

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA
AL DISEÑO Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE CUERO**

ADRIANA MARIA MORA RIVERA

Cédula 43.271.098

IVAN DARIO MERIZALDE GARTNER

Cédula 71.746.483

DIANA PATRICIA ZULUAGA ARCILA

Cédula 43.974.643

**TRABAJO DE GRADO PRESENTADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE
ESPECIALISTA EN GERENCIA DE PROYECTOS**

**INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER
ESCUELA DE POSTGRADO**

Medellín

2013

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	7
1. RESUMEN DEL PROYECTO.....	9
1.1 Nombre del Proyecto	9
1.2 Resumen Ejecutivo	9
1.2.1 En Español.....	9
1.2.2 Abstract.....	¡Error! Marcador no definido.
2. FORMULACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	13
3. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.....	15
4. OBJETIVOS.....	18
4.1 Objetivo General.....	18
4.2 Objetivos Específicos	19
5. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.....	20
6. MARCO DE REFERENCIA	21
6.1 Marco Teórico.....	21
6.2 Marco Conceptual.....	23
7. PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO.....	25
7.1 Tipo de Investigación.....	25
7.2 Diseño de la Investigación.....	26

7.3	Métodos y Pasos de la Investigación	28
8.	ENTREGA DE DIFUSIÓN Y DIVULGACIÓN DEL PROYECTO	28
9.	USUARIO POTENCIALES Y SECTORES BENEFICIADOS	29
10.	FORMULACIÓN DEL PROYECTO.....	30
10.1	ANÁLISIS SECTORIAL	30
10.1.1	Composición del Sector.....	30
10.1.2	Situación Histórica del Sector	31
10.1.3	Situación Actual del Sector	35
10.1.4	Perspectivas del Sector	37
10.1.5	Conclusión General del análisis sectorial.....	38
10.2	ANÁLISIS DE MERCADOS.....	39
10.2.1	Descripción del Producto.....	39
10.2.2	Demanda.....	43
10.2.3	Oferta.....	44
10.2.4	Precio	50
10.2.5	Plaza	53
10.2.6	Análisis de herramienta de indagación.....	54
10.2.7	Estrategia de Mercado	57
10.2.8	Costo de Estrategias de Mercado.....	61

10.3	ANÁLISIS TÉCNICO.....	61
10.3.1	Localización.....	61
10.3.2	Tamaño.....	65
10.3.3	Ingeniería del Proyecto.....	66
10.3.4	Análisis del Estudio Técnico.....	83
10.3.5	Aspectos Legales.....	84
10.3.6	Aspectos administrativos.....	88
10.3.7	Inversiones y financiación.....	105
10.3.8	Presupuesto ingresos, costos y gastos.....	108
10.3.9	Conclusión general del análisis técnico.....	109
11.	EVALUACIÓN DEL PROYECTO.....	110
11.1	Evaluación financiera.....	110
11.1.1	Construcción flujo de caja del proyecto y del inversionista.....	110
11.1.2	Estado de resultados.....	111
11.1.3	Balance general.....	112
11.1.4	Criterios de evaluación financiera e indicadores financieros.....	114
11.1.5	Análisis de sensibilidad y riesgo.....	115
11.1.6	Conclusión general de la evaluación financiera.....	120
11.2	Conclusión general del proyecto y recomendaciones.....	121

11.3	BIBLIOGRAFÍA	124
11.4	. Índice de mapas, dibujos y mapas.....	127

TABLA DE ANEXOS

ANEXO A: Formato de encuesta de la herramienta de indagación

ANEXO B: Formato del registro de asistencia a las entrevistas y focus group

ANEXO C: Metodología del focus group

ANEXO D: Resultados de la herramienta de indagación

ANEXO E: Soportes de encuestas realizadas con la herramienta de indagación

ANEXO F: Soportes de archivos de apoyo para los análisis del proyecto

INTRODUCCIÓN

Con este trabajo se busca realizar el Plan de Negocios para la creación de una empresa dedicada a la comercialización de productos de cuero; para lo cual se hace necesario desarrollar algunos temas que permitirán identificar la viabilidad del proyecto, las condiciones para la obtención de resultados positivos y la forma de hacerlo; cada uno de estos temas se denominará capítulo del trabajo y derivado de estos se harán algunos subtemas que aclararán aspectos relevantes de cada estudio.

En la primera parte, se definirán el objetivo general y los específicos del trabajo, sobre los cuales se va a enfocar todo el trabajo, para así dar paso al desarrollo de cada capítulo.

Se pretende desarrollar el estudio del sector económico del proyecto, analizando algo de historia y el comportamiento del sector del cuero a nivel internacional, nacional y local con el cual se espera definir cómo ha sido la evolución del sector, cómo se encuentra hoy y cuáles son las proyecciones que se tienen a futuro.

Se realizará un estudio de mercado el cual se apoyará en un mecanismo de recolección de información que permitirá identificar la viabilidad del proyecto a nivel comercial, definir públicos objetivos, cantidades posibles de productos a precios de venta, además de estrategias de incorporación de la nueva empresa al mercado de acuerdo con las características exigidas por el cliente para la compra de los productos.

De acuerdo con los resultados arrojados por el estudio de mercado, se realizará el estudio técnico del proyecto, en aspectos tales como ubicación, requerimientos para el montaje y funcionamiento de la empresa, perfiles y personal necesario para el cumplimiento de las actividades comerciales, administrativas y financieras; además de la definición y las características técnicas de los productos y del proceso (flujograma) comercial y logístico.

Luego se dará continuidad a la formulación con el desarrollo del estudio legal, con el que se busca establecer parámetros en temas de constitución de la empresa, permisos necesarios para el funcionamiento; además la regulación en términos tributarios, comerciales, financieros y de contratación que se requieran para la puesta en marcha del negocio.

Posteriormente se realizará la evaluación financiera del proyecto sobre la información resultante de los estudios anteriores. Se busca con esta evaluación definir la viabilidad y rentabilidad financiera del negocio, sobre las proyecciones de ingresos y egresos, a través del análisis de los criterios de evaluación VPN (Valor Presente Neto) y TIR (Tasa Interna de Retorno). Este capítulo también incluye una proyección y análisis de riesgos.

Al final se listarán las conclusiones y recomendaciones para el desarrollo del proyecto.

1. RESUMEN DEL PROYECTO

1.1 Nombre del Proyecto

Plan de negocios para la creación de una empresa dedicada al diseño y comercialización de productos de cuero.

1.2 Resumen Ejecutivo

1.2.1 En Español

La idea del proyecto consiste en desarrollar una serie de estudios, que permitan identificar y determinar la viabilidad técnica, comercial, legal y financiera de una empresa dedicada al diseño y comercialización de artículos en cuero; de acuerdo con unas condiciones y necesidades del mercado, en productos tales como bolsos, cinturones y calzado para dama y caballero, y cuyas características diferenciadoras tendrá lugar en el proceso final con en el uso de técnicas manuales y artesanales, que harán que dicho producto se convierta en un bien personalizado para quienes lo adquieren.

En el estudio de análisis sectorial, se clasificará y analizará la información de los procesos manufactureros y comercialización de productos en cuero, con el fin de identificar

la oportunidad en el mercado colombiano; se apoyará dicha información con mecanismos tecnológicos y recurso humano capacitado.

Se realizará un estudio de mercados y mediante una herramienta de indagación (encuestas y focus group) se definirán los productos y las condiciones para garantizar la venta de los mismos; adicionalmente se proyectaran actividades financieras para los primeros cinco años con el fin de identificar la viabilidad financiera. Así mismo se detallaran algunas estrategias de acercamiento con cliente y venta efectiva de los productos a comercializar.

Se elaborará un análisis técnico que permitirá identificar la factibilidad técnica del proyecto; en lo que se refiere a infraestructura, ubicación, necesidades para el montaje y desarrollo del proceso comercial, además de la maquinaria y personal necesario para cumplir con las cifras de venta propuestas para cada año, resultado del estudio de mercado.

Basado en unos criterios de evaluación financiera e indicadores financieros se construirán los flujos de caja del proyecto, flujo de caja del inversionista, estado de resultados, balance general, se hará un análisis de sensibilidad que permitirán identificar la viabilidad financiera de la idea de negocio.

1.2.2 En Inglés

The idea for the project is to develop of a series of studies to identify and determine the technical, commercial, legal and financial viability of a company dedicated to the design and marketing of leather goods. According to the conditions and needs of the market for products such as bags, belts and men's and women's footwear, and whose distinguishing features will take place in the final process using both manual and artisanal techniques, the products will be personalized goods for those that acquire them.

In the study of the sectoral analysis, we will classify and analyze the information about the manufacturing processes and marketing of leather goods, in order to identify opportunities within the Colombian market. This information will support technology and trained human resources.

A study of the market, and by using inquiry tools (surveys and focus group), the products and conditions will be defined to ensure the sale of said items. Additionally, financial activity during the first five years will be projected in order to identify financial viability. Likewise, approach strategies and effective selling of the products will be detailed for the client.

A technical analysis will be done that will identify the technical feasibility of the project. The analysis will include the expected infrastructure, location, assembly needs and development of the business process, plus the equipment and personnel necessary to comply with the proposed sale figures for each year, according to the results of market research.

Based on criteria of financial evaluation and financial indicators, the project cash flow, investor cash flow, the state of results and balance sheet will be developed. Based on this information, a sensitivity analysis will also be completed to identify the financial viability of the business idea.

2. FORMULACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Teniendo en cuenta los comentarios hechos por la señora Tatiana Moreno en la Revista de moda fashion Linio, en la publicación del 15 de Mayo de 2013; “el cuero es una piel versátil, usaba para hacer prendas de vestir” (Moreno, 2013), entre ellos calzado “acompañando tanto a los rebeldes como a las marcas de lujo más reconocidas en el mundo” y que el consumo y preferencias de las personas le apunta a comprar y mejorar cada vez su imagen ya que los artículos en cuero generan estatus y mejora la apariencia.(Román S.f); se pretende caracterizar el mercado de productos de marroquinería y evaluar la pertinencia económica y financiera en la comercialización de artículos en cuero para los estratos 1, 2 y 3. (Moreno, 2013)

“Las Unidades Productivas Asociativas son apoyadas económicamente por la Administración Municipal con recursos del proyecto democrático “Planeación Local y Presupuesto Participativo”. Es un proceso democrático de participación ciudadana que permite a los habitantes de Medellín planear y definir propuestas de desarrollo comunal o corregimiento según el caso, en el marco de los Planes de Desarrollo Local, asignando recursos y decidiendo de forma directa cómo se debe invertir.

El proceso de acompañamiento y la formalización de las unidades productivas se dan en el año 2004 con la priorización de recursos del programa a dotaciones para emprendimiento en cada comuna para ser ejecutados en el año completamente siguiente. Esto en aras de generar mayores oportunidades de empleo, mejorar la calidad de vida de las comunidades,

y sumarse a una serie de iniciativas que buscan impulsar en ciudad una cultura de empresarismo con alto sentido social y enmarcado en el concepto de Economía Solidaria.

Cada Unidad Productiva desde entonces, participa de procesos de capacitación, asesoría y orientación para la elaboración de sus planes de trabajo y gestión empresarial, para dicha tarea la Secretaría de Desarrollo Social cuenta con una red de cooperantes, Instituciones de educación superior encargadas de brindar dicho conocimiento a cada unidad productiva. A finales del mismo año, cada unidad recibió herramientas, maquinarias, insumos, equipos y todos los elementos necesarios para empezar su proyecto empresarial.

Para el año 2013, la Alcaldía de Medellín presupuestó la inversión de \$6 mil millones en el programa Economía Social y Solidaria, Con la adopción del nuevo modelo operativo se busca crear 21 nuevas unidades productivas asociativas y fortalecer las 69 que funcionan en las comunas y corregimientos.” (Alcaldía de Medellín, 2012)

¿Es factible comercial y financieramente la creación de una empresa dedicada a la comercialización de artículos de cuero entre las personas de los estratos 1, 2 y 3?; ¿existe realmente la necesidad en los estratos bajos de una empresa que mejore las condiciones de precio en este tipo de artículos?, ¿estarían dispuestos a comprar este tipo de productos y sacrificar otras necesidades del hogar?, contemplando el supuesto que las personas de los estratos 1, 2 y 3, compren artículos de cuero, ¿Cuántas unidades de producto estarían dispuestos a comprar?, ¿Con que periodicidad comprarían?; ¿a qué precio?; ¿Qué tan importante es la marca a la hora de hacer la compra?

3. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

El cuero por tradición ha sido un elemento importante en la historia de la humanidad, sus múltiples aplicaciones han permitido mejorar las condiciones y la calidad a lo largo de la vida del ser humano en sus diferentes etapas. Hoy en día, el cuero es la base principal de una gran industria y constituye la materia prima para la fabricación de objetos de gran importancia como el calzado y prendas de vestir, carteras, maletas, productos de talabartería, entre otros. Adicionalmente los medios de comunicación tienen una fuerte influencia en el medio y han desarrollado en el ser humano necesidad permanente de verse bien, mejorar su imagen y adquirir artículos que generen estatus y presencia ante la sociedad.

Según informe de la Oficina para el Aprovechamiento del TLC con EEUU, del 12 de Octubre 2012; “la cadena del cuero, calzado y marroquinería cuenta con importantes oportunidades de aumentar la cantidad y el valor agregado de sus exportaciones; se cuenta con una experiencia valiosa y con una oferta de productos diversificada”; según balanza comercial agregada, de los 255 millones de dólares exportados en el 2011, 98 millones corresponden a productos de calzado y marroquinería. A nivel local según el informe anterior, la producción de cuero, calzado y marroquinería en el país se concentra en Bogotá, pero el departamento de Antioquia tiene una participación importante en la producción y comercialización de calzado de la producción total. (Depto Antioquia,2012)

Según la información suministrada por el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, en su publicación del 21 de Agosto del 2013, Colombia está llamada a ser el tercer

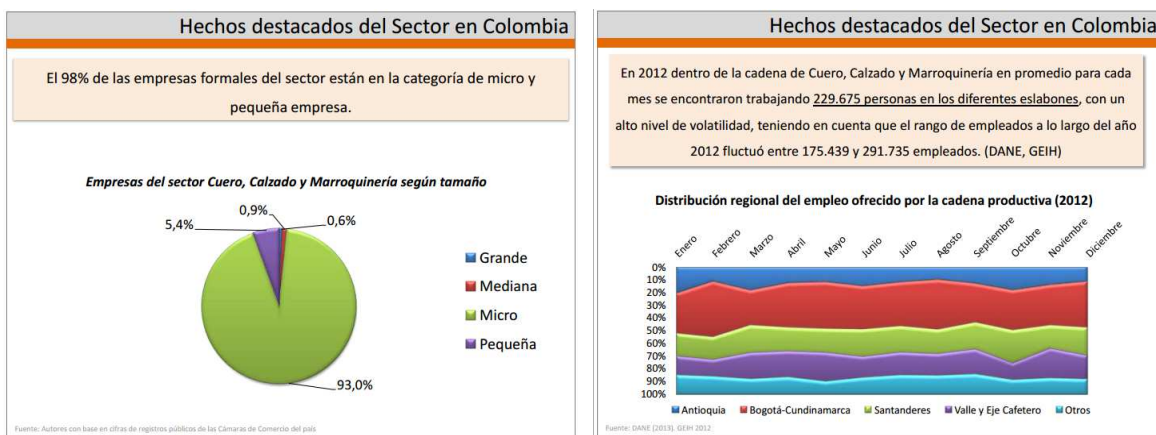
productor regional de cuero, calzado y marroquinería, después de Brasil y México, una vez culmine el proceso de implementación del Plan de Negocios diseñado por el MinCIT y los industriales de esa cadena, a través del Programa de Transformación Productiva, que lidera esa Cartera. En otro aparte de la publicación se informa sobre el apoyo que el gobierno viene generando sobre el sector, liderando el proceso para que Colombia sea el tercer productor en la región, después de Brasil y México, con el que se busca multiplicar las exportaciones de los productos de la cadena del cuero, aumentando su nivel de productividad y haciéndola más competitiva; además está buscando recuperar el mercado interno, objetivo en el que se avanza a través de Compre Colombiano, programa del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, el cual ha logrado en los últimos dos años facilitar negocios de las micro, pequeñas y medianas empresas, por más de 65 mil millones de pesos (Ministerio de Comercio Industria y Turismo, 2013).

Cifras del sector, cuero, calzado y marroquinería: El sector representa el 2,8% del PIB manufacturero colombiano y el 0.27% del PIB nacional de 2012 (fuente: DANE - EAM)

- ✓ Según la Gran Encuesta Colombiana Integrada de Hogares la participación del empleo del sector a nivel nacional es de 0.6%, que corresponden a 133.603 empleos directos.
- ✓ Exportaciones 2012: US\$ 258,9 millones. Crecimiento de las exportaciones 2010-2012: 20.5%.
- ✓ Tasa de crecimiento promedio anual 2002-2012: (+5,4%).
- ✓ Enero-Mayo 2013: US\$ 108,3 millones. Crecimiento: (+9,2%).

- ✓ Exportaciones TLC USA mayo 2012- mayo 2013: US\$ 68,96 millones.
Crecimiento: (+12,1%).
- ✓ Exportaciones TLC CANADÁ agosto 2011 – mayo 2013: US\$ 5,7 millones.
Crecimiento: (+29,3%).(MinCIT, 2013)

Grafico No. 1: Hechos destacados del sector



Fuente: MinCIT, Marzo 2013

Partiendo de los datos anteriormente mencionados, logramos identificar una oportunidad de negocios en este sector, y se valida luego de observar el trabajo que se viene realizando con algunas unidades productivas y madres cabeza de familia de la comuna 16 – Belén, desde hace algunos años por parte de la Administración Municipal a través del Proyecto Social de Planeación Local y Presupuesto Participativo – Línea económica (Modelo de Intervención Línea Económica Presupuesto Participativo. Actualmente las organizaciones sociales en mención no desarrollan procesos productivos, porque no cuentan con negocios a la vista que les permita hacer una programación de producción; por tal motivo se busca generar canales de venta y comercialización que mejoren y aumenten

los niveles de producción. La generación de nuevos diseños y nuevas líneas de productos, se convierte en una alternativa en el largo plazo para consolidar los procesos comerciales y unir fuerzas con la estrategia competitiva “Marca País”, el cual busca mostrarle al mundo las capacidades y las fortalezas de los colombianos, posicionando una imagen positiva. (MinCIT, 2013)

Por lo anterior, el plan de negocios, busca crear no sólo una empresa de comercialización de productos de cuero, sino prestar un servicio personalizado y que cumpla con las expectativas de oportunidad, diseños, productos y precios.

Con el desarrollo del Plan de Negocios para la creación de una empresa dedicada a la comercialización de productos de cuero, pretendemos en paralelo cumplir el requisito de grado para obtener el título de Especialistas en Gerencia de Proyectos de la Institución ESUMER para el próximo mes de abril del año 2014 e identificar una oportunidad de negocio para los integrantes del equipo de trabajo.

4. OBJETIVOS

4.1 Objetivo General

Determinar el pre factibilidad de una empresa dedicada al diseño y comercialización de productos de cuero, en la ciudad de Medellín.

4.2 Objetivos Específicos

- ✓ Hacer el estudio sectorial del cuero y su comportamiento durante los últimos años a nivel nacional y local que valide la oportunidad del negocio.

- ✓ Desarrollar estudio de mercado para conocer las condiciones actuales del sector del cuero y aplicar herramientas de investigación que permita identificar las características de los clientes, la competencia y la oportunidad en el mercado para este tipo de productos.

- ✓ Determinar a través de un estudio técnico y los costos asociados al proceso comercial de productos de marroquinería

- ✓ Definir por medio de un estudio legal, el pre factibilidad del proceso comercial de productos de marroquinería, de acuerdo con los estándares en materia de comercio, legales y tributarios.

- ✓ Calcular el pre factibilidad financiera a partir de los indicadores financieros VPN y TIR, del proceso comercial de productos de marroquinería e identificar nuevas fuentes de financiación para la puesta en marcha del proyecto.

5. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Espacial: El proyecto se desarrollará en la ciudad de Medellín y en el centro del Valle del Aburra, conformado por los municipios de Medellín (Capital del departamento), Bello, Itagüí y Envigado.

Económico y Financiero: Los recursos para el desarrollo de los diferentes estudios son limitados, por ello para efectos del ejercicio se plantea la necesidad de hacer el estudio de pre factibilidad; por lo que se hará necesario que las personas que actualmente desarrollan el proceso (equipo de trabajo), sean quienes hagan la tarea de investigación, soportándose en documentación existente en la red y validándola con los asesores del proyecto.

Tiempo: Solo se cuenta con 10 meses para el presentar la viabilidad, tiempo que se estipula en la institución para cumplir con el requerimiento académico; adicionalmente la disponibilidad limitada de tiempo de parte de los integrantes del trabajo del grado para visitar y consultar las fuentes disponibles.

Legal: debido a que no se cuenta con un profesional abogado, o especialista en el área, las lecturas que se hagan sobre los temas legales y normativos, no necesariamente pueden generar resultados acordes con lo proyectado; por tal motivo esta parte legal será muy susceptible de cambios a la hora de la ejecución del proyecto.

Técnico: aunque se hagan investigaciones en la red, la información aquí consolidada no garantizara la efectividad en la misma a la hora de la ejecución

6. MARCO DE REFERENCIA

6.1 Marco Teórico

Vale la pena aclarar que en mundo empresarial Acicam y Asocueros son entidades gremiales que convoca a los empresarios de la cadena productiva del calzado en Colombia y propician la integración de la misma; que al utilizar la palabra Cliente en los párrafos citados se debe entender como la persona que compra el producto terminado.

