaliza el primer año de operaciones se debe establecer un precio de 420,000 promedio por maletín vendido, y se deben lograr alrededor de 210 maletines vendidos al primer año, lo que equivale a 17 maletines por mes. En caso de obtener un ingreso menor se analiza la variación de viabilidad del proyecto:

Tabla 10
Sensibilidad en % utilidad

SENSIBILIDAD DEL PROYECTO EN UTILIDAD AÑO 1

CUENTA	INCREMENTO DE			
	AÑO 1	20 %	-20 %	30 %
VENTAS		94.248.000	62.832.000	102.102.000
+ COMPRAS + MANO DE OBRA VARIABLE		53.126.700	35.417.800	57.553.925
+ MANO DE OBRA FIJA		0	0	0
+ COSTOS FIJOS DE PRODUCCION		0	0	0
+ DEPRECIACION Y DIFERIDOS		3.333.333	3.333.333	3.333.333
TOTAL COSTO DE VENTAS		56.460.033	38.751.133	60.887.258
UTILIDAD BRUTA (Ventas - costo de ventas)		37.787.967	24.080.867	41.214.742
GASTOS ADMINISTRATIVOS		23.621.916	23.621.916	23.621.916
GASTOS DE VENTAS		1.040.498	693.665	1.127.206
UTILIDAD OPERACIONAL (utilidad bruta- G.F.)		13.125.553	-234.715	16.465.620
- GASTOS FINANCIEROS		2.499.561	2.499.561	2.499.561
- GASTOS PREOPERATIVOS		0	0	0
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS (U.O. - Otr G.)		10.625.992	-2.734.275	13.966.059
IMPUESTOS		3.719.097	0	4.888.121
UTILIDAD NETA		6.906.895	-2.734.275	9.077.938
RENTABILIDAD/VENTAS		7,33%	-4,35%	8,89%
RENTABILIDAD/INVERSIÓN		50,48%	-19,98%	66,35%

Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la tabla de sensibilidad de ingreso es sumamente importante la forma como varían las unidades y el precio, pues teniendo en cuenta que existen costos varios para emprender la iniciativa se requiere estabilizar estos gastos con los ingresos y hacer rentable la operación y garantizar el capital de trabajo mínimo de operaciones sin incurrir en gastos por parte del emprendedor, pues como se muestra en el cuadro una disminución leve en los ingresos (20%) genera pérdidas tanto en rentabilidad como en inversión de efectivo en la actividad.

3.2.3.1 Costos de producción

En cuanto a los costos de producción unitarios se estiman en \$241.387, este precio sale teniendo en cuenta los siguientes datos (teniendo en cuenta que se va emplear 40,000 en cuero):

CONCEPTO	VALOR
Lona	10.000
Cuero	40.000
Metro de cremallera	1.000
Metro de riata	2.000
Espumas	2.000
Forrado interior	10.000
Broches para riata	250
Estampado	500
Empaque (fibra de caña reciclada)	1.000
Asesoría diseño	70.000
Servicio de manufactura	100.000

En lo referente a los precios que maneja la competencia podemos decir que se manejan precios entre 350 mil y 500 mil pesos, por lo cual lo ideal es mantenerse en ese rango de precios hasta lograr cierto reconocimiento por parte del cliente, de esta manera la idea es atraer no solo en cuestión de atributos del producto al cliente sino también por su precio competitivo frente a otras marcas sin dejar de proyectar exclusividad. Y una vez logrado un cierto reconocimiento de marca en el mercado se procede a incremento de precios.

3.2.4 Distribución



Ilustración 1 *Almacén Totto*

Fuente: Creación propia

Actualmente los maletines son vendidos en puntos de venta físicos, sin embargo hay algunas marcas como TOTTO que tienen tienda online, permitiendo al cliente final acceder a la compra de los mismos.

El objetivo en este aspecto para la empresa es iniciar con venta online, de forma que los costos fijos no sean altos, y teniendo en cuenta que el cliente final se asume como una persona exigente se hace necesario más adelante montar una tienda en un sitio exclusivo que refleje la personalidad de lujo de la marca. Pero inicialmente se piensa hacer un convenio con paypal y otras plataformas que permitan el pago del producto de forma segura y confiable para el cliente.

La estrategia fijada para la distribución consiste en la venta online de los maletines y el envío se va tercerizar con empresas de distribución como servientrega, depris y otras.... Este costo de distribución lo asume el comprador y va ir incluido dentro del precio final del producto, lo cual se va ejecutar trabajando de la mano con el aliado distribuidor para obtener un precio preferencial.

Al inicio del emprendimiento el punto de venta principal va ser la tienda online, sin embargo se espera que al obtener cierto número de ventas y reconocimiento se pueda iniciar la venta a través de una tienda física que contribuya al posicionamiento de la marca en la mente del consumidor.

Hay tres motivos principales por los cuales se hace necesario esta inversión para la construcción de este canal de ventas por encima de otras opciones como tienda física o grandes malls.

1. El estatus que quiere proyectar la marca requiere en el caso de una tienda física un local que se ubique en un sector exclusivo, y de acuerdo con lo visto en el mercado cuesta alrededor de 5, 19 millones por mes o incluso más:

Local Centro Comercial Andino Oportunidad \$ 19.000.000

Chapinero (Chicó Lago) 780 m² \$ 24.358,97/m²



Excelente oportunidad 3er piso **centro comercial andino**, 78mts, para ocupación inmediata, linda con entrada de alto tráfico, buena iluminación y punto de referencia.

Ilustración 2 *Local Centro Comercial Andino- Oportunidad*

Local En Arriendo En Santa Bárbara \$ 5.000.000

Bogotá (Santa Bárbara) 27 m² \$ 185.185,19/m²



Local ubicado en el centro comercial **hacienda santa bárbara**,no se **arrienda** para comidas.Local ubicado en el centro comercial **hacienda santa bárbara**,no se **arrienda** para comidas.Local...

locales comerciales similares:
arriendo locales comerciales santa barbara

Compartir Ocultar
7/02/2016 en Lamudi - Julio Corredor y Cia.

Ilustración 3 *Local en Santa Bárbara*

2. La distribución puede hacerse de manera más eficiente puesto que llegaría directamente a la casa de los usuarios, haciéndolos sentir que lo que compran es aún más especial pues no van a encontrar muchas personas con su misma marca.

3. Se puede ver directamente el producto terminado y obtener la misma asesoría personalizada sin tener que contratar a muchos diseñadores para recibir propuestas de posibles mejoras al producto final.

3.2.5 Promoción

En cuanto a la promoción se piensa promover una imagen del producto como de exclusividad y funcionalidad en una mezcla que motive al cliente adquirir el mismo pensando en que su dinero va ser tenido en cuenta en cada aspecto de la fabricación, desde la calidad, el diseño y una propuesta inteligente que dé solución a las necesidades de uso diario para el cliente.

Se piensa promover la marca y el producto por medios digitales, en especial las principales redes de información y las más frecuentadas como Youtube, Instagram y Facebook. Las cuales logran impactar a un gran número de personas por módicos precios en pautas. Además la idea es pautar con la premisa de “¡haz realidad el maletín de tus sueños!”

a) Acciones para promover la compra:

Descuentos del 30% para los embajadores de la marca: es decir, aquellos que se van a encargar de predicar la marca y lograr que esta pueda penetrar en cierto grupo social. (Un maletín que valga 420 mil queda en 323 mil)

Pauta en Facebook. La pauta en Facebook se define de acuerdo con el presupuesto de la empresa se estima 1 millón de pesos en las primeras pautas con el objetivo de cuidar el presupuesto y lograr llamar la atención del público objetivo, que tiene acceso a internet las 24 horas del día y visita constantemente su página en Facebook.

El presupuesto total para inversión los primeros 6 meses se estima en 6.000.000 de pesos los cuales se asignarán por porcentaje 100% invirtiéndose en Facebook.

También se piensa en participar eventualmente en ferias de artesanos que se realicen para promover el emprendimiento en convenio con la cámara de comercio, que por un bajo costo del estándar físico se pueda tener una visibilidad significativa ante el público para que conozcan la nueva marca y la forma como funciona la producción.

Inversión total en mercadeo POR SEMESTRE: 6.000.000 para pauta en Facebook, presupuesto de 300.000 para realizar presencia en ferias ocasionales y 30% de descuento para embajadores que en total se piensan patrocinar unos 20 individuos con este beneficio, para un total de 2, 520,000 en descuentos a embajadores (los cuales no se tienen en cuenta en la proyección de ventas por no ser el precio normal). Todo para un total de: 8, 820,000 entre descuentos e inversiones.

Dibujar un maletín con un tipo de pauta de promoción



Ilustración 4 *Maletín con un tipo de pauta de promoción*

b) Proyección de ventas

De acuerdo con la base de datos Benchmark, el sector de manufacturas especiales, es decir, la industria donde se encuentra la fabricación y comercialización de maletines cuenta con un crecimiento del 9% en promedio, por lo cual se espera que anualmente sea la cifra a la que crezcan las ventas de la compañía.

