

*Especialización en Gerencias de Proyectos*

ESTUDIO DE PRE-FACTIBILIDAD PARA LA SISTEMATIZACIÓN DEL  
PROCESO DE PRODUCCIÓN, EN LA EMPRESA CREACIONES SALAZAR

NATALIA ANDREA SALAZAR MONTALVO  
ÓSCAR DAVID CORREA HENAO

ASESOR:  
VÍCTOR HUGO HERNÁNDEZ.

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER  
FACULTAD DE ESTUDIOS EMPRESARIALES Y DE MERCADEO  
MEDELLÍN  
2017

## CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	9
1. RESUMEN DEL PROYECTO .....	10
1.1 Nombre del proyecto .....	10
1.2 Resumen ejecutivo.....	10
2. FORMULACIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	11
2.1 Formulación del problema.....	12
3. JUSTIFICACIÓN .....	13
4. OBJETIVOS .....	14
4.1 Objetivo general.....	14
4.2 Objetivos específicos .....	14
5. MARCO DE REFERENCIAL .....	15
5.1 Estado del arte.....	15
5.2 Desarrollo temático para la preparación, formulación y evaluación de proyectos.....	16
5.3 Marco conceptual.....	17
5.4 Marco metodológico .....	19
5.5 Planteamiento metodológico .....	19
5.5.1 Tipo de investigación.....	19
5.5.2 Diseño de la investigación .....	19
5.5.3 Entrega de difusión y divulgación del proyecto .....	20
5.5.4 Usuarios potenciales y sectores beneficiados .....	21
6. ALCANCES O LIMITACIONES .....	22
7. EJECUCIÓN DEL PROYECTO.....	23

*Especialización en Gerencias de Proyectos*

7.1 Análisis de macro entorno .....	23
7.1.1 Análisis de la producción industrial de Colombia .....	23
7.1.2 Ventas y personal ocupado .....	24
7.1.3 Confianza del consumidor .....	24
7.1.4 TRM.....	25
7.1.5 Importaciones en Colombia .....	26
7.2 Análisis del micro entorno.....	26
7.2.1 Poder de compradores.....	26
7.2.2 Poder de los proveedores .....	26
7.2.3 Rivalidad competitiva .....	27
7.2.4 Ingreso de nuevos competidores.....	27
7.2.5 Amenaza de sustitutos .....	27
7.3 Comportamiento del sector.....	27
7.4 Análisis del mercado.....	33
7.5 Tendencias .....	34
7.6 Análisis del producto .....	35
7.6.1 Análisis de los clientes.....	36
8. ANÁLISIS TECNICO Y TECNOLÓGICO .....	37
8.1 Macro localización.....	37
8.2 Aspectos de la infraestructura.....	38
8.3 Micro localización .....	38
8.4 Distribución de área y espacios .....	38
8.5 Diseño de la oficina .....	39
8.6 Descripción del proceso actual .....	41

*Especialización en Gerencias de Proyectos*

8.6.1 Debilidades del proceso actual .....	42
8.7 Descripción del proceso propuesto .....	42
8.8 Requerimientos técnicos .....	44
8.9 Especificaciones técnicas.....	44
8.10 Proveedores y características .....	45
8.11 Costeo de los productos .....	48
9. ESTUDIO ORGANIZACIONAL .....	52
9.1 Descripción de la empresa .....	52
9.2 Responsabilidad social.....	52
9.3 Aspectos administrativos .....	53
9.3.1 Gastos administrativos.....	53
9.3.2 Perfil de cargos .....	54
9.4 Análisis legal .....	64
9.5 Persona jurídica .....	64
9.5.1 Deberes legales .....	66
10. EVALUACIÓN FINANCIERA .....	66
10.1 Supuestos macroeconómicos .....	66
10.2 Supuestos Operacionales .....	67
10.3 Impuestos .....	67
10.4 Pronostico de ventas .....	68
10.5 Proyección de estado de pérdidas y ganancias .....	69
10.6 Análisis del estado de resultados .....	71
10.6.1 Margen operacional .....	71
10.6.2 Margen neto .....	72

*Especialización en Gerencias de Proyectos*

10.7 Inversiones .....	72
10.8 Evaluación financiera .....	73
10.8.1 Flujos de caja para evaluación .....	75
10.8.2 Resultados de la evaluación financiera .....	76
10.9 Análisis de riesgos .....	76
10.9.1 Análisis de riesgos .....	77
11. CONCLUSIONES .....	78
RECOMENDACIONES .....	79
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	80

## **LISTA DE TABLAS**

Tabla 1. Árbol de problemas. ....	12
Tabla 2. Árbol de soluciones. ....	13
Tabla 3. Estado del arte. ....	15
Tabla 4. Mercado de la marroquinería en Colombia, agosto de 2015. ....	28
Tabla 5. Mercado Colombiano de marroquinería 2015. ....	29
Tabla 6. Evolución de las importaciones de marroquinería 2015 ....	30
Tabla 7. Oportunidades en el corto plazo del sector. ....	31
Tabla 8. Oportunidades en el corto plazo en Europa. ....	32
Tabla 9. Oportunidades a largo plazo en Asia y Rusia. ....	33
Tabla 10. Características del producto. ....	36
Tabla 11. Clientes. ....	36
Tabla 12. Distribución de áreas. ....	39
Tabla 13. Descripción del proceso actual. ....	41
Tabla 14. Descripción del proceso propuesto. ....	43
Tabla 15. Mapa de Procesos ....	44
Tabla 16. Análisis de posibles proveedores. ....	46
Tabla 17. Costo variable promedio proceso actual. ....	49
Tabla 18. Costo variable promedio proceso propuesto. ....	50
Tabla 19. Análisis de costos y operaciones entre ambos procesos. ....	51
Tabla 20. Mano de obra administrativa y gastos anuales. ....	53
Tabla 21. Perfil del Gerente. ....	55
Tabla 22. Perfil del Gerente. ....	58
Tabla 23. Perfil del director comercial. ....	60
Tabla 24. Supuestos macroeconómicos. ....	66
Tabla 25. Estimativo de ingresos. ....	68
Tabla 26. Proyección del estado de pérdidas y ganancias proceso actual. ....	69
Tabla 27. Proyección del estado de pérdidas y ganancias con el proyecto. ....	70
Tabla 28. Inversiones del proyecto. ....	73

*Especialización en Gerencias de Proyectos*

Tabla 29. Costo de capital - Tasa de descuento.....	74
Tabla 30. Costo anual equivalente sin sistematización. ....	75
Tabla 31. Costo anual equivalente con sistematización. ....	75
Tabla 32. Evaluación financiera del proyecto. ....	76
Tabla 33. Análisis de riesgos.....	77

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1. Variación por sector económico.....	23
Figura 2. Variación anual de producción real en Colombia, 2016 .....	24
Figura 3. Índice de las expectativas del consumidor Colombiano 2016 .....	25
Figura 4. Principales destinos de exportaciones de marroquinería 2015.....	30
Figura 5. Principales países de origen de las importaciones de marroquinería 2015	31
Figura 6. Evolución de las clases sociales en Colombia. ....	35
Figura 7. Macro localización. ....	37
Figura 8. Diseño de oficina y producción actual. ....	40
Figura 9. Diseño de la empresa propuesto. ....	40
Figura 10. Organigrama.....	53
Figura 11. Gráfica de proyección de unidades. ....	68
Figura 12. Margen operacional.....	71
Figura 13. Margen neto.....	72



## **INTRODUCCIÓN**

El presente estudio presenta una propuesta de mejoramiento productivo, aplicado a través de la sistematización del proceso de producción, en la empresa Creaciones Salazar, que permita mejorar el actual proceso de fabricación en la empresa.

La sistematización, consiste en hacer labores sistémicas en vez de actividades manuales, a través de un software de diseño, en el proceso preoperativo para elaborar bocetos, diseños y programación del corte de las piezas. De igual forma se contempla un software contable, haciendo que los procesos sean más rápidos y eficientes.

En vista de lo anterior, se realiza un estudio técnico, sectorial y legal, con el fin de obtener y analizar los datos que divulga el sector. Con base en ello, se debe hacer un análisis financiero y legal, para determinar la prefactibilidad financiera del proyecto, partiendo de la reducción de costos mediante la aplicación de la propuesta. Para esto, se implementaron fuentes primarias y secundarias, para facilitar el desarrollo de los diversos aspectos: la tecnología, la técnica, el proceso y el entorno.

De igual forma se deben obtener datos para determinar los costos y hallar sus proyecciones para un periodo de 5 años, también se tiene en cuenta un estudio legal, teniendo en cuenta el ente regulador (Dian) y posteriormente se determina la evaluación financiera con el estado actual, y con el proceso mejorado, teniendo en cuenta presupuestos, estado de resultados proyectado y el flujo de caja del proyecto.

## **1. RESUMEN DEL PROYECTO**

### **1.1 Nombre del proyecto**

Estudio de Pre-Factibilidad para la sistematización del proceso de producción, en la empresa Creaciones Salazar.

### **1.2 Resumen ejecutivo**

Actualmente el proceso de producción en la empresa Creaciones Salazar, es manual e informal, haciendo que algunos procesos presenten demoras para la producción de morrales, altos desperdicios, reprocesos, mano de obra no capacitada, fabricando por debajo de la capacidad instalada, causando altos tiempos de entrega y baja capacidad productiva.

Por lo anterior, la compañía debe analizar la propuesta de sistematizar el proceso de producción para mejorar la productividad.

Los beneficios inherentes que tendría la empresa, con la sistematización de sus procesos, serían la optimización del diseño, del proceso de corte, de entregas óptimas y ágiles a clientes, eficiencia operativa, reducción costos y disminución de errores de producción y administrativos, esto enmarcado dentro de un entorno positivo en la gerencia para la implementación de estas tecnologías.

## **2. FORMULACIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La empresa Creaciones Salazar, nació en el año 1982, en la ciudad de Pereira. Fundada por Ramiro Salazar López, inicialmente se fabricaban correas en cuero y sintético cuyas materias primas eran compradas en Venezuela, Cúcuta y Bogotá. Adicionalmente, se fabricaban productos con piel de culebra la cual era muy codiciados para la época.

En el año 1990, se expandió el portafolio de productos, involucrando otros géneros como bolsos para dama, siendo esto todo un éxito. Unos años después la empresa vio la necesidad de involucrar otras mercancías, puesto que los clientes (mujeres en su mayoría) constantemente solicitaban bolsos para el resto de su familia. Esto le permitió ampliar su gama de bienes, produciendo artículos en lona (por ejemplo morrales), accediendo así a nuevos nichos de mercado, donde se han satisfecho las diferentes tipos de consumidores.

La empresa lleva en el mercado aproximadamente 30 años, sin embargo existe una alta competencia, hay poco conocimiento de la marca en el mercado, los clientes no se han mantenido en el tiempo, existe problemas de estandarización y control de la producción y de materia prima.

Dado lo anterior se infiere que la organización carece de condiciones productivas para mantener su posición en el mercado local, por causa de las siguientes situaciones:

- No existe estandarización de procesos.
- Baja capacidad para diferenciar el producto.
- Falta de acceso a la financiación.
- Debilidad en la gestión comercial.
- Dificultades en el flujo de caja.
- Pocos canales de distribución.
- Ausencia de diseño innovador I+D.
- Perdida de negocios grandes, por contar con baja capacidad de producción.

Una vez identificados estos problemas, se decide realizar el estudio de pre factibilidad para la sistematización del proceso de producción, en la empresa Creaciones Salazar.

## 2.1 Formulación del problema

Se implementó la técnica de árbol de problemas, para identificar los efectos que influyen en la productividad de la empresa.

**Tabla 1.** Árbol de problemas.

<b>Efectos</b>	Demoras en la entrega de la producción	Errores de diseño y de materiales	Reprocesos y desperdicios	Insatisfacción del cliente deficiente
<b>Problema</b>	Ausencia de condiciones de productividad debido a la falta de estandarización de procesos productivos.			
<b>Causas</b>	No existe la gestión por procesos	Débil gestión comercial	Capacidad instalada insuficiente para proveer grandes volúmenes	No existe diferenciación de los productos
	No existe la estandarización de procesos.	Falta implementar sobre clientes y propuestas		

**Fuente.** Elaboración propia.

Se puede deducir que la empresa enfrenta dificultades operacionales debido a la ausencia de productividad empresarial por la falta de estandarización de procesos productivos, esto ha traído efectos en la gestión operacional traducidos en demoras de entregas, reproceso, errores de diseño, compra inadecuada de materiales, desperdicios e insatisfacción de clientes.

### 3. JUSTIFICACIÓN

De acuerdo a los problemas identificados anteriormente (árbol de problemas) se realizó un análisis de posibles soluciones para aumentar la productividad organizacional, las cuales se expresan en la siguiente figura:

**Tabla 2.** Árbol de soluciones.

<b>Resultados</b>	Optimización en la entrega de la producción	Disminución de errores de diseño y de materiales	Disminución de reprocesos y desperdicios	Satisfacción del cliente deficiente
<b>Solución</b>	Condiciones eficientes de productividad por medio de la sistematización de procesos productivos			
<b>Medios - Objetivos</b>	Implementar la gestión por procesos	Sistematizar la producción	Aumento de la capacidad instalada	Diferenciación en los productos
	Estandarización de procesos.	Sistematizar los procesos administrativos		

**Fuente.** Elaboración propia.

De acuerdo a las soluciones planteadas, se seleccionó la alternativa que consiste en la sistematización de la producción para asegurar condiciones eficientes de productividad, permitiendo que la empresa optimice la entrega de producción, disminuya los errores asociados al diseño, mejorará el proceso de corte, disminuirá los desperdicios.

Igualmente la sistematización permitirá la estandarización de los procesos, permitirá tener un flujo más eficiente de la información, favorece la gestión por procesos, optimiza los recursos y los tiempos y mejora el control de la producción.

Por lo tanto el proyecto consiste en determinar la prefactibilidad de mejora los procesos de producción de una empresa existente de marroquinería especializada en la fabricación en bolsos y morrales en lona y materiales sintéticos

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1 Objetivo general**

Determinar la prefactibilidad para la implementación de la sistematización del proceso de producción, en la empresa Creaciones Salazar.

### **4.2 Objetivos específicos**

- Determinar el estado actual del sector, comprendido por un análisis económico, financiero, técnico, tecnológico, ambiental y legal.
- Diseñar los procesos productivos de la empresa para la sistematización.
- Determinar la viabilidad financiera a través del costo anual equivalente (CAE), identificando los ahorros periódicos de los recursos, así como los costos y gastos asociados a la operación.

## 5. MARCO DE REFERENCIAL

### 5.1 Estado del arte

A nivel nacional existen trabajos de grado que han aportado a la investigación de la industria de la marroquinería en Colombia entre ellos:

**Tabla 3.** Estado del arte.

Nombre trabajo	Tesis de la Universidad Pontificia Javeriana de carteras personalizadas para mujeres
Autor	Duran y Freund
Año	2010
Temática, resumen o tesis	Este trabajo aportó en la identificación de la cadena productiva del sector marroquinería efectuado por la ANDI.
Categoría	Prefactibilidad- procesos- marroquinería

Nombre trabajo	trabajo de grado de la Universidad Javeriana
Autor	Corredor y romero
Año	2009
Temática, resumen o tesis	Este trabajo analiza con detalle una empresa productora y comercializadora de productos de marroquinería- fue muy importante para identificar un método para el costeo de los productos.
Categoría	Prefactibilidad- procesos- marroquinería

**Fuente.** Universidad Pontificia Bolivariana.

El Gobierno de Colombia, construyó un plan de negocios para mejorar la competitividad de esta industria, liderado por el consultor internacional Coelho Asesoría y la Universidad del Rosario, que busca a través de distintas acciones recuperar el mercado interno y convertir al sector en el tercer productor más importante de América Latina al 2028.

El plan de negocios proyectado a 15 años buscará lograr en su primera etapa desde ahora hasta el año 2018, crecimientos estables en la producción del sector superiores al 8% y aumentar la participación del empleo del sector en el total de la industria, pasando de 3.1% en 2011 al 4,1% en 2018. Aquí se plantea además la creación de una “Marca País”, que facilitará la penetración de productos colombianos de alto valor agregado en mercados vecinos como Perú, Ecuador, Chile, Costa Rica y en lograr un mejor aprovechamiento de los Tratados de Libre Comercio, en especial con Estados Unidos, Canadá y la Unión Europea. (Style América, 2011).

## **5.2 Desarrollo temático para la preparación, formulación y evaluación de proyectos**

De acuerdo a un informe de la ACICAM (2015) la industria de la marroquinería en Colombia es una de las más importantes, ya que este sector representa una fuente de trabajo del 0,6% de la población a nivel nacional, y a su vez representa el 0,27% del Producto Interno Bruto (PIB) del país. A pesar de esto, dicha industria se ha visto afectada en los últimos años por el ingreso de mercancías de otros países a Colombia, que se ha dado gracias a la apertura de tratados comerciales presentada en los últimos años.

