FORMULACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO PARA CREAR UNA EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE MARROQUINERÍA EN LA CIUDAD DE BUCARAMANGA.

MARITZA MANOSALVA NAVARRO.

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE INGENIERÍA
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA
BUCARAMANGA
2015

FORMULACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO PARA CREAR UNA EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE MARROQUINERÍA EN LA CIUDAD DE BUCARAMANGA.

MARITZA MANOSALVA NAVARRO.

Monografía como requisito para optar el título de Especialista en Gerencia

Director:
ALEJANDRO VILLARRAGA PLAZA

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE INGENIERÍA
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA
BUCARAMANGA
2015

A Dios por ser mi guía y darme la fortaleza para sacar mis proyectos adelante,
A mi familia por ser mi apoyo incondicional en cada paso que doy para construir mi proyecto de vida.
A mi novio por su colaboración incondicional y brindarme ánimo para alcanzar esta meta.
A mis amigos por creer en mis sueños y colaborar en conseguir mis logros.

MARITZA MANOSALVA NAVARRO

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Pontificia Bolivariana por brindarme los conocimientos adquiridos en esta especialización.

A Alejandro Villarraga Plaza por sus consejos, recomendaciones y ser un guía para asegurar la calidad del proyecto.

Al cuerpo docente y administrativo de la Especialización en Gerencia.

Y a todas aquellas personas que de una u otra forma, dieron su aporte para llevar a feliz término este trabajo.

CONTENIDO

Pág.

RESUMEN EJECUTIVO 13
INTRODUCCIÓN 19
JUSTIFICACIÓN Y ANTECEDENTES DEL PROYECTO 20
1. MARCO TEÓRICO 25
1.1. PLAN DE NEGOCIO 25
1.1.1. Importancia de un plan de negocio 26
1.1.2. Etapas de un plan de negocio 26
1.2. CADENA PRODUCTIVA 28
2. METODOLOGÍA 33
2.1 ESTUDIO DE MERCADO 33
2.1.1 Análisis del mercado 33
2.2. GRADO DE CONCENTRACIÓN 36
2.3 MERCADO OBJETIVO 38
2.3.1 Nicho de Mercado 41
2.4 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA 42
2.4.1 Identificación de los principales participantes y competidores potenciales 42
2.5 ESTRATEGIAS DE MERCADO 51
2.5.1 Concepto del producto 51
2.6 ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN 54
2.6.1. Comercialización del producto 54
2.7 ESTRATEGIAS DE PRECIO 56
2.8 ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN 58
2.9 ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN 58
2.10 ESTRATEGIAS DE SERVICIOS 60

2.10.1 Presupuesto de la mezcla de mercadeo 60
2.11 ESTRATEGIAS DE APROVISIONAMIENTO 62
3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN 64
3.1 PROYECCIÓN DE VENTAS 64
3.1.1 Justificación de proyección de ventas 64
3.1.2 Proyección de ingresos 65
3.1.3 Política de cartera 66
3.2 ESTUDIO TÉCNICO 66
3.2.1 Ficha técnica del producto 66
3.2.2 Estado de Desarrollo 69
3.2.3 Descripción del Proceso 70
3.2.4 Necesidades y requerimientos 74
3.3 ESTUDIO ORGANIZACIONAL 81
3.3.1 Análisis DOFA 81
3.3.2 Organismos de apoyo. Entidades que vienen apoyando el proceso: 83
3.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL 84
3.4.1 Organización de la empresa 85
3.5 ASPECTOS LEGALES 92
3.5.1 Constitución de la empresa 92
3.6ESTUDIO FINANCIERO 98
3.6.1 Ingresos por Ventas 98
3.6.2 Egresos 99
3.6.3 Evaluación financiera 101
3.7 IMPACTO 104
3.7.1 Impacto Social 104
3.7.2 Impacto Económico 104
3.7.3 Impacto Ambiental 104
4. CONCLUSIONES 107
BIBLIOGRAFÍA 109
ANEXOS 111

LISTA DE FIGURAS

Pág.

Figura 1. Diagrama de estructura simplificada de la cadena 29
Figura 2. Descripción eslabones de la cadena 30
Figura 3. Empaque 54
Figura 4. Diagrama de flujo 73
Figura 5. Distribución en planta 77
Figura 6. Distribución punto de venta 78

LISTA DE TABLAS

Pág.