- Industria manufacturas especiales

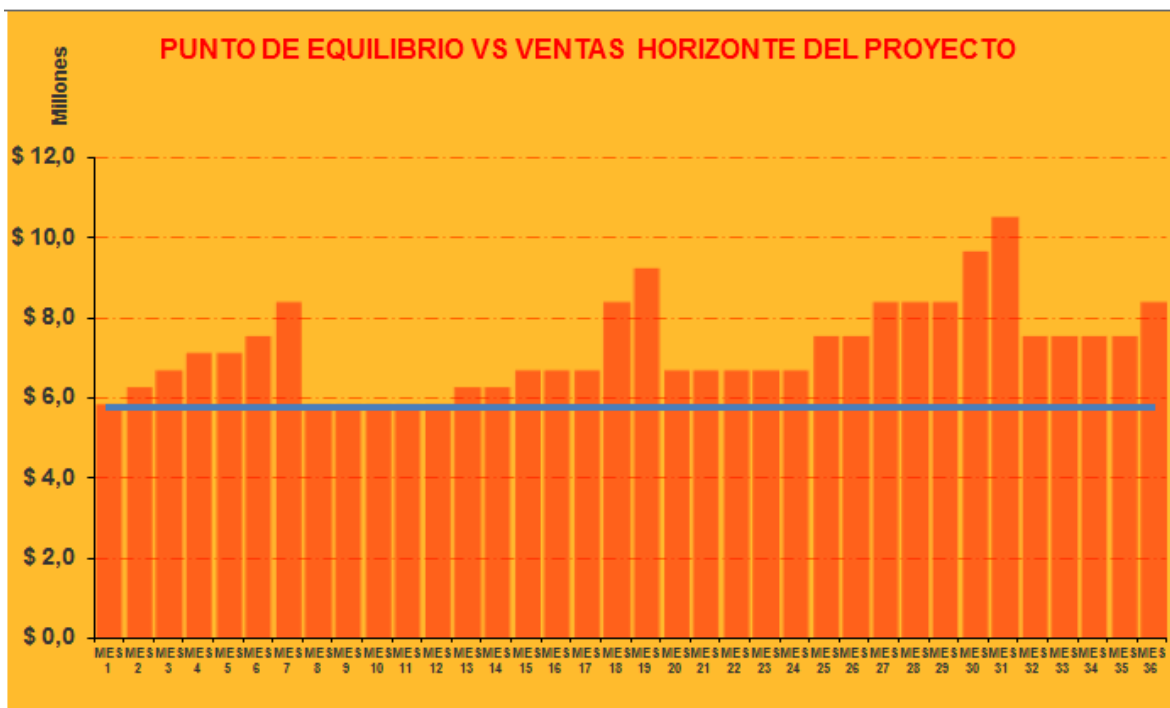
Tabla 11
Ventas de la industria

2014	2013	2012	2011	2010
10% (variación con 2013)	16% (variación con 2012)	3% (variación con 2011)	17% (variación con 2010)	• (año base)
\$ 6.665.596,00 (millones COP)	\$ 6.035.516,00 (millones COP)	\$ 5.213.338,00 (millones COP)	\$ 5.057.140,00 (millones COP)	\$ 4.307.434,00 (millones COP)

Fuente: Benchmark, cálculo de promedio propio.

Suponiendo que se iniciaran ventas por cantidad de 14 maletines al mes, cada uno por valor de 420.000 a 500.000 se obtendrían alrededor de 5, 880,000 al mes, por lo cual se espera que el futuro de la compañía sea promisorio.

Tabla 12
Punto de equilibrio Unicornio

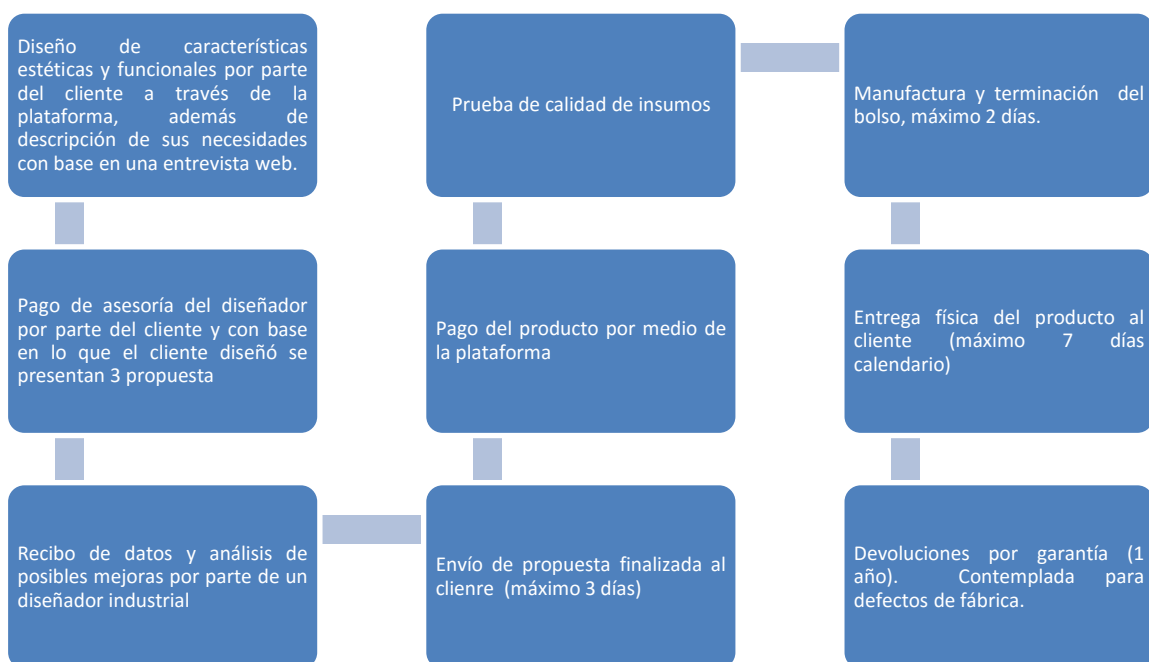


Este estimativo de venta se basa en las cantidades que venden vía web empresas como TOTTO lab, que si bien no atienden el mismo nicho de mercado sirven como referencia al número de ventas que puede llegar a tener la empresa basándose en un porcentaje mucho menor y cercano alrededor del (0,5%). Que reafirma las alrededor de 14 unidades mensuales que puede estar vendiendo la compañía.

4. PRODUCCIÓN Y CALIDAD

4.1 Flujo productivo

Gráfica 1 *Flujo productivo*



Fuente: Elaboración propia

Como punto crítico se observa que la calidad es esencial y de hecho se requiere la inversión en procesos que garanticen la misma, debido a que al crearse un producto con exclusividad y lujo se deben llenar unas mínimas expectativas sin las cuales no se puede cobrar un precio alto, pues se estaría dañando la marca y su recordación positiva. Para esto se tiene la contratación de producción satélite que sirve de consejería en cuanto al proceso de selección de proveedores e insumos adecuados.

Otro punto crítico que se desea tratar con mucho detalle es el seguimiento de la fabricación y la asesoría respectiva por parte del experto, pues esto es una característica que genera valor agregado al producto y define la satisfacción del producto final por parte del cliente.

Debido a que la producción no se va realizar en masa se espera que a más tardar en el transcurso de 1 semana se esté entregando el producto terminado, esto teniendo como referencia 1 día de fabricación, 3 días de diseño creativo y asesoría y 2 días de plazo para entrega.

En cuanto a la garantía, se establece que se dará primordialmente para los productos que han sido fabricados con defectos o por deterioro inusual de los materiales (lotes defectuosos). En este caso se procederá a sustituir por parte o por completo en caso de ser defecto general, enviando el producto nuevamente a la fábrica donde se produjo.

4.2 Tecnologías necesarias

La empresa necesita una plataforma web que sirva para todo el soporte de experiencia del cliente con la marca, además que brinde la posibilidad de ser un canal de venta a los clientes. De esta manera se necesita la tecnología que aloje en la web tanto posibilidades de personalización como que permita al cliente decidir cuál de los prototipos finales ha de elegir sobre los otros y tenga en cuenta *front office* y *back office*. Esto en lo que respecta al canal principal de atención al cliente y ventas, pero en cuanto a producción se cuenta con la tecnología de las máquinas que tiene el cliente a través del cual se terceriza la producción y se propone la consejería de un experto en la industria como tecnología suave.

4.3 Gestión de inventarios

Respecto a la forma como se planean gestionar los inventarios es simple, pues la estructura del negocio es básicamente producción bajo pedido, lo cual ayuda a que no se almacenen grandes cantidades de materias primas, a excepción de broches y cierres, puesto que son necesarias para la

producción y no se piensa innovar en este aspecto aparte de los diferentes tamaños de cierre, por lo tanto la disminución de costo por compra de volumen ayuda a la sostenibilidad.

Teniendo en cuenta que algunas de las razones por las que vale la pena tener inventarios son:

1. Mitigar las fluctuaciones de demanda y tener para responder ante posibles sobre ventas.
2. Garantizar la producción de bienes terminados
3. Descuentos por volumen
4. Flexibilidad en procesos de producción

La idea es tener suficiente inventario para garantizar producir al menos 1 maletín extra durante el primer año de funcionamiento y teniendo en cuenta que se puede aumentar de acuerdo con la respuesta del mercado a la venta. Esto es lo mismo que el capital de trabajo.

Tabla 13
Estructura de costos y gastos.