Es importante tener claridad que las UPAS (Unidades Productivas Asociativas) con las cuales se pretende desarrollar todo el objeto comercial, son grupos de personas que realizan una actividad económica empresarial sin ánimo de lucro, creadas con el fin de generar ingresos y creación de empleos dignos, para el mejoramiento de la calidad de vida de sus integrantes. Creadas y apoyadas con recursos públicos económicos por el proyecto de Planeación Local y Presupuesto participativo. Este último es una estrategia de la Administración Municipal a través del cual el 5% de los ingresos del Municipio son destinados a apoyar a las comunidades en sus necesidades básicas, priorizadas en comunidad y para la comunidad.

Los procesos artesanales están enfocados específicamente en los acabados del producto, accesorios, costura y cortes que permitan identificar el producto como único. El cuero cumplirá las especificaciones físicas y técnicas que ofrecen en el comercio.

Los diseños, estarán basados en las tendencias de la moda mezclando el proceso industrial con el artesanal para el producto final.

La marca País Colombia es una estrategia de competitividad del gobierno nacional en unión con el sector privado, que busca posicionar una imagen positiva del país en el extranjero, con el diseño, producción y venta, basado en temas de cultura, medio ambiente, exportación turismo e inversión y la cual será utilizada a futuro para el proceso comercial a nivel internacional

Este proyecto se desarrollara bajo el esquema de plan de negocios, el cual se construye por etapas y justifica a través de los diferentes estudios las metas proyectadas a futuro.

Los productos serán fabricados en cuero napa, cuyo término es utilizado para hablar del cuero liso curtido al cromo en las curtiembres para generar suavidad, será pigmentado y pulido con colorantes solubles que se mezclan con químicos y sellantes que mantienen la tonalidad y aunque las características naturales del cuero se pierden poco a poco, es importante aclarar que el cuero es de excelente calidad (COLONILL, 2013).

El cuero curtido cromo, es un proceso de conversión del cuero susceptible a putrefacción en un material llamado piel (curtido) empleando sales de cromo para producir una piel azulada o verdosa que lo hace más resistencia al calor, retiene su forma, seca mejor y se usa para pieles de vestidos, calzado e industriales (Arango, 2004).

La pigmentación se hace con el fin de asignar un color al pie o corregir tonos o colores del último proceso, y se hace con anilinas de color, insolubles que se encuentran dispersas en agua o solventes orgánicos; acompañadas de plastificantes y sellantes que al secarse hace que el cuero mantenga su flexibilidad y que a su vez facilita el proceso de producción (COMCUERO, 2000).

6.2 Marco Conceptual

Con la información encontrada en las diferentes fuentes de consulta, se logra identificar que algunos aspectos relevantes que motivan o desestimulan la demanda de este tipo de productos está el reconocimiento y el estatus que genera este tipo de artículos, además la distinción de las personas del medio. Dichos consumidores buscan el lujo para sentirse parte de un grupo exclusivo y aprecian características de producto como: Creatividad, diseño, exclusividad.

Según la información suministrada en el Plan de empresa para fabricar y comercializar productos de marroquinería en pieles exótica (cuero), realizado por aspirante

al título de Magister en Administración de la Universidad ICESI de Cali; los clientes buscan además que el producto tenga un alto componente de trabajo manual y que se puedan adquirir a través de canales de alto perfil como: boutiques, recomendación de un amigo de su mismo grupos psicosocial y en especial centros comerciales de alto perfil en la ciudad, es de anotar que muchas de las boutiques exclusivas se ubican precisamente en centros comerciales.

Según artículo publicado el 1 de agosto del 2012 en la Revista País, Otro aspecto que motiva la demanda de productos de cuero, especialmente a las mujeres, en productos como calzado, es tener la posibilidad de que se acomoden a su vestuario y día diario, como por ejemplo ir a trabajar o realizar múltiples actividades, que les permita sentirse cómodas y atractivas a la vez. Las mujeres son quienes más consumen calzado y marroquinería: son capaces de invertir altas sumas de dinero en una buena billetera, un bolso o un par de zapatos que perduren. Según los estudios de hábitos de consumo de las colombianas, para ellas resulta más importante tener un par de zapatos que un vestido nuevo, aunque los cinturones no son una prioridad. Lo opuesto ocurre con los hombres, quienes tienen colecciones de correas. Ellos también tienen como costumbre cambiar de billetera cada año, pero invierten en productos baratos.

El mismo artículo aclara que los hombres jóvenes optan más por el calzado deportivo (tenis) y el más casual para salir de rumba. Para ocasiones especiales como grados y demás, conservan una regla que, para muchos amantes de la moda, está mandada a recoger: combinar la correa con los zapatos. Cuando ingresan a la vida laboral, el zapato deportivo

lo deja para el fin de semana y se inclinan para el diario por un calzado de punta redonda y cuadrada, pero no los largos puntudos.

Según Cifras del Observatorio de Calzado y Marroquinería Radar, de Acicam, muestran que las ciudades del país que más consumieron productos de marroquinería en el periodo enero a junio de 2012, fueron en su orden: Manizales, Pereira y Pasto. Lo que más se consumen son billeteras, con 76%; siguen los bolsos con 14% y las correas con 10%. En lo que se refiere a calzado, en Pasto es donde más se vendieron zapatos en el primer semestre de este 2012. Durante ese periodo se estima que por hogar se invirtieron \$125.414 en compra de zapatos. Las plataformas, que se plantearon como una tendencia transitoria, han tenido acogida en el país dado el fenotipo de baja estatura de la mujer colombiana. Se quedarán por un buen tiempo, pues ahora han permeado el ámbito del calzado formal. Además se han convertido en aliadas del confort.

7. PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO

7.1 Tipo de Investigación

El presente trabajo se desarrolla con un tipo de investigación Descriptiva.

7.2 Diseño de la Investigación

Desarrollado bajo el esquema de plan de negocios – pre factibilidad, el cual se construye por etapas y se justifica a través de los diferentes estudios y las metas se proyecta a futuro; se validará a través de la metodología descriptiva, que permitirá hacer un análisis y descripción de los datos obtenidos durante la investigación de mercados y estudios desarrollados.

Para el desarrollo del proyecto y el estudio técnico se hará necesario apoyarse en fuentes bibliográficas, cifras y estadísticas del DANE y la información suministrada por los diferentes gremios que involucran el sector (Ministerio de Industria y Comercio, Acicam, entre otros).

Teniendo en cuenta que el planteamiento se está haciendo bajo supuestos de pre factibilidad y posibilidad de compra de los mismos; es necesario desarrollar unas herramientas de investigación que permita resolver dichos supuestos partiendo de las necesidades y los gustos de público objetivo y sus posibilidades de acceso al producto final, desarrollando una estrategia clara de precios y distribución. Para tal fin se establecen dos herramientas para consecución de la información:

El método del Focus Group, que según el autor Robert King Merton, es una técnica de investigación cualitativa y que se implementó como estrategia prototípica de la investigación de mercado en los años cincuenta, según documentos de trabajo No. 254 de la

Universidad de Belgrano, documentos de trabajo del departamento de investigaciones julio de 2010 (Universidad de Belgrano,2010).

1. Propuesta de encuesta guiada, basadas en entrevistas cara a cara y de profundidad, que permiten controlar aclarar inquietudes con imágenes de los productos y oportunidades de respuesta más cercanas a la realidad. Libro: Fundamentos de Marketing, 13ª.Edición, de Stanton, Etzel y Wilker, Mc Graw Hill, 2004, paginas 212-219.

Para la construcción del estudio técnico se tienen en cuenta para la definición de localización, el modelo de transporte como técnica de localización y ubicación de la empresa, que según el autor Dunia Durán Juve, es el modelo que genera mayores garantías cuando el negocio la ubicada cerca al lugar donde se encuentra la materia prima, el cual tiene como objetivo minimizar los costos totales de transporte.

Para el proceso organizacional y definición de los profesionales, se definirán unos perfiles que se ajusten a los requerimientos planteados en los resultados del estudio de mercado y los salarios se generaran de acuerdo a la tabla de Mínimos de Remuneración Red de Enlace Profesional, establecidos por año y con especificaciones claras en temas de profesión y años de experiencia (Enlace Profesional, 2013).

Para la evaluación financiera, se tendrán en cuenta los criterios de evaluación VPN y TIR, los cuales permiten a partir de una tasa de descuento y unos flujos de ingresos y

egresados determinados, identificar la viabilidad del proyecto. Para el proceso de depreciación y amortización, se utilizara el método de depreciación de la línea recta, que permite distribuir el gasto de una manera equitativa en el tiempo (Métodos de Depreciación, 2013).

Al final del trabajo se desarrollaran unas conclusiones de la formulación que a su vez determinaran la viabilidad del proyecto y unas recomendaciones en caso de ser necesarios.

7.3 Métodos y Pasos de la Investigación

El presente plan de negocios se sustenta sobre herramientas de indagación, los resultados permitirán conocer situaciones, costumbres y comportamientos del mercado de la marroquinería y el calzado en cuero en Medellín. Los resultados de los análisis que se desarrollarán determinarán la pre factibilidad para crear una empresa dedicada a la comercialización de productos en cuero, bajo qué condiciones podrían funcionar, además de los criterios válidos para continuar o reestructurar la idea en el camino.

8. ENTREGA DE DIFUSIÓN Y DIVULGACIÓN DEL PROYECTO

En vista de que el proyecto es de tipo académico y para cumplir el requerimiento de la Especialización en Gerencia de Proyectos de ESUMER; en principio solo se hará la entrega

en medios magnéticos, posteriormente la difusión y divulgación de los estudios de pre factibilidad para la creación de la empresa dedicada a la comercialización de artículos en cuero a los asesores del proyecto y los jurados encargados del proceso; posteriormente para el caso de que el proyecto genere viabilidad comercial y financiera, se pretende hacer una campaña de lanzamiento de la nueva compañía con medios de comunicación y presentación de los artículos; diseño e impresión de publicidad para ser promocionado en los centros comerciales y en las zona donde estará ubicado.

9. USUARIO POTENCIALES Y SECTORES BENEFICIADOS

Las unidades productivas interesadas en participar del proyecto como proveedores potenciales del producto, las agremiaciones para identificar las oportunidades de mercado en términos comerciales y necesidades del sector; además de los docentes y estudiantes para los cuales el proyecto pueda servir de referencia para la construcción de otros documentos.

10. FORMULACIÓN DEL PROYECTO

10.1 ANÁLISIS SECTORIAL

10.1.1 Composición del Sector

Según ACICAM El comportamiento del sector del cuero y sus manufacturas en los últimos años ha sido discreto, y varía según el eslabón de la cadena. Si se habla del comercio del cuero crudo o salado sin mayor valor agregado, su perfil exportador lo pone en buena posición a pesar de los vaivenes de tipo de cambio de los últimos años; ahora, las manufacturas del cuero tienen una fuerte competencia de los productos provenientes de Asia, a precios más bajos, y del contrabando de los productos terminados y sus partes. Las perspectivas en este sector no son muy claras porque su desempeño en el primer trimestre de este año ha sido lento.

En general el sector del cuero y todo lo que comprende, es a nivel mundial muy competitivo, debido a que muchos de los productos fabricados son prendas de vestir y accesorios de combinación, vinculados directamente con el mundo de la moda; por lo tanto requieren cambios rápidos y permanentes en la adopción de nuevas tendencias y diseños como una necesidad del cliente específico y el público en general; lo que obliga al sector a estar a la vanguardia para satisfacer dichas necesidades y lo convierte en un sector altamente globalizado y abierto a los cambios dinámicos del mercado; de ahí la importancia de desarrollar alianzas nacionales a nivel de empresas e internacionales a nivel de países

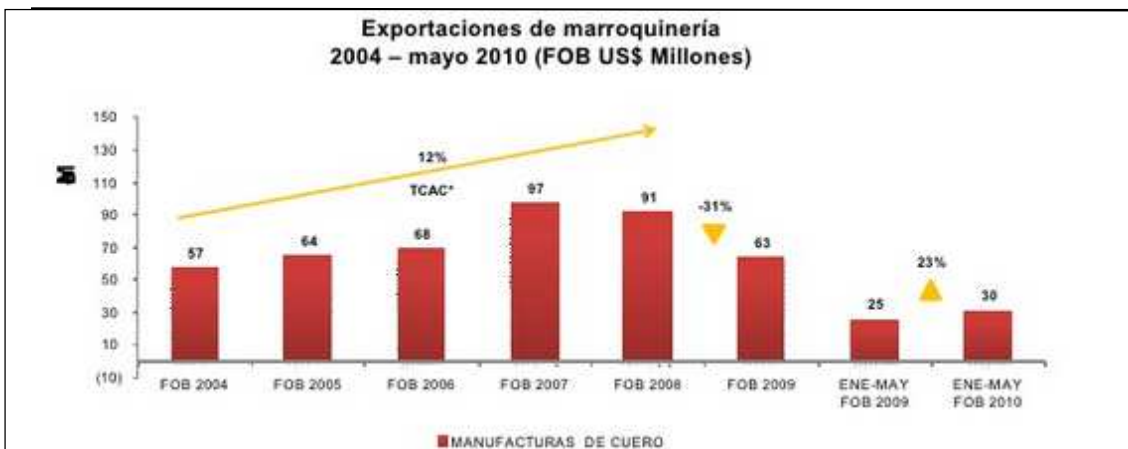
pues de esta manera se puede hacer intercambio de tecnología y se logra tener acceso a las nuevas tendencias de la moda y los últimos diseños usados para los productos.

De acuerdo con el último informe financiero presentado por Aktiva Servicios Financieros 2013, “El comportamiento del sector del cuero y sus manufacturas en los últimos años ha sido discreto, y varía según el nivel de la cadena en que se ubique”; siendo el calzado en primer lugar el de mayor participación y en tercer lugar la marroquinería.

10.1.2 Situación Histórica del Sector

En Colombia el uso del cuero se dio a partir de 1977 a través de Asocueros una asociación de exportadores de productos en cuero; que en el año 1999 se une con la Corporación Nacional de Calzado CORNICAL, con el fin de obtener una mejor calidad en sus productos, conscientes de la baja calidad del momento y de la posibilidad de producir mejores productos que cumplieran con las exigencias que el mercado exigía en su momento.

Gráfico 2: exportaciones de Marroquinería



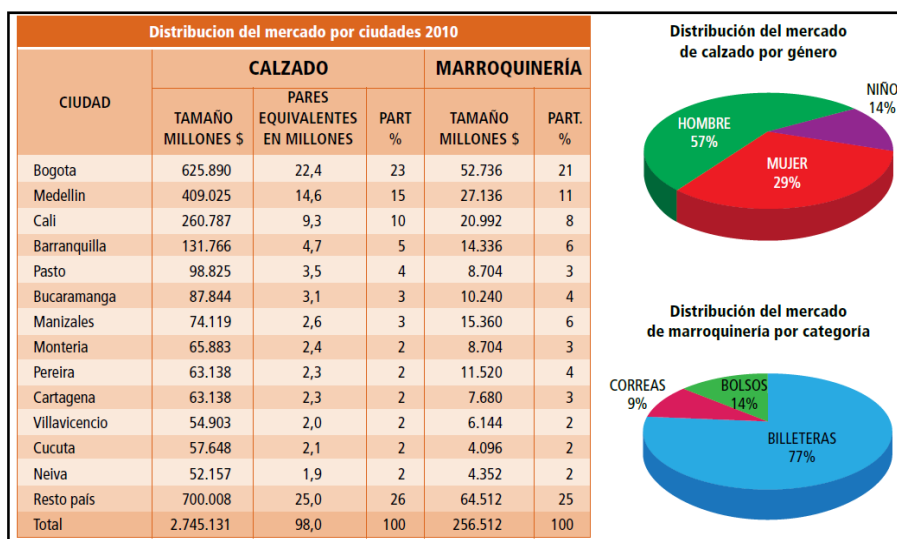
Fuente: DANE – cálculos PROEXPORT –marzo de 2013

*TCAC: Tasa de Crecimiento anual compuesto

Como se logra observar en la gráfica presentada en su informe del 2010 por Proexport Colombia sobre el sector del cuero y la marroquinería en Colombia desde el 2004, siendo los países los porcentajes de crecimiento en manufacturas del cuero han ido creciendo de forma constante hasta el año 2007, periodo en el cual se refleja la curva de inclinación positiva más alta; a partir de este momento ha venido bajando de forma permanente cada año debido a las entradas de producto chino que ha disminuido la producción interna; sin embargo, Según boletín bimestral No. 3, del 2011 de ACICAM (Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el cuero y sus Manufacturas) para el año 2010, el sector del cuero y la marroquinería en Colombia presentaban un mejor dinamismo en las diferentes ciudades del país; el consumo de productos marroquineros fabricados en cuero se podían calcular en 256 millones de pesos representando así un

crecimiento de consumo de esta línea con respecto al 2009 del 3.5%; mientras que el crecimiento para la línea del calzado estaba representado en 1,87% en el mismo periodo.

Tabla 1: Distribución del Mercado por ciudades 2010



Fuente: Observatorio Acicam-Raddar – marzo de 2013

En su mismo reporte en el 2012 desde enero hasta agosto continuaban las variaciones positivas en el sector del cuero, específicamente en la línea de la marroquinería la cual presento un crecimiento del 7% en el consumo nacional respecto al mismo periodo del año anterior, con un valor per cápita de 518 millones de pesos; siendo Barranquilla, Bogotá y Medellín la de mayor volumen de ventas. (Mosquera s.f.)

De acuerdo con el informe presentado por el Grupo Inercia Valor en su portal financiero, económico y empresarial en diciembre de 2012, el sector de cuero en Colombia cuenta con una importante participación empresarial, primando la presencia de compañías

pequeñas, y dependiendo en gran medida del sacrificio de ganado bovino. En lo corrido del año 2012 se presenta un crecimiento en la industria, pero se mantienen las amenazas de la entrada del producto chino y la escasez de cuero crudo. A nivel empresarial se desataca la expansión de compañías nacionales en mercados internacionales.(Portal Financiero, económico y empresarial, 2013)

Según la encuesta empresarial, las ventas de calzado y marroquinería en cuero, jalonaron el crecimiento industrial nacional con 21,6%, cifra que evidencia el buen desempeño del sector en el mercado nacional al final del 2012; adicionalmente las diferentes ferias nacionales y mundiales que buscan incentivar la económica del sector del cuero y sus diferentes aplicaciones, abren posibilidades enormes a un crecimiento continuo y permanente.

Según Catalina Hernández, gerente del sector de prendas de vestir de Proexport: Colombia tiene grandes ventajas con la firma del TLC con EU, pues actualmente el país cuenta con buena capacidad de producción, capacidad industrial para adaptarse, hay buena tecnología y cuenta con una gran trayectoria exportadora en mercados naturales; además que Colombia tiene oportunidad como país de gran opción para compra de otros países”. (Proexport, 2012)

10.1.3 Situación Actual del Sector

La visión del sector está centrada en tres elementos básicos: reconocimiento internacional por calidad y diseño; conformación de modelos asociativos e integración con las instituciones de apoyo, la academia y el Estado.

Para cumplir con los objetivos planteados en su visión, el sector define estrategias encaminadas a la internacionalización de sus productos, la modernización tecnológica de sus empresas y el fortalecimiento de la industria de abastecimiento de materias primas, insumos, partes y componentes con el fin de lograr productos reconocidos por su calidad y diseño. Adicionalmente, el sector propone una estrategia conjunta entre el sector público y privado para regular y controlar el contrabando y la informalidad que afectan el desempeño de la actividad productiva.

A Nivel local el panorama es otro, existen muchas empresas dedicadas a la comercialización de productos en cuero, unas dedicadas a productos específicos como el calzado, o accesorios o bolsos y cinturones; otras dedicadas a desarrollar todos los productos complementarios al calzado; algunas con diferenciador pero en la mayoría de los casos la línea es la misma; el enfoque va dirigido específicamente al tema de diseños, pues los precios pudieran definirse por temas cercanos a los procesos industriales y a los altos costos de las materias primas; sin embargo por ser un producto de alta calidad y durabilidad las empresas del sector se encargan de generar una expectativa alta en la adquisición de este

tipo de productos por lo que es más posible que este tipo de productos sea adquirido por estratos más altos.

Según noticia Publicado el 30 de enero de 2013, por el Periódico el Colombiano; en la actualidad hay algo de tensión en el sector y los industriales del curso argumenta su preocupación por la reducción de producción y venta en el 2012 de artículos de cuero, pues la materia prima “se la están llevando sin ningún valor agregado y en grandes cantidades para Asia, especialmente China, al punto que representa el 55 por ciento de las exportaciones del sector (130,41 millones de dólares, de enero a octubre pasado)” y por otro lado, “las importaciones que crecen a tasas de 19% quintuplican, excluyendo cuero, las exportaciones que suben a ritmos del 1,1 por ciento. Un dato más: el 74 por ciento de las importaciones son calzado del cual el 42% de las importaciones, 25,3 millones de pares, están por debajo de los precios de referencia”.

En términos políticos el gobierno ha establecido algunas partidas arancelarias adicionales para productos en cuero, específicamente calzado, de un 5% por kilo de producto ingresado al país, el Gerente de Acicam, considera no es suficiente para detener el contrabando y la entrada de productos del exterior; esto con el fin de estimular la producción y comercialización a nivel internos de productos en cuero y contrarrestar los efectos generados con la importación de productos chinos al país.

10.1.4 Perspectivas del Sector

Para el año 2015 el sector del calzado, el cuero y sus manufacturas será el modelo asociativo más importante del país, sustentado en organizaciones, parques o distritos industriales eficientes en las diferentes regiones productivas, con alto reconocimiento internacional por calidad y diseño, integrado con las instituciones de apoyo, la academia y el Estado.

La cadena se apoyará en la investigación e incorporación de tecnología con recurso humano altamente capacitado, especialización de procesos y productos diferenciados, logrando identidad propia y la construcción, desarrollo y sostenibilidad de nuevos mercados.