Lo que afecta a Colombia en materia de importaciones, no son las legales, que por supuesto constituyen un volumen de competencia importante para la industria, sino las importaciones ilegales las que conforman lo que podríamos llamar una competencia desleal. (Flórez, 2015).



### *Especialización en Gerencias de Proyectos*

Como evaluación financiera, se emplea el método del costo anual equivalente (CAE), el cual consiste en convertir todos los ingresos y egresos, en una serie uniforme de pagos. El criterio de decisión consiste en seleccionar la alternativa que presente el menor valor anualizado de costos, siendo esta la más conveniente desde el punto de vista técnico y financiero. (Sapag Chain N 2007).

En este trabajo se realizará la simulación de una inversión en unos sistemas para la producción y para la empresa, se evaluará la el impacto en los tiempos y costos del proceso de producción actual frente al proceso propuesto y se determinará los flujos de caja del proyecto para evaluar si existe un ahorro y una optimización del proceso que justifique la inversión.

### **5.3 Marco conceptual**

Estos conceptos hacen parte del marco conceptual del trabajo a desarrollar, están relacionadas con las con el sector económico de la empresa objeto de estudio. Se consultaron fuentes secundarias y que estan asociadas al sector del proyecto.

- **Catálogos:** Guía que contiene la descripción y características de los productos que una empresa ofrece a la venta.
- **Costos:** Son los gastos asociados a la producción, insumos, materia prima, mano de obra, administración y comercialización de productos.
- **Feria:** Evento en el que se reúnen oferentes y demandantes, involucrados con la industria de la marroquinería.
- **Muestras físicas:** son productos que se hacen para promocionar el portafolio que tiene la empresa.
- **Productividad:** es la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema. En

*Especialización en Gerencias de Proyectos*

realidad la productividad debe ser definida como el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de recursos utilizados con la cantidad de producción obtenida. (Wikipedia, 2009).

- **Proyecto:** esfuerzo único y temporal para obtener un bien o servicio único.
- **Viabilidad:** Estudio que intenta predecir el eventual éxito o fracaso de un proyecto.
- **Marroquinería:** Industria que aglomera a los productores de artículos de cuero, lona y sintéticos, representados en carteras, bolsos, morrales, billeteras.
- **Morrales:** Son productos que se utiliza para cargar objetos.
- **Bolso:** es un objeto cuya función principal es la de transportar un número reducido de objetos de uso frecuente (billeteras, monederos, llaves, documentos o similares, utensilios de belleza femenina y masculina (maquillaje, pintalabios, etc.), peines, cigarrillos, etc.). Puede tener diferentes formas y tamaños y, asimismo, puede fabricarse con una pluralidad de materiales (cuero, plástico o tela); estos elementos dependen, en gran medida, de las modas y del arte existente en un lugar. (Wikipedia, 2009).
- **CAE:** El costo anual equivalente es un indicador utilizado en la evaluación de proyectos de inversión y corresponden a todos los ingresos y desembolsos convertidos en una cantidad anual uniforme equivalente para cada período uniforme.
- **Formulación de proyectos:** es el procedimiento general para recopilar, crear y sistematizar la información que permita identificar ideas de negocios y medir cuantitativamente los costos y beneficios de un eventual emprendimiento comercial. (Wikipedia, 2011).
- **Productividad empresarial:** Resultado de las acciones que se deben llevar a término para conseguir los objetivos de la empresa y un buen clima laboral, teniendo en cuenta la relación entre los recursos que se invierten para alcanzar los objetivos y los resultados de los mismos. (Wikipedia, 2012).
- **Mejoramiento continuo:** Es el conjunto de todas las acciones diarias que permiten que los procesos y la empresa sean más competitivos en la satisfacción del cliente. (Wikipedia, 2014).
- **Evaluación Financiera de proyectos:** La evaluación puede considerarse como aquel ejercicio teórico mediante el cual se intentan identificar, valorar y comparar entre sí los costos y beneficios asociados a determinadas alternativas de proyecto con la finalidad de coadyuvar a decidir la más conveniente. (Wikipedia, 2012).

## **5.4 Marco metodológico**

El presente estudio de pre factibilidad de la empresa Creaciones Salazar, es descriptivo y se expone con base en los lineamientos del Manual para la Preparación de Estudios de Viabilidad Industrial, Edición corregida y aumentada, 1994, de la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial –ONUDI-, específicamente lo establecido en la segunda parte de dicho documento, denominada “El estudio de viabilidad”, donde se establecen las diversas variantes posibles a ser consideradas en el marco de un estudio como éste.

## **5.5 Planteamiento metodológico**

### **5.5.1 Tipo de investigación**

Para este proyecto que consiste en el estudio de pre factibilidad para la sistematización de la producción en una empresa de marroquinería, se realizará una investigación correlacional, utilizando fuentes primarias y secundarias según sea el caso.

### **5.5.2 Diseño de la investigación**

Se emplearán fuentes secundarias, tendencias y las principales variables que inciden en el sector económico del proyecto.

En el Estudio de mercado, se analizarán las siguientes variables:

- Tamaño del mercado: se investigará fuentes secundarias para determinar el nivel de ventas y su tendencia
- Caracterización del mercado: se analizará cual es el perfil de las empresas que ofrecen productos similares, cuales son los niveles de ventas, los canales de comercialización y las estrategias comerciales.

### *Especialización en Gerencias de Proyectos*

- La competencia y las ofertas del mercado: se investigarán y analizarán fuentes primarias y secundarias; de empresas que fabrican productos similares, entre ellos el diseño, la imagen, entregas, calidad y precio de los productos.
- Plan de mercadeo: Se analizará el precio, el producto, la plaza y la promoción a través del análisis de la información obtenida de fuentes primarias y secundarias.
- Estudio técnico: se realizará teniendo en cuenta información secundaria, información primaria de parte del socio fundador de la empresa y clientes actuales, además este se apoyará por la investigación de software usado en las empresas del mismo sector para sistematizar los procesos. Igualmente se analizará: El tamaño de la organización: número de operarios capacitados requeridos para la fabricación del producto, análisis de la infraestructura, la capacidad de producción de la empresa y la financiación. También se establecerá el proceso de producción de fabricación para analizar cada actividad y sus componentes.
- Para el estudio financiero: se realizará un detallado análisis de presupuesto, determinando de manera cuantitativa y monetaria el costo de la operación del proyecto y para visualizar la viabilidad y recuperación del mismo en el tiempo.
- Para el estudio legal, se requiere definir las normas que rigen el proyecto y dentro de las cuales se constituirá el mismo.
- Para el estudio ambiental, se requiere definir los impactos ambientales que producirá el proyecto dentro de su ejecución.

### **5.5.3 Entrega de difusión y divulgación del proyecto**

La difusión y divulgación del proyecto estaría enfocada principalmente a la Institución Universitaria Esumer, a los estudiantes y público en general interesados en tener un recurso de investigación para futuros proyectos.

De igual manera será divulgada a los diferentes directivos de la empresa Creaciones Salazar, interesados en el proyecto y puedan determinar su implementación en la empresa.

#### **5.5.4 Usuarios potenciales y sectores beneficiados**

Los usuarios potenciales y/o sectores beneficiados por el proyecto, será el gerente de la empresa y sus socios, los usuarios interesados en la información administrada por la investigación, como estudiantes e industriales, profesores de la universidad e investigadores que deseen una información más profunda del mejoramiento empresarial.

## **6. ALCANCES O LIMITACIONES**

Alcances temporales:

- **Técnicos:** A través de la investigación se identificará los requisitos técnicos necesarios para implementar el proceso de sistematización de la producción.
- **Financieras:** El proyecto de investigación se financiará con recursos de los investigadores por valor de 2 millones de pesos.
- **Tiempo:** Para el desarrollo del estudio de la prefactibilidad se cuenta con una duración de 4 meses, contados a partir del mes de septiembre a diciembre de 2016.

## 7. EJECUCIÓN DEL PROYECTO

### 7.1 Análisis de macro entorno

#### 7.1.1 Análisis de la producción industrial de Colombia

Según cifras del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (Dane, 2016), indicó que la producción en el país creció 4% para el noveno mes del año.

Por sectores, a parte de la refinación, que creció 33,6%, los otros sectores que se destacaron fueron la fabricación de productos de metal, con un incremento de 11,4%, seguido de la elaboración de productos de molinería, que creció 9,6% y la fabricación de productos de caucho, que se destacó con 10,4%. Así mismo los sectores que más cayeron en la producción fueron industrias básicas de hierro y acero con -13,8%, fabricación de minerales no metálicos con -13,4% y fabricación de equipos y aparatos eléctricos con -13,3%. (Prensa La república, 2016).

**Figura 1.** Variación por sector económico.

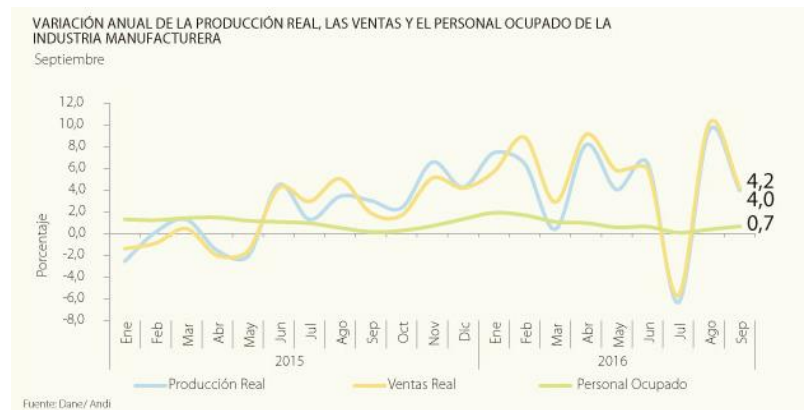


### 7.1.2 Ventas y personal ocupado

Según el Departamento Nacional de Estadística (DANE, 2016), el personal ocupado creció 0,9% entre enero y septiembre. Al revisar el tipo de contratación, el personal vinculado a término indefinido aumentó 0,7% y el contratado a término fijo aumentó 1,1%, siendo el sector de elaboración de bebidas el que tuvo una mayor variación, con 14,7%, mientras que la fabricación de productos de plástico tuvo el segundo mejor desempeño, junto con las prendas de vestir y marroquinería.

Se tiene en cuenta algunas variables de la producción real en Colombia para determinar lo anterior.

**Figura 2.** Variación anual de producción real en Colombia, 2016



Fuente. Dane, 2016

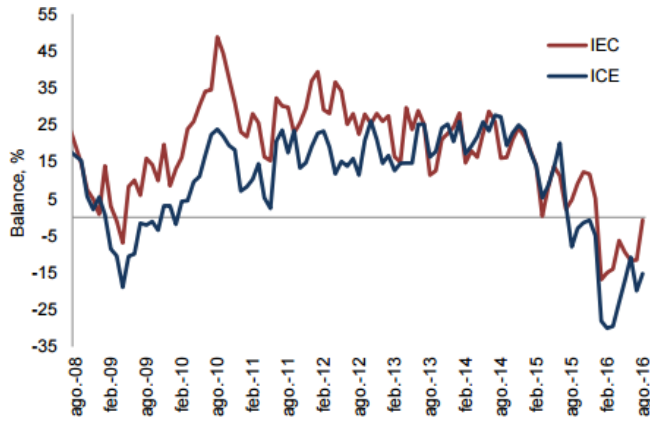
En el caso de las ventas del sector real, para septiembre crecieron 4,2%, mientras que para el acumulado del año, el desempeño fue mejor, arrojando una variación de 5,1%. (DANE, 2016).

### 7.1.3 Confianza del consumidor

En octubre de 2016, el Índice de Confianza del Consumidor (ICC) interrumpió el proceso de recuperación que venía observándose desde febrero y se situó en -3,2 %, nivel peor al observado en septiembre (-2,1 %). (Prensa El Colombiano, 2016).



**Figura 3.** Índice de las expectativas del consumidor Colombiano 2016



Fuente: Encuesta de Opinión del Consumidor (EOC) – Fedesarrollo.

**Fuente.** Prensa La República.2016

El deterioro de la confianza de los consumidores obedece a una caída en el indicador de expectativas (IEC) que no logró compensar la mejora en el componente de condiciones económicas, explicó el centro de investigaciones Fedesarrollo, responsable de la Encuesta de Opinión del Consumidor (EOC). (Prensa El Colombiano, 2016)

### 7.1.4 TRM

Según la revista Dinero, la perspectiva de unas mayores tasas de interés en los Estados Unidos, reforzada por la afirmación de la presidenta de la Fed, Janet Yellen, de que ese banco central está cerca de elevar su meta para la de los fondos federales, hecha ayer en el Congreso, también fortaleció el dólar frente a la mayoría de las monedas alrededor del mundo, incluidas muchas emergentes.

El peso no fue una excepción. De acuerdo con esa tendencia internacional, el dólar se negoció en promedio a \$3.164,41 en el mercado interbancario colombiano, lo cual representó una depreciación diaria de 0,9% (o \$29,6), con lo cual completó una devaluación de 8,9% (o \$258,46) en los últimos 30 días. (Revista Dinero, 2016).

### **7.1.5 Importaciones en Colombia**

Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (Dane, 2016), registró una reducción en las compras que hizo el país al resto del mundo de 19,6% para los primeros nueve meses del año 2016, al pasar de US\$41.139 millones en 2015 a US\$33.070 millones en 2016.

Los colombianos están comprando productos nacionales, beneficiando a los comerciantes internos, con esto la economía se dinamiza y aporta al empleo. (Dane, 2016).

## **7.2 Análisis del micro entorno**

Al ser una industria muy competida, se analizará la información con base a las cinco fuerzas competitivas de Porter, para establecer los niveles capacidad actual de la empresa.

### **7.2.1 Poder de compradores.**

El poder de los compradores a nivel empresarial es alto puesto que son ellos quienes deciden qué empresa elegir a la hora de ser proveedores de este tipo de productos. Dado que Creaciones Salazar no es la única empresa que proveedores estos productos, se enfocará en los siguientes puntos:

- La calidad en la elaboración de productos, con materiales y accesorios de óptima calidad que garanticen la durabilidad y resistencia.
- La promoción y mercadeo que se le haga a cada línea de productos, es un factor importante dado que es a través de ésta, por la cual los clientes se enterarían de la existencia de la nueva marca.

### **7.2.2 Poder de los proveedores**

### *Especialización en Gerencias de Proyectos*

El poder de negociación de estos proveedores es bajo, puesto que existe en el mercado nacional una variada oferta de productos que ofrecen materia prima similar a precios similares.

Sin embargo, la empresa debe de disponer de unos proveedores confiables que le garanticen la calidad de los materiales y la disponibilidad de la materia prima, desde este punto de vista los proveedores serían unos aliados estratégicos.

#### **7.2.3 Rivalidad competitiva**

Es un mercado muy competitivo, tanto a nivel local como internacional, existe un alto número de empresas localizadas en la ciudad de Bogotá, Medellín, Cali y Pereira, además es un mercado donde existen empresas informales, que no pagan impuestos, y además existe muchos productos de contrabando. Aun así el mercado muestra una tendencia en crecimiento del sector, porque hace más evidente el posicionamiento comercial para tener una óptima participación en el mercado.

#### **7.2.4 Ingreso de nuevos competidores**

Es un mercado donde no existen altas barreras tecnológicas, ni de propiedad intelectual, esto hace que sea fácil para los competidores entrar en el mercado.

#### **7.2.5 Amenaza de sustitutos**

En este tipo de productos, existe gran cantidad de sustitutos que las personas y empresas emplean para transportar sus cosas, desde bolsas, morrales en otros materiales, en la mano. En este sentido, se tendría que acentuar la importancia del enfoque en el posicionamiento en el mercado, en las estrategias de promoción y de ventas, en las estrategias de fidelización, y de mejoramiento de la productividad para ser competitivo en el frente comercial.

### **7.3 Comportamiento del sector**

*Especialización en Gerencias de Proyectos*

El enfoque del estudio del macro sector estará compuesto por el sector de marroquinería específicamente el sector de bolsos de mano, maletas, maletines, morrales y otras manufacturas el material sintético.

El código CIU que aplica es el 1513: Fabricación de artículos de viaje, bolsos de mano y artículos similares; artículos de talabartera elaborados otros materiales, según la clasificación industrial internacional uniforme, revisión 4 adaptada para Colombia. Rev. 4 A.C.

Este sector agrupa alrededor de 13.000 empresas en el eslabón de la transformación de insumos en Colombia, y 15.000 son empresas de comercialización, las cuales distribuyen en 28 de los 32 departamentos de Colombia. (Registro público de la Cámara de Comercio de Colombia, 2016).

Y las empresas de marroquinería en Colombia están concentradas en la región de Cundinamarca con un 50%, seguida de Santander con el 12% y le sigue Valle – eje cafetero y Antioquia con el 11%. (Registro público de la Cámara de Comercio de Colombia, 2016).

Otro dato importante es que el 98% de las empresas formales del sector está en la categoría de micro y pequeña empresa. Tan sólo un 0,6% está catalogada como gran empresa.