Tabla 1. Resumen de las inversiones a realizar. 16
Tabla 2. Proyección de ventas 16
Tabla 3. Proyección de ingresos por ventas. 17
Tabla 4. Principales destinos de exportación 35
Tabla 5. Principales departamentos exportadores 36
Tabla 6. Sector Cueros, Curtiembres y Marroquinería Primeras 7 empresas ($ millones) 37
Tabla 7. Proyección población Bucaramanga 39
Tabla 8. Distribución porcentual por estratos Bucaramanga 40
Tabla 9. Detalle de los resultados 41
Tabla 10. Fortalezas y debilidades de la competencia local, nacional y productos importados. 45
Tabla 11. Análisis de precios de venta de los productos y de la competencia. 50
Tabla 12. Análisis de precios competencia 57
Tabla 13. Precios de los productos. 58
Tabla 14. Descuento por Inauguración. 61
Tabla 15. Presupuesto de publicidad 61
Tabla 16. Gasto de mercadeo. 62
Tabla 17. Productos a vender en el primer año. 65
Tabla 18. Proyección de ventas 65
Tabla 19. Proyección de ingresos 66
Tabla 20. Especificaciones Técnicas Bolso 67
Tabla 21. Especificaciones Técnicas Bandoleras 68

Tabla 22. Especificaciones Técnicas Billeteras 69
Tabla 23. Materia prima Bolso 74
Tabla 24. Materia prima Bandolera 74
Tabla 25. Materia prima Billetera 75
Tabla 26. Proyección de ventas 79
Tabla 27. Costos de producción. 80
Tabla 28. Determinación del costo de mano de obra unitario 80
Tabla 29. Estrategias DOFA para los productos 82
Tabla 30. Descripción y perfil de cargos. 85
Tabla 31. Distribución de utilidades 97
Tabla 32. Precio unitario de los productos. 98
Tabla 33. Proyección de ventas 98
Tabla 34. Proyección de ingresos por ventas. 99
Tabla 35. Inversiones necesarias para el proyecto 99
Tabla 36. Gastos de puesta en marcha. 100
Tabla 37. Gastos de administración 100
Tabla 38. Capital de trabajo. 101
Tabla 39. Criterios de decisión para la inversión. 102
Tabla 40. Flujos de caja proyectados. 103
Tabla 41. Indicadores de rentabilidad. 103

LISTA DE ANEXOS

Pág.

ANEXO A. Preguntas, tabulación de resultados y ficha técnica de la encuesta 111
ANEXO B. Fotos productos y logo 119

RESUMEN GENERAL DEL TRABAJO DE GRADO

TITULO: FORMULACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO PARA CREAR UNA EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE MARROQUINERÍA EN LA CIUDAD DE BUCARAMANGA.

AUTOR: Maritza Manosalva Navarro

FACULTAD: Especialización en Gerencia

DIRECTOR: Alejandro Villarraga Plaza

RESUMEN

Este documento está compuesto por la formulación del plan de negocios para la creación de la empresa productora y comercializadora de artículos de cuero en la ciudad de Bucaramanga, realizado con la estructura metodológica del Fondo Emprender del SENA.

El objetivo principal de este documento es comprobar el trabajo realizado con el propósito de crear una empresa rentable en el tiempo a partir del desarrollo de una idea de negocios contando con la experiencia y apoyada en el aprendizaje de las herramientas académicas de la especialización en gerencia.

En la formulación de este plan de negocio, se observaron los aspectos del negocio, la demanda y oferta existente en la ciudad de Bucaramanga, para así determinar la competencia y sus precios, además analizar el perfil del consumidor.

Partiendo del análisis anterior, se propone una empresa productora y comercializadora de bolsos, bandoleras y billeteras con diseños personalizados para satisfacer las necesidades de las mujeres de la ciudad de Bucaramanga.

PALABRAS CLAVES: Manufacturas de cuero, marroquinería, plan de negocios, Fondo Emprender.

VoBo: DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

TITLE: BUSINESS PLAN TO CREATE A PRODUCER AND DISTRIBUTOR COMPANY OF LEATHER PRODUCTS IN BUCARAMANGA.

AUTOR: Maritza Manosalva Navarro

FACULTAD: Especialización en Gerencia

DIRECTOR: Alejandro Villarraga Plaza

ABSTRACT
This document contains the development of the business plan for the creation of the production and marketing of leather goods company in Bucaramanga City, designed with the methodological structure of the Emprender Fund of SENA.