A nivel tecnológico el proceso comercial que se busca realizar, puede estar apoyado en las múltiples opciones para el desarrollo de los procesos comerciales a nivel tecnológico; la internet en una herramienta eficiente y de bajo costo a la hora de establecer relaciones comerciales y establecer negociaciones. Según información suministrada por el periódico Espectador el pasado 9 de julio de 2013, el comercio electrónico en Colombia superó los US\$2.000 millones en 2012. Se agrega que las compras en línea atraen cada vez más a los colombianos "por la comodidad, seguridad y rapidez con que encuentran todo en un mismo lugar"(El Espectador, 2012). Adicionalmente, "el comercio electrónico, también conocido como e-commerce (electronic commerce en inglés), que consiste en la compra y venta de productos o de servicios a través de medios electrónicos, tales como Internet y otras redes

informáticas”(Wikipedia, 2014), es otra opción para aplicar a los procesos comerciales que se pretenden desarrollar.

En los próximos 10 años el empleo que genera el sector de cuero, calzado y marroquinería pasaría de tener una participación en el sector industrial de 3,3% a 5,6%, lo que representaría un crecimiento de 225 mil puestos de trabajo permanentes a unos 350 mil empleos, lo anterior consolidaría al sector como uno de los más importantes para el país desde el punto de vista socioeconómico.

10.1.5 Conclusión General del análisis sectorial

Se puede concluir, luego de clasificar y analizar de la información recopilada en el estudio sectorial; que el proceso de manufactura y comercialización de productos en cuero en el mercado colombiano tiene buenas oportunidades y aunque su participación en el sector industrial no es muy representativa, genera empleos de forma permanente y el gobierno con las diferentes instituciones de apoyo están apoyando los procesos productivos y como se escribió en párrafos anteriores “La cadena se apoyará en la investigación e incorporación de tecnología con recurso humano altamente capacitado, especialización de procesos y productos diferenciados, logrando identidad propia y la construcción, desarrollo y sostenibilidad de nuevos mercados”.

10.2 ANÁLISIS DE MERCADOS

10.2.1 Descripción del Producto

Luego de realizar el estudio de mercado a través de las diferentes estrategias de recopilación de información y de analizar las diversas aplicaciones del cuero, se logran definir los productos y las características de los mismos para el proceso comercial, de acuerdo con los gustos y necesidades del mercado.

Se definen los siguientes productos para la proyección de los primeros cinco años: bolsos de dama y caballero, billeteras de dama y caballero, cinturones para dama y caballero, para un total inicial de 6 productos.

Los productos anteriormente mencionados, serán fabricados en cuero napa en tonos varios a través de procesos industriales en lo que se refiere a la costura y pegamento al calor para las entretelas y forros al cuero; adicionalmente tendrán un acabado artesanal en accesorios varios como herrajes, remaches, pintura y repujado del material en algunos productos específicos; para tal fin la mano de obra en el proceso artesanal se constituye en un factor muy importante para el producto final, no solo porque representa los acabados del producto; sino por la habilidad especial que se requiere para que este cumpla con las características que requiere el cliente consumidor.

Por tratarse del mundo de la moda y que esta es cambiante, se hace necesario que los diseños sean innovadores y exclusivos y que estos cambien a la par con las tendencias del mercado para mantener su vigencia en el mercado.

El producto será exhibido en las vitrinas y stands del almacén; al momento de la venta será empacada en bolsa de politex de color institucional marcada con el nombre de la empresa y la marca que para su momento ya se encontrara registrada.

10.2.1.1 Usos y usuarios

El cuero hoy en día es la base principal de una gran industria y constituye la materia prima para la fabricación de objetos de gran importancia como el calzado y prendas de vestir, carteras, maletas, productos de talabartería, entre otros; sobre los cuales la región busca sostenimiento en el caso de las familias y generar mayor impacto en los consumidores.

Luego del desarrollo y aplicación de la herramienta de indagación se logra identificar que los usuarios más destacados de este tipo de productos son los ejecutivos y aquellas personas con ingresos superiores a 1.000.000, en su mayoría las damas son las que realizan mayor consumo.

10.2.1.2 Sustitutos y complementarios

El uso de productos tales como bolsos, billeteras y cinturones hace parte fundamental del buen vestir y mejoran la imagen de las personas, la cual en la actualidad ha cobrado gran importancia. Los artículos en cuero son considerados suntuosos; sin embargo es indispensable identificar otros materiales que en un momento dado pueden reemplazar el cuero, por costo, comodidad, diseños, entre otros. Para tal fin durante la investigación y las diferentes consultas realizadas en la red, se logró encontrar que existen en el mercado, empresas dedicadas al proceso comercial de productos fabricados en materiales, que cumplen la misma función y garantizan calidad y buenos diseños; como lo son el cuero sintético, sintético de PVC y poliuretano, además de telas y plásticos sólidos. Estos productos además de ser de mayor rotación en el mercado, generan una disminución representada en lo que se refiere a costos de producción y seguidamente precios de venta al mercado; sin embargo a la hora de medir durabilidad, los productos fabricados en cuero se convierten en el líder que encabeza la lista.

En la aplicación de la herramienta de indagación se logra identificar que los accesorios son un complemento fundamental en el proceso comercial de los productos en cuero, los monederos, aretes, manillas y otros artículos elaborados del mismo retal del cuero.

Algunas empresas identificadas como competencia indirecta se tienen:

Mapiel: Fábrica de bolsos y calzado para dama. Fabrican productos en cuero y símil cuero para dama, con diseños modernos y elegantes, alta calidad en materiales y manufactura. Productos: Sandalias, Cinturones, Carteras / Monederos, Calzado infantil, Calzado femenino, Calzado de piel, Calzado de baile, Bolsos, Fibras naturales.

Cantalisa S.A.S: Diseña calzado femenino, para mujeres entre los 25 a 35 años brindándoles comodidad y elegancia. Productos: Bolsos, Calzado de piel, Calzado femenino.

Caprino: Fábrica calzado para dama en cuero y materiales sintéticos, ubicados en la Calle 6Sur con la 43^a-227; teléfono: 2140773. Tienen precios altos al por mayor y al detal (en almacenes y centros comerciales).

Capino: Fabrica calzado para dama en materiales cuero, tipo cuero y sintético, ubicados en la Cr32 48-62 Int 302; tel.: 2283027. Distribuyen específicamente a los centros comerciales a los almacenes Escape, Fruta Fresca y Chopper. También venden calzado a la medida a precios muy bajos.

Brangus: Fabrica calzado para dama en materiales sintéticos, ubicados en la Cr53 48-74 y teléfono: 2311235; hacen producciones masivas y venden en sus almacenes; además tienen un sistema de venta por catálogo.

Fratello Ltda: Fabricación de calzado de materiales textiles con cualquier tipo de suela, excepto el calzado deportivo. Están ubicados en la dirección: Cra. 56 A N° 62 - 41 Unidad Ind. El Chagual, Teléfono 511-8789

10.2.2 Demanda

10.2.2.1 Situación Actual

Se puede calcular la demanda de productos de cuero en Colombia por medio de los resultados del comercio minorista y de grandes almacenes e hipermercados minoristas; en el primero, el inicio de año fue positivo con un repunte significativo en las ventas de lo que va corrido de 2013 en 10%, los accesorios de cuero son los principales artículos adquiridos. Segundo, los grandes almacenes al finalizar 2012 obtuvieron un variación pequeña en las ventas de los artículos de cuero, una expansión del 9% aproximadamente, cuyos principales productos vestidos fueron los zapatos para dama, vestuario y accesorios.

A nivel local y en general las personas quieren cada vez mejorar su aspecto físico y para ello el mercado del cuero rota de forma permanente y ofrece productos de alta calidad; existe una alta demanda en el mercado de este producto y hay variedad de empresas que los pueden ofrecer; sin embargo los precios son muy elevados y no todos los públicos tienen la posibilidad de acceder a ellos.

Según Luis Fernando Flórez (presidente ejecutivo de la Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas (Acicam)) en la publicación de la página “laopinion.com.co”, la inversión de los hogares colombianos en productos de calzado y marroquinería aumentó más del 8% entre enero y marzo de 2013, comparado con el consumo de igual periodo de 2102.

10.2.3 Oferta

10.2.3.1 Situación Actual

En la actualidad, los artículos de cuero se caracterizan por ser bienes suntuarios, por lo tanto el destino de la oferta va preferencialmente a estratos con niveles de ingresos altos. Esto implica altas exigencias en calidad, diseño y mercadeo.

La producción de artículos de cuero se realiza por empresas medianas, pequeñas y en muchos casos en talleres artesanales, los cuales normalmente tienen limitaciones para invertir en nuevas tecnologías tanto de máquinas, como organizativas e informáticas.

Después de visualizar las actividades que desarrolla cada una de las empresas de la competencia en productos de cuero, se logra identificar que tienen en común las ventas directas en almacenes y algunas utilizan los catálogos como estrategia comercial. Un factor importante es un buen diseño, acompañado de accesorios que permitan al cliente mejorar la apariencia y su personalidad.





También se logra evidenciar que existen compañías que desarrollan actividades para el mismo mercado (Comercialización de productos de cuero) con materiales que se asemejan en diseños y calidad. De ahí la importancia de conocer el mercado, el cliente y las alternativas que se ofrecen, que permitan generar una visión y un panorama alentador para continuar con el proceso de consolidación del plan de negocios que permita determinar la pre factibilidad para el montaje de una empresa dedicada a la comercialización de productos en cuero.



Contemplando el marco económico y social es importante aclarar que es un plan de negocios que será objeto de atracción por el beneficio y oportunidad que se le darán a las unidades productivas y grupos de madres cabeza de familia.

Teniendo en cuenta que el proyecto se desarrollará en la ciudad de Medellín vale la pena aclarar que la competencia está en su mayoría situada en centros comerciales y el sur de la ciudad específicamente el municipio de envigado.

Dado que la ubicación geográfica es importante para el tipo de producto, la siguiente tabla muestra un análisis de la estructura directa:

Tabla 2: Estructura de Empresas del sector

EMPRESA	MERCADO PRINCIPAL	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>VELEZ – TANNINO http://www.velez.com.co/es/</p> 	<p>Diseño de calzado, Bolsos, Cinturones, billeteras, accesorios y Chaquetas en cuero.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Posicionamiento en el mercado (good will) - Ventas online y almacenes. - Amplitud en la línea de productos - Nivel nacional 	<ul style="list-style-type: none"> - Precios muy elevados
<p>Todouncuento S.A</p>	<p>Confeccionan billeteras, bolsos, carteras y calzado para damas y caballeros</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ventas con catálogos y visitas empresariales. - Nivel local 	
<p>Mishu Artículos en Cuero http://www.circuloempresariosune.com/Empresas/?userid=1902</p> 	<p>Diseñan y fabrican billeteras, bolsos, carteras, correas femeninas y masculinas, cosmetiqueras y riñoneras en cuero.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ventas con catálogos y visitas empresariales. - Nivel local 	<ul style="list-style-type: none"> - Ventas online.
<p>Monarcas Bolsos y Accesorios</p> 	<p>Diseñan y fabrican billeteras, bolsos, botines, botas, y sandalias en cuero para damas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ventas vía almacén. - Nivel local. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ventas online.
<p>Karolina Botero Marroquinería</p> 	<p>Diseñan, producen y comercializan bolsos, carteras, accesorios, zapatos, billeteras,</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ventas vía almacén. - Nivel local. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ventas online. - Precios elevados.

EMPRESA	MERCADO PRINCIPAL	FORTALEZAS	DEBILIDADES
http://www.kbmarrquineria.com/	entre otros, en cuero natural		- No artículos para hombre.
Lina Cañas Accesorios	Empresa fabricante de calzado para dama, además diseñan y comercializan billeteras y bolsos para dama		
Puli http://www.mpuli.com/ 	Diseñan y fabrican en cuero billeteras, bolsos, carteras, correas, y todo tipo de calzado para dama y caballero; además de chaquetas	<ul style="list-style-type: none"> - Ventas con asesores y catálogos visita en casa. - Nivel local 	
Culeka S.A.S. http://www.culeka.co/ 	Fabricantes de zapato, botas y botines para dama. Diseñamos y confeccionamos bolsos, carteras, correas y manos libres.	<ul style="list-style-type: none"> - ventas vía almacén. - Sistema de crédito. - Nivel nacional 	

Fuente: Propia

Las principales empresas fabricantes de marroquinería son: (Instituto Colombiano de Crédito Educativo y Estudios Técnicos en el Exterior s.f.)

NALSANI S.A: sus ventas representan el 24.29% del total de ventas del sector en el país, con sede principal en Bogotá D.C. Su marca comercial es TOTTO, especializada en maletines, maletas, billeteras y artículos similares en fibra sintética altamente posicionada en el mercado nacional; produce y exporta los mismos artículos en cuero de manera exclusiva para mercados externos.

CUEROS VÉLEZ: con una representación total del 20.44% del total de las ventas en el sector, con sede principal en Medellín, fabricante, importador y comercializador de calzado y artículos de marroquinería para dama y caballero. 24 años de trayectoria en el mercado. Cuenta con 60 puntos de venta directa a nivel nacional, ubicados en los principales centros comerciales del país. Altamente posicionado en el segmento alto. Exporta a España, Bélgica, Alemania, USA, Chile, Costa Rica, Méjico, Venezuela y Panamá. Su marca comercial es Vélez.

OUR BAG: sus ventas representaron el 7.61% del total de ventas del sector de la marroquinería su sede principal está en la ciudad de Bogotá aunque cuenta con puntos de venta directas en los más importantes centros comerciales del país Su marca comercial es Boots & Bags; fabricantes de bolsos, maletas, maletines, billeteras, y accesorios, destinados a mujeres de segmento alto; el valor agregado de su producto se centra en el diseño: maneja líneas en cuero y material textil.

CURTIPIELES: sus ventas representan el 4.5% del total de ventas del sector de la marroquinería en Colombia con sede principal en el Cerrito en el Valle del Cauca, la

empresa se caracteriza básicamente por ser Procesadores industriales de pieles de bovino; pero hace un tiempo se dedica a la elaboración de marroquinería, fue fundada en 1979, cuenta con una capacidad de producción de 22.000 hojas mensuales. Exporta el 9% de su producción a Estados Unidos, Brasil y Perú. El 70% de su producción se destina a la industria de calzado y el 30% a marroquinería. Sus productos están certificados por la norma ISO 9001 versión 2000. Cuenta con una fuerza de ventas propia que visita continuamente a sus principales clientes, también vende sus productos a peleterías quienes a su vez distribuyen a microempresas.

TRIANON: La participación en ventas de Trianon dentro del sector es del 3.97%, con sede principal en Bogotá D.C. Con 65 años de trayectoria en el mercado, Trianon es una de las marcas de mayor prestigio y recordación a nivel nacional. La planta de producción y administración está localizada en un área física de 2.500 M2 en la zona industrial de Bogotá. Produce 500.000 unidades anuales de pequeña Marroquinería. Cuenta con 3 puntos de venta directa en la Ciudad de Bogotá C.C. Galerías, CC. Unicentro, CC Iserra 100. Y distribuidores a nivel nacional. (Rodríguez, s.f.)

MESACE: Sus ventas representan el 3.56% del total de ventas del sector de la marroquinería, con sede principal en Itagüí Antioquia, Cuenta con 8 puntos de venta directa a nivel nacional.

De las empresas extranjeras dentro del país podemos destacar a Prada y Bossi, es importante considerar que las cuales cuentan con una importante participación dentro del sector.

Productos como billeteras, correas, llaveros, estuches para celular, maletines para Tablet, computadores, porta tarjetas, zapatos, manillas, aretes, chaquetas, pantalones, individuales de mesa, portavasos, empaque de licor, entre muchos otros artículos se construyen con material como cuero, dándole un mayor toque de elegancia, sofisticación y calidad al producto.

10.2.4 Precio

Como resultado de la herramienta de indagación, al momento de identificar las empresas, los entrevistados apuntan a aquellas de tradición, tales como Bossi y Vélez; por tal motivo y teniendo en cuenta que el producto a comercializar posee características diferenciadoras en temas de diseño y acabados artesanales, se establecen otros criterios de comparación con otros almacenes que comercialicen este tipo de artículos y que además cuenten con productos complementarios, de tal manera que se logre tener un precio más ajustado y de acorde con las necesidades del mercado.

La estrategia de fijación de los precios, estará dada por el método a base de mercado, para el cual la formulación del precio de venta está constituida por el precio promedio utilizado por las empresas competidoras directas del mercado, para tal fin se

realiza visita a dos tiendas dedicadas a comercializar productos similares con las características propias del nuevo negocio, se establecen promedios de mayor y menor precio para cada uno de los artículos cuyo valor será proyectado y definido con el promedio del promedio de los precios resultados de este análisis con el precio que los consumidores están dispuestos a pagar por los artículos.

Tabla 3: Lista de Empresas – competencia directa

No.	NOMBRE DE LA EMPRESA	TEL.	DIRECCIÓN	PRODUCTOS
1	Akicueros	2518198	Calle 55 52 42 local 501, Medellín, Antioquia	Empresa conformada por jóvenes, dedicada al diseño, confección y comercialización de artículos en cuero, especialmente bolsos y carteras, billeteras, correos, camperas y tapados de cuero, termos forrados en cuero y regalos empresariales
2	El artesano del Cuero	4649809	Calle 116 No. 68 ^a -98	Diseño y producción de artículos de cuero personalizado y a la medida, utilizan la técnica artesanal de tallado y repujado
3	Macueros	5118087 5134050	Carrera 51 N° 45-39 Local 132 Carrera 49 N° 52-116/ Local 132	Empresa dedicada a la fabricación y comercialización de artículos en cuero a través de procesos industriales y acabados artesanales
4	Stilo Puro Cuero	5119765	Pasaje Junín Maracaibo Local 105	Empresa dedicada a la fabricación de productos en puro cuero, con tecnología aplicada y acabados a mano (artesanal)

Fuente: Propia

La siguiente es la tabla que resume los precios máximos y mínimos que manejan las empresas de la tabla anterior, de aquellos artículos que se pretenden comercializar y que cumplen características sino iguales, muy parecidas, en temas de confección y acabados.

Tabla 4: Comparativo de Precio - competencia directa

EMPRESA	AKICUEROS S.A.S		El Artesano del Cuero		MACUEROS		Stilo Puro Cuero		PROMEDIO	
	\$Max.	\$Min.	\$Max.	\$Min.	\$Max.	\$Min.	\$Max.	\$Min.	P\$Max.	P\$Min.
Bolso Dama	250.000	90.000	200.000	60.000	240.000	100.000	250.000	110.000	235.000	90.000
Cinturón de Dama	75.000	50.000	50.000	30.000	80.000	45.000	0	0	51.250	41.667
Billetera de Dama	80.000	45.000	75.000	20.000	120.000	65.000	75.000	45.000	87.500	43.750
Bolso de Hombre	190.000	75.000	180.000	60.000	200.000	100.000	190.000	75.000	190.000	77.500
Cinturón de Hombre	75.000	50.000	50.000	30.000	80.000	30.000	0	0	51.250	36.667
Billetera de hombre	80.000	45.000	65.000	25.000	100.000	50.000	80.000	45.000	81.250	41.250

Fuente: Propia

Tabla 5: Precio de Venta

DEFINICIÓN DE PRECIO DE VENTA			
ARTICULO	Promedio del Mercado	Promedio a Pagar (resultados de Herramienta)	PRECIO DE VENTA FINAL
Bolso Dama	162.500	104.739	133.620
Cinturón de Dama	46.458	39.871	43.165

Billetera de Dama	65.625	54.942	60.284
Bolso de Hombre	133.750	104.621	119.186
Cinturón de Hombre	43.958	44.696	44.327
Billetera de hombre	61.250	54.089	57.670

Fuente: Propia

10.2.5 Plaza

10.2.5.1 Descripción de canales de comercialización

De acuerdo con el resultado arrojado por la herramienta de indagación, se concluye que el canal de comercialización de los productos, será el almacén, el cual deberá cumplir unas características especiales, de acuerdo con los requerimientos detallados en la herramienta de indagación. Acompañado de este se diseñara un portafolio de productos de línea, que permitan a su vez apoyar el proceso de venta de la tienda y que a futuro se pueda convertir en un catálogo para la distribución del producto.

El 65,82% de los entrevistados acertaron que el almacén puede estar ubicado en el barrio Belén, sin embargo los lugares específicos están distribuidos de forma significativa en el Centro Comercial los Molinos, el parque de Belén, el corredor de la 76; siendo el Centro comercial el de mayor acogida; sin embargo y por efectos económicos se toma la

decisión de abrir el almacén sobre el corredor de la 76 por disminución en los costos y la cercanía con las unidades productivas, que facilitaran el proceso de transporte de los artículos.

10.2.5.2 Conclusión general del análisis de mercados

De acuerdo con los resultados arrojados por la herramienta de indagación, se logra identificar que la creación de la empresa dedicada a la comercialización de artículos en cuero para dama y caballero, es viable comercialmente; sin embargo es necesario establecer estrategias claras que permitan acercar al cliente al lugar de ubicación de la tienda, además de tener en cuenta las recomendaciones hechas por los entrevistados para el tema del montaje.

Adicionalmente el servicio al cliente se convierte en un elemento fundamental para mantener el cliente activo en los procesos comerciales, por tal motivo se hace necesario identificar profesionales al servicio de la tienda que cuenten con el conocimiento y las capacidades de servicio, que garanticen la permanencia de los clientes y el crecimiento permanente y positivo de la base de datos de los mismos.