El valor del mercado de la marroquinería en Colombia está valorado en \$243.051 millones, y tiene un nivel de crecimiento del 11% anual. Está distribuido de la siguiente manera 77% billeteras, 13% bolsos, 10% correas. El gasto per cápita representa \$ 5.064 en 2015, con una variación del 10% respecto al periodo de 2014. (Acicam, 2015).

**Tabla 4.** Mercado de la marroquinería en Colombia, agosto de 2015.

<b><i>CATEGORIAS: BILLETERAS, BOLSOS Y CORREAS</i></b>		
CONSUMO PERCAPITA		\$5.064
CONSUMO POR HOGAR		\$20.257
VALOR DEL MERCADO		\$ 243.051 MILLONES
<b>DISTRIBUCION DE LAS CATEGORIAS</b>		
BILLETERAS	BOLSOS	CORREAS
77%	13%	10%

**Fuente.** Observatorio calzado y marroquinería 2015

El mayor consumo de productos es de billeteras con un 77%, mientras que correas tan solo un 10%.

Igualmente la concentración del mercado está representado por las siguientes ciudades Bogotá (19%), Medellín (10%), Cali (8%) y Manizales (5%).

**Tabla 5.** Mercado Colombiano de marroquinería 2015.

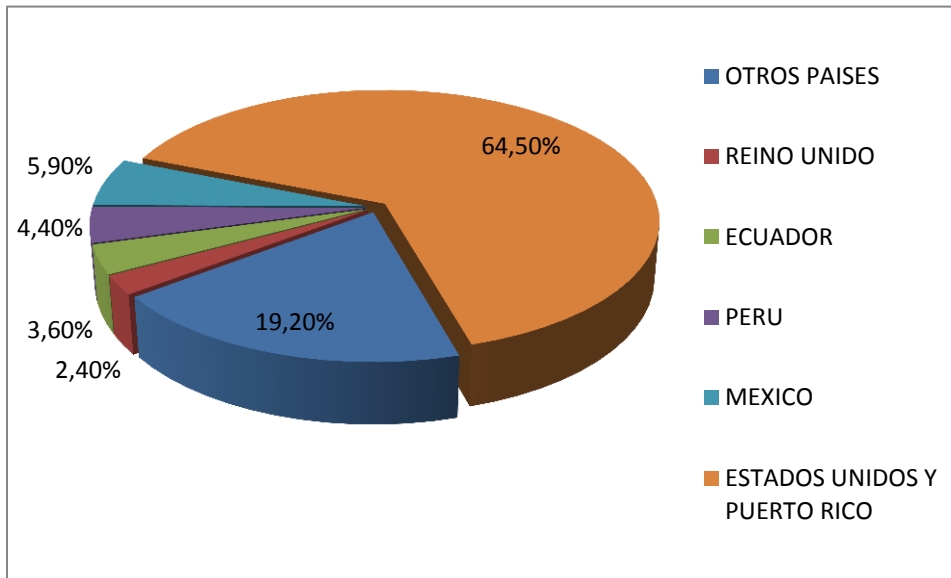
<b>MERCADO COLOMBIANO DE MARROQUINERÍA (\$) A AGOSTO 2015</b>		
<b>CIUDAD</b>	<b>%</b>	<b>VALOR MERCADO/ PESOS</b>
BOGOTA	19.8	48.054.627.761
MEDELLIN	10.7	25.894.895.572
CALI	8.0	19.358.901.194
MANIZALES	5.4	13.084.944.107
BARRAQUILLA	5.4	13.069.109.488
BUCARAMANGA	4.4	10.670.776.109
PEREIRA	4.1	9.992.716.045
MONTERIA	4.1	9.876.445.195
CARTAGENA	3.8	9.144.376.496
PASTO	3.7	8.936.128.161
VILLAVICENCIO	2.6	6.209.493.030
NEIVA	1.9	4.570.341.283
CUCUTA	1.5	3.753.779.607
<b>RESTO NACIONAL</b>	<b>24.9</b>	<b>60.434.577.378</b>
<b>NACIONAL</b>	<b>100.0</b>	<b>243.051.111.426</b>

**Fuente.** Observatorio de Calzado y Marroquinería Acicam-Raddar. 2015.

Analizando el mercado nacional de marroquinería, la ciudad con mayor participación en valor del mercado es Bogotá, y la de menor impacto es Cúcuta.

En el tema de comercio exterior las exportaciones de marroquinería representaron un valor de USD 73 millones en 2015, con una disminución 10,5% respecto al año anterior, ocasionada por una caída en ventas al mercado de Estados Unidos, Ecuador y el Reino Unido. (Acicam, 2015).

**Figura 4.** Principales destinos de exportaciones de marroquinería 2015



**Fuente.** DANE. Cálculos de Acicam, 2016

Los principales departamentos exportadores son Bogotá y Cundinamarca 70%, seguido del valle del cauca 20%, y Antioquia 7%.

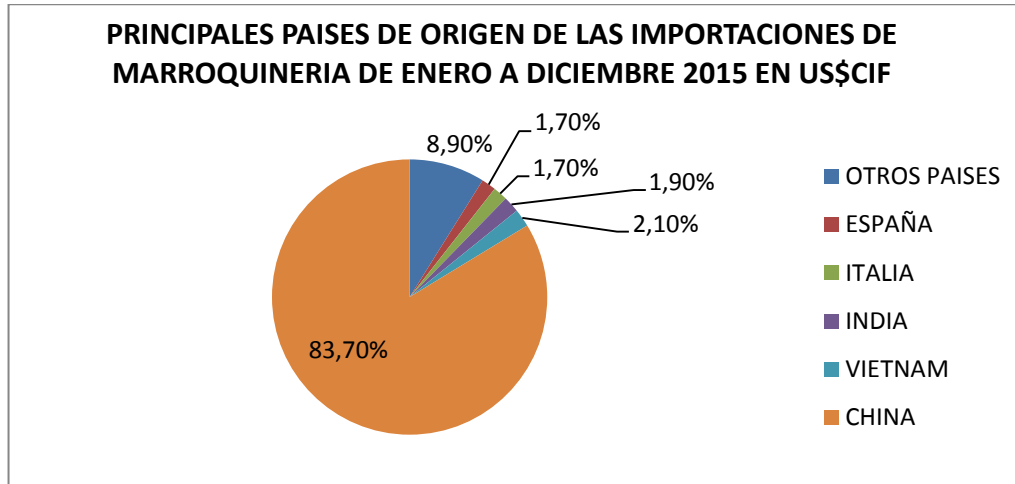
De otro lado las importaciones Colombianas de marroquinería representan un valor de USD 160 millones en 2015, con una variación negativa del 17% respecto al año 2014. El principal origen de importación es China con un 83% del mercado.

**Tabla 6.** Evolución de las importaciones de marroquinería 2015

CAPITULO	2013	2014	2015	Var 15-14
MARROQUINERIA	183.022.031	193.124.741	160.411.742	-17%
MARROQUINERIA EN US\$CIF	182.455.207	192.462.583	159.879.914	-17%
MARROQUINERIA EN UNIDADES	83.581.457	104.946.069	90.729.326	-14%
TOTAL CADENA	692.173.050	688.036.072	562.096.486	-18%
* Se excluyen las unidades en kilogramos				
Fuente: DIAN, Calculos: Dirección de estudios sectoriales ACICAM				

**Fuente.** DIAN.

**Figura 5.** Principales países de origen de las importaciones de marroquinería 2015



**Fuente.** Dane. Cálculos de Acicam 2015.

El principal país de origen es China con una participación del 83.7%, seguido por Vietnam 2.1%, India 1.9%, Italia y España con 1.7% cada uno.

La evolución de las importaciones colombianas de marroquinería ha venido en descenso del año 2014 al año 2015, con una disminución del 17%, a nivel mundial, se identifica a China con un 83.7% de importaciones.

Las proyecciones para los próximos años del sector son interesantes a nivel internacional debido a los tratados de libre comercio que Colombia ha hecho con diferentes países.

Se identificaron oportunidades de negocio para el sector de marroquinería en América con los países que se resaltan a continuación:

**Tabla 7.** Oportunidades en el corto plazo del sector.

País	Oportunidad
Canadá	Calzado de cuero para hombre y dama. Artículos de cuero y material textil. Acuerdo comercial TLC desde el 15/08/2011

*Especialización en Gerencias de Proyectos*

Estados Unidos	Calzado de cuero para hombre y dama. Artículos de cuero y material textil. Acuerdo comercial TLC desde el 15/05/2012
Ecuador	Calzado de cuero y en materiales textiles para hombre y dama Bolsos y cartera de plástico. Miembro del CAN
Perú	Bolso y cartera de plástico. Acuerdo comercial alianza del pacífico.

**Fuente.** Programa de transformación productiva, 2016.

En general se observa un aprovechamiento de los tratados de libre comercio en el continente americano, donde el calzado de cuero predomina en el mercado, seguido por bolsos y carteras.

Igualmente se destacan oportunidades en el mediano plazo con algunos países de Europa, los cuales se muestran en la siguiente tabla:

**Tabla 8.** Oportunidades en el corto plazo en Europa.

<b>País</b>	<b>Oportunidad</b>
Francia	Bolso de cuero. Acuerdo comercial TLC unión europea.
España	Artículos en cuero Bolsos en cuero. Acuerdo comercial TLC unión europea.

**Fuente.** Programa de transformación productiva, 2016

En Europa los artículos de cuero para dama, tienen una participación entre 6% al 22%, sus principales competidores son China, Vietnam. (Acicam, 2015).

Por último se destacan oportunidades en el mediano plazo identificado en Asia, principalmente con Rusia, Corea de Sur, Singapur y Australia. La siguiente tabla resalta las oportunidades identificadas:



**Tabla 9.** Oportunidades a largo plazo en Asia y Rusia.

<b>País</b>	<b>Oportunidad</b>
Rusia	Calzado. Artículos de viajes y similares con material sintético.
Corea del Sur	Artículos de bolsillo de plástico y material textil. Acuerdo comercial TLC suscrito en febrero de 2013.
Singapur	Artículos en cuero para hombre y dama. Artículos de bolsillo de plástico y material textil.
Australia	Artículos en cuero para hombre y dama. Artículos de bolsillo de plástico y material textil.

**Fuente.** Programa de transformación productiva, 2016

En Asia los artículos de cuero para dama, tienen una participación entre 2% al 24%, sus principales productos en este rango son el calzado de cuero, artículos de bolsillo de plástico o material textil. Están aprovechando los TLC.

#### **7.4 Análisis del mercado**

El mercado de la marroquinería en Colombia es de \$243 mil millones de pesos y ha tenido un crecimiento del 11% anual, según datos del observatorio de calzado y marroquinería. (Acicam, 2016).

El mercado de bolsos, cinturones y billeteras de los colombianos en niveles de ingreso promedio presentó un crecimiento de 5,07% durante el primer semestre del año. De hecho, el consumo de marroquinería (bolsos, cinturones y billeteras) entre enero y junio del 2016 fue de 128.000 millones de pesos, con un crecimiento del 4 por ciento, con respecto al primer periodo del año anterior, el cual facturó 124.400 millones de pesos, con esto pretendemos incluirnos en el aporte para suplir las necesidades de este mercado. (Acicam, 2016).

En Colombia este sector está compuesto por 13.000 empresas en el eslabón de la transformación de insumos en Colombia, y 15.000 son empresas de comercialización, las cuales distribuyen en 28 de los 32 departamentos de Colombia.

### *Especialización en Gerencias de Proyectos*

Las empresas de marroquinería en Colombia están concentradas en la región de Cundinamarca con un 50%, seguida de Santander con el 12% y le sigue Valle – eje cafetero y Antioquia con el 11%. (Registro público de la Cámara de Comercio de Colombia, 2016).

Las empresas más representativas son Totto, Plasticron S.A, Creaciones Raferty, Aoking, Bolsos y Accesorios de Colombia, Lesportsac, que concentran una participación cercana al 30% del mercado.

Los precios de los productos asociados el análisis del este proyecto (bolsos, morrales) oscilan entre \$30 mil y \$150 mil pesos, dependiendo del material utilizado en la fabricación y en el diseño de las piezas. Los precios están determinados por los costos de producción, por la dinámica del mercado, por las temporadas comerciales del año.

Los principales canales de comercialización y distribución son locales comerciales en los principales centros comerciales de las principales ciudades de Colombia, igualmente en los principales corredores comerciales influenciados por el alto tráfico de los ciudadanos. Alguna de estas empresas utiliza el comercio electrónico para vender sus productos.

## **7.5 Tendencias**

En Colombia, la firma Euromonitor realizó un análisis de las tendencias del consumidor para analizar las implicaciones que tiene en la compra de productos de marroquinería.

De acuerdo al reporte “las 10 principales tendencias globales del consumo 2016”, efectuado por Euro monitor (2016), nos ayuda a entender el perfil de los consumidores a los cuales queremos llegar.

Hoy en día los consumidores son menos fieles a las marcas y están más informados, debido a las herramientas tecnológicas que poseen. Un dato importante es que los consumidores se preocupan menos por las etiquetas y por los productos conocidos.

Otro dato interesante del estudio, muestra que hay una mayor tendencia de solteros, la mayoría sin hijos, y sus ingresos les permite tener una mejor solvencia económica.

Los nuevos consumidores quieren cambiar el mundo, en especial los jóvenes, miran marcas que sean responsables con el medio ambiente en sus fases de producción y comercialización.

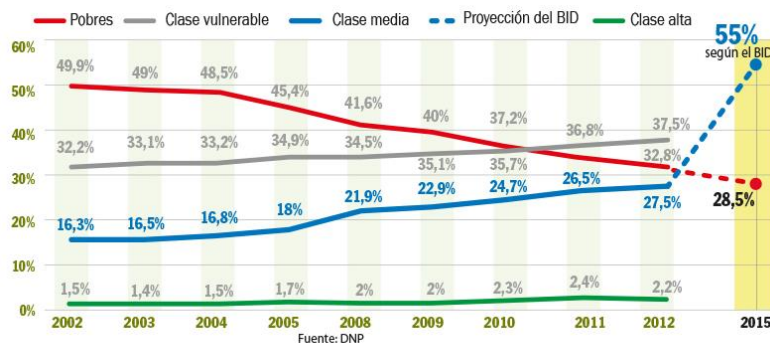
*Especialización en Gerencias de Proyectos*

Igualmente hay más consciencia del valor del tiempo y muchas personas están prefiriendo hacer las compras usando el comercio electrónico.

Las personas están más educadas que en pasado y tiene mayor acceso a internet, prefieren comprar productos que generen beneficios tangibles y verificables. (Euromonitor, 2016).

De acuerdo a la revista Semana (2016) en Colombia la clase media ha pasado del 16,3% en 2002 al 55% en 2015, y la clase social denominada como pobre ha caído del 49% en 2002 al 28% en 2015, según el BID. Esto demuestra que la población en Colombia tiene un mejor nivel económico y por ende más disposición por consumir más productos y servicios.

**Figura 6.** Evolución de las clases sociales en Colombia.



**Fuente.** Revista Semana, 2016

### 7.6 Análisis del producto

Para el proyecto actual se trabajará la línea institucional:

Dichas referencias, son las de mayor venta en la historia de la compañía, según datos históricos. El producto final fabricado, son morrales con materiales de alta resistencia y durabilidad.

**Tabla 10.** Características del producto.

CARACTERÍSTICA	MEDIDOR
Material	%cuero- % sintético
Accesorios	Numero de accesorios (brillantes- taches- figuras)
Slider de Lujo	Tamaño 3 cms- Suavidad en el movimiento
Color	Intensidad Color: color palido vr color vivo
reata de seguridad	3-5 mts largo- ancho 1cms- espesor 2"
Capacidad peso	Resistencia - 5kg + 25kg
Base lamina	Densidad del metal

Fuente. Elaboración propia.

### 7.6.1 Análisis de los clientes.

Los clientes más representativos, son empresas del sector privado, donde el factor predominante, es la adquisición de morrales, manos libres, riñoneras, estampados con la marca corporativa. Esto se da principalmente por la experiencia de la empresa en el mercado que ha presentado en los últimos años de trabajo.

**Tabla 11.** Clientes.

CLIENTE	CARACTERIZACION	SEGMENTO
<b>INCOAL (metalmecánico)</b>	100 empleados mínimo Niveles de facturación de más de \$1.000 millones	Empresarial
<b>Aguas y aguas Pereira</b>	1.000 empleados mínimo Niveles de facturación de más de \$100.000 millones	Industrial
<b>Universidad Católica de Colombia</b>	200 empleados mínimo Niveles de facturación de más de \$5.000 millones	Académico
<b>Forjas Bolívar S.A.S</b>	500 empleados mínimo Niveles de facturación de más de \$70.000 millones	Industrial

Fuente. Elaboración propia

Los clientes más representativos actuales son:

- Hospital Infantil Santa Ana.