The main objective of this paper is to verify the work done with the purpose of creating a profitable company over time from developing a business idea having the advantage of the experience, and supported by the learning of the academic tools provided by the specialization in management program.

In the formulation of this business plan, the business aspects, demand and supply in the city of Bucaramanga were observed in order to determine competition and pricing, plus, analyze the consumer profile.

Based on the above analysis, a producer and marketer of bags, shoulder bags and wallets with custom designs company is proposed to satisfy the needs of women in Bucaramanga city.

KEYWORDS: Leather manufactures, leather goods, business plan, Emprender Fund.

VoBo: DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

RESUMEN EJECUTIVO

PLAN DE NEGOCIOS MARITZA MANOSALVA MANUFACTURAS EN CUERO.

Maritza Manosalva elaborará y comercializara manufacturas en cuero (bolsos, bandoleras y billeteras) para las mujeres entre los 22 y 55 años de edad de estratos 4, 5 y 6 de la ciudad de Bucaramanga con la idea de que las clientas puedan comprar sus productos bajo pedido, adaptándolo y conformándolo según sus necesidades para obtener así un producto 100% exclusivo. La empresa ofrecerá atención personalizada y se tendrá un contacto directo con el cliente para compartir información y asesorarlo en los cambios que desee realizarle al producto escogido.

Los cambios posibles que se ofrecerán sobre los productos escogidos se harán mediante la animación y diseño gráfico en 3D (diseño asistido por computadora), donde los elementos, tamaños y herrajes del artículo se modelan en 3 dimensiones o ejes. El software de diseño y animación permite generar toda clase de bolsos, bandoleras y billeteras. En cuanto a los tipos y texturas de cueros se tendrá un muestrario con toda la gama de colores disponibles que se estén trabajando en las colecciones y que se encuentren a la vanguardia, así mismos con todos los tipos de herrajes y manijas para los productos.

Con base en la realización de una investigación de mercados por parte de la autora del plan de negocios, se pudieron llegar a conclusiones respecto al mercado potencial, comercialización, promoción, comunicación y precio de los productos. Se optará por el montaje de una tienda ubicada en el sector de Cabecera del Llano debido a que es una zona de gran afluencia de personas con las características del mercado.

Objetivos. Elaborar un plan de negocio para crear una empresa productora y comercializadora de bolsos en cuero para damas de estrato 4,5 y 6 de la ciudad de Bucaramanga donde el producto satisfaga las necesidades del mercado en cuanto a diseño, precio, calidad e innovación.

- Realizar una investigación de mercados para crear estrategias que permitan tener aceptación por parte de las clientas en cuanto a un nuevo servicio de atención personalizada y obtener reconocimiento dentro del mercado por diseños innovadores y calidad de los productos.
- Conocer el valor de la inversión que se requiere en maquinaria y equipo, equipos de oficina, muebles y enseres y adecuación de instalaciones necesarios para llevar a cabo el plan de negocio.
- Definir la estructura organizacional requerida para la puesta en marcha de la empresa y conocer los empleos directos que se van a generar a aprendices del SENA y madres cabeza de familia en el primer año de operación.
- Realizar un análisis financiero para determinar la viabilidad del proyecto a largo plazo.

Justificación. La principal razón que justifica este proyecto para ser llevado a cabo es ofrecer al público un lugar donde se escuchen los deseos del cliente para poder personalizar al 100% las manufacturas en cuero mediante la modalidad de compra bajo pedido, dándoles nuevas opciones para que pueda satisfacer sus necesidades, debido a que en el mercado actual los competidores restringe a los consumidores con la disponibilidad de productos que existen en sus inventarios. Con la futura empresa se busca generar una nueva alternativa de consumo y lograr así una mayor dinámica en el sector del cuero paraconducir a un mayor crecimiento en la industria departamental y nacional.

Potencial de mercado en cifras. El total del mercado potencial de Maritza Manosalva es de6488 mujeres entre 22 y 55 años de edad de estrato medio, medio alto y alto de la ciudad de Bucaramanga que acostumbran a realizar compras de artículos en cuero como bolsos, bandoleras y billeteras, y que se encuentran insatisfechas con los productos que actualmente encuentran en el mercado. .

De acuerdo con el análisis de los resultados de la encuesta realizada por la Autora, la mayoría de las consumidoras realizan sus compras de una a tres veces al año en sus visitas a los establecimientos de comercio. De lo anterior se pudo establecer una demanda de 72 productos mensuales como bolsos, bandoleras y billeteras.