10.2.6 Análisis de herramienta de indagación

Como se explicó en la metodología de investigación, las herramientas utilizadas para la recopilación de la información para el estudio de mercado, fueron el Focus Group y

Encuesta guiada (VER ANEXO A), que permitirían obtener datos más acertados sobre la viabilidad comercial del proyecto. Para tal fin se utilizaron herramientas de apoyo como presentación en Power Point, donde se detallaba el objetivo principal de la actividad (VER ANEXO C), además de imágenes de productos que ya se encuentran en el comercio. Para ambos casos (entrevistas guiadas y Focus Group) se hizo entrega física de la hoja de respuestas y planilla de asistencia (VER ANEXO B), se desarrollaron con grupos pequeños de personas de diferentes estratos sociales, niveles de ingresos y situación laboral, logrando acercamiento con 70 personas, las cuales aportaron información valiosa para el trabajo de investigación (ver anexo D).

Gráfico 3: Nivel de Ingresos/Mensuales

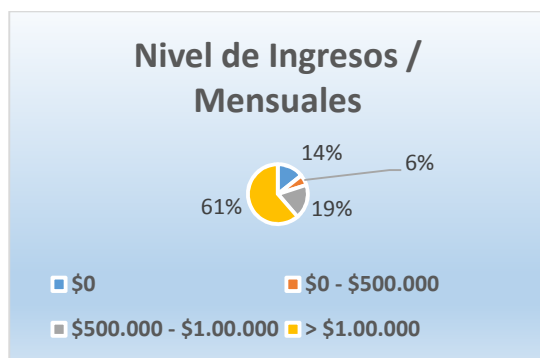
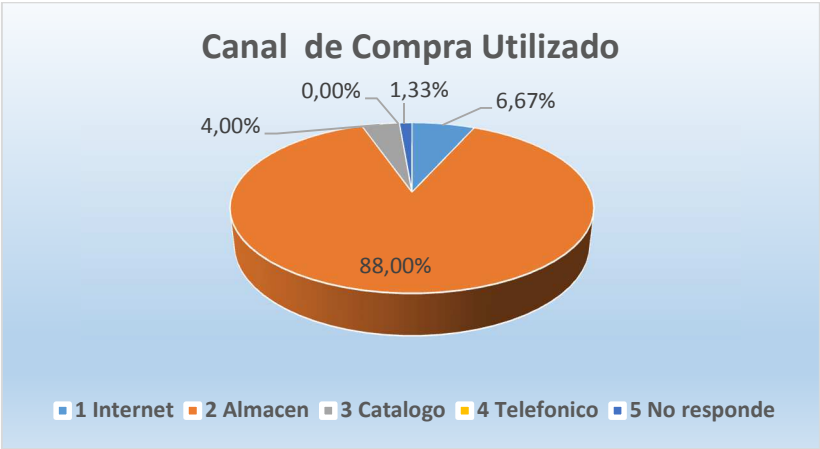


Gráfico 4: Género de Entrevistados



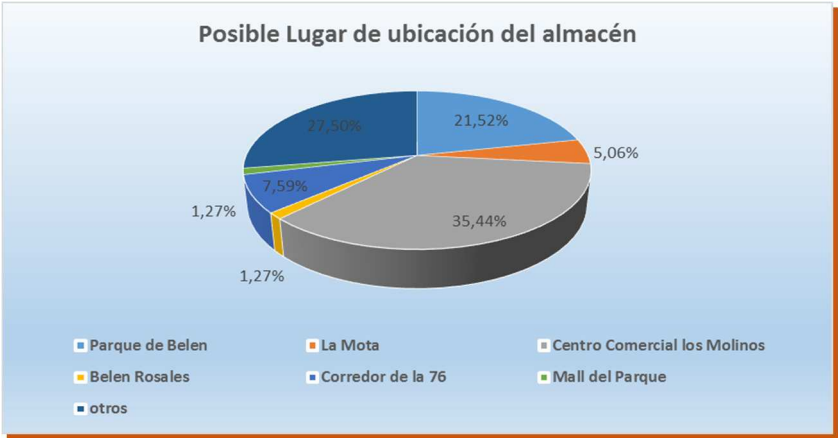
Fuente: Archivo tabulación de Herramienta de Investigación (diciembre 2013)

Gráfico 5: Canal utilizado para la compra de artículos en cuero de entrevistados



Fuente: Archivo tabulación de Herramienta de Investigación (diciembre ,2013)

Gráfico 6: Ubicación del Almacén



Fuente: Archivo tabulación de Herramienta de Investigación (diciembre, 2013)

De las 70 personas entrevistadas 49 son mujeres y 21 corresponden al género masculino, se logra evidenciar que independiente de su profesión, el 61% cuentan con ingresos mensuales superiores de \$1.000.000 y el 19% perciben ingresos entre 500.000 y 1.000.000. Se concluye de acuerdo con la información suministrada, que comprar este tipo

de artículos y que el canal de compra más utilizado a la hora de adquirirlos con un 88% es el almacén, seguido del internet, con un porcentaje muy bajo del 6.67%.

En cuanto al lugar de compra se percibe entre los entrevistados, que al momento de hacer la pregunta, el 44.76% responden Vélez y Bossi, y el resto hablan de otros almacenes con una participación de 1 hasta 2%; entre los que se desatacan Bon Bonite, entre los que se repiten almacenes del centro, centros comerciales, entre otros.

10.2.7 Estrategia de Mercado

Producto

La estrategia que se pretende desarrollar a través de la línea de productos está asociada básicamente a dos aspectos: aplicación de diseños innovadores de acuerdo con las exigencias del mercado y un excelente empaque que ayude a resaltar la calidad del producto y el buen aspecto físico del mismo; que además incluya una marca llamativa para el mercado, de fácil recordación.

Tabla 6: Estrategia de Producto

ESTRATEGIA	ACCIONES
Diseñar y comercializar productos innovadores a la medida de las	Comercializar productos cuyo diseño sea diferenciadores e innovadores, donde se apliquen diferentes texturas, grabados, tallas y pintura en cuero; adicionalmente el desarrollo de artículos a la medida de las necesidades del cliente.

necesidades del cliente de forma permanente	Diseñar empaques acorde con el producto y el segmento de mercado que se busca penetrar y fidelizar
	Desarrollar y registrar marca propia, que permita identificar a la compañía y la exclusividad de los productos

Fuente: Propia

Precio

En cuanto que la estrategia de precios, no solo hace referencia al precio de introducción sino también durante el ciclo de vida del producto, este también estará marcado por fijación de precios según los precios de la competencia, mezclado con aquel precio que el mercado está dispuesto a pagar por los artículos.

Dado que no se tiene barrera a la entrada de otras empresas al mercado de la producción de la comercialización de artículos de cuero, los precios son regulados por el mercado y no por empresas líderes del sector; se manejará como estrategia de precios el desarrollo de productos innovadores y con alto valor agregado que permita generar precios más acordes con la sensibilidad de los consumidores, pero que cumpla con las características de rentabilidad esperada por la empresa.

Tabla 7: Estrategia de precio

ESTRATEGIA	ACCIONES	
<p>Garantizar permanentemente precios competitivos en el mercado de los productos de cuero.</p> <p>Desarrollar de forma temporal aplicación de descuentos, pero empaquetando el consumo.</p> <p>Disminución de precios por cambio de colección</p>	<p>Realizar sondeo de mercados con las empresas que comercializan los productos con las mismas características.</p>	<p>Desarrollar eventos de promoción, con descuentos especiales, por empaquetamiento (ejemplo: por la compra del segundo otorgar un descuento)</p>

Fuente: Propia

Plaza

Ventas: La empresa poseerá una fuerza de ventas. Esta recibirá salario basado en la Tabla de Mínimos de Remuneración de la Red de Egresados de Enlace Profesional. Se contará con un local comercial con venta directa al público que a su vez permita atender la necesidad de los clientes, además se comercializará los productos a mayorista que permitan generar cobertura del mercado. Para todos los casos se contará con herramientas que soporten el trabajo como son, tarjetas de presentación, catálogo de productos (virtual y físico), muestrario de materiales y algunas muestras físicas de productos que permitan identificar la calidad en la elaboración del producto.

Punto de venta: se hace necesario contar con un espacio para comercializar los productos, en un sector donde se pueda tener contacto con el segmento de mercado, para el

caso dicho espacio será consolidado en el barrio Belén, sobre el corredor de la 76. El montaje debe incluir una sala de espera bien equipada, con sofás cómodos, televisión, revistero y estación de café; de tal manera que el comprador pueda tomarse su tiempo en definir el producto, mientras su acompañante espera con paciencia. Estará además decorado con mosaicos de fotografías y artículos de cuero que ambientará la tienda según los productos y tendrá música de fondo, suave y agradable.

Distribución: Para este producto se manejará una distribución directa para no encarecer costos; esto permitirá mantener un buen nivel de precios y mejorar la posibilidad de penetración en el mercado.

Promoción: Aplicar estrategias que faciliten el posicionamiento de los productos de cuero en el mercado local a través de herramientas de comunicación efectivas

Tabla 8: Estrategia de Plaza

ESTRATEGIA	ACCIONES
Realizar un proceso de posicionamiento y fidelización de la empresa utilizando los diferentes medios de comunicación disponible para tal fin.	Realizar el Diseño de la imagen corporativa e Impresión de las piezas publicitarias
	Diseñar e imprimir ejemplares de catálogos donde se puedan mostrar las líneas de producto elaboradas, que a su vez genere espacios de identificación de necesidades
	Realizar evento de lanzamiento, con desfile de artículos a comercializar.
	Realizar el Diseño y montaje de Pagina web, que permita con los permisos necesarios, desarrollar proceso comercial en línea

Fuente: Propia

10.2.8 Costo de Estrategias de Mercado

Tabla 9 Costo de Estrategias de Mercado

Estrategia	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017
Precio	600,000	720,000	878,400	1,071,648	1,318,127
Producto	1,000,000	1,200,000	1,464,000	1,786,080	2,196,878
Distribución	600,000	720,000	878,400	1,071,648	1,318,127
Comunicacionales	2,500,000	3,000,000	3,660,000	4,465,200	5,492,196

Fuente: Propia

El valor de las estrategias incrementa por año, de acuerdo con el crecimiento en las unidades de venta.

10.3 ANÁLISIS TÉCNICO

10.3.1 Localización

10.3.1.1 Factores de localización

Para definir la localización donde se desarrollarán los procesos comerciales, se tendrán en cuenta los aspectos y características resultado de la herramienta de indagación, además el factor transporte y costos.

10.3.1.2 Macro localización

Este proyecto se ubicará en el Departamento de Antioquia, en la ciudad de Medellín dividida en 6 zonas comprendidas por 16 comunas y 5 corregimientos.

En la comuna 16 correspondiente al barrio Belén siendo hoy una zona de clase media emergente y de clase media alta, funciona en algunos aspectos como una pequeña ciudad la fue el primer epicentro de la industria textil local y de acuerdo con la última encuesta de Calidad de Vida realizada por el DANE en el año 2011; la población total de Medellín estaba en 2.368.282 (DANE, 2012), de los cuales Belén tiene mayor número de habitantes.

Tabla 10: Número de personas por comunas en Medellín

COMUNAS Y CORREGIMIENTOS	TOTAL	%
1. Popular	127,696	5.39%
2. Santa Cruz	108,703	4.59%
3. Manrique	156,112	6.59%
4. Aranjuez	160,581	6.78%
5. Castilla	147,159	6.21%
6. Doce de Octubre	190,940	8.06%
7. Robledo	165,311	6.98%
8. Villa Hermosa	135,003	5.70%
9. Buenos Aires	135,422	5.72%
10. La Candelaria	85,117	3.59%
11. Laureles Estadio	120,996	5.11%
12. La América	94,649	4.00%
13. San Javier	134,933	5.70%
14. El Poblado	122,489	5.17%

15. Guayabal	91,937	3.88%
16. Belén	194,174	8.20%
50. Palmitas	4,729	0.20%
60. San Cristóbal	63,774	2.69%
70. AltaVista	30,458	1.29%
80. San Antonio de Prado	82,901	3.50%
90. Santa Elena	15,198	0.64%
TOTAL	2,368,282	100.00%

Fuente: DANE, Encuesta calidad de vida 2012

En este sector están ubicadas las familias y organizaciones encargadas de la producción y acabados de los artículos en cuero con las que se pretende desarrollar el proceso comercial de la empresa.

La zona está rodeada de vías principales como lo es la 30 y la 76, donde se encuentran locales comerciales como éxito, consumo, colegios, mall donde hay almacenes de calzado, accesorios, prendas de vestir, además es de fácil acceso para los proveedores que llevarán el producto.

Para facilidad en el acceso de los clientes, el almacén es cercano a la zona de distribución de buses urbanos hacia diversos sectores de la ciudad, la facilidad de movilizarse también se incrementa con la cercanía a la estación del metro de industriales, además de los buses articulados o metro plus que se movilizan sobre toda la 30.

Gráfico 7: Municipio de Medellín por Comunas



Fuente: Página web municipio de Medellín

La zona de ubicación del almacén es muy buena en suministro, abastecimiento y prestación de servicios públicos, por parte de las empresas públicas y sus filiales UNE y empresas varias de Medellín.

En este sector pocas veces, se puede presentar alguna suspensión del suministro eléctrico, y de presentarse no tarda más de 5 horas; ya que es un sector ampliamente comercial y empresarial, cualquier falla en el servicio de energía en esta zona puede ocasionar grandes pérdidas económicas en el consumo.

10.3.2 Tamaño

10.3.2.1 Tamaño óptimo

El almacén se ubicará en la comuna 16, barrio Belén. Contará con una sede estratégica que cuente con afluencia de público que sirva como publicidad para el crecimiento y desarrollo del negocio en la zona y fuera de ella.

El siguiente es el esquema de la empresa con la respectiva distribución, con un área total de 45 mts cuadrados y es el resultado de las necesidades identificadas en el estudio de mercado.

El local comercial se encontrará ubicado sobre el corredor de la carrera 76 en Belén, contará con vitrina mostrador, zona de parqueo, buen tráfico peatonal y excelente rutas de buses.

El espacio será diseñado para garantizar varios ambientes los cuales son: mostrador de los productos, un espacio para el punto de pago, un pequeño cuarto de almacenamiento y una oficina para la administración del almacén.


10.3.3 Ingeniería del Proyecto

10.3.3.1 Descripción técnica del proyecto o servicio

Los productos que se comercializarán son billeteras, bolsos, correas y accesorios como monederos, estos productos serán tanto para hombres como mujeres y tendrán diseños novedosos y a medida de los clientes.

La tabla a continuación muestra las fichas técnicas de cada uno de los productos.

Tabla 11: Fichas Técnicas de productos

FICHA TÉCNICA BILLETERA DE HOMBRE	
ESPECIFICACIONES TÉCNICAS	Medidas: 9cm de alto, por 23cm de ancho Material externo: cuero Material interno: seda fina
IMAGEN	
FICHA TÉCNICA BILLETERA DE DAMA	
ESPECIFICACIONES TÉCNICAS	Medidas: 11cm de alto, por 27cm de ancho Material externo: cuero con incrustaciones internas Material interno: Acetato
IMAGEN	

**FICHA TÉCNICA
BILLETERA DE HOMBRE**



**FICHA TÉCNICA
BOLSO DE DAMA**

ESPECIFICACIONES TÉCNICAS

Medidas: 30 cm de alto por 45cm inferior y 31 cm superior
Material externo: cuero con incrustaciones internas y herrajes metálicos
Material interno: Seda

IMAGEN



**FICHA TÉCNICA
BOLSO DE HOMBRE**

ESPECIFICACIONES TÉCNICAS

Medidas: 40 cm de alto por 33cm inferior y 35 cm superior
Material externo: cuero con taches metálicos
Material interno: sin interno

IMAGEN



**FICHA TÉCNICA
CORREA DE DAMA**

ESPECIFICACIONES TÉCNICAS

Medidas: 6 cm de ancho por 100 cm de largo

FICHA TÉCNICA CORREA DE DAMA	
	Material externo: cuero con hebillas metálicas en acero inoxidable Material interno: sin interno
IMAGEN	
FICHA TÉCNICA CORREA DE CABALLERO	
ESPECIFICACIONES TÉCNICAS	Medidas: 4 cm de ancho por 110 cm de largo Material externo: cuero con hebillas metálicas en acero inoxidable Material interno: sin interno
IMAGEN	
FICHA TECNICA MONEDERO	
ESPECIFICACIONES TÉCNICAS	Medidas: 7 cm de ancho por 11 cm de largo Material externo: cuero con incrustaciones Material interno: seda fina
IMAGEN	

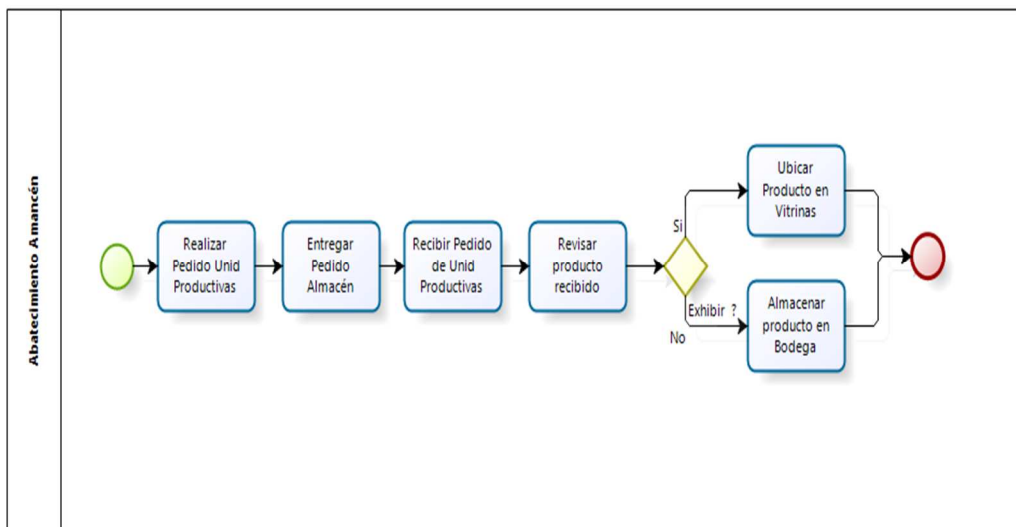
Fuente: Propia

10.3.3.2 Identificación del proceso de Comercialización

Se plantean dos escenarios, en el primero, se describe el proceso de abastecimiento y almacenamiento de productos, y el segundo proceso de selección y compra de productos por el cliente. En este último, se detalla el proceso de adquisición de un producto en el almacén y el proceso de compra a través del portal y los pagos en línea. Este último se tiene proyectado desarrollarlo como un nuevo canal luego de tener la marca posicionada en el mercado, pero se desarrolla el proceso para efectos del proyecto para dejarlo planteado e ir desarrollando estrategias para su efectividad en el tiempo para cuando sea un hecho.

Abastecimiento Almacén

Gráfico 8: Proceso de Abastecimiento



Fuente: Propia

Realizar Pedido Unidades Productivas: La persona encargada en la empresa o almacén hace un pedido a las unidades productivas de los productos que se necesita en el almacén para cubrir la demanda de los clientes.

Entregar Pedido Almacén: Cuando las unidades productivas tienen listo el pedido realizado con anterioridad, hacen el envío de los productos al almacén, cumpliendo con las unidades y precios negociados.

Recepción Pedido de Unidades Productivas: En el almacén se recibe el pedido realizado a las unidades productivas.

Revisar producto recibido: Se hace una revisión rápida de calidad donde se garantice que el producto está en excelentes condiciones para ser vendido, también se verifica cantidades y precio de factura según negociaciones. En este punto se analiza y selecciona el producto que será almacenado en la bodega y el producto que se pondrá en las vitrinas.

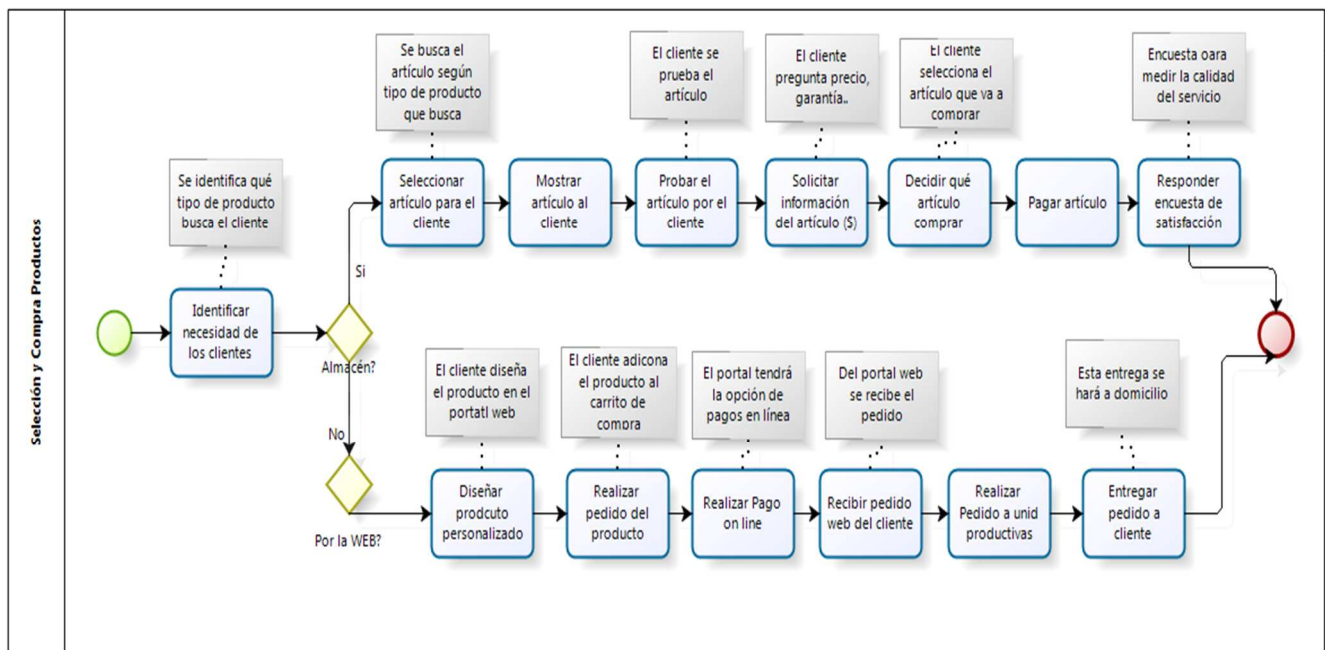
Ubicar Producto en Vitrinas: Se ubica estratégicamente el producto en las vitrinas buscando que sea muy fácil de ver por los clientes potenciales y que sea muy llamativo.