*Especialización en Gerencias de Proyectos*

- Aguas y Aguas de Pereira.
- Liceo Francés de Pereira.
- Universidad Católica de Colombia.
- Incoal S.A.
- Forjas Bolívar S.A.S.
- Hospital San Jorge de Pereira

## 8. ANÁLISIS TÉCNICO Y TECNOLÓGICO

Desde el punto de vista técnico y tecnológico se tiene en cuenta la infraestructura actual y la deseada para mejorar la productividad, así como los métodos de trabajo para el diseño, producción y entrega a clientes.

### 8.1 Macro localización

La empresa está ubicada en la ciudad de Pereira, en el área metropolitana a 10 minutos del centro histórico y con acceso a las zonas de comercio y servicios financieros de la ciudad.

**Figura 7.** Macro localización.



**Fuente.** Google Maps.

### *Especialización en Gerencias de Proyectos*

Sin embargo, Se plantea una oficina comercial en la ciudad de Medellín para dar cubrimiento geográfico a esta ciudad y zonas cercanas. Dicha idea surge de la necesidad de expandir el reconocimiento inicial, en otros puntos del país.

## **8.2 Aspectos de la infraestructura**

La totalidad de la infraestructura cuenta con servicios de agua, luz eléctrica, zonas de acceso vehicular, teléfono, internet, comercio, bancos.

Se tiene dos máquinas para la producción de los morrales y los diferentes elementos para la fabricación de los productos.

## **8.3 Micro localización**

La empresa en esta situada en la zona occidente de la ciudad de Pereira, en la dirección: Manzana 36 Casa 12 Samaria 1, su ubicación estratégica por la cercanía al centro de la ciudad, también es cerca de la terminal de transportes, donde ingresan y salen turistas del eje cafetero: de igual forma la empresa se encuentra cerca a colegio y universidades.

El entorno de la empresa cuenta servicios públicos necesarios como: alumbrado público, pavimentación, teléfono, internet y demás instalaciones eléctricas: también cuenta con amplios accesos de transporte y entidades bancarias.

## **8.4 Distribución de área y espacios**

Actualmente la empresa ejecuta su operación en una bodega, de 256,55 m<sup>2</sup>, la cual cuenta con un baño, y un espacio de 20 m<sup>2</sup> para realizar operaciones administrativas. Se plantea realizar mejoras en este punto, mediante un diseño estratégico de la infraestructura de la empresa.

El diseño de distribución de la empresa es estratégico, puesto que puede determinar la eficiencia de la operación a largo plazo, esto tiene unas implicaciones estratégicas, como son apreciar la mayor utilización de espacio, equipo y personas, minimizar el flujo de información,

materiales y las personas, influencia en mejorar el ánimo de los empleados y sentimientos de condiciones de trabajo más seguras, mejora la interacción con el cliente. (González, 2013).

Con esto, se pretende apreciar cada uno de los espacios y las áreas que se conectan entre sí, para darle un concepto y optimizar el tiempo, aplicando la metodología just time, aprovechando la distribución del área. Para ello se incluye la optimización de la distribución eficiente entre sus áreas.

**Tabla 12.** Distribución de áreas.

Nro.	AREAS	MEDIDAS
1	Área total de la oficina	80m <sup>2</sup>
2	Almacén de materiales	30m <sup>2</sup>
3	Almacén de producto Terminado	20m <sup>2</sup>
4	Área de Compras	10m <sup>2</sup>
5	Área de Administrativa	25 m <sup>2</sup>
6	Área de Ventas	25m <sup>2</sup>
7	Baño	2.5m <sup>2</sup>
8	Archivo	0.95m <sup>2</sup>
9	Sillas de visitantes asesores (9)	19.8 m <sup>2</sup>
10	Acceso de la oficina	6.4 m <sup>2</sup>
11	Pasillos y zonas libres	36.9 m <sup>2</sup>

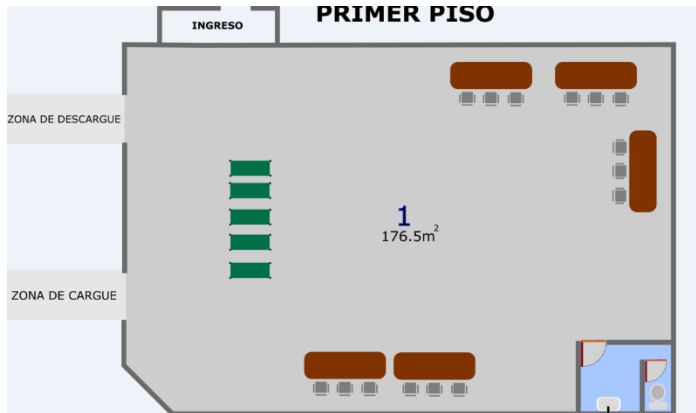
**Fuente.** Elaboración propia.

Para la elaboración del análisis técnico del actual proyecto, se considerara el proceso actual de producción y el propuesto mediante la implementación de la sistematización para mejorar la producción de la empresa.

### **8.5 Diseño de la oficina**

A continuación se detalla el diseño de las oficinas antes y después de la mejora propuesta junto con lo que sería el lugar de producción de la empresa.

**Figura 8.** Diseño de oficina y producción actual.



**Fuente.** Elaboración propia.

**Figura 9.** Diseño de la empresa propuesto.



**Fuente.** Elaboración propia.



### 8.6 Descripción del proceso actual

En Creaciones Salazar el proceso de producción actual, está comprendido por siete actividades, estas se describen a continuación.

**Tabla 13.** Descripción del proceso actual.

No	Actividad	Descripción
1	Crear bocetos o diseños	Se plasma el modelo a realizar, se hace con lápiz y papel. Dicho boceto se realiza a partir de una muestra física, a la cual se le hace variaciones y mejoras de acuerdo a las necesidades del consumidor y las tendencias del mercado, de igual forma se tiene en cuenta los materiales, los herrajes y el tipo de maquina disponible para la elaboración del producto final
2	Conseguir materiales e insumos que se elegirán para la producción del producto	Se calcula la cantidad necesaria para la fabricación del producto. Luego se verifica el stock de material existente en la bodega, una vez identificada la cantidad, se solicita la referencia de las telas o lonas y accesorios, para iniciar la ubicación en los diversos almacenes de venta de materias primas de la ciudad. Se procede con la compra directa de contado. Algunos bolsos se elaboran con marquillas a petición del cliente o requerimiento del mercado, dichas marquillas son elaboradas por terceros, puesto que se requiere una maquina bordadora o estampadora, para dicha función.
3	Trabajar en el proceso de modelado del bolso	A partir del boceto se hace un despiece, es decir se separa cada pieza del bolso y se elaboran los moldes en cartón especial para ello, en su defecto se puede utilizar cartulina escolar. Los moldes de cada bolso son exclusivos para cada referencia..
4	Cortar las piezas y se marcan.	Una vez teniendo los moldes, se procede a cortar la lona plasmada en el mismo. Este proceso se realiza manual con cuchilla o bisturí, dicha actividad es realizada por un operario que hace la función de cortador.
5	Realizar costura y armado	Se realiza las costuras llamadas de preparación, es decir que se ajustan para otros procesos Como por ejemplo, las piezas que llevan cierres, y las que llevan herrajes o accesorios, son cosidas, remachadas o pegadas. Luego las piezas unificadas se unen a las costuras de preparación, es decir, son cosidas en su totalidad.
6	Revisar filtro de revisión, calidad y muestra del producto terminado	Una vez unificadas las piezas con costura, se hace una pre revisión, la cual consiste en cortar los sobrantes de hilos y materiales, en este paso se verifican los imperfectos de fabricación y son corregidos de inmediato. La revisión es definitiva para la aprobación de la calidad del producto terminado.
7	Empacar el producto terminado	Se procede a empacar el producto en bolsas plásticas transparentes, para visualización de los clientes y protección de los bolsos, contra la humedad, el calor, etc.

**Fuente.** Elaboración propia.

### **8.6.1 Debilidades del proceso actual**

- El proceso actual realiza un alto gasto de materia prima, no existe control de la cantidad de insumos comprados frente a los consumos reales de la producción.
- No existe un control del inventario.
- Existe mucho desperdicio de la materia prima.
- No existe integración en los procesos administrativos y contables de la empresa, por ejemplo compras, inventarios, facturación, CRM.

### **8.7 Descripción del proceso propuesto**

En Creaciones Salazar el proceso de sistematización de la producción propuesto, se describen en la tabla 7.

*Especialización en Gerencias de Proyectos*

**Tabla 14.** Descripción del proceso propuesto.

No	Actividad	Descripción	Tecnología
1	Crear bocetos o diseños	Se realiza el diseño hace a través de un software llamado RHINO o también tenemos el software BLENDER, Dicho boceto se realiza a partir de una muestra virtual grabada, a la cual se le hace variaciones y mejoras de acuerdo al requerimiento del cliente, allí mismo se colocan los accesorios y detalles.	Se plantea utilizar una herramienta tecnológica de diseño, se trata de RHINO el cual es una herramienta de modelado 3D estándar para diseñadores y arquitectos. RHINO: puede crear, editar, analizar, documentar, renderizar, animar y traducir curvas NURBS, superficies y sólidos sin límite de complejidad, grado o tamaño
2	Conseguir materiales e insumos que se elegirán para la producción del producto	Una vez el programa nos muestre la cantidad de material a necesitar para la fabricación, se verifica la existencia del producto, para los faltantes se realiza la requisición de compra, la gestión de compra se hace a través de una subasta inversa, contactando a los mejores proveedores según precio, calidad y entregas, seleccionados por medio de diversas evaluaciones de selección y visitas técnicas, para asegurar el cumplimiento de los requisitos establecidos: Calidad, entregas, infraestructura que cumpla con los requerimientos ambientales, y formar relaciones estrechas y confiables con los diversos proveedores. De igual forma se seleccionan los proveedores con los que terceremos, como es el caso de las marquillas, remaches entre otros	Programa Ofimatica
3	Trabajar en el proceso de modelado del bolso	A partir del boceto se hace un despiece, es decir se separa cada pieza del bolso y se elaboran los moldes en cartón especial para ello, en su defecto se puede utilizar cartulina escolar. Los moldes de cada bolso son exclusivos para cada referencia.	Maquina cortadora textil BLUE STREAK Cortadora de cuchilla recta de 8" Con sistema de afiladores automáticos. • Capacidad de corte de 16.5 cm • Monofásica de 110 volts **Ideal para materiales medianos "BLUE STREAK II"*** Modelo: 8629-8" Marca: EASTMAN
4	Cortar las piezas y se marcan.	Se cuenta con una cortadora, la maquina es programada, se detalla y programa la figura (medidas) a cortar, algo similar a los centros de mecanizado CNC, pero aplicados a lonas, dicha actividad es supervisada por una persona cortador.	Maquina Singer 4411 Industrial/trabajo Pesado
5	Realizar costura y armado	Se realiza las costuras llamadas de preparación, es decir que se ajustan para otros procesos Como por ejemplo, las piezas que llevan cierres, y las que llevan herrajes o accesorios, son cosidas, remachadas o pegadas. Luego las piezas unificadas se unen a las costuras de preparación, es decir, son cosidas en su totalidad. Ya cada operario tiene su actividad destinada.	
6	Revisar filtro de revisión, calidad y muestra del producto terminado	Una vez unificadas las piezas con costura, se hace una pre revisión, la cual consiste en cortar los sobrantes de hilos y materiales, en este paso se verifican los imperfectos de fabricación y son corregidos de inmediato. La revisión es definitiva para la aprobación de la calidad del producto terminado.	
7	Empacar el producto terminado	Se procede a empacar el producto en bolsas plásticas transparentes, para visualización de los clientes y protección de los bolsos, contra la humedad, el calor, etc.	

**Fuente.** Elaboración propia.

### 8.8 Requerimientos técnicos

La sistematización de los procesos productivos busca agilidad en el diseño de elaboración de las piezas y bocetos de producción, permite menos desperdicios, más optimización en las compras, menos reprocesos, mayor optimización de los tiempos

Considerando la información anterior, se recomienda emplear una infraestructura de equipos más actualizados para soportar la implementación de los sistemas.

Las tecnologías necesarias para la operación son:

- Software Rhino
- Ofima Enterprise
- Cortadora vertical blue streak ii

### 8.9 Especificaciones técnicas

Se realiza el mapa de procesos de la empresa para analizar en qué áreas se impactará la organización. De acuerdo a la siguiente tabla se establece que la mejora a implementar es sobre el proceso de diseño, corte, costura, y para los procesos de contabilidad, compras, mercadeo y planificación estratégica.

**Tabla 15.** Mapa de Procesos

<b>Proceso estratégico</b>				
Planeación estratégica	Acciones de mejora	Mercadeo		
<b>Procesos operacionales</b>				
Ventas	Diseño y corte	Costura	Revisión	Empaque y distribución
<b>Procesos de soporte</b>				
Contabilidad	Compras	Gestión humana	Mantenimiento	

**Fuente.** Elaboración propia.

Herramientas tecnológicas requeridas para la implementación del software:

- Office 365
- Memoria RAM de 8 GB, Almacenamiento de 500 GB
- Para la maquinaria tener condiciones de energía óptima 400 Amp. 220 Vol. para los equipos.

La sistematización de los procesos productivos busca agilidad en el diseño de elaboración de las piezas y bocetos de producción, permite menos desperdicios, más optimización en las compras, menos reprocesos, mayor optimización de los tiempos




Considerando la información anterior, se recomienda emplear una infraestructura de equipos más actualizados para soportar la implementación de los sistemas.

### **8.10 Proveedores y características**

A partir de las especificaciones y requerimientos técnicos, se realiza una búsqueda de posibles proveedores de este tipo de productos y servicios. En la tabla a continuación, se realiza un análisis comparativo de cada uno de los posibles proveedores de servicios.

Especialización en Gerencias de Proyectos

**Tabla 16.** Análisis de posibles proveedores.

Nombre de la empresa	Rhinoceros	Ofima SAS	Macoser
Nombre del producto	Rhino	Ofima enterprise	Cortadora vertical blue streak ii
Logo del producto			
Descripción del producto.	<p>Rhino puede crear, editar, analizar, documentar, renderizar, animar y traducir curvas NURBS*, superficies y sólidos, nubes de puntos y mallas poligonales. No hay límite de complejidad, grado o tamaño, a parte del que posea su hardware.</p>	<p>El producto es un Software integrado de gestión empresarial, ofrece la tecnología y apoyo que su empresa necesita para organizarse y crecer. Con el sistema la información estará al día, tendrá mayor optimización de los tiempos y control de sus procesos.</p>	<p>La máquina cuenta con un perfil bajo, pulido, placa base aerodinámico está diseñado para reducir la fricción y la distorsión en el laico, sin importar el número de capas. Construido de materiales de calidad superior para garantizar su durabilidad y longevidad.</p>
Propuesta de Valor	<p>Rhino, es la forma más versátil de manejar los diseños de los productos de la empresa. Ofrece ilimitadas herramientas de modelado 3D de forma libre. Con Rhino se puede modelar cualquier forma imaginable.</p> <p>Precisión necesaria para el diseño, los prototipos, la ingeniería, el análisis y la fabricación de cualquier producto, desde aviación hasta joyería.</p> <p>Compatibilidad con la mayoría de programas de diseño, dibujo, CAM, ingeniería, prototipo, análisis, renderizado, animación e ilustración.</p> <p>Lee y repara complicadas mallas y archivos IGES.</p> <p>Accesible. Es tan fácil de aprender y de utilizar que se puede dedicar al diseño y la visualización sin tener que preocuparse por el software.</p> <p>Rápido, incluso en un ordenador portátil común. No se necesita ningún hardware especial.</p> <p>Plataforma de desarrollo para cientos de productos de modelado. (Solo Windows)</p> <p>Bajo coste. Hardware común. Curva de aprendizaje corta. Precio asequible. Sin cuotas de mantenimiento.</p>	<p>Personalizar con logotipo de su empresa</p> <p>Barra de herramientas</p> <p>Opciones de ayuda</p> <p>Menús personalizados</p> <p>Mayor agilidad al ingresar datos</p>	<p>La máquina cuenta con un perfil bajo, pulido, placa base aerodinámico está diseñado para reducir la fricción y la distorsión en el laico, sin importar el número de capas. Construido de materiales de calidad superior para garantizar su durabilidad y longevidad. El Eastman 629X Azul Streak II está disponible en ocho tamaños, cuatro golpes, y una multitud de especificaciones eléctricas.</p>

*Especialización en Gerencias de Proyectos*

	<p>Para casi todos los tipos de diseño de producto físico, la ilustración técnica y el dibujo 2D se utilizan para comunicar de forma concisa ideas, especificaciones e instrucciones en las fases de diseño, desarrollo y fabricación. Con Rhino 5, nuestro objetivo era facilitar la creación de dibujos e ilustraciones 2D en cada disciplina, utilizando el sistema de notación y estilo visual necesario en cada contexto.</p> <p>Objetos de anotación: flechas, puntos, cotas (horizontal, vertical, alineada, girada, de radio, de diámetro, de ángulo), bloques de texto, directrices, eliminación de líneas ocultas, soporte Unicode (doble byte) para texto, notas. Se admiten las cotas en las vistas en perspectiva.</p>	<p>Integra diferentes procesos de la empresa: facturación, inventarios, cuentas por cobrar, compras, nómina, contabilidad, CRM ventas. Que actualmente son los más críticos dentro de la empresa.</p>	<p>Potencia al cociente de peso ofrece un fácil manejo y maniobra, incluso para el radio más apretado Perfil bajo placa de base y la silueta estrecha de corte marca estándar de patrones intrincados y apretado se vuelve sencilla Ajuste perfecto y carrera continua con las cabezas cruzadas, manivela y cuchillo diapositivas que se mecaniza a una tolerancia dentro de 0.0005 “(0.0013cm) Manejo sencillo de la máquina debido a su bajo centro de gravedad De bajo mantenimiento que sólo requiere lubricación diario con el sistema de lubricación de un solo depósito de fácil utilización.</p>
Costo del productos	USD\$995 o \$3.000.000	\$4.000.000	\$3.000.000
Costo de implementación	\$3.000.000	\$4.000.000	\$3.000.000

**Fuente:** Elaboración propia.

### **8.11 Costeo de los productos**

Para realizar el coste de la operación se empleó un costeo basado en actividades, este método de doble fase asigna costos a las actividades y después a los productos basándose en el uso de las actividades por cada producto. Una actividad es cualquier tarea discreta que una organización emprende para hacer o entregar un producto o servicio. El costeo basado en actividades está basado en el concepto de que los productos consumen actividades y las actividades consumen recursos. (Sapag Chain, 2007).