El análisis anterior se realizó para la ciudad de Bucaramanga, no incluye la potencialidad en mercados cercanos como las mujeres en el área metropolitana u otras ciudades importantes del departamento que pueden representar en un mediano plazo oportunidades de ventas.

Ventajas competitivas y propuesta de valor. Nuevas opciones de modalidad de compra donde las clientas puedan diseñar, ajustar y conformar su producto de acuerdo a sus preferencias y necesidades.

Productos en cuero terminados y acabados a mano con diseños exclusivos y vanguardistas.

Comunicación directa con las clientas sin necesidad de intermediarios, y nivel de servicio personalizado para mantener una relación estrecha e interactiva que permita responder de forma rápida a las necesidades de ellas.

Reducción de los costos operativos por la inexistencia de inventarios de producto terminado, debido a que se fabrica un producto exclusivamente bajo pedido.

Resumen de las inversiones requeridas. La inversión que se requiere en maquinaria y equipo, equipos de oficina, muebles y enseres y adecuación de instalaciones es la que se expone en la siguiente tabla:

Tabla 1. Resumen de las inversiones a realizar.

INVERSIONES	VALOR ($)
Maquinaria y equipos	45.800.000
Muebles y enseres	10.550.000
Adecuaciones de Instalación	5.000.000
Capital de Trabajo	46.760.000
TOTAL	108.110.000

Fuente: Cálculos de la Autora

Proyecciones de venta y rentabilidad. Las ventas se proyectaron linealmente con un crecimiento anual del 10%en las unidades vendidas para los dos primeros años y del 5% para los siguientes. El crecimiento del 10% para los dos primeros años obedece a que la empresa será ubicada en una zona de gran afluencia de personas con el perfil esperado de acuerdo al mercado objetivo y por el reconocimiento de las clientas satisfechas. El crecimiento del 5% debido al crecimiento progresivo de la población de mujeres en la ciudad, por la publicidad realizada y por la reputación y posicionamiento lograda por la empresa en el mercado.

Tabla 2. Proyección de ventas

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Crecimiento en ventas	0%	10%	10%	5%	5%
Bolsos	288	420	468	492	516
Bandoleras	180	264	288	300	312

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Billeteras	180	264	288	300	312
Total	648	948	1044	1092	1140

Fuente: Cálculo de la Autora.

Tabla 3. Proyección de ingresos por ventas.

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inflación	0%	3,1%	3,1%	3,1%	3,1%
Bolsos ($)	83.520.000	125.575.800	144.265.067	156.364.837	169.076.154
Bandoleras ($)	32.400.000	48.993.120	55.103.898	59.179.291	63.454.403
Billeteras ($)	27.900.000	42.188.520	47.450.579	50.959.945	54.641.291
Ingreso total ($)	143.820.000	216.757.440	246.819.544	266.504.073	287.171.848

Fuente: Cálculo de la Autora. Valores no incluyen IVA

La tasa interna de retorno de la inversión para las ventas proyectadas es de 30,96% frente a la tasa mínima de rendimiento esperada establecida como 18%, siendo superior en un 12,96%, lo que significa que el proyecto es rentable, haciéndolo atractivo frente a las expectativas de la Autora del presente plan de negocios.

Conclusiones financieras

1. El valor presente neto es el valor monetario que resulta de restar la suma de los flujos descontados a la inversión inicial. El VAN es de$39.926.485 para una tasa de descuento del 18%, lo que indica que la inversión está incrementando su valor y rentando por encima de la tasa de rentabilidad esperada por el inversionista. El proyecto es atractivo y una muy buena opción para invertir.
2. La tasa interna de retorno es de 30,96% superior en un 12,96% a la tasa de rendimiento esperando, lo que significa que el proyecto sigue siendo atractivo.