Almacenar producto en Bodega: Se almacena en la bodega el producto que se considera de buena rotación y que se puede vender fácilmente. Esta bodega debe revisarse

constantemente para evitar tener producto con baja rotación puesto que el espacio no es muy grande.

Selección y Compra de Productos - Cliente

Gráfico 9: Proceso de Selección y Compra



Fuente: Propia

Identificar necesidad de los clientes: La compra se genera desde una necesidad del cliente, donde él analiza y decide si lo que necesita es un bolso, una correa, una billetera u algún otro artículo. Esta necesidad es del cliente y es él quien la identifica.

Seleccionar artículo para el cliente: Si la necesidad del cliente se suple en el almacén, se activa este proceso el cual consiste en que el cliente le diga al vendedor qué

tipo de producto está buscando para que éste le pueda orientar sobre la oferta que se tiene en el almacén buscando dar solución a su necesidad.

Mostrar artículo al cliente: luego de que el cliente le dice al vendedor qué está buscando, el vendedor le muestra los diferentes productos ayudándole a que se acomode con la oferta de productos que se tiene en el almacén.

Probar el artículo por el cliente: El vendedor le enseña al cliente los productos que él considera le pueden gustar según las características que éste le dijo al vendedor, el cliente tendrá la posibilidad de probarse los artículos para que pueda tomar una decisión de una forma más segura y oportuna.

Solicitar información del artículo (\$): El cliente pide más información al vendedor sobre el producto, información como precio, garantía, material con el que fue construido el artículo, entre otro tipo de información que el cliente necesite preguntar para tomar una decisión sobre la adquisición del producto.

Decidir qué artículo comprar: Con toda la información detallada por el vendedor y según lo que el cliente necesita saber para tomar una decisión sobre el artículo a comprar, éste se decide por uno o varios de los artículos y le informa al vendedor qué llevará.

Pagar artículo: El cliente se acerca al punto de pago para cancelar sus productos, después de haber tenido una excelente asesoría y acompañamiento por parte de los vendedores de la tienda.

Responder encuesta de satisfacción: Se solicita a los clientes responder una pequeña encuesta de satisfacción en la cual se desea identificar cómo fue la experiencia de comprar en el almacén y de esta forma mejorar o continuar con las estrategias implantadas. Esta encuesta no es obligatoria y sólo será respondida por los clientes que deseen hacerlo.

En la primera etapa del proyecto se trabajará con el montaje y adecuación de un almacén físico ubicado en el sector de Belén la 76, siendo esta la primera estrategia para comercializar los productos.

Se desea incorporar otro canal de distribución y comercialización del producto en una segunda etapa del proyecto, la cual sería mediante la web, teniendo un portal en el cual los clientes puedan diseñar sus productos y personalizarlos, por este mismo medio hacer el pedido mediante un carrito de compra y hacer los pagos en línea incluyendo la entrega puerta a puerta del producto.

Aunque esta iniciativa se pondría en marcha una vez se haya cumplido la primera etapa, se considera importante dejarla enunciado y visible en el proyecto, puesto que se considera un excelente canal para brindar un mejor servicio, producto y valor agregado a los clientes.

A continuación se detallan los procesos:

Diseñar producto personalizado: Esta es una funcionalidad que se tendrá en la página, donde el cliente podrá diseñar sus productos o personalizar algunos que ya existan, poniendo así su toque personal.

Realizar pedido del producto: Una vez diseñado o personalizado el artículo, el cliente podrá hacer su pedido de compra en la página mediante un carrito de compra donde podrá ir llenándolo según los productos que vaya seleccionando.

Realizar Pago on line: En la medida que el cliente va adicionando los productos al carrito de compra, éste irá calculando el valor total que el cliente deberá pagar por el pedido. Este pago se podrá hacer por la misma página cumpliendo todas las políticas de seguridad, para que el cliente se sienta confiado y seguro al realizar sus pagos por este medio.

Recibir pedido web del cliente: La persona encargada del almacén, recibe el pedido realizado por el cliente mediante la página y se lo hace llegar a las unidades productivas para que se inicie con el proceso productivo. Con anterioridad ya se negoció valores para la producción de los artículos personalizados.

Realizar Pedido a unid productivas: Revisado el pedido por la persona encargada, formaliza el pedido con las unidades productivas para que éstas den inicio a la producción del artículo.

Entregar pedido a cliente: Una vez está listo el pedido del cliente mediante la página web, se programa entrega del producto puerta a puerta (a domicilio).

Políticas de Calidad

Los productos tendrán una garantía de 3 meses contra defectos relacionados con fallas en los materiales de elaboración, como uniones mal cosidas, artículos despegados y similares.

Para evitar que al cliente lleguen unidades defectuosas, se selecciona proveedores de buena calidad, de confianza que garanticen la excelente calidad de los productos, se condicionará el pago a los proveedores solo por las unidades que se entreguen en perfecto estado, las unidades defectuosas se devolverán al proveedor. La labor de inspeccionar los productos se hará por el mismo personal del almacén.

Con lo anterior se busca tener un producto de excelente calidad que permita el posicionamiento de la marca y el almacén en el mercado.

10.3.3.3 Inversiones en maquinaria y equipo

Para la compra de muebles y equipos que se necesitan para el montaje de la empresa, se utilizará diferentes proveedores especializados en suministro de muebles y accesorios para oficina.

Se requiere dos computadores, uno de ellos con sistema POS de caja para guardar billetes y monedas; el computador debe tener instalado un paquete contable como Mónica, Comodín o activo en el módulo facturación, desde la estación se harán las entradas a la contabilidad a través de comprobantes.

Para el almacén se buscará una estantería que permita ajustarse a las paredes de forma fuerte y resistente, pero que a su vez tenga un buen diseño, que sea transparente en plástico durable.

Para la instalación, compra de las estanterías y diseño del almacén, se buscará asesoraría con empresas expertas en diseño de interiores. Atravesando el local, estarán situadas sillas largas y un televisor que permitirá una estancia cómoda de los clientes, además de enseñar mediante videos cómo es el proceso de creación y construcción de productos a base del cuero.

Para el buen funcionamiento de la empresa, se necesitará diferentes medios de comunicación como teléfono, fax, internet.

Tabla 12: Inversión en Activos

INVERSIÓN ACTIVOS	
MUEBLES Y ENSERES Y EQUIPO DE OFICINA	Valor total del activo
Muebles	4,000,000
Silla Ergonómica PC	140,000
Sillas Rimax	150,000

Estanterías y vitrinas	1,000,000
SUBTOTAL	5,290,000
EQUIPO DE COMPUTO	
Servidor y telecomunicaciones	3,000,000
Equipo de computo	1,600,000
Impresora Multifuncional	1,000,000
Impresora POS	400,000
Teléfono Inalámbrico	200,000
Equipo FAX	300,000
Televisor Plasma 42 pulgada + base	1,400,000
Equipo de sonido – parlantes	1,000,000
SUBTOTAL	8,900,000
ACTIVOS DIFERIDOS	
Software de diseño	3,000,000
SUBTOTAL	3,000,000
TOTALES	17,190,000

Fuente: Propia

10.3.3.4 Descripción de insumos

Para el proyecto en desarrollo los insumos serán el mismo producto terminado, es decir, los bolsos, billeteras, correas y accesorios en cuero que se comercializarán, puesto que no se tendrá ningún proceso productivo, los encargados de este proceso serán las unidades productivas quienes sí tendrán a su cargo toda la creación y construcción de los productos.

Las unidades productivas deberán garantizar que el producto se entregará con las marquillas de la empresa, es decir, con la marca propia, con las bolsas de empaque según

defina la empresa. La compañía será quién abastecerá las unidades productivas con las marquillas y las bolsas o cajas de empaque en las cuales se comercializará el producto.

Para la puesta en marcha del almacén se necesitan varios insumos que se detallarán a continuación.

10.3.3.5 Costos Fijos y Variables

Tabla 13: Costos fijos del Proyecto

CONCEPTO DE COSTO	VALOR MES
Arrendamiento	700,000
Servicios Públicos	400,000
Transporte	80,000
Papelería	50,000
Aseo y Cafetería	50,000
Vendedores (Prestación de Servicios)	1,900,000
TOTAL COSTOS FIJOS	3.180.000

Fuente: Propia

Tabla 14: Costos Variables del Proyecto por Unidad

PRODUCTO	COSTO UNIDAD
BILLETERA DAMA	16,349
BILLETERA HOMBRE	14,547
BOLSO DE DAMA	57,171
BOLSO DE CABALLERO	44,121
CINTURON DE DAMA	25,826
CINTURON DE CABALLERO	20,965

Fuente: Propia

10.3.3.6 Gastos de Administración y Operación

Tabla 15: Gastos de Administración y de operación Mensuales

CONCEPTO	VALOR MES
Honorarios (Diseñador, contador y mensajero)	1,500,000
Impuestos	200,000
Seguros	82,000
Telefonía e Internet	75,000
Gastos Legales	80,000
Mantenimientos	100,000
Adecuaciones e Instalaciones	70,000
Gastos de Viaje	50,000
SUBTOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	2.157.000
Gastos por Depreciación	236.500
Gastos por Amortización	83.333
Gastos por Impuestos (relacionado con costos y gastos)	37.594
Gastos por Publicidad (Estrategias comerciales)	125.000
Gastos por salarios (Administrador - Prestación de servicios)	1.300.000
TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN Y ADMINISTRACIÓN	3.939.427

Fuente: Propia

10.3.3.7 Distribución interna de las Instalaciones

La empresa requiere de un local adecuado para exhibir y vender los diferentes productos de las líneas femeninas y masculinas. Al interior del almacén estarán ubicadas las vitrinas y estanterías, zona de sillas o muebles, una pequeña bodega, un espacio para la caja y pago y un área administrativa, una pequeña zona con televisor lo que permitirá que la estancia de los clientes sea más amena.

Entre las características que se desea para el almacén, es estar ubicado en el corredor de la carrera 76 del barrio de belén o cerca a este sector, el almacén contará con una entrada, parqueadero y una zona con tv donde los clientes podrán entretenerse mientras seleccionan su producto y compran. Sujetos a las paredes estarán las estanterías en donde se exhibirán los productos, se tendrá un espacio para los productos femeninos y otro para los productos masculinos, se tendrá un sitio para hacer los pagos y cancelar las compras. De igual forma se observan áreas internas como la bodega, en donde se mantendrá el stock de productos. Los espacios serán diseñados y pensados para permitir la atención constante de los empleados de la empresa, en materia de vigilancia y cuidado del local, cada colaborador estará atento en la entrada, a recibir los clientes y asesorarlos.

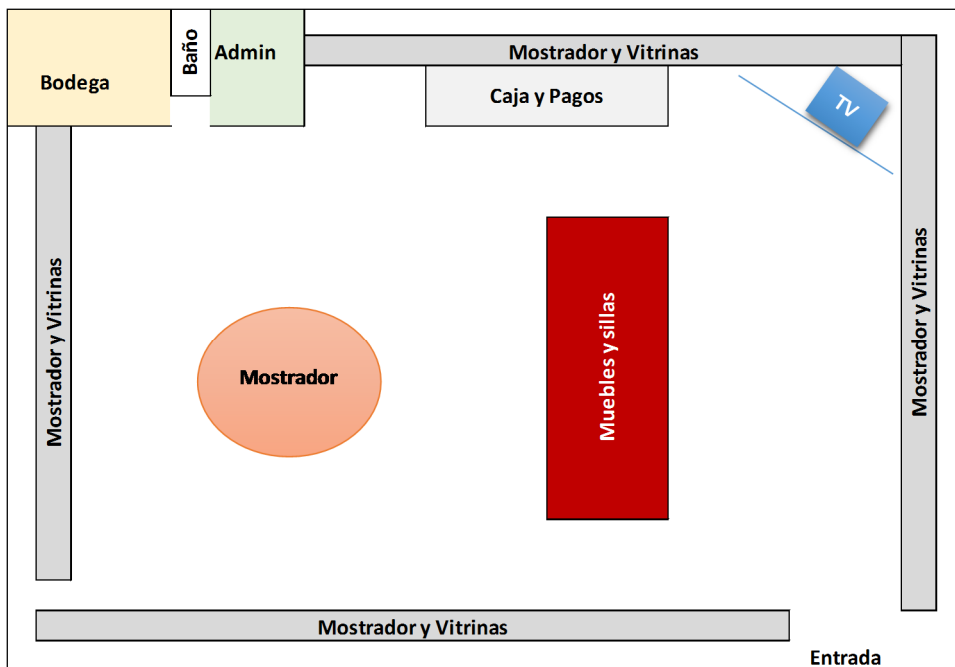
Como primera alternativa se buscó un sitio espacioso, sin muros y columnas en el centro, ya que esto dificulta la movilidad de los clientes. Las divisiones para la bodega, se construirá con material drywall: este es un sistema constructivo liviano para instalar completamente en seco y de forma rápida, muros divisorios, fachadas, cielo raso, recubrimientos, es muy utilizado en el sector comercial y empresarial para hacer divisiones en las oficinas.

Como el local será arrendado, no es conveniente realizar grandes inversiones en materiales de construcción y modificaciones estructurales que sean costosas, ya que al final el inmueble pertenece de todas formas al arrendador; por lo cual se recurrirá al drywall un material económico y de fácil instalación; y en caso de que llegase a presentarse algún

cambio para otro inmueble, se puede desmontar el material drywall y llevárselo e instalarlo en el nuevo sitio.

El almacén cumplirá todas las normas relacionadas con la seguridad industrial, como señalizaciones e instalación de elementos de seguridad como extintores, luces estroboscópicas y botiquín.

Grafico 10: Distribución del local



Fuente: Propia

10.3.3.8 Determinación de mano de obra necesaria

Para el proyecto en mención se utilizará mano de obra especializada en el diseño, creación y construcción de los diferentes tipos de productos en cuero que se

comercializarán, siendo éstas la unidades productivas del sector de belén con las cuales se busca trabajar muy de la mano y poder ayudarles a comercializar y dar a conocer sus productos con sus novedosos y llamativos diseños, además de buenos acabados y excelente calidad.

Tabla 16: Necesidades de Personal (Mano de Obra)

CARGO	CANT.	VALOR UNIT.	TOTAL	TIPO DE CONTRATO
Administrador	1	1,300,000	1,300,000	Prestación de Servicios
Vendedor	2	950,000	1,900,000	Prestación de Servicios
Contador	1	300,000	300,000	Honorarios
Mensajero	1	600,000	600,000	Honorarios
Diseñador	1	600,000	600,000	Honorarios

Fuente: Propia

Teniendo en cuenta que el primer canal de comercialización que se utilizará para ofertar los productos es el montaje de un almacén comercial en el sector de belén, se debe garantizar que éste sea del agrado de los clientes y permita ser un espacio confortante en el cual los clientes puedan obtener sus artículos, además de tener una experiencia gratificante al comprar, donde se sientan muy importantes y bien atendidos. Para ello se debe tener un almacén muy bien equipado no sólo con producto sino con personas idóneas que sean amables, que le brinden al cliente una excelente asesoría y acompañamiento al comprar. Por lo anterior se necesitará personal entrenado con don de gente y con habilidades para la atención del cliente.

Además es necesario contar con una estructura organizacional muy estable y bien consolidada con habilidades para la toma de decisiones y análisis sobre los resultados que se vayan generando en el almacén, además de medidas a tomar según los casos. Para ello, es necesario tener un administrador de la tienda quién esté atento y pendiente de todo lo que se vaya presentando en la tienda y que sea un facilitador para todas las situaciones que se presenten y en las cuales sea necesario tomar algún tipo de decisiones o medidas.

10.3.4 Análisis del Estudio Técnico

El estudio técnico se desarrolló para tener el conocimiento de la localización, el tamaño, la ingeniería del proyecto y la selección del modelo tecnológico y administrativo con el que contará la empresa para la comercialización de los productos de cuero; la realización de este estudio estuvo vinculada con el estudio de mercado anteriormente mencionado y analizado, de lo cual se puede decir que:

- ✓ En la organización empresarial se analizaron la estructura sistémica y la organización interna detallando los procesos organizacionales y las personas que serán parte de cada uno, mostrando sus características, ubicación dentro de la empresa y el rol que desempeñaran para el desarrollo del proyecto para la creación de una empresa comercializadora de productos de cuero.
- ✓ La localización del proyecto se determinó a nivel macro y micro, teniendo en cuenta la población principal a la que se quiere llegar y las condiciones que se deben

cumplir en lo que se refiere a costos y resultados de la Herramienta de investigación.

- ✓ Se analizó y se detalló el tipo de máquinas, muebles y enseres con los que contará la empresa para la comercialización de sus productos.
- ✓ Se describieron los procesos de comercialización que se utilizarán en el proyecto, con sus respectivos flujogramas, lo que permite mayor orientación y claridad.
- ✓ Se analizaron los activos con los que contará la empresa y el total de inversión requerida para poner en marcha el proyecto.
- ✓ Se determinó la distribución interna y espacial del proyecto, lo que permite tener una visión clara sobre la distribución del almacén, metros cuadrados del local, valor de arrendamiento y características importantes para el diseño y adecuación del almacén.

10.3.5 Aspectos Legales

10.3.5.1 Requisitos legales

“La sociedad por acciones simplificada es gravada bajo el principio de renta mundial, rentas y ganancias ocasionales tanto de fuente nacional como de fuente extranjera, y sometida según el artículo 14 del Estatuto Tributario, al régimen de sociedades anónimas y asimiladas sin perjuicio de que los accionistas paguen el impuesto correspondiente a sus acciones y dividendos” (SENA,2013)

Desde el punto de vista tributario, al ser una sociedad asimilada a sociedad anónima, los accionistas no responden solidariamente sobre los impuestos de la sociedad, de conformidad con el segundo inciso del artículo 794 del Estatuto. La sociedad es contribuyente declarante del régimen ordinario del impuesto sobre la renta y sus complementarios. En el impuesto sobre las ventas – IVA serán responsables (sujetos pasivos jurídicos) siempre que realicen el hecho generador consagrado en el artículo 420 del Estatuto Tributario. Son contribuyentes del impuesto de industria y comercio cuando realicen actividades industriales, comerciales o de servicios que no estén excluidas o exentas; igualmente tendrán la calidad de agentes retenedores a título de renta, IVA e ICA, según el caso. (Osorio, 2010)

Este tipo de sociedades cuenta además con unos beneficios únicos de su naturaleza:

- ✓ “Los empresarios pueden fijar las reglas que van a regir el funcionamiento de la sociedad. Es posible, por ejemplo, contar con estatutos flexibles que se adapten a las condiciones y a los requerimientos de cada empresario.

- ✓ La creación de la empresa es más fácil. Una SAS se puede crear mediante documento privado, lo cual le ahorra a la empresa tiempo y dinero. La responsabilidad de sus socios se limita a sus aportes. La empresa puede beneficiarse de la limitación de la responsabilidad de sus socios, sin tener que tener la pesada estructura de una sociedad anónima

- ✓ Las acciones pueden ser de distintas clases y series. Pueden ser acciones ordinarias, acciones con dividendo preferencial y sin derecho a voto, acciones con voto múltiple, acciones privilegiadas, acciones con dividendo fijo o acciones de pago. Es importante aclarar que las acciones de las SAS no pueden negociarse en bolsa.

- ✓ No se requiere establecer una duración determinada. La empresa reduce costos, ya que no tiene que hacer reformas estatutarias cada vez que el término de duración societaria esté próximo a caducar.

- ✓ El objeto social puede ser indeterminado. Las personas que vayan a contratar con la SAS, no tienen que consultar e interpretar detalladamente la lista de actividades que la conforman para ver si la entidad tiene la capacidad para desarrollar determinada transacción.

- ✓ El pago de capital puede diferirse hasta por dos años. Esto da a los socios recursos para obtener el capital necesario para el pago de las acciones. La sociedad puede establecer libremente las condiciones en que se realice el pago.

- ✓ Por regla general no exige revisor fiscal. La SAS solo estará obligada a tener revisor fiscal cuando los activos brutos a 31 de diciembre del año inmediatamente anterior, sean o excedan el equivalente a tres mil salarios mínimos.

- ✓ Mayor flexibilidad en la regulación de los derechos patrimoniales. Existe la posibilidad de pactar un mayor poder de voto en los estatutos sociales o de prohibir la negociación de acciones por un plazo de hasta 10 años.

- ✓ Mayor facilidad en la operación y administración. Los accionistas pueden renunciar a su derecho a ser convocados a una reunión de socios o reunirse por fuera del domicilio social. La SAS no estará obligada a tener junta directiva, salvo previsión estatutaria en contrario. Si no se estipula la creación de una junta directiva, la totalidad de las funciones de administración y representación legal le corresponderán al representante legal designado por la asamblea.

- ✓ El trámite de liquidación es más ágil. No se requiere adelantar el trámite de aprobación de inventario ante la Superintendencia de Sociedades. (MINCIT, 2013)

Comerciales: Según el código de comercio (Decreto 410 de 1997), las empresas o las sociedades deben constituirse como entes jurídicos para llevar a cabo su actividad.