*Especialización en Gerencias de Proyectos*

**Tabla 17.** Costo variable promedio proceso actual.

No	Actividad	Mano de obra	Intensidad de Uso (hora)	Costo Mano de Obra (\$/hora)	Materia prima	Costo Materia Prima (\$/unidad)
1	Crear bocetos o diseños	Líder del proceso	0.21	\$19.900- CIF*		
2	Conseguir materiales e insumos que se elegirán para la producción del producto	Operario	0.21	\$2.950	Insumos y materiales	\$35.000
3	Trabajar en el proceso de modelado del bolso	Operario	0.21	\$2.950		
4	Cortar las piezas y se marcan.	Operario	0.21	\$2.950		
5	Realizar costura y armado	Operario	0.21	\$2.950		
6	Revisar filtro de revisión, calidad y muestra del producto terminado	Operario	0.21	\$2.950		
7	Empacar el producto terminado	Operario	0.21	\$2.950		
	*Nota: la actividad # 1 se considera un costo CIF	<b>Total</b>	<b>1.5</b>	<b>\$52.700</b>		

**Fuente.** Elaboración propia.

*Especialización en Gerencias de Proyectos*

**Tabla 18.** Costo variable promedio proceso propuesto.

No	Actividad	Mano de obra	Intensidad de Uso (min)	Costo Mano de Obra (\$/min)	Materia prima	Costo Materia Prima (\$/unidad)
1	Crear bocetos o diseños	Líder del proceso	2	\$19.900 - CIF*		
2	Conseguir materiales e insumos que se elegirán para la producción del producto	Operario	0.16	\$1.966	Insumos y materiales	\$35.000
3	Trabajar en el proceso de modelado del bolso	Operario	0.16	\$1.966		
4	Cortar las piezas y se marcan.	Operario	0.16	\$1.966		
5	Realizar costura y armado	Operario	0.16	\$1.966		
6	Revisar filtro de revisión, calidad y muestra del producto terminado	Operario	0.16	\$1.966		
7	Empacar el producto terminado	Operario	0.16	\$1.966		
	*Nota: la actividad # 1 se considera un costo CIF	<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>\$46.800</b>		

**Fuente.** Elaboración propia.

**Tabla 19.** Análisis de costos y operaciones entre ambos procesos.

	Proceso actual	Proceso propuesto	Variación
Tiempo (min)	1,5 horas	1 horas	(33%)
Costo MO (\$/unidad)	17.700	11.800	(33%)
Costo Materia Prima (\$/unidad)	35.000	35.000	(0%)
Costo Total (\$/unidad)	52.700	46.800	(11%)

**Fuente.** Elaboración propia.

De acuerdo a la tabla anterior, el análisis de costos y operaciones, existe un reducción del 11% en el costo de operación, con una disminución de 30 minutos en el tiempo de operación.

La implementación del proyecto tiene inversiones iniciales, corresponden a:

- Adecuación: tiempo de 1 año aproximadamente
- Licenciamiento de las tecnologías necesarias : \$ 7.000.000

De igual forma se tendrá en cuenta el tiempo para capacitar el personal que utilizará la herramienta tecnológica, tiempo de soporte técnico en caso de pruebas, fallas y dudas.

Con el software se disminuyen tiempos, en procesos productivos y administrativos, esto nos da como resultado una eficiencia de la operación.

## 9. ESTUDIO ORGANIZACIONAL

### 9.1 Descripción de la empresa

La empresa Creaciones Salazar, nació en el año 1982, en la ciudad de Pereira. Fundada por Ramiro Salazar López, inicialmente se fabricaban correas en cuero y sintético cuyas materias primas eran compradas en Venezuela, Cúcuta y Bogotá. Adicionalmente, se fabricaban productos con piel de culebra la cual era muy codiciada para la época.

En el año 1990, se expandió el portafolio de productos, involucrando otros géneros como bolsos para dama, siendo esto todo un éxito. Unos años después la empresa vio la necesidad de involucrar otras mercancías, puesto que los clientes (mujeres en su mayoría) constantemente solicitaban bolsos para el resto de su familia. Esto le permitió ampliar su gama de bienes, produciendo artículos en lona (por ejemplo morrales), accediendo así a nuevos nichos de mercado, donde se han satisfecho las diferentes tipos de consumidores.

La empresa lleva en el mercado aproximadamente 30 años.

Actualmente la empresa funciona como persona natural, y se analizó la conformación legal de la figura jurídica SAS (sociedad anónima simplificada). Entre los beneficios se destacan, bajos costos del registro, no es necesario tener revisor fiscal, no es necesario crear junta directiva, responsabilidad limitada según el monto de los aportes de los socios.

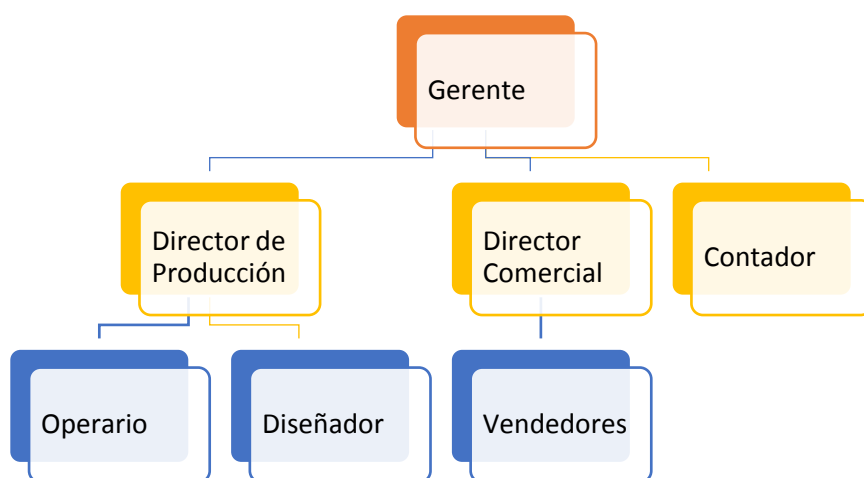
### 9.2 Responsabilidad social

La SAS, al igual que las demás sociedades, por mandato constitucional debe cumplir una función social positiva propia e independiente a los intereses de sus propietarios, es decir, debe trascender su interés económico, preocuparse por adelantar gestiones sociales, ambientales, con el fin de mejorar la calidad de vida de los grupos humanos.

### 9.3 Aspectos administrativos

El organigrama de la empresa será el siguiente: Un gerente administrativo y financiero encargado de liderar los procesos estratégicos de la organización: un director comercial, liderando el proceso comercial, los vendedores, y las alianzas estratégicas comerciales: y un director de producción, liderando los procesos de fabricación y diseño de nuevos productos.

Figura 10. Organigrama.



Fuente. Elaboración propia

#### 9.3.1 Gastos administrativos

A continuación se relacionan los gastos administrativos de la empresa, para el año 2017.

Tabla 20. Mano de obra administrativa y gastos anuales.

MANO DE OBRA ADMINISTRATIVA/ ANUALES			
NOMBRE	CANTIDAD	VALOR/ MENSUAL	VALOR ANUAL
Gerente	1	\$2.000.000	\$24.000.000
Director Producción	1	\$ 1.500.000	\$18.000.000
Operario	1	\$1.200.000	\$14.400.000
Director Comercial		\$1.500.000	\$18.000.000

Vendedores	1	\$1.200.000	14.400.000
Contador Público (Free Lance)	1	\$ 300.000	\$3.600.000
<b>TOTAL</b>			<b>\$94.400.000</b>

### GASTOS OFICIALES ANUALES AÑO 2017

NOMBRE	CANTIDAD/ MESES	VALOR/ MES	TOTAL
Arriendo bodega	12	\$1.200.000	\$14.400.000
Servicios públicos	12	\$450.000	\$5.400.000
Impuestos	12	\$4.725.917	\$56.711.009
Cafetería	12	\$416.666	\$5.000.000
Seguridad	12	\$1.000.000	\$12.000.000
Seguros	12	\$900.000	\$10.800.000
Gastos de venta	12	\$3.240.000	\$38.880.000
Gastos de publicidad e inversión	12	\$450.000	\$5.400.000
Otros gastos	12	\$500.000	\$6.000.000
<b>Total</b>			<b>\$144.000.000</b>

**Fuente.** Elaboración propia.

Se debe ampliar la información referente al personal indicando tipo de vinculación con la empresa y el perfil de cargos

### 9.3.2 Perfil de cargos

A continuación se detallan los cargos más representativos de la empresa actualmente:

## Perfil del Gerente de la empresa.

**Tabla 21.** Perfil del Gerente.

IDENTIFICACIÓN	MISIÓN O PROPÓSITO DEL CARGO
Nombre del Cargo: Gerente Dependencia: Gerente General. Cargos que le reportan o supervisa: Postproducción Número de cargos en la organización: 1	Ejecutar y verificar las actividades de estratégicas y de apoyo y complementarias a la dirección comercial, de acuerdo con las directrices establecidas por la empresa en aras de la satisfacción del cliente interno y externo. Esta área debe estar en contacto permanente con todas las demás áreas de la organización.

RESPONSABILIDADES ASOCIADAS AL ROL		
ASPECTOS CLAVES	FACTORES DE ÉXITO	RESPONSABILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento de objetivos de trabajo en el tiempo esperado.</li> <li>• Actividades de apoyo y complementarias cumplidas eficazmente.</li> <li>• Logro de las metas establecidas.</li> <li>• Uso eficiente de los recursos utilizados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener al día los registros de ventas.</li> <li>• Garantizar los informes de ejecución del proceso comercial.</li> <li>• Programar y realizar todos los pagos correspondientes a proveedores y empleados</li> <li>• Velar por toda las garantías contractuales establecidas con clientes y proveedores, incluyendo los pagos.</li> <li>• Coordinar efectivamente y de acuerdo a las necesidades de la empresa, tanto al asesor jurídico como al asesor contable.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo Interno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener una comunicación abierta, clara y veraz con todo el equipo de trabajo.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar la ejecución de las actividades de coordinación de producción y postproducción.</li> <li>• Verificar el cumplimiento de las actividades de los asesores externos a la empresa.</li> <li>• Diligenciar todos los documentos que darán soporte contable de las operaciones de la empresa.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio al Cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar respuesta al cliente en todas las inquietudes generadas con el contrato y con las formas de pago.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soporte de Información</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suministrar la información requerida por la organización para el correcto desarrollo de sus procesos.</li> <li>• Suministra a los asesores externos toda la información correcta y oportuna para el correcto desarrollo de sus actividades.</li> </ul>

RELACIONES INTERNAS	
¿Con Quién?(Áreas)	Propósito
Coordinación Comercial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir brief y otra información importante acerca del cliente para la elaboración de la propuesta económica y posteriores procesos contractuales.</li> <li>• Recibir y analizar los informes sobre gestión para control presupuestal interno.                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Retroalimentar información en cuanto a recuperación de cartera.</li> </ul> </li> </ul>
Dirección de contenidos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir la propuesta creativa para elaboración de propuesta económica.</li> <li>• Revisar los informes de actividades y desarrollo de proyectos.</li> </ul>

Coordinación de Producción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir toda la información correspondiente a precios de proveedores para cotizar y llevar control de estos procesos.</li> <li>• Proporcionar los recursos para la ejecución de proyectos</li> <li>• Supervisar que se esté haciendo control de costos en la ejecución de los proyectos.</li> <li>• Velar por el cumplimiento del cronograma de trabajo.</li> <li>• Recibir el producto final para hacer entrega al cliente.</li> </ul>
Postproducción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantizar que los tiempos no sobrepasen el costo calculado al iniciar el proyecto.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>

RELACIONES EXTERNAS	
¿Con Quién?	
Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vigilar la relación con los proveedores en cuanto a precios, descuentos, tiempos de pago.</li> </ul>
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantizar el cumplimiento de todas las cláusulas consignadas en el contrato.</li> </ul>
Asesores externos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporcionar toda la información necesaria para el desarrollo de sus funciones</li> </ul>



REQUISITOS DEL ROL			
Competencias Transversales y de rol	Competencias Técnicas	Formación Académica	Experiencia/años
<p><b>DE ROL</b></p> <p><b>ATENCIÓN AL DETALLE:</b> Capacidad para manejar, revisar y controlar adecuadamente los detalles claves asociados con el trabajo, lo cual facilita la detección oportuna de errores en los procedimientos.</p> <p><b>CAPACIDAD DE ANÁLISIS:</b> Capacidad para identificar, comprender y evaluar las diferentes variables que inciden en la consecución de un objetivo, determinando las posibles alternativas de viabilidad y teniendo en cuenta su repercusión en los niveles de calidad y eficiencia esperados.</p> <p><b>NEGOCIACIÓN:</b> Capacidad para llegar a acuerdos que beneficien a la organización, a través del intercambio de información, debate de ideas y búsqueda de alternativas con personas o grupos que puedan representar interés para la organización.</p> <p><b>tolerancia a la frustración:</b> Capacidad para perseverar en la consecución de la meta a pesar de las múltiples dificultades que se presenten, sorteando los diferentes obstáculos de manera acertada.</p> <p><b>ORGANIZATIVAS</b></p> <p><b>COMUNICACIÓN EFECTIVA:</b> Capacidad para escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, así como entender y valorar con empatía información, ideas y opiniones que otros le comuniquen.</p> <p><b>ORIENTACIÓN A RESULTADOS:</b> Es la capacidad de desarrollar acciones tendientes a alcanzar el resultado esperado, aprovechando la retroalimentación para mejorar el desempeño, a través de la búsqueda persistente de la calidad y la excelencia para satisfacer las necesidades del cliente.</p> <p><b>PLANIFICACIÓN Y CONTROL:</b> Capacidad para determinar de forma efectiva metas, fases y prioridades para la consecución de objetivos a través del desarrollo de planes de acción, gestión de recursos y sistemas de seguimiento y control.</p> <p><b>SERVICIO AL CLIENTE:</b> Capacidad para realizar el trabajo con base en la identificación de las necesidades y deseos del cliente para satisfacer e incluso superar sus expectativas.</p> <p><b>TRABAJO EN EQUIPO:</b> Capacidad para trabajar con los demás de forma colaborativa en busca de un objetivo común, integrándose en el grupo de forma activa y receptiva dirigiendo sus esfuerzos para alcanzar los objetivos organizacionales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Microsoft Office</li> <li>• Manejo de indicadores de gestión.</li> <li>• Manejo de Tecnología de información propia del negocio y de la empresa según necesidad.</li> </ul>	<p>Tecnólogo profesional Administrador de Empresas</p>	<p>Un año en cargos similares.</p>

**Fuente.** Elaboración propia.

## Perfil del director de producción.

Tabla 22. Perfil del Gerente.

IDENTIFICACIÓN	MISIÓN O PROPÓSITO DEL CARGO
<b>Nombre del Cargo:</b> Director de Producción <b>Función Descriptora:</b> Realización de los productos <b>Dependencia:</b> Gerencia <b>Cargos que le reportan o supervisa:</b> Gerente <b>Número de cargos en la organización:</b> 1	Desarrollar y velar por la ejecución del proyecto de acuerdo a todas las especificaciones del cliente y a lo propuesto por Dirección.