CONCEPTO	VALOR	PORCENTAJE
Lona	10.000	4%
Cuero	40.000	17%
Metro de cremallera	1.000	0%
Metro de riata	2.000	1%
Espumas	2.000	1%
Forrado interior	10.000	4%
Broches para riata	250	0%
Estampado	500	0%
Empaque (fibra de caña reciclada)	1.000	0%
Asesoría diseño	70.000	30%
Servicio de manufactura	100.000	43%

Fuente: Elaboración propia, estudio de campo:

Respecto a la estructura de costos se puede decir que los costos más relevantes son los de asesoría y diseño, esto debido a que requieren mayor cantidad de tiempo y capital humano para hacerlo a la perfección, estas asesorías en diseño se piensan realizar con un diseñador industrial para ello se contrata por evento. De la misma manera se contrata a la fábrica que pone el capital humano junto con toda la maquinaria e invierten el tiempo en la transformación del producto.

Las materias primas en especial son económicas, pues en este cálculo unitario de costos se estima que lo más costoso es el cuero, que este caso es el 17% de los costos de producción unitarios, la lona y el forro interior entran como otro rubro de mediana importancia. Y finalmente se encuentran espumas, cremalleras y riatas entre otros como los accesorios para un terminado adecuado.

Estos costos se van reduciendo a medida que se aumentan las unidades producidas, pues después de ciertas unidades sale más económico volver *inhouse* la transformación de los productos, lo cual incide directamente en los dos rubros más importantes de la estructura de costos.

Tabla 14
Estructura de costos

Concepto	Valor	Porcentaje
Gastos Administrativos	\$ 1.968.493,00	79%
Créditos	\$ 233.333,00	9%
Depreciación	\$ 277.778,00	11%
TOTAL	\$ 2.479.604,00	

Fuente cálculos propios

En cuanto a los gastos que tiene fijos la empresa mes a mes figuran los gastos administrativos como el mayor rubro, consistiendo este en auxilio transporte para lograr ventas y el sueldo del gerente (300,000) al mes, además de los gastos en propaganda (1, 000,000) entre otros pequeños rubros. Seguido por la “depreciación” de la página web, para fines prácticos se usa la depreciación para ser una medida que represente la posible obsolescencia de la tecnología que incorpore la

misma. Y finalmente está el valor del crédito que se debe pagar mensualmente representando pago a capital e intereses.

- Determina el margen de cada producto y/o servicio

El margen de rentabilidad que se obtiene por la venta de un maletín es de 42.53%, esta es bastante interesante, pues tiene el potencial de de aumentar bastante, no sólo porque se logren aumentar los precios eventualmente, además porque se pueden reducir los costos en el futuro, haciendo que se puedan percibir mayores utilidades.

5. CALIDAD

5.1 Control de calidad

El primer filtro del control de calidad consiste en testear la calidad de las lonas y materias primas, a continuación se muestran los pasos a emplear para garantizar la calidad (Telco Textil):

- Tela sin huecos: Revisión física del producto por un seleccionador
- Tela con color adecuado: Revisión por seleccionador a partir de una muestra de la tela
- Tela con resistencia al desgaste
- Torsión: esta prueba se realiza con una máquina que hace parte del satélite productivo
- Desgarre
- Resistencia al lavado
- Destaste

Cuero (Vacudem para el técnico en curtición , 3era edición)

- Resistencia al frote
- Lisura
- Toque
- Adherencia
- Solidez a la luz

La idea es lograr que esta información se pueda traducir a números para poder llevar un control más adecuado de las materias primas y calidad por proveedor. Además de de esta manera se hace posible establecer un sistema tipo semáforo de calidad y reducir lo más posible el tiempo de entrega, las posibles varianzas en cuanto a calidad de materias primas y terminado. Garantizando un producto de calidad óptima y que cumpla los requerimientos de los clientes mencionados anteriormente como calidad, comodidad y estilo.

Otra de las estrategias de calidad consistirá en seguir el sistema Lean Manufacturing, este se piensa focalizar desde la perspectiva coordinadora que adopta la empresa entre el cliente final y el

proveedor del producto terminado. De acuerdo con esto algunas de las maneras como se piensa implementar es reduciendo tiempos de producción, reduciendo errores, participando junto con productores (fábrica satélite) en proyectos que busquen reducir errores, aumentar la calidad y establecer claramente flujos de proceso para encontrar posibles ineficiencias en el sistema como sobre procesos, sobreproducción, gasto injustificado en transporte de materiales, productos defectuosos y otras ineficiencias que se pueden relacionar con la forma de trabajo del personal.

5.2 Equipos e infraestructura necesaria

Como se ha mencionado anteriormente, no va ser necesario la adquisición de ninguna máquina para iniciar operaciones, pues la producción se va realizar vía satélite.

En cuanto a la capacidad productiva no es tan fácil de cuantificar por lo mismo que es una empresa que trabaja tercerizando el aspecto productivo. Y en lo que se refiere a la movilidad entre fábricas el costo de sustitución se basa más en la confianza y en la calidad con la que producen en determinada fábrica, lo cual a pesar de ser costos significativos se puede mitigar con la gran oferta de producción en esta modalidad, que en esencia se realiza como método de reducir al máximo los costos fijos al iniciar la empresa y aplazarlos lo más posible hasta lograr el crecimiento que se necesita para consolidar *In house* la producción.

La utilización requerida de mi empresa se presume alrededor de 20 unidades al mes debido al alto precio al público y el nivel de *awareness* que posee la competencia directa en la mente del segmento escogido.

Lo necesario de equipos e infraestructura para funcionar es un computador, que por lo pronto será utilizado el que poseo para uso transitorio, además de equipo de oficina con el que cuento para poder minimizar al máximo costos y depreciaciones.

5.3 Seguridad en el trabajo y medio ambiente

De acuerdo con la normativa estatal, decreto 27001 del Ministerio de Agricultura que se sustenta en los artículos 50 y 140 de la constitución política de Colombia, se establece que debe seguirse un proceso con los residuos peligrosos o no peligrosos para garantizar la menor afectación ambiental al producir. Los pasos para el tratamiento de estos residuos consisten en:

- a) Clasificar los residuos en concentración letal (media, alta o baja). Esto se mide de según partículas de concentración
- b) Almacenarlos según clasificación para evitar contaminación de los no peligrosos con los peligrosos
- c) Transporte de los residuos para tratamiento o en caso de que se pueda reciclar mandarlo a donde corresponde en la cadena de valor.
- d) Tratamiento
- e) Disposición final

Finalmente, es importante que los trabajadores que tengan contacto con los residuos usen un traje especial que los proteja de posibles derrames o contaminantes, en especial en aquellos casos que se conoce que son una amenaza para la salud a largo o corto plazo.

5.4 Cuantificación de poner en marcha el proyecto

Para poner en marcha el proceso es necesario invertir en la plataforma web, la cual cuesta alrededor de 10.000.000, además es necesario tener por lo menos el capital de trabajo suficiente de 2.200.000 pesos. Como costos adicionales se tiene 1.000.000 de inversión al primer mes para mercadeo web, por otro lado se requiere alrededor de 180.000 para la inscripción y registro; por último 500.000 para la selección adecuada del personal asociado. En total se requieren \$ 12.200.000 pero como costos secundarios es importante tener los aproximadamente \$1, 680,000, puesto que para poder iniciar las ventas se necesitan así no constituyan parte de los activos tangibles y en el caso de la inscripción representen un gasto.

5.5 Seguridad en el trabajo y medio ambiente

En cuanto a las actividades que va realizar directamente la empresa al iniciar actividades no es mucho lo que se realiza en cuestión de impacto ambiental, pues en realidad es cuestión de e-commerce, *front and back office* de la plataforma, sin embargo en cuanto al proceso productivo aun cuando es tercerizado se piensa lidiar con los siguientes problemas para garantizar la calidad del producto y del medio ambiente:

- Curtido del cuero, producción y estampado de lonas: aunque es parte del proceso del proveedor entra dentro de la cadena de valor, por lo cual se espera que los proveedores cuenten con certificaciones de buenas prácticas con el medio ambiente.

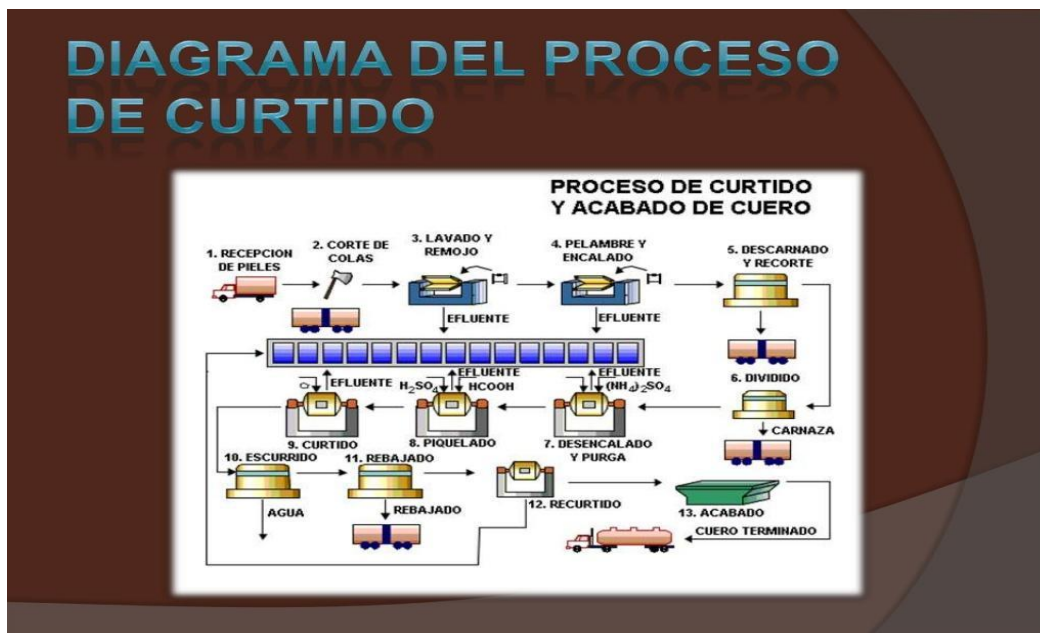


Ilustración 5 Diagrama del proceso de curtido

Fuente: (Luna, 2011), Diagrama de proceso de curtido 1

Para acercarse al objetivo de cuidado ambiental de la empresa se piensa exigir a los proveedores de lonas certificación en ISO 14000, especialmente en sistemas de gestión ambiental y una constante evaluación de desempeño ambiental. En cuanto a la transformación de las materias

primas (la lona ya terminada en morral) se piensa almacenar los residuos de los procesos para buscar reciclar y reutilizar.