3. La recuperación de la inversión se da en 2,16 años

Evaluación de Viabilidad

1. El proyecto es viable comercialmente porque existe una demanda para los productos según la encuesta realizada, además de la intención de compra del mercado objetivo.
2. El proyecto es viable técnicamente porque la maquinaria y equipo necesarios para la producción se encuentran fácilmente disponibles en el mercado.
3. El proyecto es viable operativamente porque se encuentra en la región mano de obra altamente calificada para la producción de artículos de cuero y la materia prima para el funcionamiento de la empresa se oferta en el mercado nacional.
4. El proyecto es viable ambientalmente porque no se generarán impactos ambientales negativos, debido a que los desperdicios del cuero por parte de los cortes y armados serán reutilizados para elaborar piezas más pequeñas de marroquinería como llaveros, monederos, portacelulares entre otros, además los empaques de los productos serán en material orgánico para una mejor degradación de los mismos.
5. El proyecto es viable legalmente porque se cumplirán y respetarán todas las leyes y normas vigentes establecidas por la legislación nacional que rigen la actividad de elaboración de artículos en cuero.

INTRODUCCIÓN

El presente documento recopila el trabajo realizado en el último año por su autora en la búsqueda de la puesta en marcha de una empresa productora y comercializadora de manufacturas en cuero en la ciudad de Bucaramanga para hacerlo un proyecto de vida, una de las razones más importantes por las cuales se realiza un posgrado en Gerencia, es para desarrollar habilidades gerenciales, crear estrategias y desempeñarse como empresario estableciendo y desarrollando empresas rentables y que se mantengan en el tiempo.

Con el presente trabajo se busca conocer la factibilidad del proyecto, haciendo un análisis del mercado, estudiando los aspectos comerciales, técnicos, organizacionales y financieros, con el fin de fortalecerdicha idea de negocio a través de la creación de una empresa que diseñe, produzca y comercialice manufacturas de cuero, en donde factores como rentabilidad, satisfacción de una necesidad y generación de empleo juegan un papel importante.

Con el fin de obtener recursos para la financiación de la creación de la empresa se formula el plan de negocios para crear una empresa productora y comercializadora de marroquinería denominada “Maritza Manosalva Manufacturas en cuero”.

JUSTIFICACIÓN Y ANTECEDENTES DEL PROYECTO

La idea de negocio nació después de dos años de estar diseñando, elaborando y comercializando bolsos, bandoleras, billeteras, portacelulares y accesorios en cuero como trabajadora independiente, donde la mayoría de clientes son mujeres entre los 22 y 55 años de edad, ubicadas en los estratos 4, 5 y 6 de la ciudad de Bucaramanga, con esta experiencia se logró identificar una necesidad que existe en la ciudad de ofrecer al público un lugar donde se escuchen los deseos del cliente para poder personalizar el producto, ya que en el sector de la marroquinería la competencia restringe a sus consumidores con la disponibilidad de productos que existen en sus inventarios, este tipo de estrategia de compras bajo pedido ha estado implementándose en los últimos años en otros sectores y ha permitido obtener un mayor acercamiento a las necesidades del cliente.

Debido a lo anterior surge una razón para la creación de una empresa que produzca y comercialice manufacturas del cuero (como bolsos, bandoleras, billeteras, entre otros) enfocando sus esfuerzos hacia la innovación en el diseño del producto donde el cliente pueda elegir cualquier conformación dentro de la gama de componentes cambiables y personalizar al 100% el producto que está comprando para que se acomode mejor a sus preferencias y pueda satisfacer sus necesidades, todo esto con el fin de generar una nueva alternativa de consumo y lograr así una mayor dinámica en el sector. Por otro lado, fabricar bajo pedido tiene la ventaja de reducir costos debido a que se mantienen inventarios mínimos además elimina cualquier restricción posible en cuanto a disponibilidad.

Antecedentes

A continuación se describen algunos planes de negocio con la siguiente información:

Se encontraron algunos planes de negocio para crear empresas de marroquinería donde se busca innovar en cuanto a diseño materiales y técnicas para producir los artículos de cuero, uno de estos estudios es elaborado por las estudiantes de Administración de empresas de la Pontificia Universidad Javeriana que lleva como título: “Plan de Negocio para Crear una Empresa Productora y Comercializadora de Marroquinería, para Jóvenes de Estratos 4, 5,6 de la ciudad de Bogotá.

“cabe resaltar que el sector del cuero es altamente globalizado y abierto a los cambios dinámicos del mercado, esto se presenta debido a las constantes alianzas creadas entre los países para el intercambio de intereses específicos como en el caso de Italia y China, los cuales ofrecen el conocimiento sobre algunas tecnologías a cambio de informes sobre las nuevas tendencias de la moda y los últimos diseños usados para los productos.