Tributarias: El sistema fiscal colombiano se encuentra regulado por el Decreto No 624 de 1989, denominado genéricamente "Estatuto Tributario". Aplicar este Decreto es

obligatorio para el desarrollo de las empresas e implica responsabilidad de asumir el pago de los siguientes impuestos:

- ✓ Impuesto de Renta y Complementarios.
- ✓ Retención en la Fuente.
- ✓ Impuesto al Valor Agregado IVA.
- ✓ Impuesto de Industria y Comercio.

Adicionalmente la reforma tributaria de 2012 generó el CREE (impuesto sobre la renta para la equidad) el cual sustituye las contribuciones parafiscales que actualmente realizan todas la empresas que contratan trabajadores y del cual las SAS hacen parte. (Banco de comercio, 2014)

Laborales: La legislación aplicable en el aspecto laboral está sometida al Código Sustantivo del Trabajo y al reglamento interno de trabajo establecido por la empresa.

10.3.6 Aspectos administrativos

LA EMPRESA tiene como objetivo principal, posicionar sus productos mediante la innovación, calidad y mejoramiento continuo de los procesos en la organización y estrategias claras de mercadeo.

Los objetivos organizacionales son:

- ✓ Aplicar sistemas de mejoramiento continuo y calidad para ofrecer al mercado un producto totalmente innovador y de alta calidad y con las mejores condiciones en la prestación del servicio.

- ✓ Capacitación constante de los empleados de la organización para de esa forma contribuir al mejoramiento permanente del servicio de venta y atención al cliente.

- ✓ Ofrecer al cliente productos vanguardistas y no convencionales que garanticen su satisfacción.

Los valores corporativos:

- ✓ INNOVACION: LA EMPRESA tendrá como su principal valor la innovación y estará sustentada por diseños exclusivos que garanticen la satisfacción de las necesidades del mercado meta.

- ✓ CALIDAD: La calidad en LA EMPRESA estará enmarcada bajo el principio de mejoramiento continuo mediante el cumplimiento de las políticas

organizacionales y la ejecución de las mismas en todas las áreas de la corporación.

- ✓ **HONESTIDAD:** La honestidad es uno de los valores principales de la organización. Su control y ejecución se llevara mediante los cumplimientos de las leyes gubernamentales, así como en la supervisión por parte de los socios para el acatamiento de las políticas empresariales y el manejo correcto de la información.

- ✓ **RESPONSABILIDAD:** LA EMPRESA tendrá como objetivo la realización de las labores organizacionales, así como la garantía y cumplimiento en el servicio de ventas a los clientes de tal forma que se garantice la satisfacción de los mismos.

Misión

Comercializar artículos de moda en los segmentos de marroquinería y accesorios; con una alta innovación en la manufactura de cuero, buscando que nuestros clientes observen un diseño único; el cual les brinde comodidad, tranquilidad y ante todo una excelente calidad en el servicio.

Visión

En el año 2017 tendremos un posicionamiento único en la manufactura del cuero basado en innovación, calidad, diseño y líderes en la buena atención al cliente de la marca, a través de una amplia presencia y cobertura en el valle de aburra.

Logo y Nombre

El nombre proyectado para la marca, será KATAD Cueros y el logo definido por el equipo de trabajo es el que aparece a continuación:

Imagen 1: Logo



Fuente: Propia

Posteriormente se hará un manual de imagen corporativa, con la aplicación de la imagen en las piezas publicitarias.

Tabla 17: Matriz DOFA

-	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
	Producto hecho a la medida	Producto desconocido en el mercado objetivo
	Exclusivo	
	Personal altamente capacitado	
	Conocimiento del sector y del mercado	
	Claridad del segmento de Mercado	
Oportunidades (O)	Estrategias (FO)	Estrategias (DO)
Expansión de los mercados internacionales en la compra de productos de cuero	Desarrollar un catálogo de productos acorde con las necesidades de los diferentes segmentos de mercado	Hacer mayor presencia publicitaria y de comunicación en medios asociados al cuero
	Desarrollar una actividad de promoción empresarial en el segmento ejecutivo.	Iniciar procesos de consecución de recursos para proyectar historial crediticio que permita apalancar el desarrollo de los procesos de comercialización
Amenazas (A)	Estrategias (FA)	Estrategias (DA)
Existen muchos competidores en el mercado	Diseñar y desarrollar permanentemente productos que mejoren la rotación de estos.	Diseñar y desarrollar la página web que contenga información de empresa y un amplio catálogo de productos y generar posibilidades de diseñar productos por los mismos clientes.
Alto posicionamiento de mercado de los competidores		
Los costos de los productos que son variables, por los cambios en el precio de los insumos		
Acceso al crédito limitado		

Fuente: Propia

10.3.6.1 Vinculación del Personal

Para el proceso de vinculación, comenzaremos con el proceso de reclutamiento, pasaremos al proceso de selección de personal (definir objetivos, procedimientos, hoja de vida, entrevista, aprobación y decisión final); por ultimo al proceso de contratación (definición de políticas, naturaleza, reglamento interno y remuneración)

10.3.6.2 Reclutamiento del Personal

Se realizarán convocatoria internas o externas con el fin de dar la oportunidad al personal interno de la empresa de crecer profesionalmente.

Tabla 18: Formato de convocatoria de personal

Cargo:	
Fecha de publicación de convocatoria:	
Aspectos Organizacionales	
Nivel	
Gerencia	
Departamento	
Cargo del jefe	
Ubicación Física	
Perfil Requerido	

Estudios	
Experiencia	
Conocimientos específicos	
Competencias	
Responsabilidad principal	
Fecha de cierre de inscripciones:	

Para mayor información favor comunicarse con

Teléfono:

Fuente: Propia

10.3.6.3 Selección del personal

Es una actividad estructurada y planificada que permite atraer, evaluar e identificar, con carácter predictivo, las características personales de un conjunto de sujetos (denominados candidatos), que les diferencia de otros y les hacen más idóneos, más aptos o más cercanos a un conjunto de características y capacidades determinadas de antemano como requerimientos críticos para el desempeño eficaz y eficiente de una cierta tarea profesional.

Los pasos para el proceso de selección serán:

1. Recepción y filtro de las hojas de vidas enviadas que cumplan con el perfil solicitado.
2. Pruebas psicológicas contratadas con una empresa.
3. Entrevista grupal si es para un cargo administrativo.
4. Seleccionar la cantidad más tres candidatos más según el personal requerido para las entrevistas.

5. Verificación de datos de las hojas de vida (antecedentes, títulos, direcciones, referencias, etc.)
6. Entrevistas individuales realizadas por el jefe responsable.
7. Exámenes médicos.
8. Vinculación.

El proceso de entrevista se realizará así:

Tabla 19: Formato de selección de Hojas de vida

PROCESO	ACTIVIDADES - ESTRATEGIAS
Plan de preparación – Revisión de hoja de vida	Revisar y estudiar la guía de entrevista. Analizar con anterioridad la hoja de vida. Buscar un sitio tranquilo, lejos del ruido y distracciones que inhiban al entrevistado. Ser muy puntual en el inicio de la entrevista.
Apertura de la entrevista	Ser empáticos. Saludar adecuadamente. Pregunta o realizar comentario para Disminuir niveles de ansiedad. Encuadre: introducción a la entrevista y contextualización. Generación de un clima de confianza.
Parte personal, familiar, académica y laboral	Breve requerido por la composición familiar. Aspectos personales: fortalezas y aspectos a mejorar. Motivación, proyecto de vida y laboral. Verificación de parte académica y laboral (hoja de vida).
Revisión de antecedentes	OBTENCIÓN DE STAR´s La Situación o Tarea a la que se enfrentó el candidato. El Resultado de las acciones del candidato. “Situaciones Exitosas – Situaciones No Exitosas”
Conclusión de la entrevista e Instrucciones posteriores	Aclarar dudas e inquietudes. Mencionar cuáles serían las etapas siguientes, y de qué manera se enterará el candidato del resultado general en su proceso. Finalmente agradecer por su tiempo, disponibilidad e interés por pertenecer a nuestra empresa.

Fuente: Propia

Formato que se diligenciará durante la entrevista:

Tabla 20: Formato de Entrevista

ENTREVISTA DE SELECCIÓN	
FECHA	
NOMBRE DEL CANDIDATO	
CARGO A APLICAR	
ASPECTOS PERSONALES Y FAMILIARES	
Fortalezas	
Aspectos a Mejorar	
Motivación, Expectativas	
Proyecto de Vida	
Composición Familiar - ¿Con quién vive? - ¿Qué hacen esas personas?	
ASPECTOS ACADEMICOS Y LABORALES	
Estudios Realizados	
Recorrido Laboral	
REVISION DE ANTECEDENTES CLAVE Y PREGUNTAS DE COMPORTAMIENTO	
PLANEADAS – STARS	
Innovación y Mejoramiento Continuo	Es la capacidad para generar credibilidad en los demás (fundamentalmente por su conocimiento profesional, técnico o práctico) sobre la base de los conocimientos de su especificidad. Está a la vanguardia en sus conocimientos y se mantiene actualizado.
Liderazgo	Es la capacidad de iniciativa y promover el trabajo en equipo en función del logro de los resultados de la organización.

Orientación al Logro	Es la capacidad para fijar metas desafiantes, por encima de las expectativas organizacionales, sin la necesidad de un requerimiento externo que lo empuje, actuando proactivamente. Se orienta a conseguir resultados excepcionales
Orientación al Servicio	Es la habilidad para entender e incorporar las necesidades sentidas del cliente, presentes o futuras en las acciones. Implica acompañar al cliente a lo largo de su vida y propiciarle la mejor experiencia generando confianza y valor a largo plazo, transformando su calidad de vida para que tenga la firme convicción de permanecer en la Caja.
Pensamiento Estratégico	Es la habilidad para adecuarse a los cambios del entorno detectando nuevas oportunidades de negocio.
Trabajo en Equipo	Es la capacidad de colaborar y cooperar con las demás personas y áreas, incluso si la meta está por encima de los intereses personales o específicos, renunciando a la competencia interna. Implica la facilidad de relacionarse y comunicarse con otros y la capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito de las acciones del equipo.
OTROS ASPECTOS IMPORTANTES	
Presentación Personal	
Puntualidad	
Expresión Verbal	
Expresión no verbal – Corporal	
Inquietudes del candidato	

Fuente: Propia

10.3.6.4 Tipo de contrato

Tabla No. 21: Tipo de contratación

CARGO	PERFIL	CONTRATO
Administrador(a)	-Sexo Indiferente -Mayor de 25 años. -Experiencia en procesos administrativos -Pregrado o título profesional en administración de empresas u áreas afines	Vinculación contrato por prestación de servicios
Contador(a)	-Sexo Indiferente -Mayor de 25 años. -Experiencia en contaduría -Pregrado o título profesional en administración de empresas u áreas afines	Honorarios
Vendedor(a)	-Sexo Indiferente -Mayor de 25 años. -Experiencia en procesos comerciales y venta de artículos (vestuario) -Técnico o tecnólogo en ventas	Vinculación contrato por prestación de servicios
Diseñador(a) de producto	-Sexo Indiferente -Mayor de 25 años. -Experiencia en diseño grafico -Pregrado o título profesional en administración de empresas u áreas afines	Por obra labor /prestación de servicios
Mensajero	-Bachiller o estudiante universitario. -Poseer moto propia con documentos en regla. -Conocimientos generales en actividades administrativas -Experiencia laboral mínima de dos años en cargos similares. -Sexo Masculino. -Habilidades y destrezas en el manejo de documentos y velocidad en los despachos.	Vinculación contrato por prestación de servicios

Fuente: Propia

10.3.6.5 Inducción del personal

En esta etapa el fin es proporcionarles a los empleados información básica sobre la información de la empresa y la información que necesitan para realizar sus actividades de manera satisfactoria.

Primera Etapa: BIENVENIDA: Tiene como finalidad el recibimiento de los nuevos trabajadores, dándoles la bienvenida a la organización, donde el Departamento de Recursos Humanos realiza diferentes actividades.

Segunda Etapa: INTRODUCCION A LA ORGANIZACIÓN: En esta etapa se suministra al nuevo trabajador información general de la organización, para así facilitar la integración en la organización.

Tercera Etapa: EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO: El propósito de esta etapa es garantizar un desarrollo adecuado del Programa de Inducción, retroalimentar el programa y realizar ajustes. En esta fase se evalúan los resultados obtenidos, con la aplicación de la Evaluación de Formaciones y Seguimiento a la Inducción y Entrenamiento, a fin de aplicar los correctivos correspondientes.

Cuarta Etapa: PROCESO DE ENSEÑANZA: Se realizara de tal forma que se sigan los siguientes pasos:

1. Indagar y preparar al trabajador.

2. Demostrar las tareas que tiene que realizar.
3. Ensayar la ejecución de las operaciones.
4. Hacer seguimiento y comprobar si logró los objetivos.
5. Estimular la participación

10.3.6.6 Definición de cargos

Tabla 22: Definición de Cargos

CARGO	FUNCIONES
Administrador(a)	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas. - Desarrollar planes de acción a corto, mediano y largo plazo. - Crear un ambiente laboral en el que las personas puedan lograr las metas de grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales, es decir optimizando los recursos disponibles. - Seleccionar personal competente y desarrollar programas de entrenamiento para potenciar las capacidades. - Mantener en contacto continuo con proveedores, en busca de nuevas tecnologías. Para la compra y alquiler de equipos, materiales e insumos. - Adquirir clientes para el buen funcionamiento del negocio.
Contador(a)	<ul style="list-style-type: none"> - Registrar e informar las transacciones financieras en los estados financieros, como otros informes internos y externos.
Vendedor(a)	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer los procedimientos a seguir en las acciones de comercialización de la empresa. - Implementar estrategias de comercialización y mercadeo que garantice una adecuada distribución de los productos y servicios. - Analizar las características de los productos, calidad, condiciones de servicio, precio y forma de pago. - Emitir los pedidos de compra en el plazo adecuado para que su recepción se ajuste a las necesidades de cada línea de producto. - Apoyar el área de calidad y compras en las pruebas y control de muestras para asegurar que reúnen las condiciones especificadas de calidad. - Controlar los plazos de entrega, estado de los artículos, recepción
Diseñador(a) de producto	<ul style="list-style-type: none"> - Crear, modelar, diseñar e implementar nuevos productos para la empresa.

Mensajero	<ul style="list-style-type: none"> - Hacer entrega de las correspondencias externas que emita la empresa a las diversas instituciones públicas o privadas. - Realizar trámites de la empresa relacionados con las Notarías y/o Registros - Realizar las operaciones bancarias de la empresa como: depósitos y cobro de cheques, pagos de impuestos, entrega de pagarés, solicitudes de chequeras, estados de cuentas, referencias, entre otros. - Efectuar el pago de los servicios públicos que la empresa genera, como electricidad, teléfono, y otros servicios. - Gestionar ante el IVSS la presentación de inclusiones y exclusiones o cualquier otro tramite. - Apoyar en trámites de solvencias gubernamentales para la empresa.
-----------	---

Fuente: Propia

Tabla 23: Definición de Competencias

CARGO	COMPETENCIAS
Administrador(a)	Eficiencia en la administración de los recursos asignados, amplio conocimiento en manejo de los recursos, recursivo, innovador, trabajo en equipo, procesos de negociación y ventas, estrategia en mercadeo y ventas y excelente comunicador.
Contador(a)	Trabajo en equipo y cooperación, relaciones interpersonales, capacidad organizativa, atención, calidad de servicio, habilidades matemáticas, conocimiento en informática.
Vendedor(a)	Trabajo en equipo y cooperación, relaciones interpersonales, capacidad organizativa, atención y calidad de servicio.
Diseñador(a) de producto	Trabajo en equipo y cooperación, relaciones interpersonales, capacidad organizativa, atención y calidad de servicio.
Mensajero	Trabajo en equipo y cooperación, relaciones interpersonales, capacidad organizativa, atención y calidad de servicio.

Fuente: Propia

10.3.6.7 Salarios

El nivel salarial se definiría teniendo en cuenta las condiciones que se pacten en la Escala de Mínimos de Remuneración para el año 2013 para la ciudad de Medellín, generada por la Red de comunidades de Egresados de Enlace Profesional en la Categoría de Técnico y Tecnólogo por concepto de Honorarios aplicando contratos de prestación de servicios; con un factor de ajuste del 3% anual.

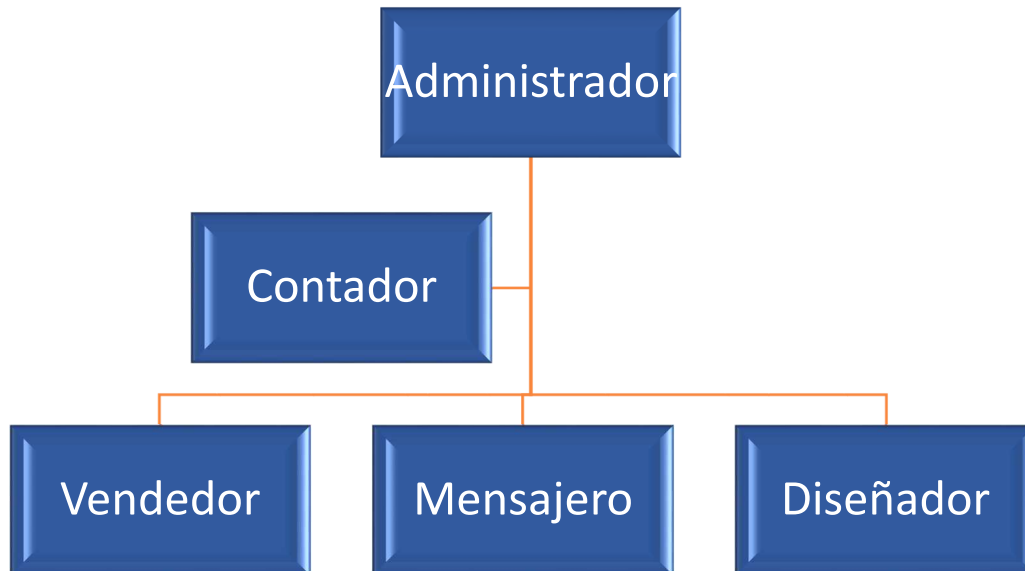
Tabla 24: Tablas de Mínimos de Remuneración 2013

Categoría	ESPECIFICACIONES DEL PERFIL GRADUADO	SALARIOS MÍNIMOS LABORALES 2013	SALARIOS MÍNIMOS VARIABLES 2013 (-20%)	HONORARIOS 2013 (+28%)
Técnico(1)	Técnico Sin experiencia en el área de formación (< 1 año)	727.100	581.600	930.600
	Técnico Con experiencia en el área de formación (1 - 2 años)	747.400	597.900	956.700
	Técnico Bilingüe	1.444.600	1.152.400	1.843.900
	Técnico con experiencia superior a 2 años	924.100	739.300	1.182.900
NIVEL DE FORMACIÓN	ESPECIFICACIONES DEL PERFIL GRADUADO	TECNÓLOGO		
Tecnólogo (2)	Tecnólogo Sin experiencia en el área de formación (< 1 año)	927.200	741.800	1.186.800
	Tecnólogo Con experiencia en el área de formación (1 - 2 años)	1.258.400	1.006.700	1.610.700
	Tecnólogo Bilingüe	1.589.500	1.271.600	2.034.600
	Tecnólogo con experiencia superior a 2 años	1.589.500	1.271.600	2.034.600
NIVEL DE FORMACIÓN	ESPECIFICACIONES DEL PERFIL GRADUADO	PREGRADO		
Profesional - Pregrado (3)	Profesional Sin experiencia en el área de formación (< 1 año)	1.601.600	1.281.300	2.050.100
	Profesional Sin experiencia en el área de formación (< 1 año) - Bilingüe	2.217.600	1.774.100	2.838.600
	Profesional Con experiencia en el área de formación (1 - 3 años)	1.971.200	1.577.000	2.523.200
	Profesional Con experiencia en el área de formación (1 - 3 años) - Bilingüe	2.571.400	2.057.100	3.291.400
NIVEL DE FORMACIÓN	ESPECIFICACIONES DEL PERFIL GRADUADO	ESPECIALISTA		
Profesional - Especialista (4)	Especialista Sin experiencia en el área de formación (< 1 año)	2.337.600	1.870.100	2.992.200
	Especialista Sin experiencia en el área de formación (< 1 año) - Bilingüe	2.922.100	2.337.600	3.740.300
	Especialista Con experiencia en el área de formación (1 - 3 años)	2.922.100	2.337.600	3.740.300
	Especialista Con experiencia en el área de formación (1 - 3 años) - Bilingüe	3.272.700	2.618.200	4.189.100

Fuente: Enlace profesional, sitio web enero de 2013

10.3.6.8 Organigrama

Gráfico 11: Estructura Organizacional



Fuente: Propia

10.3.6.9 Bienestar social

Para el bienestar social realizaremos las siguientes actividades:

- ✓ Clima organizacional: Actividad que permite conocer las percepciones de nuestros colaboradores y tomar medidas necesarias.
- ✓ Evaluación de desempeño: Actividad que permite evaluar, verificar y generar compromisos por parte de los colaboradores para mejorar su rendimiento laboral.

- ✓ Desarrollo profesional: Actividad que permite identificar nuevas competencias por parte de los colaboradores y posibilidad de una reasignación o remuneración.
- ✓ Pausas activas: Actividad de ejercicios que permite a los colaboradores evitar lesiones causadas por la fatiga laboral.
- ✓ Celebraciones en fechas especiales: Actividades que permiten la participación familiar y la integración.
- ✓ Sistema de incentivos: Actividades que premian (dinero, bonos, capacitaciones, tiempo) el desempeño laboral.
- ✓ Capacitaciones: Actividades periódicas de actualización para los colaboradores.