Uno de los pilares para ser proveedor de la empresa Unicornio SAS consiste en certificarse en procesos medioambientales, esto teniendo en cuenta en el grave impacto ambiental que tiene el curtido del cuero y los químicos que se usan para fabricar la lona, entre otras la fabricación de la lona deja residuos como cemento, bolsas de etileno, polietileno...etc. Esto se puede mitigar con ayuda de la segregación de residuos y poniendo estos a disposición de empresas especializadas en el trato de los mismos.

6. ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN

6.1 Cronograma de ventas y cómo cumplirlo

<p>Inicio de la plataforma en línea</p>	<p>Se estructura la tienda online para que el cliente pueda iniciar sus pedidos de acuerdo con las opciones estipuladas en la misma</p>
<p>Inicio de promoción y mercadeo</p>	<p>Creación de las pautas para promocionar el producto y lo novedoso del mismo</p>
	<p>Inversión del primer millón de pesos en mercadeo para lograr que lleguen las pautas al público, esta se va hacer a través de canales como Facebook.</p> <p>Se espera invertir alrededor de 1 millón al mes en pautas de e-commerce</p>
	<p>Inicio de programa de promoción basado en descuentos e incentivos para los embajadores de la marca, es decir, aquellos que se van a volver predicadores de la misma para lograr que esta penetre en el segmento deseado</p>
<p>Inicio de ventas</p>	<p>Se espera lograr alcanzar alrededor de 12 a 14 maletines vendidos entre los primeros meses.</p>

6.2 Cronograma de producción

<p>Inicio de producción a la par con las ventas</p>	<p>Se planea que la producción inicie tan pronto como se obtengan los requerimientos específicos del cliente y una vez se haya realizado la retroalimentación para garantizar funcionalidad y estética del mismo.</p>
--	---

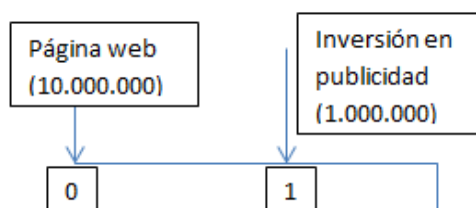
Para este caso puntual es necesario establecer un plan de producción de manera que se utilice más eficientemente el tiempo en cuanto al proceso de transformación de materias primas, este debe tener mediciones, para las cuales se escoge el sistema de medición de TOC (theory of constraints)

1. Demanda atendida: Se mide la tasa a través de la cual el dinero es generado por el sistema (throughput)
2. Inventario: Nivel de inventario. Para fines prácticos se define inventario como el dinero que se invierte en comprar cosas que la empresa desea vender.
3. Costo variable: este es un indicador importante para ver qué tanto nos cuesta ser eficientes, es decir, cuánto nos cuesta producir cada unidad.
4. Gastos operacionales: Este indicador nos muestra cuánto se genera en dinero después de costos variables por cada unidad, en otras palabras mide qué tan eficiente son los recursos que se gastan en generar las ventas.

Para fines prácticos de protección de generación de dinero a través de las ventas se establece una producción que tenga un amortiguador de tiempo, este se calcula de la siguiente manera:

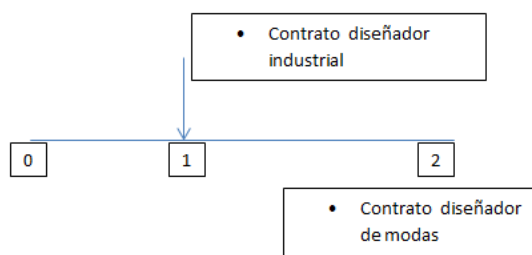
Amortiguador de tiempo: Suma de demanda en tiempo de reabastecimiento (el valor máximo del histórico) * (1+Factor de protección). De esta manera se calcula el valor que se debe pedir de materias primas con el objetivo de mantener el sistema produciendo.

En lo que refiere a la inversión se procede a establecer un diagrama de flujo de inversión:



De acuerdo con este flujo se inician las actividades de la empresa únicamente al momento que se abre el canal web al público con una inversión de 10.000.000 de pesos, posteriormente se procede a una inversión en publicidad de 1.000.000 de pesos para propiciar el inicio de ventas.

En cuanto al cronograma de personal se tiene el siguiente flujo:



Debido a la naturaleza del negocio es difícil establecer el momento adecuado en que se debe contratar un segundo diseñador industrial o de modas, sin embargo se estima que esto ocurre después de tener un flujo de diseño de más de 20 maletines a la semana por diseñar, es decir, cada 20 maletines se debe contratar una persona adicional. Teniendo en cuenta que hay modelos más sencillos que otros según necesidades del cliente, se estima que se pueden diseñar 4 maletines al día.

Cabe aclarar que cada maletín necesita pasar por el visto bueno tanto del productor de la parte funcional (diseñador industrial) como del diseñador de modas, quien se encarga de la parte estética del producto.

De acuerdo con este cronograma se contrata primero el diseñador industrial, una vez terminado el proceso de este se procede a contratar el diseñador de modas, quien se encarga de añadir aspectos de estética y moda.

6.3 Cronograma de retorno del crédito

El periodo de recuperación de la inversión está en el periodo final del segundo año, a partir del momento en que se inician operaciones o mes 1, esto teniendo en cuenta que se van a mantener constantes las ventas de maletines al mes y su incremento anual, y que en promedio se obtienen

420,000 pesos por cada venta de la empresa. Además se tiene una inversión de publicidad en el mes de 1.000.000 de pesos por concepto de mercadeo, esperando que se dinamicen las ventas.

Por otro lado se obtiene una tasa interna de retorno del 38%, lo cual demuestra que el proyecto es rentable, lo que se justifica por el precio alto y por las cantidades vendidas por mes. Teniendo en cuenta que es así, se soporta que en el segundo año se alcance el equilibrio del periodo de recuperación de la inversión.

En cuanto a la comparación con la tasa de oportunidad de inversión, que para el caso es 10% se obtiene que además de obtener esta tasa se ganan adicionalmente 7 millones de pesos, animando la constitución de la empresa como una realidad.

6.4 ¿Cuánto pedir prestado o cuanto voy a invertir?

En cuanto a los activos fijos de los cuales debe requerir la empresa solamente se tiene la página web, puesto que se va crear ese medio de distribución no hace falta gastar en otros activos fijos que disminuyen la capacidad de reinversión en el *core business*. Esta plataforma web costará alrededor de 10.000.000 incluyendo mercadeo en medios web. Se va pedir prestado alrededor de \$10.000.000 y el total de inversión va ascender alrededor de entre 12.200.000.

6.5 Sistema de medición de resultados

Debido a que el canal principal de la compañía va consistir en el comercio en línea, se cree conveniente medir como los resultados con los siguientes indicadores:

Número de visitas que tiene la página por día: Se espera aumentar 10% mensual en el número de visitas por día a partir del momento en que se crea la misma

Número de ventas por mes: Aumento de 12% de acuerdo con proyecciones arriba descritas

Número de personas aproximadas que impacta la empresa con promoción y mercadeo del producto. Esto midiéndose con ayuda de las estadísticas de Facebook se espera aumentar el presupuesto cada 6 meses para lograr un mayor impacto al público objetivo