RESPONSABILIDADES ASOCIADAS AL ROL		
ASPECTOS CLAVES	FACTORES DE ÉXITO	RESPONSABILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consecución de los recursos físicos para el desarrollo del producto.</li> <li>• Contratación y coordinación de proveedores en distintas etapas de la cadena productiva.</li> <li>• Supervisión del cumplimiento del cronograma de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentar los informes requeridos para la evaluación de su gestión en cada proyecto.</li> <li>• Revisión constante del Plan de Comunicación empresarial</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo Interno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación abierta, clara y veraz con las personas.</li> <li>• Socialización de los cronogramas de trabajo con el equipo de trabajo.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar el desglose de la producción.</li> <li>• Realizar el plan de grabación y cronograma de trabajo para su posterior socialización con el cliente.</li> <li>• Coordinar esfuerzos internos y externos para realizar la producción.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio al Cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestar apoyo y orientación permanente al cliente para las dudas que puedan surgir en todas las etapas de producción.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soporte de Información</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aportar contenido para la actualización de la página web.</li> <li>• Alimentar y actualizar la base de datos de clientes de la empresa.</li> </ul>

RELACIONES INTERNAS	
¿Con Quién? (Áreas)	Propósito
Gerente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir con las metas de presupuesto para la ejecución de cada proyecto.</li> <li>• Analizar y seleccionar los proveedores estratégicos a contratar en cada proyecto.</li> <li>• Coordinar el contacto con el cliente durante las fases de ejecución del proyecto.</li> <li>• Entregar informes y retroalimentación acerca de su gestión.</li> </ul>
Coordinación comercial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar apoyo a la estructuración de la propuesta tanto creativa como económica</li> <li>• Velar por el cumplimiento del cronograma de trabajo de producción.</li> </ul>
Coordinación Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suministrar toda la información correspondiente a precios de proveedores para cotizar</li> <li>• Solicitar todo los recursos para la ejecución de proyectos</li> <li>• Entregar informe de control de costos en la ejecución de los proyectos.</li> <li>• Velar por el cumplimiento del cronograma de trabajo.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar y entregar el producto final corregido para hacer entrega al cliente.</li> </ul>
Postproducción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantizar la permanencia del concepto aprobado por el cliente.</li> <li>• Supervisar la calidad del producto</li> <li>• Velar por el cumplimiento de plazos estipulados para procesos de edición, desde cronograma de trabajo</li> </ul>

<b>RELACIONES EXTERNAS</b>	
<b>¿Con Quién?</b>	<b>Propósito</b>
Clientes, proveedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantizar la satisfacción del cliente desde la entrega a tiempo del producto</li> <li>• Coordinar y supervisar las personas subcontratadas para el desarrollo del producto.</li> </ul>

REQUISITOS DEL ROL			
Competencias Transversales y de Rol	Competencias Técnicas	Formación Académica	Experiencia/años
<p><b>DE ROL</b></p> <p><b>ATENCIÓN AL DETALLE:</b> Capacidad para manejar, revisar y controlar adecuadamente los detalles claves asociados con el trabajo, lo cual facilita la detección oportuna de errores en los procedimientos.</p> <p><b>CAPACIDAD DE ANÁLISIS:</b> Capacidad para identificar, comprender y evaluar las diferentes variables que inciden en la consecución de un objetivo, determinando las posibles alternativas de viabilidad y teniendo en cuenta su repercusión en los niveles de calidad y eficiencia esperados.</p> <p><b>NEGOCIACIÓN:</b> Capacidad para llegar a acuerdos que beneficien a la organización, a través del intercambio de información, debate de ideas y búsqueda de alternativas con personas o grupos que puedan representar interés para la organización.</p> <p><b>TRANSVERSALES AL PROCESO PRODUCTIVO</b></p> <p><b>COMUNICACIÓN EFECTIVA:</b> Capacidad para escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, así como entender y valorar con empatía información, ideas y opiniones que otros le comuniquen.</p> <p><b>ORIENTACIÓN A RESULTADOS:</b> Es la capacidad de desarrollar acciones tendientes a alcanzar el resultado esperado, aprovechando la retroalimentación para mejorar el desempeño, a través de la búsqueda persistente de la calidad y la excelencia para satisfacer las necesidades del cliente.</p> <p><b>PLANIFICACIÓN Y CONTROL:</b> Capacidad para determinar de forma efectiva metas, fases y prioridades para la consecución de objetivos a través del desarrollo de planes de acción, gestión de recursos y sistemas de seguimiento y control.</p> <p><b>SERVICIO AL CLIENTE:</b> Capacidad para realizar el trabajo con base en la identificación de las necesidades y deseos del cliente para satisfacer e incluso superar sus expectativas.</p> <p><b>TRABAJO EN EQUIPO:</b> Capacidad para trabajar con los demás de forma colaborativa en busca de un objetivo común, integrándose en el grupo de forma activa y receptiva dirigiendo sus esfuerzos para alcanzar los objetivos organizacionales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Microsoft Office.</li> <li>• Manejo de Tecnología de información propia del negocio y de la empresa según necesidad</li> </ul>	Administrador de empresas o negocios	2 años de experiencia en un cargo similar.

Fuente. Elaboración propia.

### Perfil del director comercial

Tabla 23. Perfil del director comercial.

IDENTIFICACIÓN	MISIÓN O PROPÓSITO DEL CARGO
<p><b>Nombre del Cargo:</b> Dirección Comercial</p> <p><b>Función Descriptora:</b> Dirigir el canal de Venta</p> <p><b>Dependencia:</b> Gerencia</p> <p><b>Cargos que le reportan o supervisa:</b> N.A</p> <p><b>Número de cargos en la organización:</b> 1</p>	<p>Planear, organizar, dirigir, controlar y crear las estrategias de venta en el proceso comercial con el fin de incrementar las líneas de negocios de manera rentable y de cara al crecimiento, teniendo en cuenta mayor recordación de marca y preferencia del consumidor por los productos y/o servicios de la compañía. De igual forma, desarrollar el canal de venta directa a través de la aplicación de las estrategias comerciales propuestas por la empresa, ingresar nuevos clientes, mantener la relación con los clientes actuales y asegurar la satisfacción de las necesidades de los mismos.</p>

RESPONSABILIDADES ASOCIADAS AL ROL		
ASPECTOS CLAVES	FACTORES DE ÉXITO	RESPONSABILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño, gestión e implementación de estrategias comerciales.</li> <li>• Toma y argumentación de decisiones.</li> <li>• Gestión de clientes tendientes a la búsqueda, ingreso y retención de clientes.</li> <li>• Programación y cumplimiento de metas, incluyendo el presupuesto de ventas.</li> <li>• Cobro de cartera.</li> <li>• Realización de eventos de comunicación de productos/servicios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plantear todas las estrategias comerciales y de mercadeo, en compañía de la gerencia.</li> <li>• Identificar los objetivos de venta y garantizar su cumplimiento.</li> <li>• Elaborar, en compañía de la gerencia, planes de mercadeo donde se involucren actividades que permitan aumentar ventas y crear una mayor recordación de marca, con su respectivo presupuesto.</li> <li>• Elaborar presupuesto de ventas y garantizar que su ejecución se dé acorde a lo planteado y a las necesidades de la organización.</li> <li>• Garantizar y presentar los informes de ejecución del proceso comercial en términos de rentabilidad para realizar un óptimo seguimiento a las ventas.</li> <li>• Gestionar el ingreso de nuevos clientes.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo Interno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación abierta, clara y veraz con las personas.</li> <li>• Retroalimentar a los clientes en la gestión de ventas generales (Puntos, mínimos de venta, uso de producto, entre otros)</li> <li>• Retroalimentar efectivamente al equipo el cumplimiento de metas y desempeño.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar el entorno en el que la organización se encuentra para gestionar adecuadamente las estrategias comerciales y tomar decisiones efectivas.</li> <li>• Ejecutar las actividades correspondientes al plan de mercadeo para aumentar ventas y crear una mayor recordación de marca.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio al Cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestar apoyo y orientación permanente a los clientes para que desarrollen de manera óptima la herramienta audiovisual adquirida con la empresa.</li> <li>• Visitar periódicamente los clientes con el fin de extraer información clave para la operación de la compañía.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soporte de Información</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suministrar toda la información requerida por la organización referente al comportamiento de los clientes y de la ejecución del plan de venta.</li> <li>• Alimentación y actualización de la base de datos de clientes.</li> <li>• Aportar contenido para la actualización de la página web.</li> </ul>

RELACIONES INTERNAS	
¿Con Quién? (Áreas)	Propósito
Gerente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compartir metas, estrategias y planes de acción.</li> <li>• Negociar planes de trabajo y metas de corto, mediano y largo plazo.</li> <li>• Programar las actividades referentes al buen cumplimiento de las metas definidas y proyectadas.</li> <li>• Presentar informes de seguimiento de la ejecución de las ventas y del ingreso de nuevos clientes.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Canalizar las inquietudes que se generen por parte de los clientes respecto a las condiciones de pago.</li> <li>• Presentar propuestas para nuevas estrategias de venta, a partir de su experiencia y conocimiento del mercado.</li> <li>• Recibir retroalimentación acerca de su gestión.</li> </ul>
Dirección de contenidos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entregar brief y otra información importante acerca del cliente para la elaboración de la propuesta creativa.</li> <li>• Canalizar las inquietudes que se generen por parte de los clientes respecto a las características inherentes al producto.</li> <li>• Revisar la propuesta creativa para garantizar que sea acorde a la necesidad manifestada por el cliente.</li> </ul>
Coordinación Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entregar brief y otra información importante acerca del cliente para la elaboración de la propuesta económica y posteriores procesos contractuales.</li> <li>• Presentar informes sobre gestión para control presupuestal interno.</li> <li>• Programar seguimiento e informes de la operación diaria de facturación.</li> <li>• Programar seguimiento e informes de cartera y el comportamiento de los clientes con respecto a los pagos que se generen.</li> <li>• Coordinar las acciones requeridas para alcanzar los objetivos de facturación estipulados.</li> </ul>
Coordinación de Producción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entregar el guión aprobado por el cliente para desarrollo del producto.</li> <li>• Canalizar la comunicación entre el cliente y el productor en las fases de ejecución del proyecto.</li> <li>• Velar por el cumplimiento del cronograma de trabajo desde la perspectiva del cliente.</li> <li>• Coordinar la información con respecto al comportamiento del producto y a las aclaraciones que se generen de cara a satisfacer las necesidades de los clientes.</li> </ul>
Postproducción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar la calidad del producto para garantizar su adecuación a la necesidad del cliente.</li> </ul>

<b>RELACIONES EXTERNAS</b>	
<b>¿Con Quién?</b>	<b>Propósito</b>
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar los requerimientos de los clientes y transmitirlos a todo el equipo de trabajo.</li> <li>• Identificar los puntos clave necesarios para gestionar el posicionamiento de marca.</li> <li>• Fomentar las relaciones duraderas con clientes estratégicos de la compañía.</li> <li>• Asesorar al cliente desde el contacto inicial hasta el servicio postventa.</li> </ul>

REQUISITOS DEL ROL			
Competencias Transversales y de Rol	Competencias Técnicas	Formación Académica	Experiencia/a/años
<p><b>DE ROL</b></p> <p><b>CAPACIDAD DE ANÁLISIS:</b> Capacidad para identificar, comprender y evaluar las diferentes variables que inciden en la consecución de un objetivo, determinando las posibles alternativas de viabilidad y teniendo en cuenta su repercusión en los niveles de calidad y eficiencia esperados.</p> <p><b>HABILIDADES SOCIALES:</b> Capacidad de establecer y mantener relaciones con personas de los diferentes grupos de interés, siendo proactivo en la construcción y participación de redes sociales, generando contactos que contribuyen al desarrollo de las personas y de los proyectos.</p> <p><b>NEGOCIACIÓN:</b> Capacidad para llegar a acuerdos que beneficien a la organización, a través del intercambio de información, debate de ideas y búsqueda de alternativas con personas o grupos que puedan representar interés para la organización.</p> <p><b>TOLERANCIA A LA FRUSTRACIÓN:</b> Capacidad para perseverar en la consecución de la meta a pesar de las múltiples dificultades que se presenten, sorteando los diferentes obstáculos de manera acertada.</p> <p><b>TRANSVERSALES AL PROCESO COMERCIAL</b></p> <p><b>COMUNICACIÓN EFECTIVA:</b> Capacidad para escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, así como entender y valorar con empatía información, ideas y opiniones que otros le comuniquen.</p> <p><b>ORIENTACIÓN A RESULTADOS:</b> Es la capacidad de desarrollar acciones tendientes a alcanzar el resultado esperado, aprovechando la retroalimentación para mejorar el desempeño, a través de la búsqueda persistente de la calidad y la excelencia para satisfacer las necesidades del cliente.</p> <p><b>PLANIFICACIÓN Y CONTROL:</b> Capacidad para determinar de forma efectiva metas, fases y prioridades para la consecución de objetivos a través del desarrollo de planes de acción, gestión de recursos y sistemas de seguimiento y control.</p> <p><b>SERVICIO AL CLIENTE:</b> Capacidad para realizar el trabajo con base en la identificación de las necesidades y deseos del cliente para satisfacer e incluso superar sus expectativas.</p> <p><b>TRABAJO EN EQUIPO:</b> Capacidad para trabajar con los demás de forma colaborativa en busca de un objetivo común, integrándose en el grupo de forma activa y receptiva dirigiendo sus esfuerzos para alcanzar los objetivos organizacionales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de indicadores de gestión.</li> <li>• Microsoft Office.</li> <li>• Manejo de Tecnología de información propia del negocio y de la empresa según necesidad.</li> <li>• Atención telefónica y personalizada</li> <li>• Conocimiento-técnico del producto.</li> </ul>	<p>Profesional en Administración de empresas, con énfasis comercial y ventas de productos masivos</p>	<p>2 años de experiencia en un cargo similar.</p>

**Fuente.** Elaboración propia.

## 9.4 Análisis legal

Se tiene previsto formalizar la empresa en la cámara de comercio de Pereira, debido a que la fábrica de producción se encuentra en esta ciudad y se desea abrir sucursales comerciales en la ciudad de Medellín y Bogotá.

## 9.5 Persona jurídica

A continuación se detalla los requisitos y documentos necesarios para la formalización empresarial:

- Presentar original y 2 copias de la cédula.
- Documento de constitución de la sociedad, que son:
- Los formularios para efectuar su matrícula mercantil como persona natural y/o jurídica son dos:
- Formulario del Registro Único Empresarial y Social RUES, este lo puede adquirir físicamente en cualquier Cámara de Comercio del país, también lo puede diligenciar a través del enlace
- En caso de radicar el trámite desde otra Cámara de Comercio, adicional al formulario anterior deberá anexar el Formato CAE para el registro ante las Entidades municipales de Pereira.
- Es importante tener en cuenta que se debe consultar el nombre de la sociedad jurídica; para esto se accede al portal de Registro Único de Empresarial y Social de las cámaras de comercio. Se realizó la consulta y el nombre propuesto S & C no está registrado actualmente.

Adicional a los documentos previos es necesario tener los siguientes:



- Documento privado de constitución: son los estatutos de la compañía donde se define la estructura de la organización.
- PRE-RUT: se diligencia en la página web de la DIAN, seleccionando la opción Inscripción RUT y luego cámara de comercio.
- Formulario único empresarial: se adquiere en la cámara de comercio, se debe diligenciar con todos los datos de la empresa.
- Fotocopia de la cédula del representante legal. Es este caso será el Sr. Ramiro Salazar socio fundador del negocio.
- Inscripción en la cámara de comercio: luego hay que ir a la cámara de comercio con toda la papelería y realizar el registro. Si todo está en orden le cobrarán los derechos de inscripción junto con los demás costos de constitución.
- Cuando se haya completado, le entregarán una versión preliminar de la matrícula mercantil la cual servirá para crear la cuenta de ahorros. También le darán una segunda versión del PRE-RUT.
- Crear cuenta de ahorros: con la papelería debe ir a una entidad financiera para crear una cuenta de ahorros a nombre de la empresa. Dependiendo de las políticas del Banco, deberá presentar diferentes documentos. Le entregarán una carta dirigida a la DIAN, donde certifican y detallan la existencia de la cuenta.
- Tramitar el RUT definitivo: ahora es necesario ir a la DIAN para diligenciar el RUT definitivo. Necesitará la cédula del representante legal con su respectiva copia, la versión previa del registro mercantil y la constancia de titularidad de la cuenta de ahorros (suministrada por el banco en el paso 4).
- Tramitar el registro mercantil definitivo: con el RUT podrá terminar el registro en la cámara de comercio. El proceso es simple, y al completarlo ya podrá solicitar copias de la matrícula mercantil.
- Resolución de facturación y firma digital: para solicitar la resolución de facturación y la firma digital se necesita llenar un formulario que puede ser descargado en la página de la DIAN, llevar la cédula del representante legal (original y copia), y el registro mercantil definitivo.

### 9.5.1 Deberes legales

La empresa deberá cumplir con todas las exigencias y requisitos establecidos en el estatuto tributario año 2016.

## 10. EVALUACIÓN FINANCIERA

### 10.1 Supuestos macroeconómicos

Los supuestos macroeconómicos son utilizados en todas las proyecciones de ingresos, egresos e inversiones en propiedad, planta y equipo (PPE). La fuente de esta información son los departamentos de investigaciones económicas de entidades tales como Bancolombia y Bloomberg. A continuación se presentan las principales variables macroeconómicas que se tomaron como base para la elaboración de las proyecciones.