10.3.7 Inversiones y financiación

10.3.7.1 Inversiones fijas

Tabla 25: Inversión en Activos fijos

INVERSIÓN ACTIVOS	
MUEBLES Y ENSERES Y EQUIPO DE OFICINA	Valor total del activo
Muebles	4,000,000
Silla Ergonómica PC	140,000
Sillas Rimax	150,000
Estanterías y vitrinas	1,000,000
SUBTOTAL	5,290,000

EQUIPO DE COMPUTO	
Servidor y telecomunicaciones	3,000,000
Equipo de computo	1,600,000
Impresora Multifuncional	1,000,000
Impresora POS	400,000
Teléfono Inalámbrico	200,000
Equipo FAX	300,000
Televisor Plasma 42 pulgada + base	1,400,000
Equipo de sonido – parlantes	1,000,000
	8.900.000
TOTAL INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS	14.190.000

Fuente: Propia

10.3.7.2 Inversiones diferidas

Tabla 26: Inversión en Activos Diferidos

ACTIVOS DIFERIDOS	
Software de diseño	3,000,000
TOTAL INVERSIÓN EN ACTIVOS DIFERIDOS	3,000,000

Fuente: Propia

10.3.7.3 Capital de trabajo

Tabla 27: Inversión en Activos Diferidos

CAPITAL DE TRABAJO	
ACTIVOS FIJOS	14.190.000
ACTIVOS DIFERIDOS	3.000.000
INVENTARIOS	5.445.052
PREOPERATIVOS (Adecuaciones locativas, tramites de constitución)	3.300.000
CAPITAL DE TRABAJO (6 meses)	42.402.303
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	68.337.355

Fuente: Propia

Nota: el capital de trabajo incluye sostenimiento de la empresa durante los primeros 6 meses, para el pago de costos fijos, variables y gastos de administración, así como las estrategias de mercado – Ver modelo financiero 1|

10.3.7.4 Alternativas de financiación

Se cuenta con dos alternativas para la financiación del proyecto, un recurso propio y una financiación

10.3.8 Presupuesto ingresos, costos y gastos

Tabla 28: Presupuesto de Ingresos

PRESUPUESTO DE INGRESOS					
	2013	2014	2015	2016	2017
BILLETERA DAMA	17,482,360	21,608,197	27,152,860	34,120,284	43,226,988
BILLETERA HOMBRE	16,147,600	19,958,434	25,079,768	31,515,236	39,926,653
BOLSO DE DAMA	38,749,800	47,894,753	60,184,546	75,627,901	95,812,988
BOLSO DE CABALLERO	33,372,080	41,247,891	51,832,100	65,132,216	82,516,005
CINTURON DE DAMA	12,517,850	15,472,063	19,442,194	24,431,061	30,951,711
CINTURON DE CABALLERO	12,411,560	15,340,688	19,277,109	24,223,615	30,688,898
TOTAL INGRESOS OPERATIVOS	130,681,250	161,522,025	202,968,577	255,050,313	323,123,242
Ingresos financieros	0	828,899	556,491	1,280,614	3,636,120
TOTAL INGRESOS	130,681,250	162,350,924	203,525,067	256,330,927	326,759,362

Fuente: Propia

Tabla 29: Presupuesto de Egresos

EGRESOS					
	2013	2014	2015	2016	2017
Costos variables	51,107,619	63,169,016	79,378,186	99,746,629	126,369,004
Costos fijos	38,160,000	39,304,800	40,483,944	41,698,462	42,949,416
Arrendamiento	8,400,000	8,652,000	8,911,560	9,178,907	9,454,274
Servicios Públicos	4,800,000	4,944,000	5,092,320	5,245,090	5,402,442
Transporte	960,000	988,800	1,018,464	1,049,018	1,080,488
Papelería	600,000	618,000	636,540	655,636	675,305
Aseo y Cafetería	600,000	618,000	636,540	655,636	675,305
Vendedores (prestación de servicios)	22,800,000	23,484,000	24,188,520	24,914,176	25,661,601
TOTAL COSTOS	89,267,619	102,473,816	119,862,130	141,445,091	169,318,420
Gastos operativos	53,782,606	54,029,870	56,933,686	59,271,866	63,198,243
Honorarios	18,000,000	18,540,000	19,096,200	19,669,086	20,259,159
Impuestos	2,400,000	2,472,000	2,546,160	2,622,545	2,701,221
Seguros	984,000	1,013,520	1,043,926	1,075,243	1,107,501

Telefonía e Internet	900,000	927,000	954,810	983,454	1,012,958
Gastos Legales	960,000	988,800	1,018,464	1,049,018	1,080,488
Mantenimientos	1,200,000	1,236,000	1,273,080	1,311,272	1,350,611
Adecuaciones e Instalaciones	840,000	865,200	891,156	917,891	945,427
Gastos de Viaje	600,000	618,000	636,540	655,636	675,305
Otros Gastos (preoperativos)	3,300,000	0	0	0	0
Gasto por depreciación	2,838,000	2,838,000	2,838,000	2,838,000	2,838,000
Gasto por amortización	1,000,000	1,000,000	1,000,000	0	0
Gasto por impuestos	460,606	1,823,350	2,204,510	2,708,603	3,344,307
Gasto por publicidad	4,700,000	5,640,000	6,880,800	8,394,576	10,325,328
Gasto por salarios (prestación de servicios)	15,600,000	16,068,000	16,550,040	17,046,541	17,557,937
Gastos financieros	6,209,119	4,179,357	1,621,856	-249,840	-272,553
TOTAL GASTOS	59,991,725	58,209,226	58,555,542	59,022,026	62,925,691
TOTAL EGRESOS	149,259,344	160,683,043	178,417,672	200,467,117	232,244,111

Fuente: Propia

10.3.9 Conclusión general del análisis técnico

Con la elaboración de este estudio se puede deducir que el proyecto es factible técnicamente dado a que se tiene el conocimiento tecnológico en maquinaria e insumos aptos para la comercialización del producto, las proyecciones realizadas apoyan el logro de los objetivos propuestos en ventas en el estudio de mercado, es decir, con la maquinaria y el personal identificado en este estudio se puede decir que se cumplirán las ventas propuestas para cada año proyectado.

11. EVALUACIÓN DEL PROYECTO

11.1 Evaluación financiera

11.1.1 Construcción flujo de caja del proyecto y del inversionista

Tabla 30: Flujo de Caja del Proyecto y del Inversionista

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE ARTICULOS DE CUERO						
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO						
Concepto	2013	2014	2015	2016	2017	
Ventas	130,681,250	161,522,025	202,968,577	255,050,313	323,123,242	
Costos	89,267,619	102,473,816	119,862,130	141,445,091	169,318,420	
Gastos operativos	53,782,606	54,029,870	56,933,686	59,271,866	63,198,243	
Utilidad operativa	-12,368,975	5,018,339	26,172,761	54,333,357	90,606,579	
Impuesto de renta operativo		-4,205,451	1,706,235	8,898,739	18,473,341	
Beneficio fiscal financiero		4,205,451	-1,139,156	-362,224	520,354	
Utilidad operativa después de impuestos	-12,368,975	5,018,339	25,605,681	45,796,843	71,612,883	
Depreciación y amortización	3,838,000	3,838,000	3,838,000	2,838,000	2,838,000	
Flujo de caja bruto operativo	-65,037,355	-8,530,975	8,856,339	29,443,681	48,634,843	74,450,883
Reposición de capital de trabajo		1,117,513	1,501,812	1,887,177	2,466,617	
Reposición de activos fijos		0	0	0	0	
Servicio de la deuda	7,806,777	9,836,539	12,394,039	1,167,991	0	
Gastos financieros	6,209,119	4,179,357	1,621,856	-249,840	-272,553	
Flujo de caja libre inversionista	-35,000,000	-22,546,871	-6,277,070	13,925,973	45,829,514	72,256,819

Fuente: Propia

Luego de establecer unos criterios claros para la proyección de los 5 años siguientes a la elaboración del plan de negocios, se logra identificar que el Flujo de caja del proyecto presenta a partir del segundo año liquidez en su operación, lo que significa mejores resultados a nivel financiero; adicionalmente para el caso del flujo de caja apalancado la tendencia en la liquidez es proyectada a partir del tercer año, lo que indica que a partir de este periodo se puede iniciar el proceso de recuperación de la inversión con flujos creciente cada año a partir del año 2015.

11.1.2 Estado de resultados

Tabla 31: Estado de Resultados

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE ARTICULOS DE CUERO					
ESTADO DE RESULTADOS					
Concepto	2013	2014	2015	2016	2017
Ventas	130,681,250	161,522,025	202,968,577	255,050,313	323,123,242
Costos	89,267,619	102,473,816	119,862,130	141,445,091	169,318,420
Utilidad Bruta	41,413,631	59,048,209	83,106,446	113,605,222	153,804,822
Gastos operativos	53,782,606	54,029,870	56,933,686	59,271,866	63,198,243
Utilidad antes impuestos e intereses	-12,368,975	5,018,339	26,172,761	54,333,357	90,606,579
Gastos financieros	6,209,119	4,179,357	1,621,856	-249,840	-272,553
Ingresos financieros	0	828,899	556,491	1,280,614	3,636,120
Utilidad antes de impuestos	-18,578,094	1,667,881	25,107,395	55,863,810	94,515,251
Impuestos	0	567,080	8,536,514	18,993,696	32,135,185
Utilidad neta	-18,578,094	1,100,802	16,570,881	36,870,115	62,380,066

Fuente: Propia

De acuerdo con los resultados arrojados en el estado de resultados permiten evidenciar la rentabilidad del proyecto y la forma como periodo a periodo dicha rentabilidad aumenta, esto teniendo en cuenta que se espera que los volúmenes de venta sean cada vez mayores y el nivel de gastos y costos disminuyan o no crezcan en la misma proporción o en su defecto que se puedan optimizar bajo el concepto de económica en escalas. El proyecto es rentable y viable financieramente.

11.1.3 Balance general

Tabla 32: Balance General

BALANCE GENERAL						
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<u>Activos corrientes</u>						
Disponible	42,402,303	3,987,280	3,987,280	3,987,280	3,987,280	3,987,280
Inversiones temporales		16,577,981	11,129,810	25,612,274	72,722,402	148,615,341
Deudores (cuentas por cobrar)		5,445,052	6,730,084	8,457,024	10,627,096	13,463,468
Inventarios	5,445,052	2,129,484	2,632,042	3,307,424	4,156,110	5,265,375
Otros activos						
Total activo corriente	47,847,355	28,139,797	24,479,217	41,364,002	91,492,887	171,331,464
<u>Activos de largo plazo</u>						
Muebles y enseres	5,290,000	5,290,000	5,290,000	5,290,000	5,290,000	5,290,000
Maquinaria y equipo	0	0	0	0	0	0
Vehículos	0	0	0	0	0	0
Terrenos	0	0	0	0	0	0
Edificaciones	0	0	0	0	0	0
Equipo de computación	8,900,000	8,900,000	8,900,000	8,900,000	8,900,000	8,900,000
Depreciación acumulada	0	(2,838,000)	(5,676,000)	(8,514,000)	(11,352,000)	(14,190,000)
Activos Diferidos	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000
Amortización acumulada	0	(1,000,000)	(2,000,000)	(3,000,000)	(3,000,000)	(3,000,000)

Total activos no corrientes	17,190,000	13,352,000	9,514,000	5,676,000	2,838,000	0
Total activos	65,037,355	41,491,797	33,993,217	47,040,002	94,330,887	171,331,464
<u>Pasivos corrientes</u>						
Proveedores	0	2,839,312	3,509,390	4,409,899	5,541,479	7,020,500
Impuesto por pagar		0	567,080	8,536,514	18,993,696	32,135,185
Obligaciones financieras corrientes	7,806,777	9,836,539	12,394,039	1,167,991	0	0
Total pasivos corrientes	7,806,777	12,675,851	16,470,509	14,114,405	24,535,175	39,155,686
<u>Pasivos no corrientes</u>						
Obligaciones financieras no corrientes	22,230,578	12,394,039	0	(1,167,991)	(1,167,991)	(1,167,991)
Total pasivos no corrientes	22,230,578	12,394,039	0	(1,167,991)	(1,167,991)	(1,167,991)
Total pasivos	30,037,355	25,069,890	16,470,509	12,946,414	23,367,184	37,987,694
<u>Patrimonio</u>						
Capital	35,000,000	35,000,000	35,000,000	35,000,000	35,000,000	35,000,000
Reserva Legal	0	0	0	110,080	1,767,168	5,454,180
Utilidades retenidas	0	0	(18,578,094)	(17,587,372)	(2,673,579)	30,509,524
Utilidad del periodo	0	(18,578,094)	1,100,802	16,570,881	36,870,115	62,380,066
Total patrimonio	35,000,000	16,421,906	17,522,708	34,093,589	70,963,704	133,343,769
Total pasivo y patrimonio	65,037,355	41,491,797	33,993,217	47,040,002	94,330,887	171,331,464
	0	0	0	0	0	0

Fuente: Propia

El balance General nos muestra una radiografía de los que sería la empresa proyectada durante los 5 años seguidos a su constitución, se logra observar que el valor en el patrimonio va aumentando consecutivamente a partir del segundo año, así mismo los activos a partir del tercero año.

11.1.4 Criterios de evaluación financiera e indicadores financieros

Tabla 33: PROYECTO

TIR DEL PROYECTO	21.84%
WACC DEL PROYECTO	13.79%
TIR MODIFICADA DEL PROYECTO	18.32%
VPN DEL PROYECTO	22,321,410

Fuente: Propia

Tabla 34: INVERSIONISTA

TIR DEL INVERSIONISTA	20.55%
TMRR	17.00%
TIR MODIFICADA DEL INVERSIONISTA	18.19%
VPN	7,252,717

Fuente: Propia

Como se logra evidenciar tanto para el proyecto como para el inversionista el Valor presente Neto es mayor que cero; por tal motivo se acepta el proyecto, pero es necesario tener en cuenta que solo se puede llegar a esta cifra siempre y cuando se cumplan las

condiciones en el nivel de ingresos con la misma proporción de los gastos; además de que existen otros factores que pueden influir en la decisión como el riesgo inherente al proyecto, en temas sociales, políticos, entre otros.

11.1.5 Análisis de sensibilidad y riesgo

Tabla 35: Análisis de Sensibilidad

VARIACIÓN EN CANTIDADES			
TIR DEL PROYECTO	21,84%	33,47%	8,88%
WACC DEL PROYECTO	13,79%	14,01%	12,27%
TIR MODIFICADA DEL PROYECTO	18,32%	26,51%	8,49%
VPN DEL PROYECTO	22.321.410	54.915.846	- 9.455.656
TIR DEL INVERSIONISTA	20,55%	35,62%	4,76%
TMRR	17,00%	17,00%	17,00%
TIR MODIFICADA DEL INVERSIONISTA	18,19%	29,41%	6,42%
VPN	7.252.717	37.670.761	- 24.996.444
VARIACIÓN EN PRECIO DE VENTA			
TIR DEL PROYECTO	21,84%	41,07%	-0,42%
WACC DEL PROYECTO	13,79%	14,20%	18,40%
TIR MODIFICADA DEL PROYECTO	18,32%	30,67%	1,41%
VPN DEL PROYECTO	22.321.410	76.155.797	- 44.340.050
TIR DEL INVERSIONISTA	20,55%	45,98%	-6,16%
TMRR	17,00%	17,00%	17,00%
TIR MODIFICADA DEL INVERSIONISTA	18,19%	36,21%	-1,41%
VPN	7.252.717	58.104.920	- 47.075.530
VARIACIÓN EN COSTOS FIJOS			
TIR DEL PROYECTO	21,84%	16,85%	26,90%
WACC DEL PROYECTO	13,79%	13,40%	13,97%

TIR MODIFICADA DEL PROYECTO	18,32%	14,68%	21,91%
VPN DEL PROYECTO	22.321.410	9.900.366	34.759.637
TIR DEL INVERSIONISTA			
TIR DEL INVERSIONISTA	20,55%	14,49%	26,94%
TMRR	17,00%	17,00%	17,00%
TIR MODIFICADA DEL INVERSIONISTA	18,19%	13,70%	23,12%
VPN	7.252.717	- 5.283.457	19.654.431
VARIACIÓN EN COSTOS VARIABLES			
TIR DEL PROYECTO	21,84%	13,40%	29,67%
WACC DEL PROYECTO	13,79%	12,91%	14,08%
TIR MODIFICADA DEL PROYECTO	18,32%	12,06%	23,87%
VPN DEL PROYECTO	22.321.410	1.374.183	43.440.491
TIR DEL INVERSIONISTA			
TIR DEL INVERSIONISTA	20,55%	10,05%	30,65%
TMRR	17,00%	17,00%	17,00%
TIR MODIFICADA DEL INVERSIONISTA	18,19%	10,39%	26,01%
VPN	7.252.717	- 14.219.511	27.686.876
VARIACIÓN EN GASTOS DE ADMINISTRACIÓN			
TIR DEL PROYECTO	21,84%	18,46%	25,24%
WACC DEL PROYECTO	13,79%	13,56%	13,92%
TIR MODIFICADA DEL PROYECTO	18,32%	15,87%	20,75%
VPN DEL PROYECTO	22.321.410	13.891.569	30.747.248
TIR DEL INVERSIONISTA			
TIR DEL INVERSIONISTA	20,55%	16,31%	24,84%
TMRR	17,00%	17,00%	17,00%
TIR MODIFICADA DEL INVERSIONISTA	18,19%	15,04%	21,47%
VPN	7.252.717	- 1.429.906	15.664.823

Fuente: Propia

Nota: para el análisis de sensibilidad se proyectaron aumentos y disminuciones del 10% sobre las cifras bases del proyecto y se hicieron cálculos para cada variación sobre el flujo de caja libre y del inversionista.

Considerando que el proyecto es un plan de negocios elaboramos una lista de 50 variables de riesgos, las cuales clasificamos y definimos la prioridad e impacto de los mismos; identificando los 10 principales riesgos e identificando en cada uno su plan de respuesta. Esta información se puede encontrar en archivo independiente anexo al trabajo.

Escala de Posibilidad			Categoria		Escala de Impacto		Tipo Respuesta	
Codigo	Nombre	%	Codigo	Nombre	Codigo	Nombre	Codigo	Nombre
0	No aplica	0%	0	No aplica	0	No aplica	0	No aplica
1	Muy bajo	10%	1	Técnico	1	Muy bajo	1	Mitigar
2	Bajo	25%	2	Calidad	2	Bajo	2	Evitar
3	Medio	50%	3	Externos	3	Medio	3	Aceptar
4	Alto	75%	4	Legales	4	Alto		
5	Muy Alto	90%	5	Organizacional	5	Muy Alto		
			6	Mercadeo				

Fuente: Propia

Tabla 36: Riesgos del Proyecto y plan de respuestas

Nro	Riesgo	Descripción del riesgo	Respuesta	Acción a la respuesta
1	31	Imprevistos en la consecución de capital de trabajo	Mitigar	* Identificar opciones para la consecución de recursos financieros o con otros terceros * Postularse a proyectos de inversión donde se apoyen los nuevos empresarios

2	40	No lograr el posicionamiento de la marca	Mitigar	<ul style="list-style-type: none"> * Diseñar e Implementar estrategias de mercado con fuerza en el tema publicitario, eventos de lanzamiento y proceso comunicacional que permita captar la atención de los clientes. * Diseñar y ofrecer productos novedosos, personalizados con un valor social agregado.
3	49	Falta de liquidez durante el desarrollo comercial del proyecto	Mitigar	<ul style="list-style-type: none"> * Desarrollar estrategias comerciales claras que permitan generar liquidez durante el proceso comercial * Establecer políticas de cartera que sean compatibles con las políticas de proveedores * No generar niveles de stop muy altos * Alianzas con entidades financieras, que permitan obtener recursos para eventualidades
4	42	Fallas Logística para la recepción y entrega del producto	Evitar	<ul style="list-style-type: none"> * Establecer garantías estratégicas con el proveedor y con el equipo logístico, con el fin de generar medidas de contención en caso de fallas en la logística natural del negocio.
5	14	Falta de garantías y políticas con los proveedores	Evitar	<ul style="list-style-type: none"> * Generar compromisos contractuales con los proveedores, donde se garanticen las políticas y ANS. Esto con el fin de mejorar los procesos y garantizar el óptimo resultado de los mismos.
6	19	Accidentes laborales	Mitigar	<ul style="list-style-type: none"> * Generar alianzas con las entidades ARL, que apoyen el proceso de capacitación para la prevención de accidentes laborales * Capacitar a los empleados en atención de primeros auxilios * Desarrollar un manual de acciones de respuesta frente a los diferentes casos de accidentes.
7	27	Incumplimiento en los requisitos legales	Mitigar	<ul style="list-style-type: none"> * Incluir en el presupuesto de personal, los servicios de un profesional con conocimiento y experiencia en temas legales (general), que mantenga toda la información al día * Capacitar al profesional administrador con los mínimos conocimientos en temas legales que sirva de apoyo al encargado del proceso
8	28	Incumplimiento en los requisitos ambientales	Evitar	<ul style="list-style-type: none"> * Realizar jornadas de capacitación ambiental, para concientizar el equipo de trabajo, de las consecuencias del no cumplimiento de las normas ambientales, del mismo modo, realizar semestralmente auditorías internas enfocadas en los impactos ambientales.