Número de personas que entran más de una vez a la página

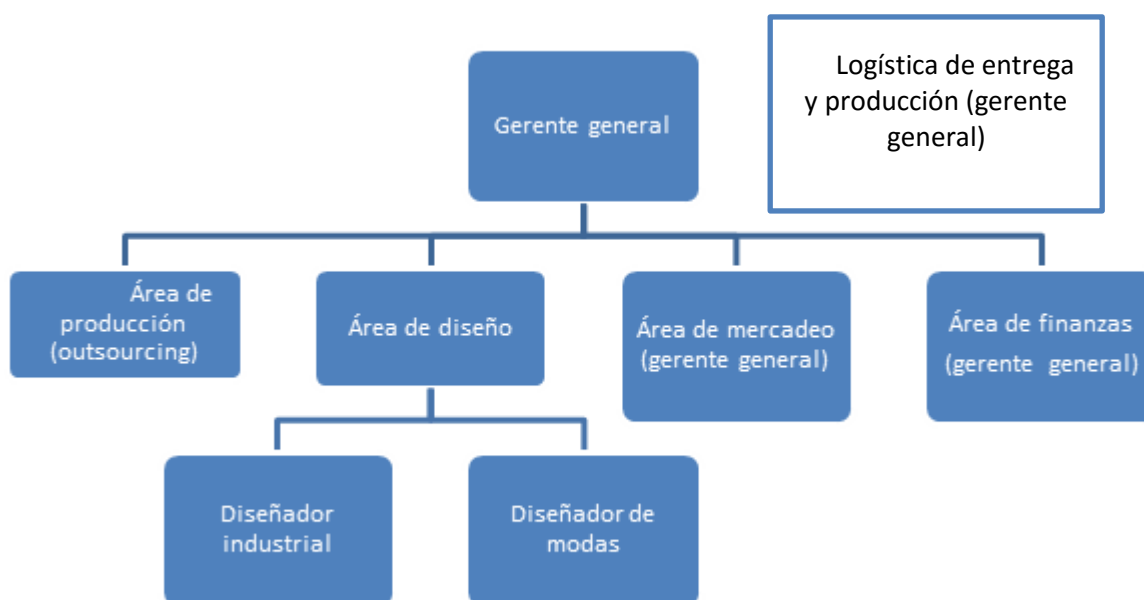
Número de clicks a la página oficial de la empresa a partir de la pauta en Facebook

Número de personas que identifica la marca en el segmento objetivo en los primeros 6 meses, midiéndose cada 6 meses como porcentaje.

7. ORGANIZACIÓN

7.1 Diagrama de mando

Gráfica 2 Diagrama de Mando



Fuente: Elaboración propia

Gerencia general: Gerente y encargado de liderar la operación desde el *front office* y *back office*, se tendrá comunicación directa y se le dará las tareas y especificaciones debidas a los demás puestos para que ellos aporten a la empresa a través de su trabajo. En lo que concierne a *front office* se interactúa con el cliente directamente y se busca cumplir requerimientos y en cuanto a *back office* se tiene el área financiera, de mercadeo y logística (la cual se basará en consultoría de servicios por campañas ejecutándose de forma directa).

Diseñador industrial: Encargado de la forma, funcionalidad y la determinar si es posible la fabricación del producto en términos de modelación y trabajo del diseño.

Diseñador de modas: Encargado de innovar en términos de estilo, color y material, trabajando de la mano siempre con el diseñador de modas.

Fábrica de producción: Outsourcing que tiene la tarea de ejecutar el producto con el diseño, funcionalidad, tamaño, calidad y todos los demás requerimientos acordados por diseñador industrial, diseñador de modas y gerente. Adicionalmente es quien califica la materia prima en cuanto a calidad.

7.2 Formación

En cuanto a la formación del personal se planea enseñar a los diseñadores de modas e industrial la misión y visión de la empresa, las cuales son esenciales para que ellos entiendan la cultura organizacional que se debe construir para soportar las bases de un crecimiento sostenible. En esencia se espera de ellos creatividad, trabajo en equipo y efectividad.

En cuanto a la fabricación por método de *outsourcing* se planea enseñar los indicadores de medición de desempeño sobre los cuales se basa la empresa para juzgar si es sensato continuar o no la producción contratando bajo esta modalidad o es mejor sustituir este aliado. Entre ellos se proponen algunos:

1. Calidad de manufactura
2. Calidad de terminados
3. Seguimiento de pautas para fabricación (dadas por los diseñadores de modas e industrial)

7.3 Retribución del emprendedor

El sueldo del emprendedor se fija de acuerdo con el monto que quede después de excluir gastos de operación, fijos y el capital de trabajo necesario para seguir operando. Sin embargo, se establece un salario de 300.000 y cotizar salud.

7.4 Sueldos

Diseñador industrial: por servicios prestados 50.000 por cada pedido de cliente. Este valor puede variar drásticamente, sin embargo se tiene como referencia.

Diseñador de modas: 20,000 por diseño, al igual que el diseñador industrial este se incluye en pedido por cliente, es decir, entra hacer parte de la estructura de costos variable.

Maquila (costo promedio por unidad manufacturada): 100.000/70.000 por unidad manufacturada

Retribución al emprendedor: 300,000 mensuales más servicios de salud básicos

En cuanto a la forma como se contratará a los colaboradores será por tarea realizada (destajo), de manera que se pagará por unidad producida a un periodo de 1 año, de esta manera no es relevante el tiempo que el trabajador invierta sino más bien qué tantos resultados obtuvo esta forma de contrato lo reviste el artículo 132 del código sustantivo del trabajo.

8. ASPECTOS LEGALES

8.1 Determinación de la forma jurídica

SOCIEDAD ANÓNIMA SIMPLIFICADA (S.A.S)

Beneficios:

1. No requiere revisor fiscal
2. Puede constituirse con persona natural o jurídica
3. La responsabilidad de los socios se limita a los aportes
4. El objeto social puede ser indeterminado
5. flexibilidad en regulación de derechos patrimoniales
6. Se da plazo de 1 año para que los socios paguen el capital social.

Entre otros, estos son los beneficios a los que accede una sociedad SAS, en el caso de la sociedad que se piensa crear es muy importante pues brinda flexibilidad a la marca para innovar tanto en materias primas como en variedad de productos terminados.

Por otro lado, la forma de constituir la misma es la siguiente de acuerdo con la Cámara de comercio:

1. Nombre, documento de identidad, domicilio de los accionistas (ciudad o municipio donde residen).
2. Razón social o denominación de la sociedad, seguida de las palabras “sociedad por acciones simplificada”, o de las letras S.A.S.
3. El domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan en el mismo acto de constitución.
4. El término de duración, si éste no fuere indefinido. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad se ha constituido por término indefinido.

5. Una enunciación clara y completa de las actividades principales, a menos que se exprese que la sociedad podrá realizar cualquier actividad comercial o civil, lícita. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad podrá realizar cualquier actividad lícita.
6. El capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital y la forma y términos en que éstas deberán pagarse.
7. La forma de administración y el nombre, documento de identidad y las facultades de sus administradores. En todo caso, deberá designarse cuando menos un representante legal.

(Cámara de Comercio de Cali)

8.2 En cuanto a los costos se tiene lo siguiente

- La solicitud de PRE-RUT, es un trámite enteramente gratuito.
- Teniendo en cuenta que usted desea constituir una compañía, tipo S.A.S, no es necesario que los estatutos consten en escritura pública, con lo que sólo deberá ser autenticada en la notaría más cercana. El valor de una autenticación es de \$3.450 por firma y huella.
- El registro de la empresa en cámara de comercio, genera un impuesto de registro con cuantía que corresponde al 0.7% sobre el valor del capital suscrito.
- Los derechos de inscripción corresponden a \$32.000 por el registro del documento.
- Si se vincula a los beneficios de la Ley 1429, el costo de la matrícula del primer año es gratuita
- El formulario de Registro Único Empresarial: \$4.000.
- La apertura de la cuenta en un banco, requisito fundamental para establecer el RUT como definitivo, no genera costos.
- Tanto para la entidad bancaria, como para la cámara de comercio es necesario contar con certificados originales de existencia y representación legal, el valor de éstos es de aproximadamente \$4.300.
- Los trámites ante la DIAN se atienden de forma gratuita.

- La inscripción de los libros obligatorios, que son, el libro de actas, y de accionistas tiene un costo de \$10.300 por cada libro que desee registrar sin importar el número de hojas.

8.3 Seguridad social

En cuanto a la seguridad social del emprendedor se piensa cotizar el plan básico de la misma, que para el caso del régimen contributivo significa el 12% de los ingresos del emprendedor. Se toma como base para liquidar este valor el 35% de los ingresos estimados del año anterior. En cuanto a los otros asociados a la empresa, es decir, el diseñador industrial y la diseñadora de modas se les tendrán contrato por tareas, por lo cual no se espera que sea necesario pagarles seguridad social.

8.4 Modalidades contractuales

La modalidad con la cual se piensa conseguir que la empresa sea apoyada por parte del trabajo de los profesionales ya mencionados es prestación de servicios, esto que como se ha mencionado anteriormente lo más importante al inicio es la reducción de costos de operación, reducción de gastos y demás derivados de una contratación directa, esto debido a que la modalidad de contratación directa se rige bajo el código de trabajo, mientras que la contratación por servicios bajo el código de comercio, lo cual tiene serias implicaciones tanto en el monto mínimo a pagar por trabajador como en los beneficios que trae consigo, entre ellos vacaciones remuneradas, cesantías, aportes a salud y otros. Además se ajusta más a la estructura funcional del trabajo, pues no se planean vender grandes volúmenes de producto, lo que implica poco trabajo en *Workflow*.

8.5 Impuestos a pagar según industria

Los impuestos a pagar según industria consisten en el 11,04% sobre ingresos anuales que es el impuesto de industria y comercio que se paga a la alcaldía de Bogotá.

Presunción de renta: se debe pagar el 3% sobre el patrimonio líquido del año anterior en caso de no presentar estados financieros.