Un aspecto de gran importancia en el sector del cuero, a nivel mundial, es el aumento de la atención personalizada la cual ha estado implementándose en los últimos años por los países europeos y, a su vez, ha permitido obtener un mayor acercamiento a las necesidades del mercado, obteniendo así una mayor facilidad para ajustar estos requerimientos a los procesos de producción.

En general podría decirse que el sector del cuero posee actualmente un comportamiento altamente competitivo, aspecto que ha llevado a los países a adoptar una necesaria tecnificación de las empresas, con el objetivo de estar a la vanguardia en las nuevas tendencias de la moda, sin tener un gran impacto en los costos.

Adicionalmente, este sector se caracteriza por su gran dinamismo que es producto de su fuerte conexión con la industria de la moda, conocida principalmente por su rápido cambio en las nuevas tendencias y requerimientos del cliente."[1]

Aquí se puede ver como las estudiantes hacen un análisis del sector del cuero a nivel mundial y como los países crean alianzas para lograr sus objetivos en ventas y avances tecnológicos.

También se encontró una tesis de grado de los estudiantes de Maestría en Administración de la Universidad ICESI de la ciudad de Cali que lleva como título:

"Plan de Empresa para Fabricar y Comercializar Productos de Marroquinería en Pieles Exóticas en la Ciudad de Cali", el cual dice: "Basados en el análisis del sector, se presenta la iniciativa de comercializar productos fabricados con pieles exóticas, especialmente piel de cocodrilo. El objetivo final sería artículos de marroquinería como bolsos, carteras, carteras de mano, billeteras, cinturones, bolsas pequeñas para llevar dispositivos electrónicos y otros que el mercado demande. La materia prima escogida, que será adquirida a través de proveedores certificados con criaderos legales (zoo criaderos registrados ante el Ministerio del medio Ambiente para el caso Colombiano).

Por tratarse del mundo de la moda, se requiere que existan diseños innovadores y exclusivos que requieren de renovación constante para mantener vigencia de estos productos en el mercado. La piel de Cocodrilo se caracteriza por su textura y durabilidad, y por su origen animal tienen particulares genéticas especiales por temporadas como el tamaño, este aspecto limitará el tipo de artículos a manufacturar; pretendemos diferenciarnos por asegurar que las piezas de cada

[1]Trabajo de Grado: "Plan de Negocio para Crear una Empresa Productora y Comercializadora de Marroquinería, para Jóvenes de Estratos 4, 5,6 de la ciudad de Bogotá. Autores: Alejandra Patricia Romero Pérez y Lyda María Corredor Delgado. Administración de Empresas de la Pontificia Universidad Javeriana. Disponible:http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/economia/tesis179.pdf

producto se ajusten al tamaño de piel conservando la línea de barrigas, cola y cabezas dándole un toque real.”[2]

Este proyecto busca un mercado que desee adquirir bolsos, billeteras y otros accesorios elaborados con piel de cocodrilo como modelo de innovación aunque se podría decir que es un campo difícil de explorar ya que los productos de pieles exóticas presentan una alta sensibilidad y correlación directa con el estado de la económica mundial, situación que se refleja en las ventas, donde podría además interpretarse que este tipo de empresas han venido perdiendo participación en el mercado.

Se encontró otra tesis de grado de estudiantes de Gestión Empresarial de la Universidad Industrial de Santander que lleva como título “Factibilidad para la Creación de una Empresa que Fabrica y Comercializa Bolsos Multiusos en Cuero de Línea Casual en Bucaramanga y su área metropolitana”.

Esta investigación dice: “Se observa que en el mercado no hay innovación y funcionalidad en el mismo bolso y tampoco un bolso que ofrezca cinco estilos en un solo producto además de calidad y durabilidad, por lo cual es necesario realizar una investigación de mercados que permita determinar la aceptación del bolso multiestilo en cuero en línea casual, conociendo la frecuencia de compra, características del producto, demanda potencial, referencias entre otros aspectos información que permitirá no solo determinar la viabilidad desde el punto de vista del mercado si no también, que permita conocer los elementos a tener en cuenta en

[2]Trabajo de Grado: Plan de Empresa para Fabricar y Comercializar Productos de Marroquinería en Pieles Exóticas en la Ciudad de Cali. Autores: José Luis Aragón Nieto y Raúl Emilio Alzate Bedoya. Maestría en Administración de la Universidad ICESI. Disponible: https://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/68277/1/plan_empresa_fabricar.pdf

este estudio técnico del proyecto que sin importar la incorporación de mayores costos se permita incorporar atributos de distinción al producto final.”[3]