9	34	Inversión superior a la presupuestada	Aceptar	* Incluir en el presupuesto para inversión, un recurso adicional denominado eventualidades, que permitan cubrir un exceso la aplicación de la inversión.
10	38	Proyección errada de la demanda del proyecto	Mitigar	* Desarrollar un estudio claro y real de la demanda del producto y buscar modelos de proyecciones muy a la medida del negocio que permita obtener datos muy confiables que apoye la toma de decisiones. * Hacer de forma eventual una revisión y ajuste al plan de mercado, que permita rediseñar las estrategias y ampliar el mercado objetivo

Fuente: Propia

11.1.6 Conclusión general de la evaluación financiera

Luego de realizar la evaluación financiera del proyecto, se concluye que para el montaje se requieren \$68.337.335 que incluye una inversión en activos, un inventario con rotación de 2 veces por mes, un valor de gastos pre operativos y un capital de trabajo con el que se busca cubrir costos fijos y operativos de los 6 primeros meses; para la obtención de una TIR normal de 21.84% que se convierte en una TIR modificada de 18.32% al considerar una tasa de reinversión del 5% del proyecto y VPN de 22.321.410 resultado de los flujos de caja de la proyección de los 5 años a partir del año 2013, fecha de elaboración del proyecto

De acuerdo con los resultados de la evaluación financiera se puede determinar, que el proyecto es viable financieramente siempre y cuando se cumplan las condiciones estipuladas en términos de cantidades a vender, precios de venta, costos y gastos generales del proyecto; esto teniendo en cuenta que según los resultado obtenidos en el análisis de sensibilidad se logra observar que las variaciones de forma positiva, aumentan el VPN y la TIR, sin embargo los incremento de costos y gastos o disminuciones de precios o cantidades a vender, hacen muy sensible los resultados de los indicadores de rentabilidad, siendo el precio de venta y las cantidades las que más afectarían los resultados de la evaluación financiera.

11.2. Conclusión general del proyecto y recomendaciones

El trabajo de grado presentado tuvo como objetivo principal realizar un plan de negocios para el diseño y comercialización productos de cuero, para el cual se realizaron análisis sectorial, análisis de mercado, análisis técnico y evaluación financiera que permitieron llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos trazados; dicho objetivo se cumplió en un 100% arrojando como resultado la viabilidad del proyecto diferentes estudios.

En cuanto al análisis del sector del se puede concluir, luego de clasificar y analizar la información recopilada en el estudio; que el proceso de manufactura y comercialización de productos en cuero en el mercado colombiano tiene buenas oportunidades y aunque su participación en el sector industrial no es muy representativa, genera empleos de forma permanente y el gobierno con las diferentes instituciones de apoyo están apoyando los procesos productivos y como se escribió en párrafos anteriores “La cadena se apoyará en la investigación e incorporación de tecnología con recurso humano altamente capacitado, especialización de procesos y productos diferenciados, logrando identidad propia y la construcción, desarrollo y sostenibilidad de nuevos mercados”

En el análisis de mercado según los resultados arrojados por la herramienta de indagación, se logra identificar que la creación de la empresa dedicada a la comercialización de artículos en cuero para dama y caballero, es viable comercialmente; sin embargo es necesario establecer estrategias claras que permitan acercar al cliente al lugar

de ubicación de la tienda, además de tener en cuenta las recomendaciones hechas por los entrevistados para el tema del montaje. Adicionalmente el servicio al cliente se convierte en un elemento fundamental para mantener el cliente activo en los procesos comerciales, por tal motivo se hace necesario identificar profesionales al servicio de la tienda que cuenten con el conocimiento y las capacidades de servicio, que garanticen la permanencia de los clientes y el crecimiento permanente y positivo de la base de datos de los mismos.

La metodología utilizada como instrumento de medición para la recopilación de información, permitió obtener datos del mercado y las necesidades del mismo.

Con la elaboración del estudio técnico se puede deducir que el proyecto es factible técnicamente, dado a que se tiene el conocimiento tecnológico en maquinaria e insumos aptos para la comercialización del producto, las proyecciones realizadas apoyan el logro de los objetivos propuestos en ventas en el estudio de mercado, es decir, con la maquinaria y el personal identificado en este estudio se puede decir que se cumplirán las ventas propuestas para cada año proyectado.

Se hicieron presupuestos y estudios de mercados, técnicos, legales y financieros, para llegar a la conclusión que el proyecto, es viable y podrá alcanzar un equilibrio en sus procesos comerciales a partir del segundo año. Adicionalmente se observa en el estado de resultados, como año tras años, crecerá la rentabilidad si se llevan a cabo todas las actividades planteadas y se trabaja cada día para ejecutar el presupuesto de ventas que se tiene proyectado.

Dentro del plan financiero se estipularon los egresos de la empresa, incluyendo gastos administrativos, costos de fijos y variables, con el fin de obtener a partir de unas unidades de venta, los ingresos que tendrá la nueva empresa. El balance general, el estado de resultados y el flujo de caja libre fueron construidos también con esta información, lo que cual arrojo como resultado la viabilidad financiera del negocio.

Para el montaje se requieren \$68.337.335 que incluye una inversión en activos, un inventario con rotación de 2 veces por mes, un valor de gastos preoperativos y un capital de trabajo con el que se busca cubrir costos fijos y operativos de los 6 primeros meses; para la obtención de una TIR normal de 21.84% que se convierte en una TIR modificada de 18.32% al considerar una tasa de reinversión del 5% del proyecto y VPN de 22.321.410 resultado de los flujos de caja de la proyección de los 5 años a partir del año 2013, fecha de elaboración del proyecto

Se concluye al final, que el proyecto es viable comercial, técnica y financieramente, siempre que los resultados aquí presentados sean manejados teniendo en cuenta los parámetros indicados en el estudio para el cumplimiento de las metas de crecimiento propuestas.

11.3 BIBLIOGRAFÍA

Alcaldía de Medellín, programa Economía Social y Solidaria, junio, 2012 [En línea]. Consultado: [10, agosto, 2013] Disponible en: www.ivu.org/ave/cuero.html - El cuero y las Pieles

ARANGO, Carlos A., Diagnóstico de Estrategias proyecto Gestión Ambiental, Documento, 2004 [En línea]. Consultado: [9, enero, 2014] Disponible en: <http://www.tecnologiaslimpias.org/curtiembres/7.pdf>

Artículo de docto web. Finanzas personales. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2013 [En línea]. Consultado: [20, septiembre, 2013] Disponible en: <http://www.finanzaspersonales.com.co/impuestos/articulo/por-que-vale-pena-constituir-sas/37888>

Artículo de docto web. Comunidad contable, Banco de comercio 2014 [En línea]. Consultado: [20, septiembre, 2013] Disponible en: <http://www.comunidadcontable.com/BancoConocimiento/N/noti-090113-01> (*impuesto_para_la_equidad_cree_*).asp

COLOMBIA, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2013 [En línea]. Consultado: [9, noviembre, 2013] Disponible en: <http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=7714&dPrint=1>

COMCUERONET, 2000, Comunidad Virtual del cuero [En línea]. Consultado: [27, diciembre, 2013] Disponible en: <http://www.cuernet.com/terminacion/pigmentos.htm>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística, Departamento de Antioquia, Encuesta de calidad de vida para Antioquia 2012 [En línea]. Consultado: [20, abril, 2013] Disponible en: (http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/calidad_vida/ECV_2012_Antioquia.pdf)

Departamento de Antioquia, 2012 [En línea]. Consultado: [10, agosto, 2013] Disponible en: http://www.aprovechamientotlc.com/media/3287718/tlc_sectorial_cuero_calzado.pdf

Documentos de trabajo No. 254, Universidad de Belgrano, Departamento de investigaciones, julio de 2010 [En línea]. Consultado: [27, diciembre, 2013] Disponible en: (www.enlaceprofesional.gov). (Consultado diciembre 27 de 2013)

Enlace Profesional, sitio WEB. 2013, [En línea]. Consultado: [27, diciembre, 2013] Disponible en: (www.enlaceprofesional.gov)

Instituto Colombiano de Crédito Educativo y Estudios Técnicos en el Exterior, Trámites y documentos de exportación. Doc. El Mercado del Cuero y Marroquinería en Colombia. Doc. El Mercado del Cuero y Marroquinería en Colombia. [En línea]. Consultado: [14, noviembre, 2013] Disponible en: www.icex.es/icex/cma/contentTypes/common/.../0,,00.bin?doc..

Métodos de Depreciación, sitio WEB, 2013, [En línea]. Consultado: [27, diciembre, 2013] Disponible en: www.depreciacion.net/metodos.html

MORENO, Tatiana. Revista fashion Linio [En línea]. Consultado: [10, agosto, 2013] Disponible en: <http://fashion.linio.com.co/estilo/cuero-la-piel-que-arregla-cualquier-look/>

MOSQUERA DÍAZ, Carlos A., y PATIÑO S, Paulo E., Docto, propuesta [En línea]. Consultado: [20, marzo, 2013] Disponible en: <http://acicam.org/documents/NoticiasAcicam3d.pdf>

OSORIO S. William, Docto Gerencie.com. Diciembre de 2010 [En línea]. Consultado: [20, septiembre, 2013] Disponible en: <http://www.gerencie.com/aspectos-tributarios-de-la-sociedad-por-acciones-simplificada-s-a-s.html>

Periódico El Espectador, Artículo. Publicación 9 de junio de 2012 [En línea]. Consultado: [18, agosto, 2013] Disponible en: <http://www.elespectador.com/tecnologia/articulo-426812-comercio-electronico-colombia-supero-los-us2000-millones-2012>

Portal Financiero, económico y empresarial, Docto web, 2013 [En línea]. Consultado: [20, marzo, 2013] Disponible en: https://www.sectorial.co/index.php?option=com_k2&view=item&layout=item&id=106&Itemid=251

Proexport, Colombia, sitio web, junio de 2012. [En línea]. Consultado: [21, marzo, 2013] Disponible en:<http://tlc-eeuu.proexport.com.co/oportunidades-del-tlc-con-estados-unidos-para-el-sector-del-cuero-calzado-y-marroquineria-bucaramang>

Revista COLLONIL, 2013 [En línea]. Consultado: [9, enero, 2014] Disponible en: http://www.collonil.com/es/magazine/info/view/info_3/

RODRÍGUEZ, Jane. Comercialización de calzado para dama, sitio web. Junio de 2013 [En línea]. Consultado: [14, noviembre, 2013] Disponible en:<http://investigaciones.usc.edu.co/files/CEIDER/GIDEEI-USC%20024.pdf>.

ROMÁN, David. Artículo El cuero y las Pieles [En línea]. Consultado: [10, agosto, 2013] Disponible en: www.ivu.org/ave/cuero.html

Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, sitio web Documento de emprendimiento Edición julio de 2013 [En línea]. Consultado: [20, abril, 2013] Disponible en: http://emprendimiento.sena.edu.co/index.php?option=com_content&view=article&id=9&Itemid=3 (consulta 20 de septiembre de 2013)

Wikipedia, sitio web, 2014 [En línea]. Consultado: [4, septiembre, 2013] Disponible en: (http://es.wikipedia.org/wiki/Comercio_electr%C3%B3nico)

11.4. Índice de mapas, dibujos y mapas







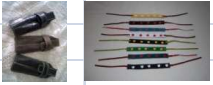
	Página
Grafico No. 1: Hechos destacados del sector	17
Grafico No. 2: exportaciones de Marroquinería	32
Gráfico No. 3: Nivel de Ingresos/Mensuales	55
Gráfico No. 4: Género de Entrevistados	55
Gráfico No. 5: Canal utilizado para la compra de artículos en cuero de entrevistados	56
Gráfico No. 6: Ubicación del Almacén	56
Gráfico No. 7: Municipio de Medellín por Comunas	64
Grafico No. 8: Proceso de Abastecimiento	69
Gráfico No. 9: Proceso de Selección y Compra	71
Grafico No. 10: Distribución del local	81
Gráfico No. 11: Estructura Organizacional	104
Imagen No. 1: Logo	91
Tabla No. 1: Distribución del Mercado por ciudades 2010	33
Tabla No. 2: Estructura de Empresas del sector	46
Tabla No.3: Lista de Empresas – competencia directa	51
Tabla No.4: Comparativo de Precio - competencia directa	52
Tabla No.5: Precio de Venta	52

Tabla No.6: Estrategia de Producto	57
Tabla No. 7: Estrategia de precio	59
Tabla No. 8: Estrategia de Plaza	60
Tabla No. 9 Costo de Estrategias de Mercado	61
Tabla No.10: Número de personas por comunas en Medellín	62
Tabla No. 11: Fichas Técnicas de productos	66
Tabla No. 12: Inversión en Activos	76
Tabla No. 13: Costos fijos del Proyecto	78
Tabla No. 14: Costos Variables del Proyecto x Unidad	78
Tabla No. 15: Gastos de Administración	79
Tabla No. 16: Necesidades de Personal (Mano de Obra)	82
Tabla No. 17: Matriz DOFA	92
Tabla No. 18: Formato de convocatoria de personal	93
Tabla No. 19: Formato de selección de Hojas de vida	96
Tabla No. 20: Formato de Entrevista	97
Tabla No. 21: Tipo de contratación	99
Tabla No. 22: Definición de Cargos	101
Tabla No. 23: Definición de Competencias	102
Tabla No. 24: Tablas de Mínimos de Remuneración 2013	103
Tabla No. 25: Inversión en Activos fijos	105
Tabla No. 26: Inversión en Activos Diferidos	106
Tabla No. 27: Inversión en Activos Diferidos	107
Tabla No. 28: Presupuesto de Ingresos	108

Tabla No. 29: Presupuesto de Egresos	108
Tabla No. 30: Flujo de Caja del Proyecto y del Inversionista	110
Tabla No. 31: Estado de Resultados	111
Tabla No. 32: Balance General	112
Tabla No. 33: proyecto	114
Tabla No. 34: Inversionista	114
Tabla No. 35: Análisis de Sensibilidad	115
Tabla No. 36: Riesgos del Proyecto y plan de respuestas	117

ANEXOS

ANEXO A: Formato de encuesta de la herramienta de indagación

Comercialización de productos de marroquinería en la ciudad de Medellín, ubicada en el barrio Belén					
Preguntas					
1 ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por este producto?					
2 ¿Cuándo compran productos de cuero donde lo hacen?					
3 ¿Cuándo compran productos de cuero que canal utilizan ?					
4 ¿En que lugar te gustaría que estuviera ubicado el almacén?					
5 ¿Te gustaría que te vendieran un producto diseñado a tu gusto?					
6 ¿Qué te gustaría que tuviera como valor agregado (novedad) de la nueva empresa?					
	Cinturon Hombre		Cinturon Mujer		
\$		\$			
Frecuencia en meses		Frecuencia en meses			
	Bolso Hombre		Bolso Mujer		
\$		\$			
Frecuencia en meses		Frecuencia en meses			
	Billetera Hombre		Billetera Mujer		
\$		\$			
Frecuencia en meses		Frecuencia en meses			
	Accesorios				
\$					
Frecuencia en meses					
Donde compra el Cuero					
Canal de compra utilizado	Internet	Almacen	Catalogo	Telefónico	
Lugar de Almacen en Belen					
Desearia un producto único	SI		NO		
Que valor agregado te gustaria					
Nombre del participante				Fecha	/ /

ANEXO C: Metodología del Focus Group

SESIÓN DE GRUPO	
Proyecto	Comercialización de productos de marroquinería en la ciudad de Medellín, ubicada en el barrio Belén
Objetivo	Explorar las condiciones actuales y las posibles oportunidades en el mercado demandante, para los productos ofrecidos de una nueva empresa dedicada a la comercialización de productos de cuero en la ciudad de Medellín, ubicada en el barrio Belén
Lugar	Personal
Fecha	-
Hora	-
Número de personas	25
Moderador	Ivan Dario Merizalde Gartner
Estudiantes participantes	Diana Patricia Zuluaga, Adriana Maria Mora Rivera
Logística	Diana Patricia Zuluaga
Observadora	Adriana Maria Mora Rivera
Universidad	ESUMER
Metodología	- Realizar las preguntas básicas del formato de asistencia - Explicar los objetivos del proyecto - Por medio de una presentación de powerpoint y con base en el FormatoPrecio obtener la información - Realizar preguntas adicionales acerca del proyecto
Total muestra	70

ANEXO D: Resultados de la herramienta de indagación

Nivel socioeconómico	
Nivel	Cantidad
\$0 - \$500.000	4
\$500.000 - \$1.00.000	13
> \$1.00.000	43
	60

Genero	
F	49
M	21
	70

Lugar Almacen			
Nro	Descripción	Cantidad	%
1	Parque de Belen	17	21,52%
2	La Mota	4	5,06%
3	Corredor de la 80	1	1,27%
4	No responde	1	1,27%
5	Centro Comercial Mayorca	2	2,53%
6	Cerca estación Itagui	1	1,27%
7	En el norte de Medellín	2	2,53%
8	Centro Comercial los Molinos	28	35,44%
9	El Hueco	1	1,27%
10	Belen Rosales	1	1,27%
11	Centro Comercial Unicentro	1	1,27%
12	Corredor de la 76	6	7,59%
13	Mall del Parque	1	1,27%
14	Estación Niquia	1	1,27%
15	Centro de la ciudad	5	6,33%
16	Municipios	1	1,27%
17	Centro Comercial	1	1,27%
18	Envigado	2	2,53%
19	Poblado	1	1,27%
20	Laureles	1	1,27%
21	Primavera	1	1,27%

Canal			
Nro	Descripción	Cantidad	%
1	Internet	5	6,67%
2	Almacen	66	88,00%
3	Catalogo	3	4,00%
4	Telefonico		0,00%
5	No responde	1	1,33%

Producto Unico			
Nro	Descripción	Cantidad	%
1	Si	60	85,71%
2	No	10	14,29%

Donde se compra			
Nro	Descripción	Cantidad	%
1	Velez	34	32,38%
2	Bosi	13	12,38%
3	Macueros	2	1,90%
4	Arturo Calle	2	1,90%
5	Almacen Camino Real	1	0,95%
6	Massimo Duty	1	0,95%
7	Artesanias	3	2,86%
8	Almacen estación San Antonio	2	1,90%
9	Bon Bonite	14	13,33%
10	Quito-Ecuador	1	0,95%
11	El Huevo	3	2,86%
12	B&C	1	0,95%
13	Chappe	1	0,95%
14	No compra productos de cuero	1	0,95%
15	Santeo	1	0,95%
16	Ncipa	1	0,95%
17	Santero	1	0,95%
18	Fantini	4	3,81%
19	Canada	1	0,95%
20	No responde	1	0,95%
21	Cueros & Cueros	1	0,95%
22	Caprino	1	0,95%
23	Mesace	1	0,95%
24	Tiendas Reconocidas	1	0,95%
25	Almacenes del centro	3	2,86%
26	Centros comerciales	2	1,90%
27	Almacenes confiables	2	1,90%
28	Puli	1	0,95%
29	Almacen Escape	1	0,95%
30	Mercedez Campusano	1	0,95%
31	Almacen de Cadena	1	0,95%
32	Nappa	1	0,95%
33	Boots N´ Bags	1	0,95%

Valor Agregado			
Nro	Descripción	Cantidad	%
1	Sala de espera con muebles comodos y bien equipada	11	11,70%
2	Cafetin o area para agua y tinto o bebidas calientes	6	6,38%
3	Conjuntos completos bolso, zapatos y correa del mismo color y material	4	4,26%
4	Atención personalizada	12	12,77%
5	Inducción sobre el cuero y el manejo	1	1,06%
6	Descuentos por fidelización	1	1,06%
7	Implementos de Caballeria	1	1,06%
8	Materiales novedosos que se combinen con el cuero	1	1,06%
9	Zona y bonos de descuentos	4	4,26%
10	Tarjetas de Regalo	1	1,06%
11	Atención al Cliente	1	1,06%
12	Pagina Web donde se permitan hacer los diseños y personalizarlos	3	3,19%
13	Envio de productos al domicilio	3	3,19%
14	Que el almacen tenga estilo Café	1	1,06%
15	Obsequios por dia de cumpleaños	1	1,06%
16	Encontrar mucha variedad de productos	1	1,06%
17	Encontrar una persona que diseñe y atienda el pedido según tu gusto	3	3,19%
18	Bajos Costos - Buenos precios	2	2,13%
19	Catalogos en Internet	1	1,06%
20	Productos complemento a articulos propios	1	1,06%
21	Excelente calidad humana de tolerancia con el cliente	14	14,89%
22	Ambiente agradable y familiar	2	2,13%
23	Iniciales bordados con el nombre	1	1,06%
24	Algun detaller personalizado o diferenciador	1	1,06%
25	Productos que puedan personalizarse	2	2,13%
26	Galeria con exposiciones tematicas acerca del cuero	1	1,06%
27	Un salón de descanso	1	1,06%
28	Capacitación al personal en servicio al cliente.	1	1,06%
29	Musica de fondo suave	1	1,06%
30	Buena garantia de los productos	1	1,06%
31	Planes de puntos por fidelización	2	2,13%
32	Reparación de productos	1	1,06%
33	Preferencias para los demandantes	1	1,06%
34	Promociones	3	3,19%
35	Reclamos por calidad y cambios	1	1,06%
36	Enfatizar en el producto artesanal y el impacto al comprarlo	1	1,06%
37	Materiales amigables con el medio ambiente	1	1,06%

ANEXO E: Soportes de encuestas realizadas con la herramienta de indagación

Los soportes realizados con la herramienta de indagación y asesorías que se relacionan a continuación se pueden encontrar en el CD adjunto a este documento.

- ✓ Formato de entrevista en formato PDF.
- ✓ Encuestas en formato PDF.
- ✓ Formatos de asistencia en formato PDF.
- ✓ Asistencias a asesorías en formato PDF.
- ✓ Presentación Focus Group en formato PPTX.

D:\Katad\EvidenciasEntrevistasAsesorias

ANEXO F: Soportes de archivos de apoyo para los análisis del proyecto

Los soportes de archivos de apoyo realizados para el análisis del proyecto que se relacionan a continuación se pueden encontrar en el CD adjunto a este documento.

Archivo Riesgos en formato XLS.

Archivo del modelo financiero en formato XLS.

Archivo del diseño del almacén en formato XLS.

D:\Katad\EvidenciasApoyo