Por otro lado hay que tener en cuenta que se debe tener en cuenta para fijar el precio final del producto el 2,5% que va por concepto de la retención del iva, sin embargo este valor varía de acuerdo con la figura con la cual se negocie, preferiblemente se tiene a las personas jurídicas, puesto que cuesta menos (se le retiene el 16% del pago final), mientras que con las naturales el 2,4% lo paga la empresa que adquiere el bien o servicio.. Para fines prácticos se termina descontando en el caso de las materias primas y actividades relacionadas con la transformación del producto.

Impuesto de renta y ganancia ocasional: Se grava con 18% y 25% respectivamente, tiene cubrimiento a nivel nacional y grava utilidades producto de ingresos operativos y como complemento está el 25% que con el que se gravan los ingresos no operativos, para esto se asume que sirve también la figura de la SAS, puesto que permite reducir el gravamen ya que se toman todas las operaciones como operativas principales gravándose con 18% en vez de 25%.

Impuesto Cree: es de carácter nacional igualmente, y grava con 9% las utilidades netas de la empresa, es decir los ingresos susceptibles de incrementar el patrimonio de los accionistas.

8.6 Permisos y licencias

En realidad como es una empresa manufacturera no se requieren permisos de operación aparte de las licencias de legalidad con la Dian y la Cámara de Comercio, puesto que de acuerdo a la ley 99 de 1993 las empresas manufactureras no entran dentro de la clasificación siguiente respecto a manufacturas:

- a. Sustancias químicas básicas de origen mineral
- b. Alcoholes
- c. Ácidos inorgánicos y compuestos oxigenados

8.7 Documentos oficiales

Se planea llevar un libro de contabilidad societario, el cual lo exige la ley para sociedades tipo SAS, además de un libro de actas que guarde las decisiones y aprobaciones de estados financieros y un libro de registro de accionistas. Estos libros anteriormente mencionados son los indispensables para presentar ante las entidades gubernamentales al momento de rendir cuentas de impuestos y de estados financieros.

Por otro lado, un libro personal de contabilidad que refleje claramente el flujo de dinero, teniendo en cuenta cada ingreso y egreso que tiene la empresa para seguir operando.

8.8 Protección legal

En este aspecto lo que se registra y protege es la marca, pues es imposible prohibirle a los demás participantes del mercado (productores y clientes) producir un modelo idéntico al que en una ocasión determinada la empresa produzca y venda al cliente final. Sin embargo se pacta un contrato entre proveedor y contratante (la empresa) en cuestión de producción y diseño, además de no divulgar datos ni nada que pueda poner en riesgo la empresa.

En adición, para protegerse del estado la empresa contrata por medio de prestación de servicios, de manera que el empleado vale un 46% menos que un empleado vinculado directamente a la empresa, esto por derechos como vacaciones pagas, cesantías, aportes a pensión y primas legales, entre otros beneficios.

El hecho de que se tercerice la producción ayuda a que se evite el pago de impuestos por la compra de la maquinaria, terreno y cualquier otro impuesto relacionado con la manufactura de los mismos, además, no se asume el precio de la depreciación.

Otro aspecto relevante en cuanto a la forma de protección legal consiste en el registro que debe hacer la empresa de sus diseños ante las autoridades pertinentes, en este caso la Dirección Nacional de Derechos de Autor, esto con el objetivo de garantizar que la competencia no vaya a reproducir en masa ningún diseño que cree la empresa.

8.9 Registro del dominio

En una cotización aproximada el valor oscila entre 8 y 10 millones de pesos para la creación de la página, incluyendo e-marketing en redes por un año. Este valor se obtiene a partir de la investigación que se realiza con un ingeniero de sistemas, el cual ha tenido experiencia en desarrollar páginas web propias para la venta de productos online.

Cabe aclarar que esta página web permite ver el producto (modelo) terminado y tal cual como va lucir al momento de ser recibido y va conectarse *front office* con *Back office*, haciendo posible que en tiempo real se sepan cuántas unidades hay disponibles si es el caso y el momento en el que se vende un maletín en línea y el pago se realice por medio de plataformas como pay pal, a través de redes bancarias y demás. Además el cliente puede diseñar cada aspecto del producto en la misma página web, a partir de aquí inicia el trabajo *Back office* y se arroja una propuesta mejorada al cliente.

La página web se va proteger con ayuda de las plataformas que en las cuales funciona, plataformas como Shopify, Wordpress y Vtex, que se encargan directamente de garantizar la seguridad en sus servidores y aliados.

9. PLAN FINANCIERO

9.1 Inversión total inicial

La inversión inicial se estima en 12.200.000, siendo el 98,72% con crédito y el restante con recursos propios. Se estima esta cantidad teniendo en cuenta que la página web puede variar entre 8 y 10 millones dependiendo de los detalles con los que se elabore la página y el capital mínimo de trabajo se estima en 2.200.000 pesos bien sea para la fabricación del primer maletín o para imprevistos que puedan ocurrir en los gastos de funcionamiento.

Es favorable que el capital de trabajo sea bajo, puesto que de otra manera estaría restando flexibilidad financiera y capacidad de funcionamiento al no haber grandes cantidades de recursos.

A continuación se plasman posibles escenarios en cuanto al estado de resultados afectando el valor de ventas como variación porcentual y los efectos que tiene en la hoja de flujo.

Tabla 15
Sensibilidad en Ventas

SENSIBILIDAD DEL PROYECTO EN UTILIDAD AÑO 1				
CUENTA	INCREMENTO DE			
	AÑO 1	12 %	-12 %	14 %
VENTAS	78.540.000	87.964.800	69.115.200	89.535.600
+ COMPRAS + MANO DE OBRA VARIABLE	44.272.250	49.584.920	38.959.580	50.470.365
+ MANO DE OBRA FIJA	0	0	0	0
+ COSTOS FIJOS DE PRODUCCION	0	0	0	0
+ DEPRECIACION Y DIFERIDOS	3.333.333	3.333.333	3.333.333	3.333.333
TOTAL COSTO DE VENTAS	47.605.583	52.918.253	42.292.913	53.803.698
UTILIDAD BRUTA (Ventas - costo de ventas)	30.934.417	35.046.547	26.822.287	35.731.902
GASTOS ADMINISTRATIVOS	23.621.916	23.621.916	23.621.916	23.621.916
GASTOS DE VENTAS	867.082	971.131	763.032	988.473
UTILIDAD OPERACIONAL (utilidad bruta- G.F.)	6.445.419	10.453.499	2.437.339	11.121.513
- GASTOS FINANCIEROS	2.499.561	2.499.561	2.499.561	2.499.561
- GASTOS PREOPERATIVOS	0	0	0	0
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS (U.O. - Otr G.)	3.945.859	7.953.939	-62.222	8.621.952
IMPUESTOS	1.381.050	2.783.879	0	3.017.683
UTILIDAD NETA	2.564.808	5.170.060	-62.222	5.604.269
RENTABILIDAD/VENTAS	3,27%	5,88%	-0,09%	6,26%
RENTABILIDAD/INVERSIÓN	18,75%	37,79%	-0,45%	40,96%

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en el cuadro las si las ventas aumentan en un 12%, la rentabilidad sobre la inversión se estima que aumenta más que proporcionalmente, lo cual quiere decir que este es un punto sensible al momento de obtener una rentabilidad, ya que al hacerse mayor la producción no se está aumentando proporcionalmente los costos de elaboración, y lo mejor es que esto ocurre aún si no se están cargando a la empresa servicios como diseño y fabricación como costos fijos, dándole viabilidad a la empresa, lo cual implica que es una decisión bastante favorable el producir tercerizando estos procesos.

Tabla 16
Sensibilidad en Utilidad

SENSIBILIDAD DEL PROYECTO EN UTILIDAD AÑO 1				
	INCREMENTO DE			
		12 %	-12 %	14 %
CUENTA	AÑO 1	AÑO 1	AÑO 1	AÑO 1
VENTAS	78.540.000	78.540.000	78.540.000	78.540.000
+ COMPRAS + MANO DE OBRA VARIABLE	44.272.250	49.584.920	38.959.580	50.470.365
+ MANO DE OBRA FIJA	0	0	0	0
+ COSTOS FIJOS DE PRODUCCION	0	0	0	0
+ DEPRECIACION Y DIFERIDOS	3.333.333	3.333.333	3.333.333	3.333.333
TOTAL COSTO DE VENTAS	47.605.583	52.918.253	42.292.913	53.803.698
UTILIDAD BRUTA (Ventas - costo de ventas)	30.934.417	25.621.747	36.247.087	24.736.302
GASTOS ADMINISTRATIVOS	23.621.916	23.621.916	23.621.916	23.621.916
GASTOS DE VENTAS	867.082	971.131	763.032	988.473
UTILIDAD OPERACIONAL (utilidad bruta- G.F.)	6.445.419	1.028.699	11.862.139	125.913
- GASTOS FINANCIEROS	2.499.561	2.499.561	2.499.561	2.499.561
- GASTOS PREOPERATIVOS	0	0	0	0
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS (U.O. - Otr G.)	3.945.859	-1.470.861	9.362.578	-2.373.648
IMPUESTOS	1.381.050	0	3.276.902	0
UTILIDAD NETA	2.564.808	-1.470.861	6.085.676	-2.373.648
RENTABILIDAD/VENTAS	3,27%	-1,87%	7,75%	-3,02%
RENTABILIDAD/INVERSIÓN	18,75%	-10,75%	44,48%	-17,35%

Fuente: Elaboración propia.