Como este estudio se pueden encontrar muchos más, ya que es de gran importancia para todas las futuras empresas no solo del sector del cuero, sino de todos los sectores, realizar planes de negocio innovadores donde se le ofrezca al público más opciones de compra y propuestas de valor que son las que nos diferencian en este medio tan competido. Por esta razón y a diferencia de los anteriores planes de negocios mencionados, “Maritza Manosalva Marroquinería” busca generar valor a su empresa con la idea de que las clientas puedan comprar sus productos bajo pedido, adaptándolo y conformándolo según sus necesidades para obtener así un producto 100% exclusivo. La empresa ofrecerá atención personalizada y se tendrá un contacto directo con el cliente para compartir información y asesorarlo en los cambios que desee realizarle al producto escogido.

[3]Trabajo de Grado: Factibilidad para la Creación de una Empresa que Fabrica y Comercializa Bolsos Multiusos en Cuero de Línea Casual en Bucaramanga y su área metropolitana. Autores: Martha Viviana Angarita Guerrero y Maira Zulay Sánchez Valbuena. Gestión Empresarial de la Universidad Industrial de Santander.Disponible:http://repositorio.uis.edu.co/jspui/bitstream/123456789/11396/2/137945.pdf.

1. MARCO TEÓRICO

1.1. PLAN DE NEGOCIO

Para aproximar los conocimientos sobre la idea de negocio, es necesario establecer un plan de negocios, el cual es una herramienta clave para examinar a profundidad cada uno de los aspectos del negocio, para así poder determinar la viabilidad, necesidad y desarrollo del mismo.

Existen varias definiciones acerca de lo que es un plan de negocio, sin embargo para la mayoría de los autores, un plan de negocio consiste en un documento en el cual se plasma toda la información necesaria para plantear ideas, proponer estrategias, políticas, objetivos, limitaciones, además de analizar y evaluar un proyecto que se desea poner en marcha desde la parte técnica, financiera y mercantilista.

Para Rodrigo Varela en su libro de innovación empresarial,[4]un plan de negocios "es un proceso de estudio integral de la oportunidad de negocio". Este busca según el mismo autor, dar respuestas adecuadas en un momento específico a las cinco preguntas que todo empresario, todo inversionista, todo financista, todo proveedor, todo comprador, etcétera, desea resolver:

a) ¿Qué es y en qué consiste el negocio?
b) ¿Quién dirigirá el negocio?

[4] UNIVERSIDAD ICESI. Desarrollo, Innovación y Cultura Empresarial. Disponible en: http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/item/5289/5/Entrepreneurship_volumen1.pdf

c) ¿Cuáles son las causas y razones de éxito?

d) ¿Cuáles son los mecanismos y las estrategias que se van a utilizar para lograr las metas previstas?

e) ¿Qué recursos se requieren para llevar a cabo el negocio y qué estrategias se van a usar para seguirlos?

1.1.1. Importancia de un plan de negocio. La importancia de realizar un plan de negocio, es que le permite al empresario tener una visión más clara de lo que quiere lograr, partiendo de la definición de todas aquellas estrategias que se llevarán a cabo a través de acciones específicas, delimitando recursos, tiempo, limitaciones, responsables y alternativas necesarias en cada uno de los procesos que hacen parte de las etapas de planeación y ejecución del proyecto.

1.1.2. Etapas de un plan de negocio[5]

1. Resumen del negocio

En esta etapa, conocida también como el resumen ejecutivo, se deben señalar los datos básicos del negocio, así como un resumen del plan de negocios, por lo que esta etapa debe ser desarrollada después de la elaboración de las demás, pero puesta al inicio del plan.

En esta etapa se debe señalar:

- Los datos principales del negocio: el nombre del proyecto o empresa, su ubicación, el tipo de empresa, etc.
- La descripción del bien o servicio que se brinda.
- La idea de la necesidad u oportunidad del negocio.
- Las características innovadoras o diferenciales del bien o servicio.
- Ventajas competitivas.

[5] Estructura del plan de negocios. 2012. Disponible en internet: http://www.crecenegocios.com/estructura-del-plan-de-negocios/

- Los objetivos del negocio.
- Las estrategias del proyecto.
- La inversión requerida.
- El retorno sobre la inversión total.
- El resumen del resultado de la evaluación financiera (indicadores VAN y TIR).
- El impacto ambiental del proyecto.
- Las conclusiones a las que se llegarán una vez culminada la realización del plan de negocios.