**Tabla 24.** Supuestos macroeconómicos.

		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Externas - Macroeconómicas	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Meses	12	12	12	12	12	12
Precios al consumidor (IPC) (EE.UU)	0,70%	2,12%	2,20%	2,40%	2,50%	2,20%
Yield Bonos EE.UU. a 10 años	3,25%	3,25%	3,25%	3,25%	3,25%	3,25%
Spread Bonos República Colombia	4,85%	4,85%	4,85%	4,85%	4,85%	4,85%
Prima Mercado Accionario USA	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Libor (NASV)	4,04%	4,04%	4,04%	4,04%	4,04%	4,04%
Spread (NASV) - LIBOR	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
IPC - Variación anual	3,10%	3,43%	3,63%	3,48%	3,33%	3,19%
PIB - Crecimiento económico	4,26%	4,44%	4,58%	4,50%	4,34%	4,47%
Devaluación	9,61%	-11,79%	6,84%	-3,25%	-13,39%	6,06%
TRM - Promedio	1.955,00	2.100,00	2.180,00	2.280,00	2.370,00	2.440,0
Tasa Aumento de Salarios - Puntos Adicionales al IPC	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
Aumento de Salarios	5,27%	6,06%	5,90%	5,80%	5,50%	5,50%
Tasa de interés (DTF) (promedio anual)	6,17%	4,41%	5,78%	6,27%	7,00%	7,00%
Puntos Adicionales Tasa de Prestamos de Corto plazo		10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%

Puntos Adicionales Tasa de Prestamos de Largo Plazo	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
Factor Prestacional - Ley		53,00%	53,00%	53,00%	53,00%	53,00%

**Fuente.** BANCOLOMBIA – Investigaciones económicas, La Nota Económica, 2016

## 10.2 Supuestos Operacionales

Para el acto de la evaluación financiera de proyecto, solo se consideran los costos asociados al proceso de producción, establecidos en el análisis técnico.

Para la elaboración de los estados financieros, para los años 2017, 2018, 2019, 2020 y 2021 se realizan los siguientes supuestos operacionales.

- Proyecciones de venta: se emplea el software excel para elaborar la proyección de ventas como ingresos operacionales a partir de los datos históricos de los periodos contables 2016, 2015, 2014.
- Costo de la mercancía vendida (CMV): se emplea un promedio aritmético a partir del análisis vertical del Estado de Pérdidas y Ganancias de los datos históricos de la empresa para los años 2015, 2014 y 2013.
- Gastos de administración y venta: se emplea un promedio aritmético a partir del análisis vertical del Estado de Pérdidas y Ganancias de los datos históricos de la empresa para los años 2015, 2014 y 2013.

## 10.3 Impuestos

Para efectos del presente plan financiero, se estima una tarifa del 1% por concepto de impuesto de industria y comercio.

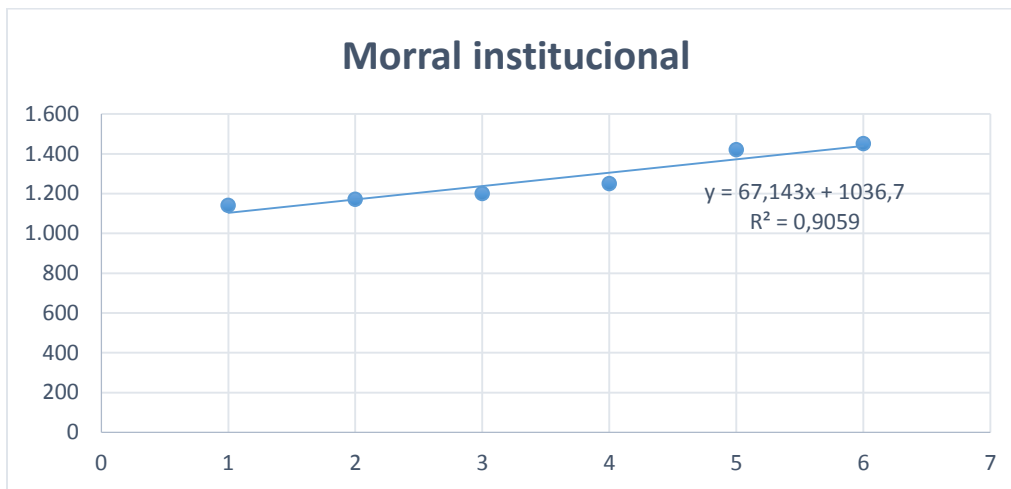
Se define un impuesto de renta correspondiente al 25% para el horizonte de proyecciones de acuerdo a la ley 1111 de 2006.

Se define un impuesto de Impuesto sobre la Renta para la Equidad (CREE) correspondiente al 8% para el horizonte de proyecciones de acuerdo decreto 1828.

### 10.4 Pronostico de ventas

Para la elaboración de las proyecciones de venta, se realiza una estimación estadística empleando una regresión lineal donde:  $Y = ax+b$ , representada por la siguiente ecuación,  $Ventas = 67,14x + 1036,7$ , con un estadístico R-Cuadrada que explica el 90,59% de la variabilidad en los datos.

**Figura 11.** Gráfica de proyección de unidades.



**Fuente.** Elaboración propia.

De igual manera se estimó los ingresos que la empresa percibirá durante los próximos años.

**Tabla 25.** Estimativo de ingresos.

	Predicciones	Predicción ventas en dinero \$
<b>Año</b>	Ventas en unidades	
<b>2017</b>	1.500	\$142.000.000
<b>2018</b>	1.685	\$168.000.000
<b>2019</b>		\$198.000.000

	1.883	
<b>2020</b>		\$228.000.000
	2.096	
<b>2021</b>		\$263.000.000
	2.322	

**Fuente.** Elaboración propia.

### 10.5 Proyección de estado de pérdidas y ganancias

A partir de los supuestos operacionales, se realiza una proyección del estado de resultados de la empresa, con y sin la implementación del sistema en la producción.

A continuación se detalla el análisis de estado de resultado con el proceso actual de producción.

**Tabla 26.** Proyección del estado de pérdidas y ganancias proceso actual.

ESTADO DE RESULTADOS							
Proceso actual							
	\$	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Crecimiento			13%	12,30%	11,80%	11,30%	10,80%
IPC			7%	6%	5%	4%	4%
Precio de venta		\$ 94.379	\$ 100.042	\$ 105.044	\$ 109.246	\$ 113.615	
Unidades		\$ 1.500	\$ 1.685	\$ 1.883	\$ 2.096	\$ 2.322	
Ingresos		\$ 141.568.500	\$ 168.520.311	\$ 197.825.993	\$ 228.987.544	\$ 263.866.926	
Costo variable materia prima		\$ 35.000	\$ 37.100	\$ 38.955	\$ 40.513	\$ 42.134	
Costo variable mano de obra		\$ 17.700	\$ 18.762	\$ 19.700	\$ 20.488	\$ 21.308	
Total Costo Variable		\$ 79.050.000	\$ 94.099.539	\$ 110.463.449	\$ 127.863.651	\$ 147.339.843	
Utilidad Bruta		\$ 62.518.500	\$ 74.420.772	\$ 87.362.544	\$ 101.123.892	\$ 116.527.084	
Gastos de venta		\$ 3.240.000	\$ 3.434.400	\$ 3.606.120	\$ 3.750.365	\$ 3.900.379	
Gastos de administración		\$ 49.900.000	\$ 52.894.000	\$ 55.538.700	\$ 57.760.248	\$ 60.070.658	
Utilidad Operacional		\$ 9.378.500	\$ 18.092.372	\$ 28.217.724	\$ 39.613.279	\$ 52.556.046	
Impuestos 33%		\$ 3.094.905	\$ 5.970.483	\$ 9.311.849	\$ 13.072.382	\$ 17.343.495	
Utilidad Neta		\$ 6.283.595	\$ 12.121.889	\$ 18.905.875	\$ 26.540.897	\$ 35.212.551	

**Fuente.** Elaboración propia.

En el estado de resultados en el proceso actual, para la línea de producción analizada, las unidades del producto generan unas ventas de \$141 millones en el año 2017, con una utilidad operacional de \$9,3 millones, representando un margen operacional del 7%. Para los siguientes años las ventas serán \$168 millones, \$197 millones, \$228 millones y \$263 millones para los años

2018, 2019, 2020, 2021 respectivamente. El margen operacional es del 11%, 14%, 17%, 20% para los años 2018, 2019, 2020, 2021 respectivamente.

A continuación se presenta el estado de resultados con la implementación de la mejora de la sistematización del proceso de producción con los siguientes resultados.

**Tabla 27.** Proyección del estado de pérdidas y ganancias con el proyecto.

Proceso de sistematización						
	\$ 2.016	2017	2018	2019	2020	2021
Crecimiento		13%	12,30%	11,80%	11,30%	10,80%
IPC		7%	6%	5%	4%	4%
Inversión del proyecto	\$ 7.000.000					
Precio de venta		\$ 94.379	\$ 100.042	\$ 105.044	\$ 109.246	\$ 113.615
Unidades		\$ 1.500	\$ 1.685	\$ 1.883	\$ 2.096	\$ 2.322
Ingresos		\$ 141.568.500	\$ 168.520.311	\$ 197.825.993	\$ 228.987.544	\$ 263.866.926
Costo variable materia prima		\$ 35.000	\$ 37.100	\$ 38.955	\$ 40.513	\$ 42.134
Costo variable mano de obra		\$ 11.800	\$ 12.508	\$ 13.133	\$ 13.659	\$ 14.205
Total Costo Variable		\$ 70.200.000	\$ 83.564.676	\$ 98.096.573	\$ 113.548.745	\$ 130.844.490
Utilidad Bruta		\$ 71.368.500	\$ 84.955.635	\$ 99.729.420	\$ 115.438.798	\$ 133.022.436
Gastos de venta		\$ 3.240.000	\$ 3.434.400	\$ 3.606.120	\$ 3.750.365	\$ 3.900.379
Gastos de administración		\$ 42.900.000	\$ 45.474.000	\$ 47.747.700	\$ 49.657.608	\$ 51.643.912
Utilidad Operacional		\$ 25.228.500	\$ 36.047.235	\$ 48.375.600	\$ 62.030.825	\$ 77.478.144
Impuestos 33%		\$ 8.325.405	\$ 11.895.588	\$ 15.963.948	\$ 20.470.172	\$ 25.567.788
Utilidad Neta		\$ 16.903.095	\$ 24.151.647	\$ 32.411.652	\$ 41.560.653	\$ 51.910.357

**Fuente.** Elaboración propia.

En el estado de resultados en el proceso propuesto, para la línea de producción analizada, la unidad del producto genera unas ventas de \$141 millones en el año 2017, y de \$168 millones, \$197 millones, \$228 millones y \$263 millones para los años 2018, 2019, 2020, 2021 respectivamente. Se evidencia una diferencia positiva en las utilidades operacionales y las utilidades netas del negocio bajo este nuevo esquema de mejoramiento respecto al estado de resultado sin la sistematización. Estas cifras se analizarán más adelante en el documento.

## 10.6 Análisis del estado de resultados

Se realiza un análisis comparativo entre los dos estados de resultados realizados, (sin sistematización de la producción y con sistematización). Se analiza cada cuenta donde se ejerció alguna diferencia de acuerdo a los supuestos operacionales realizados.

La cuenta afectada en cada uno de los estados de resultados fue el de:

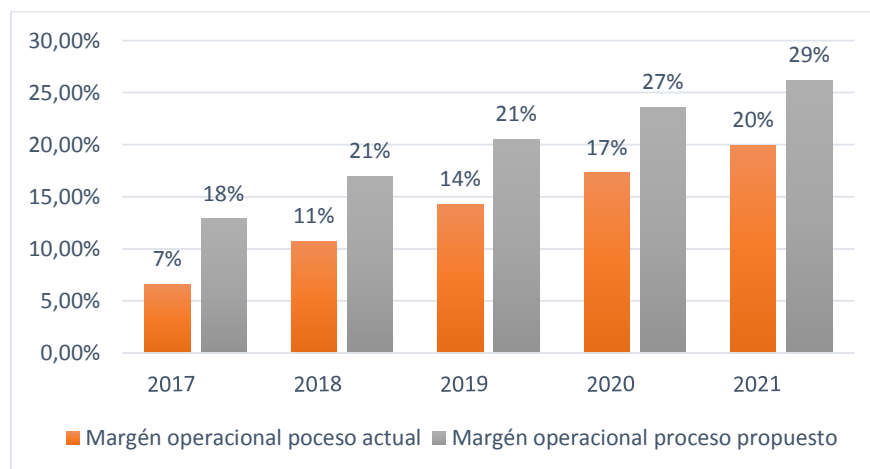
- Costo de variable de materia prima.

En los análisis realizados, se intenta evidenciar el impacto en los resultados de la organización a nivel del costo de venta, contribución operacional, margen neto.

### 10.6.1 Margen operacional

El margen operacional es un término contable y es un indicador que mide rentabilidad del negocio a nivel operacional e indica si el negocio es lucrativo o no, independiente de la forma en que ha sido financiado.

**Figura 12.** Margen operacional.



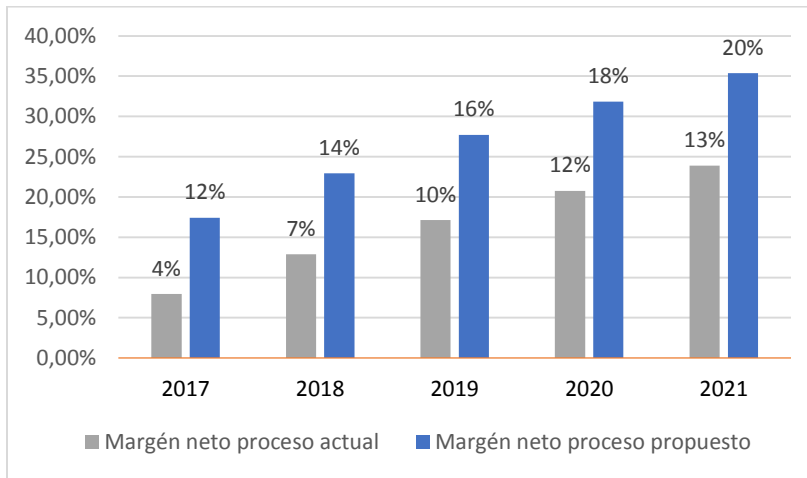
**Fuente.** Elaboración propia.

De acuerdo al gráfico anterior, se puede apreciar un aumento del margen operacional en todos los años del estudio, resultado de la implementación de la sistematización del proceso. Igualmente se puede inferir que se optimizó el proceso debido a que realiza en menos tiempo (30 minutos de optimización o ahorro) y 12% de disminución de los costos, paso de \$52.700 a \$46.800 con la implementación de la sistematización.

### 10.6.2 Margen neto

El margen neto es un indicador de rentabilidad del negocio después de haber pagado los costos de ventas, gastos operacionales, otros gastos e impuestos.

**Figura 13.** Margen neto.



**Fuente.** Elaboración propia.

De acuerdo al gráfico anterior, se puede apreciar un aumento del margen neto del 12% para el año 2017 y del 14%, 16%, 18%, y 20 %, para los siguientes años, resultado de la implementación de la mejora de la sistematización del proceso.

### 10.7 Inversiones

Cabe resaltar, que las inversiones necesarias para implementar la sistematización de la producción en la empresa, a lo largo de sus períodos de proyección, corresponde únicamente a la



inversión inicial para la parametrización y ajuste del sistema. El valor anualizado de la renovación, será tomado como un gasto.

Entre las inversiones estimadas a realizar dentro de los 5 años de proyección, se requiere compra de del software de producción, del software empresarial, y posteriormente maquinaria que mejoran la fabricación.

Sin embargo para el estudio actual se incluye la compra del software de diseño de productos y el software contable y administrativo.

**Tabla 28.** Inversiones del proyecto.

Inversión	Propuesta software
Tiempo de implementación.	4 semanas
Tiempo de ajustes en la producción al pasar de un proceso manual a un proceso sistematizado	8 semanas
Tiempo de capacitaciones	8 semanas
Costo de implementación del software de diseño	\$3.000.000
Costo de implementación del software contable y administrativo	\$4.000.000

**Fuente.** Elaboración propia.

## 10.8 Evaluación financiera

El costo anual equivalente (CAE), es el costo equivalente por año de poseer un bien o servicio. El método es una sencilla aplicación en dos pasos de operaciones de valor del dinero en el tiempo.

El primer paso es calcular el valor presente de todos los costos asociados a la posesión del activo durante toda su vida. Estos costos incluyen el precio de compra, costo de mantenimiento y costos de operación durante el periodo de posesión esperado.

El segundo paso, es determinar el flujo de efectivo que si pagara cada año tendría el mismo valor presente.