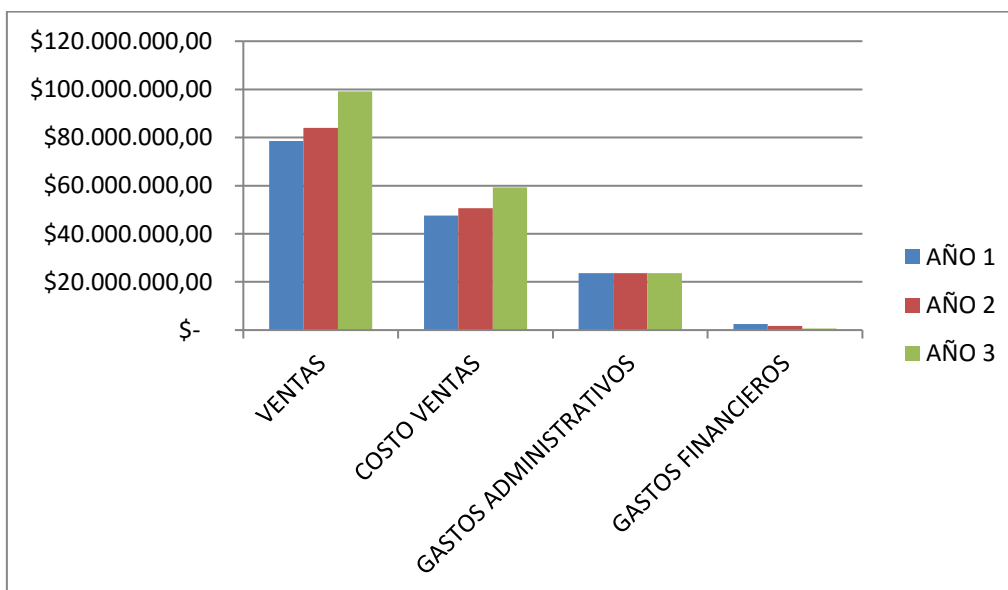
Como se puede observar el tema de costos variables también se convierte en extremo sensible para la compañía porque pone en riesgo la viabilidad del proyecto en cuestión de tasa de

oportunidad, si los costos variables llegarán aumentar 12% se pondría en riesgo la operación y se haría mal en apoyar el proyecto con esas condiciones, de manera que como máximo se puede tolerar una cifra de aumento de costos variables entre 11 y 11,4%

9.2 Presupuesto de ingreso

En cuanto al presupuesto de ingreso se tiene que en el primer año se obtiene 2.564.808 pesos de utilidad neta después de pagar rubros importantes como gastos administrativos y mano de obra variable, de manera que se tiene en total un saldo favorable teniendo en cuenta que es el primer año de ventas, y por lo general, el más duro de aguantar en cuanto a la estructura financiera, se espera más adelante realizar el cambio pertinente de outsourcing a in house cuando se gane lo suficiente para justificarlo. En e-commerce se estima que se alcanza un impacto (persona impactada) por cada 6 pesos que se gasten en pautar sobre Facebook. De esta manera se estima que se impactarán 166,666 personas de las cuales hace la segmentación esperando tener efecto en ventas.

Gráfica 3. *Ingresos-Egresos 1.*



Fuente: Elaboración propia

Eje x: año (1,2 y 3); Eje y: millones de COP

Como se puede observar en esta tabla de datos de elaboración propia se tiene que las ventas aumentan en una forma más rápida que el costo de las ventas aumentando la diferencia entre ambas, mientras que los gastos administrativos se estabilizan a lo largo del tiempo, los gastos financieros disminuyen. Todo esto implica que entre la empresa más venta más utilidad unitaria o margen tiene con respecto al inicio del periodo. En el tercer año la utilidad asciende finalmente a \$ 9.437.968 COP, lo cual ya denota la fuerza con la que se espera que crezca siendo que estos fondos se piensan re invertir en generar ventas.

9.3 Costos Indirectos

Los costos fijos del negocio se basan en la manutención de la página web, que en algunas plataformas se calcula según ventas (pasando a ser costos variables), las mejoras respectivas de la misma, además de los costos de financiamiento y depreciaciones. Aparte de esto no se tienen otros costos fijos pues tanto la fabricación, la asesoría y demás procesos productivos de la empresa se basan en la cantidad de bolsos que se vendan, es decir, son costos variables o directos.

9.4 Utilidades y política de distribución

La utilidad que se espera obtener en el primer año son \$ 2.564.808 pesos, y el reparto de utilidades se distribuye entre provisión para gastos eventuales del negocio (20%), abono de capital de deuda (20%) y el beneficio que obtiene el emprendedor (60%).

Teniendo en cuenta que los intereses de 2.33% mensual de tasa, préstamo de 10 millones de pesos y a un plazo de 3 años para el pago genera una cuota de \$413,636 mensual, por lo cual se necesita vender cada vez más y como mínimo para hacer viable el negocio, con todo e inversión inicial se necesitan 14 unidades en ventas mensuales.

9.5 Impuestos

De acuerdo con la información obtenida de páginas de la DIAN se puede establecer que los impuestos a pagar son los siguientes:

Ica: consiste en un impuesto del 11,04% sobre los ingresos,

Rete-iva: (2,5%) para personas naturales si el valor de la transacción supera 803,000 y comercio por valor de 25% de las utilidades anuales.

9.6 Sistema de cobros

En cuanto al sistema de cobros a los clientes se espera que se pueda cobrar el producto una vez aprobado el modelo por parte del cliente, sin embargo la asesoría del cliente recibe debe ser cobrada por parte de la empresa, pues esta no puede garantizar de alguna manera que el cliente efectivamente vaya adquirir el producto, por lo cual correría el riesgo de perder dinero en caso de la negativa. En este orden de ideas se cobra en dos ocasiones al cliente, la primera etapa es para la asesoría con base en lo que el cliente necesite y la segunda es por motivo de manufactura y transformación de materias primas.

9.7 En cuanto a sistema de pagos

En cuanto a la forma como se va pagar a los proveedores de consultoría y la maquila se efectúa una vez se ha completado su trabajo, de esta manera se puede garantizar el flujo de operativo óptimo de la empresa. Debido a que no hay cartera hay liquidez y se puede pagar la materia prima en efectivo. Por otro lado se puede buscar construir fidelidad de proveedores con este método de trabajo.

9.8 Proyecciones contables

El punto de equilibrio financiero en unidades son 14 unidades al mes para la venta, de esta manera se hace viable el negocio, pues de lo contrario se pone en riesgo el funcionamiento de la empresa. En general se tiene la necesidad de trabajar fuertemente para lograr esta cantidad de ventas en los primeros meses, pero con un despliegue adecuado de estrategia se logra esta meta.

- **Supuestos**

1. Los costos por unidad son de 241.387 pesos incluyendo el valor de la mano de obra variable.
2. El valor promedio de venta es de 420.000 pesos por unidad.
3. Se van a vender como mínimo 14 maletines al mes, por lo cual es el cálculo que se tiene en cuenta.
4. No cambia el valor de la deuda.

En cuanto a la tasa interna de retorno o (IRR) en inglés se obtiene un retorno positivo de 38,47% por mes, lo cual implica que la empresa es rentable, esto debido a que el margen de contribución unitario está alrededor del 42% y adicionalmente los costos fijos son casi nulos, por lo cual los ingresos se les descuenta en su mayor parte costos variables como materia prima, mano de obra variable y estos costos van disminuyendo a medida que la empresa aumenta su producción.

Por otro lado el periodo de recuperación de la inversión se alcanza en el tercer año, debido a los altos costos de producción y la inversión inicial. Aunque también está el hecho que el margen de contribución sobre ventas alcanza el 42%.

Por último, se tiene la tasa de oportunidad, la cual arroja como resultado que es bastante favorable, puesto que no sólo se obtiene la tasa anual del 10% de interés al dinero invertido, sino que además se ganan 7 millones adicionales que si se invirtiera ese dinero en otro proyecto.

Los puntos más delicados que pueden variar significativamente la rentabilidad son: Precio unitario, costos unitarios de mano de obra, de consultoría y unidades vendidas. Por lo cual son

variables que deben modificarse para beneficio de la empresa a medida que se va haciendo conocida la misma.

9.9 Análisis de balance general

Existen tres indicadores que se consideran relevantes al momento de realizar el análisis del balance que logra la empresa en los tres primeros años, a continuación se enumeran y explican:

1. **Liquidez:** por cada peso (1) pasivo que se debe, la empresa tiene \$0,79 pesos para respaldar la deuda, y teniendo en cuenta que se recomienda tener 2,5 veces la deuda como respaldo se concluye que la empresa no cuenta con suficiente liquidez. Vale tener en cuenta que es básicamente porque la empresa trabaja sobre pedido y una vez encargado el producto se procede a comprar insumos y transformar, por lo cual no se requiere de una alta liquidez para operar.
2. **Endeudamiento:** se observa que el endeudamiento disminuye significativamente año a año, de manera que al final del tercer año este endeudamiento asciende a sólo 21%, cuando se considera en niveles aceptables de endeudamiento hasta el 60%.

Con respecto al análisis mes a mes de los estados financieros se tiene lo siguiente:

- Se proyectan ingresos estacionales pero con estimación piso de ventas bajo un mes normal de 14 unidades vendidas por mes, esto debido a que las estimaciones en el módulo de mercadeo respaldan el inicio de ventas con alrededor de 14 a más unidades mensuales.
- El nivel de endeudamiento disminuye conforme pasan los años y en el año 3 ya se tiene sólo el 21%, lo cual garantiza que ya para el año 3 se puede pedir otro préstamo de ser necesario para aumentar operaciones.
- Los gastos de ventas aumentan en el mes 1, 2 y 3 del estado de pérdidas y ganancias y alcanzan techo en el mes 7, lo cual ayuda a que la compañía pueda aumentar la utilidad y las ventas sin aumentar egresos de forma proporcional.

- La rentabilidad operacional es del 8,21% anual, lo cual implica que por cada peso que se ingresa se obtiene 0,0821 pesos de utilidad que si bien es baja se explica por los gastos de asesoría y fabricación tercerizados.
- Existe una eficiencia operativa baja por parte de la empresa puesto que los costos de venta aumentan casi a la par de las ventas, esto principalmente provocado por la estrategia de convertir costos fijos en costos variables con la producción, pero ha de tenerse en cuenta que se busca la eficiencia operativa a partir del cuarto año al intentar pasar la tercerización a operaciones realizadas dentro de la empresa.

Es importante resaltar que contrario a lo que establece la plataforma de ayuda financiera, si se tienen en cuenta los costos de fabricación y los costos financieros, se recomienda por tanto revisar datos ingresados.

10. VALORACIÓN Y ANÁLISIS PUNTOS FUERTES

10.1 Puntos fuertes

El proyecto puede tener éxito debido a varios puntos relevantes que hacen que sea viable, entre ellos está la propuesta de valor que está ofreciendo al consumidor final ya que le está dando la posibilidad de elegir realmente el morral de sus sueños, un morral que va tener características de tamaño, color, material y estampado de acuerdo a los gustos y necesidades del mismo, esto es positivo debido a que las empresas que fabrican a este segmento no le preguntan al cliente qué valoran más en su uso diario, cuántos bolsillos les gustaría que tuviera o qué material prefiere, inclusive, que combinación de los mismos, y mucho menos hay asesoría de un experto para poder llevar lo que el cliente quiere a una realidad.

10.2 Puntos débiles

En este aspecto se debe tener en cuenta que el segmento al cual se enfoca la empresa es un nivel socioeconómico medio-alto a alto, por lo cual se vuelve importante la marca al momento de elegir un morral, y en este caso la marca no ha generado suficiente *awareness* para poder competir con las marcas que están en este momento supliendo necesidades de los usuarios como el reconocimiento de estatus, exclusividad y diferenciación. Sin embargo se tiene un plan de mercadeo enfocado a generar intención de compra y reconocimiento de marca que genera *status*.

Otro aspecto a tener en cuenta son las altas tasas de financiación de la empresa y los altos costos variables de la misma, que generan una dependencia a aumentar ventas rápidamente a partir del momento de iniciar operaciones puesto que de otra manera el proyecto deja de ser viable. Sin embargo se anticipa que se deben reducir drásticamente los costos variables y aumentar la eficiencia operativa de la empresa, por lo cual se plantean algunas soluciones como la producción directa del producto terminado una vez se alcancen ventas suficientes.

10.3 Oportunidades

No hay ninguna empresa conocida que diseñe lo que el cliente le pide en un pedido de 1 sola unidad, puesto que las grandes empresas se dedican a fabricar grandes cantidades de un modelo y por muy lujosa que sea la marca no es garantía de poder diseñar el maletín pensando en los requerimientos del cliente como número de bolsillos, tamaño de los mismos, color del maletín, material, diseño, tamaño, entre otros. Sin embargo si existen empresas pequeñas que están realizando actualmente algo parecido por medio de internet desde el continente asiático.

10.4 Amenazas

No lograr el reconocimiento necesario por parte del cliente y no lograr hacer conocer la propuesta o no lograr hacerla atractiva a los ojos del cliente. Para esto se necesita un capital humano bastante bueno, capaz de diseñar y ejecutar la propuesta novedosa a partir de las pistas que el cliente otorga. Esta amenaza se piensa disipar siendo detallistas con cada aspecto que involucre tanto la manufactura como el diseño del producto, pensando en cada uso que le puede dar el cliente a la mochila y siguiendo la estrategia de atacar la competencia con producción personalizable.

10.5 Estrategia de desarrollo del proyecto

La estrategia consiste en satisfacer al cliente al máximo, hacerle sentir importante y darle a sentir que hace parte de un grupo selecto que puede tener un maletín diseñado con base en sus necesidades y gustos. Además el mercadeo propuesto es selectivo en cuanto a quienes les llega información de este producto, pues a pesar que el segmento no es amplio, se tienen algunas barreras de información para garantizar que todos a los que se llega hacen parte del segmento. Básicamente y según las estrategias genéricas de Michael Porter se estaría aplicando la segmentación enfocada provocando sentimiento de exclusividad.

Para potenciar los puntos fuertes se venderá a un precio muy atractivo y el acompañamiento se hará teniendo en cuenta tiempos de espera, creatividad y satisfacción del cliente en general. En especial este último es un punto muy importante para medir la forma como se está llevando a cabo el requerimiento estipulado por el cliente.

10.6 Aspectos de sostenibilidad o riesgos

Uno de los aspectos de tipo económico que podría estar dificultando el inicio del proyecto es el alto precio del dólar teniendo en cuenta que la mayoría de las telas son importadas, los costos del mercadeo son en dólares por ser *e-commerce*. Lo que hace sostenible la empresa sin embargo, es el bajo costo fijo, la capacidad de internacionalización sin incurrir en mayores costos o riesgos y la capacidad de competir por nuevos mercados, culturas y segmentos.

Otra manera de hacer el negocio más sostenible tanto financieramente como en cuestión de compromiso medio ambiental consiste en fabricar maletines con materiales alternativos de tipo reciclable como llantas y vallas desechadas.

En el caso de los riesgos financieros ha de tenerse en cuenta que el punto de equilibrio es de 14 unidades al mes, por lo cual debe tenerse en cuenta que los primeros periodos de facturación pueden dar pérdidas como resultado de operación. Para evitar que esto se prolongue se debe lograr posicionar la marca como la mejor opción.

11. REFERENCIAS BIBLIOGRAFÍA

- Banco de la República. (2015). *Banco de la República*. Recuperado el 31 de Marzo de 2016, de <http://www.banrep.gov.co/es/balanza-pagos>
- Cámara de Comercio de Cali. (s.f.). *Sociedad por Acciones Simplificada*. Recuperado el 25 de Noviembre de 2015, de <http://www.ccc.org.co/servicios/registros-publicos/mercantil/tramites/constituciones-reformas-y-nombramientos/sociedad-por-acciones-simplificada-sas>
- Dinero. (22 de Diciembre de 2014). *Dinero*. Recuperado el 1 de Abril de 2016, de <http://www.dinero.com/edicion-impresa/informe-especial/articulo/el-estrato-esta-moda-colombia/204151>
- Future concept lab. (2009). *Observatorio de tendencias de la cámara de comercio de Bogotá 2009*. Recuperado el 9 de Abril de 2016, de <http://es.slideshare.net/agopublicidad/perfiles-de-los-consumidores-en-bogot-cc-bjulio09>
- Merriam-Webster's Learner's Dictionary. (s.f.). *Merriam Webmaster*. Recuperado el 04 de Septiembre de 2016, de <http://www.merriam-webster.com/dictionary/personalize>
- Luna, L. (2011). *slides share*. Recuperado el 12 de Octubre de 2016, de <http://es.slideshare.net/ludyslu/proceso-de-curtido-de-pieles>
- PORTAFOLIO. (15 de Enero de 2015). *PORTAFOLIO*. Recuperado el 31 de Marzo de 2016, de <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/peso-devaluo-frente-dolar-monedas-33858>
- Portafolio. (1 de Agosto de 2014). *Portafolio*. Recuperado el 16 de Abril de 2016, de <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/perfil-colombianos-compran-online-42656>
- Revista Dinero. (9 de Septiembre de 2015). *Dinero*. Recuperado el 31 de Marzo de 2016, de <http://www.dinero.com/economia/articulo/sector-textil-no-avanza-colombia-2015/213233>

Real Academia Española. (s.f.). *Real Academia Española*. Recuperado el 04 de Septiembre de 2016, de <http://dle.rae.es/?id=SjfQTpg>

Secretaría Distrital de planeación Bogotá. (2015). *Proyección de la población*. Recuperado el 25 de Noviembre de 2015, de <http://www.sdp.gov.co/PortalSDP/InformacionTomaDecisiones/Estadisticas/ProyeccionPoblacion>

Secretaría distrital de planeación. (2009). *DANE*. Recuperado el 11 de Abril de 2016, de <http://www.sdp.gov.co/PortalSDP/InformacionTomaDecisiones/Estadisticas/ProyeccionPoblacion>

Telco Textil. (s.f.). *Pruebas para las telas-Telco Textil*. Recuperado el 25 de Noviembre de 2015, de <http://telcotextil.mx/informacion/pruebas-de-calidad-en-telas/pruebas-para-las-telas/>

Vacudem para el técnico en curtición . (3era edición). Vacudem para el técnico en curtición . *BASF*.

Zanabria, B. C. (2013). *DIAN*. Recuperado el 31 de Marzo de 2016, de http://www.dian.gov.co/descargas/tlc/USAID_Manual_Sector_Textil_Confecciones.pdf