El método de evaluación financiera del Costo Anual Equivalente, Se emplea particularmente para evaluar proyectos que son fuentes de egresos, dado que en estos casos no es posible calcular la rentabilidad del servicio ya que se trata únicamente de desembolsos.

Para realizar la evaluación financiera, se ha realizado un modelo de Flujos de Caja descontado a 5 años, aun conociendo las dificultades e incertidumbres intrínsecas presentes a la hora de hacer hipótesis a mediano y largo plazo sobre las expectativas económicas y financieras de cualquier proyecto, se define que éste es el mejor enfoque para calcular un valor real de la compañía.

Para descontar los flujos anualizados se ha asumido una tasa de descuento promedio del 29%, como se observa en la tabla 16, determinada en mayor medida por la prima de riesgo de la compañía, que se establece de acuerdo a: Tamaño de la empresa, posibilidad de escalamiento, dependencia de factores macroeconómicos, barreras de entrada, acceso a recursos financieros, participación del mercado, nivel de gerencia, entre otros.

**Tabla 29.** Costo de capital - Tasa de descuento.

Costo Promedio Ponderado de Capital - Wacc	2017	2018	2019	2020	2021
<b>1. COSTO DE PATRIMONIO</b>					
(+) Yield Bonos EE.UU. a 10 años	3,3%	3,3%	3,3%	3,3%	3,3%
(+) Spread Bonos República Colombia	4,9%	4,9%	4,9%	4,9%	4,9%
(=) Tasa Libre de Riesgo (en USD)	8,1%	8,1%	8,1%	8,1%	8,1%
Beta Apalancado	0,83	0,88	0,73	0,72	0,72
Beta Desapalancado Sector	0,72	0,72	0,72	0,72	0,72
Deuda Financiera/Patrimonio	22%	34%	1%	0%	0%
Tasa Impositiva	33,0%	33,0%	33,0%	33,0%	33,0%
(X) Prima Mercado Accionario USA	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%
Prima Inversión	4,1%	4,1%	4,1%	4,1%	4,1%
(+) Prima Riesgo Compañía	13,3%	13,3%	13,3%	13,3%	13,3%
(=) Costo de Patrimonio (Nominal en USD)	25,5%	25,5%	25,5%	25,5%	25,5%
(+) Devaluación (Diferencial Inflación COP/USA)	1,9%	1,7%	1,4%	1,0%	1,3%
(=) Costo de Patrimonio (Nominal en Pesos)	27,9%	27,6%	27,2%	26,7%	27,1%
(=) Costo de Patrimonio (Real en Pesos)	22,9%	22,8%	22,6%	22,4%	22,8%
<b>2. COSTO DEUDA</b>					
Costo de Mercado Deuda en Pesos (E.A.)	12,8%	14,2%	14,8%	15,6%	15,6%
Tasa de referencia (EA)	4,4%	5,8%	6,3%	7,0%	7,0%
Spread (EA)	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%
Beneficio Tributario	33,0%	33,0%	33,0%	33,0%	33,0%
Costo Promedio Deuda en Pesos, con Beneficio Tributario (E.A.)	8,6%	9,5%	9,9%	10,4%	10,4%
Costo de Mercado Deuda en USD	6,0%	6,0%	6,0%	6,0%	6,0%
Libor (NASV)	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%
Spread (NASV)	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%
Beneficio Tributario	33,0%	33,0%	33,0%	33,0%	33,0%
Costo Promedio Deuda en USD, en Pesos, con Beneficio Tributario (E.A.)	4,1%	4,1%	4,1%	4,1%	4,1%

3. ESTRUCTURA DE CAPITAL				100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Patrimonio				81,7%	74,9%	99,2%	99,6%	99,8%
Deuda en Pesos				18,3%	25,1%	0,8%	0,4%	0,2%
Deuda en USD				0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Costo Promedio Ponderado de Capital-Wacc (Nominal En Pesos)				29%	28%	27,1%	28,2%	29,2%

**Fuente.** Bancolombia 2016.

### 10.8.1 Flujos de caja para evaluación

De acuerdo a los supuestos operativos realizados en la proyección de los estados de resultados, se realizan los flujos de caja descontados para el proyecto.

**Tabla 30.** Costo anual equivalente sin sistematización.

	\$ 2.016	2017	2018	2019	2020	2021
WACC		29,00%	29,00%	29,00%	29,00%	29,00%
IPC		7%	6%	5%	4%	4%
Unidades	\$ 1.500	\$ 1.685	\$ 1.883	\$ 2.096	\$ 2.322	
Costo variable materia prima	\$ 35.000	\$ 37.100	\$ 38.955	\$ 40.513	\$ 42.134	
Costo variable mano de obra	\$ 17.700	\$ 18.762	\$ 19.700	\$ 20.488	\$ 21.308	
Total Costo Variable	\$ 79.050.000	\$ 94.099.539	\$ 110.463.449	\$ 127.863.651	\$ 147.339.843	
Inversiones						
Total costo anual	\$256.701.518,60					
Valor Presente	\$ 256.701.519					
Costo anual equivalente	<b>-\$103.383.801,52</b>					

**Fuente.** Elaboración propia.

**Tabla 31.** Costo anual equivalente con sistematización.

	\$ 2.016	2017	2018	2019	2020	2021
WACC		29%	29%	29%	29%	29%
IPC		7%	6%	5%	4%	4%
Unidades	\$ 1.500	\$ 1.685	\$ 1.883	\$ 2.096	\$ 2.322	
Costo variable materia prima	\$ 35.000	\$ 37.100	\$ 38.955	\$ 40.513	\$ 42.134	
Costo variable mano de obra	\$ 11.800	\$ 12.508	\$ 13.133	\$ 13.659	\$ 14.205	
Total Costo Variable	\$ 70.200.000	\$ 83.564.676	\$ 98.096.573	\$ 113.548.745	\$ 130.844.490	
Inversiones	\$ 7.000.000					
Total costo anual	\$227.962.638,91					
Valor Presente	\$ 234.962.639					
Costo anual equivalente	-\$91.809.523,93					

Fuente. Elaboración propia.

### 10.8.2 Resultados de la evaluación financiera

De acuerdo a la evaluación financiera realizada, se logra concluir que el proyecto de sistematización de la producción en la empresa Creaciones Salazar, es pre factible financieramente, ya que su CAE es menor al CAE de la empresa sin la implementación del proceso de sistematización, con una diferencia positiva e igual a \$11.574.278, para una tasa de descuento empleada del 29% y una inversión total de \$7.000.000

**Tabla 32.** Evaluación financiera del proyecto.

Variable	Sin sistema	Con sistema
Tasa de descuento	29%	29%
VP Flujos de caja	\$256.701.518	\$234.962.639
Inversión inicial	0	\$7.000.000
CAE	-\$103.383.801	-\$91.809.523

Fuente. Elaboración propia.

### 10.9 Análisis de riesgos

El análisis de riesgos busca investigar los efectos producidos por los posibles cambios en el entorno sobre el sistema evaluado. El propósito general es identificar los parámetros relativamente sensibles (es decir, aquellos que no pueden cambiarse mucho sin cambiar la

solución óptima), con el fin de estimarlos con mayor precisión y seleccionar entonces una solución que siga siendo buena sobre los intervalos de valores probables de estos parámetros.

En el mundo real, las condiciones de trabajo no suelen permanecer estáticas, sino en continuo estado de cambio. Así las cosas, son usuales las variaciones en los precios (tanto de productos finales como de materias primas, mano de obra, etc.), y en las cantidades de recursos disponibles. Además, continuamente se producen cambios en los métodos productivos y mejoras tecnológicas que logran aumentar la productividad.

### 10.9.1 Análisis de riesgos

A partir del análisis de viabilidad técnica y financiera del proyecto, se realizan el siguiente análisis de riesgo para el proyecto, expresado en la tabla 22.

**Tabla 33.** Análisis de riesgos.

Riesgo	Descripción del riesgo
Mercado	Asociado al riesgo que representa al proyecto, la disminución o aumento del número de unidades a producir, como resultado del comportamiento comercial de la empresa para el periodo de evaluación.
Técnico	Asociado a la variación del costo variable por la producción de unidades, por los posibles deficiencias en las máquinas o dificultad en la consecución de materia prima.
Tecnológico	Asociado a posibles atrasos, en términos de tiempos, en el proceso de implementación y estabilización del sistema de automatización en el proceso de producción.
Financieros	Asociado a la tasa de descuento, entendido éste como una media ponderada entre la proporción de recursos propios y la proporción de recursos ajenos necesaria para financiar el proyecto.

**Fuente.** Elaboración propia.

## **11. CONCLUSIONES**

A partir del proyecto actual, se determinó que la implementación de la sistematización del proceso de producción en la empresa Creaciones Salazar es pre-factible, ya que su costo anual equivalente es menor que el costo anual equivalente del proceso actual de facturación de la compañía.

Empleando la metodología del costo anual equivalente (CAE) para la evaluación financiera de proyectos, se estima que el ahorro generado en la empresa con la implementación de la sistematización de la producción es de \$11,5 millones anuales, para el escenario planteado.

Mediante el análisis del sector realizado, se determinó que existe un macro entorno y micro entorno favorable para la de implementación de la sistematización de la producción en la empresa.

Desde el análisis sectorial, se observa un entorno legal favorable hacia la implementación de la sistematización en la producción. Es muy mercado altamente competido, y es necesario implementar acciones de mejora para el mejoramiento empresarial y para aumentar la productividad de la organización.

A partir del estudio técnico, se calculó el costo variable para la fabricación de cada unidad producida. La diferencia entre el costo variable actual y el costo variable estimado para la sistematización, mediante el uso de una plataforma tecnológica es del 11%.

Los requerimientos tecnológicos necesarios para la implementación de la sistematización de la producción en la empresa Creaciones Salazar son mínimos, además se cuenta con equipos de cómputo para implementar el uso del software. Por lo tanto se puede concluir que existe una viabilidad tecnológica en el proyecto.

## **RECOMENDACIONES**

Es necesario elaborar un estudio de factibilidad financiera para el proyecto de implementar la sistematización de la producción en la empresa Creaciones Salazar, con el objeto de evaluar posibles impactos comerciales, técnicos y financieros manifestados en el actual proyecto realizado.

Se recomienda hacer una capacitación al líder del área de producción y de diseño para conocer el software y los beneficios de usarlo, igualmente hay que monitorear el uso del software en el proceso actual y la integración con otros procesos de la empresa, para analizar el impacto de la mejora a nivel empresarial.

Se recomienda tener un tiempo prudencial de ajustes debido a la curva de curva de aprendizaje en el manejo de la nueva tecnología. Este tiempo será prudente para hacer los ajustes necesarios, capacitación de personal, configuración del sistema, control de las piezas producidas y adaptación cultural para el manejo de la información.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, F. (2016). *Confianza del consumidor está en campo negativo*. El Colombiano. Recuperado de <http://www.elcolombiano.com/negocios/confianza-del-consumidor-en-colombia-negativa-AB5388516>
- Baca, G. (1998) *Evaluación de Proyectos*. Quinta Edición. México.
- Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (2011). *Análisis de las principales características de las empresas en Antioquia*. (2), pp. 8-77. Recuperado de <http://www.camamedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/Biblioteca/raed-Numero-2-dfhfgh.pdf>
- Centro Municipal de Empresas (2014). *Lean Startup: De la idea al producto de forma ligera*. Recuperado de <http://es.slideshare.net/fernandomilla/lean-startup-de-la-idea-al-producto-de-forma-ligera>
- Corredor, L.M. Y Romero, A.P. (2009). *Plan de negocios para crear una empresa productora y comercializadora de marroquinería, para jóvenes de estratos 4,5,6 de la ciudad de Bogotá*. (Tesis de pregrado) Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá. Recuperado de <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/economia/tesis179.pdf>
- Cruz, F. (2016). *La paradoja del consumo en América Latina: A la caza del consumidor masivo*. Euromonitor International. Euromonitor International. Recuperado de <http://blog.euromonitor.com/2016/03/la-paradoja-del-consumo-en-america-latina-a-la-caza-del-consumidor-masivo.html>



Departamento Nacional de Planeación (2015) *Lineamientos sobre el cierre financiero en los proyectos.* Recuperado de

<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20pblicas/Cierre%20financiero%20y%20estudios%20y%20dise%C3%B1os.pdf>

DIAN, (2005) Ley 962 de 2005. Recuperado de

<http://www.actualicese.com/normatividad/2005/07/08/ley-962-de-08072005/>

Dinero (2016). *10 factores económicos trascendentales de Colombia en 2017.* Recuperado de

<http://www.dinero.com/edicion-impresa/informe-especial/articulo/proyecciones-de-la-economia-colombiana-en-2017/240051>

Dinero (2016). *El dólar sube por la inminencia de mayores tasas de interés en EE.UU.*

Recuperado de <http://www.dinero.com/economia/articulo/el-dolar-sube-por-possible-aumento-de-tasas-de-interes-en-estados-unidos/239110>

Eafit (s.f.). *Notas de clase.* Recuperado de

<http://www.eafit.edu.co/escuelas/administracion/departamentos/departamento-contaduria-publica/planta-docente/Documents/Nota%20de%20clase%2066%20evaluacion%20financiera%20de%20proyectos.pdf>

El Tiempo (2016). *Diez tendencias globales del consumo en el 2016.* Recuperado de

<http://www.eltiempo.com/economia/empresas/top-de-10-tendencias-en-el-consumo-de-marcas-2016/16493255>

Emprende Pyme (s.f.). *¿Qué es la productividad empresarial?* Recuperado de

<http://www.emprendepyme.net/que-es-la-productividad-empresarial.html>

- Flórez, V. (2015). *La marroquinería y su situación actual en Colombia*. El Campesino. Recuperado de <http://www.elcampesino.co/la-marroquineria-y-su-situacion-actual-en-colombia/>
- Garavito, J. (2011). *Historia de la marroquinería*. Marroquinería. Recuperado de <http://www.profesordemarroquineria.blogspot.com.co/2011/06/historia-de-la-marroquineria.html>
- Guerra, N. (2013). *Customer Development de Steve Blank I (en castellano)*. [Archivo de video] Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=GVXYAwXHpvG>
- Megias, J. (2012). *Hay Luz Al Final Del Funnel...o Cómo Construir Un Buen Embudo De Conversión | Startups, Estrategia Y Modelos De Negocio*. Recuperado de <http://javiermegias.com/blog/2012/04/hay-luz-al-final-del-funnel-o-como-construir-un-buen-embudo/>
- Núñez, R. (2007) Manual para la Evaluación de Proyectos de Inversión. Ed. Trillas. (p 567).
- Programa de Transformación Productiva. (2013). *Plan de negocios del sector de cuero, calzado y marroquinería: una respuesta para la transformación productiva*. Recuperado de [http://www.ptp.com.co/documentos/PLAN%20DE%20NEGOCIOS%20CUERO%20CALZADO%20Y%20MARROQUINER%C3%8DA\\_VF.pdf](http://www.ptp.com.co/documentos/PLAN%20DE%20NEGOCIOS%20CUERO%20CALZADO%20Y%20MARROQUINER%C3%8DA_VF.pdf)
- Olaya, A.M. (2016). *La reforma que aumentará la desigualdad en Colombia*. El Tiempo. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/columna-de-ana-maria-olaya-eltiempocom/16751291>
- Ortiz, David. (2016). *Reforma tributaria llevaría inflación de 2017 a 5,2%: Anif*. El Colombiano. Recuperado de <http://www.elcolombiano.com/negocios/reforma-tributaria-aumentaria-inflacion-en-2017-JE5372290>

Sapag, N. (2011). *Proyectos de inversión: Formulación y evaluación*. Segunda Edición. Chile: Pearson Educación. p. 17

Style America (2011). *Plan de negocios para sector cuero, calzado y marroquinería*. Recuperado de <http://www.styleinsumos.com/newsdetalle.php?id=720>

Vega, J.P. (2016). *Importaciones entre enero y septiembre cayeron 19,6%, reportó el Dane*. La República. Recuperado de [http://www.larepublica.co/importaciones-entre-enero-y-septiembre-cayeron-196-report%C3%B3-el-dane\\_442866](http://www.larepublica.co/importaciones-entre-enero-y-septiembre-cayeron-196-report%C3%B3-el-dane_442866)

Vega, J.P. (2016). *Sin Reficar, producción industrial cayó 0,9% en septiembre*. La República Recuperado de [http://www.larepublica.co/sin-reficar-producci%C3%B3n-industrial-cay%C3%B3-09-en-septiembre\\_442711](http://www.larepublica.co/sin-reficar-producci%C3%B3n-industrial-cay%C3%B3-09-en-septiembre_442711)

Villalobos, J. (2012) *Marketing: Las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter*. Diario Coyuntura Económica. Recuperado de <http://coyunturaeconomica.com/marketing/cinco-fuerzas-competitivas-de-michael-porter>

Visualarq (s.f.). *¿Qué es Rhino?* Recuperado de <http://www.visualarq.com/es/info/what-is-rhino/>

Wikipedia (s.f.). *Bolso*. Recuperado de <https://es.wikipedia.org/wiki/Bolso>