2. Estudio de mercado

En esta etapa de estudio o investigación de mercado, se investiga, analiza y señala todo lo relacionado al mercado: cuál será el mercado objetivo, cuál será la futura demanda, quiénes serán los competidores, quiénes serán los proveedores, y cuáles serán las estrategias de marketing que se utilizarán.

3. Estudio técnico

En esta tercera etapa se diseñan y definen todos los procesos que conformarán el negocio, incluyendo el proceso de compras, el proceso de transporte, el de almacenaje, el de producción, de distribución, de ventas, etc. Se señalan las fases o etapas que conforman cada proceso, el personal encargado, la disposición del área productiva, la localización de las máquinas, las disposiciones técnicas, etc.

Igualmente, en esta etapa se define cuál será la organización de la empresa, señalando las áreas de la empresa, el personal que requerirá cada área, cuáles serán sus funciones, cuáles serán sus obligaciones, cuáles sus responsabilidades, quienes serán sus superiores jerárquicamente, y quiénes serán sus subordinados.

4. Estudio de la inversión

En esta etapa se hace un listado de los activos y el capital de trabajo que se va a requerir (en base al estudio del mercado y al estudio técnico que se ha realizado previamente) antes de iniciar operaciones, con sus respectivos costos estimados.

5. Estudio de ingresos y egresos

En esta etapa se desarrollan las proyecciones de los ingresos y egresos que obtendrá el negocio, una vez puesto en marcha (flujo de caja proyectado y estado de ganancias y pérdidas proyectado).

Para ello se basarán en el pronóstico de ventas (el cual se ha realizado en la etapa de estudio de mercado) y en el pronóstico de egresos (el cual se ha realizado en la etapa de estudio de la inversión).

6. Estudio financiero

Y, finalmente, en esta etapa del estudio financiero, se evaluará la factibilidad y la rentabilidad del proyecto, teniendo en cuenta los estudios de la inversión y el estudio de los ingresos y egresos que se han realizado previamente.

Para la evaluación del proyecto, además de medir la rentabilidad del proyecto con respecto a la inversión y el periodo de recuperación de ésta, lo usual es hacer uso de los indicadores financieros de rentabilidad del Valor Actual Neto y la Tasa Interna de Retorno (VAN y TIR).

1.2. CADENA PRODUCTIVA

El proceso productivo de la cadena de cuero se divide en cuatro grandes actividades que son: producción de cuero crudo, curtiembre, marroquinería y calzado. Una breve descripción se presenta a continuación.[6]

[6] Cuero, calzado e industria, marroquinera Disponible en: https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Empresarial/Cueros.pdf

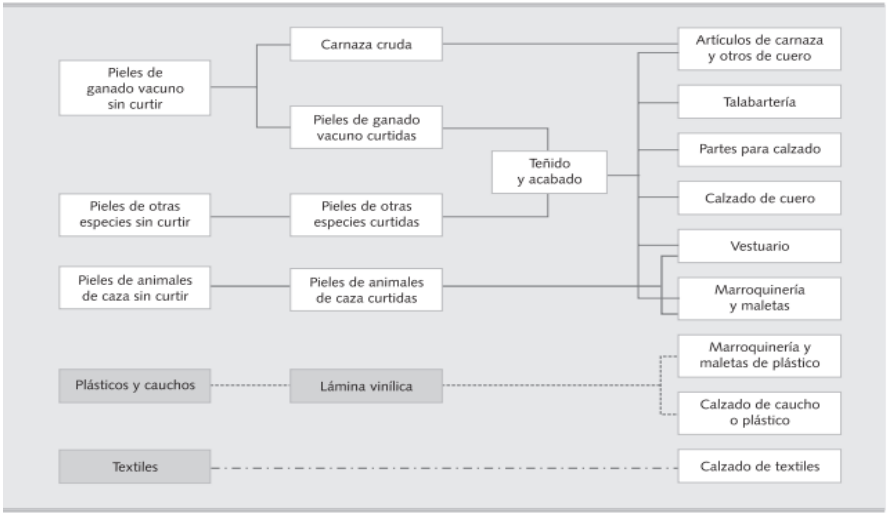
Producción de cuero crudo: la obtención del cuero crudo se da después del sacrificio de los animales. Para la producción de la curtiembre, la principal materia prima es la piel cruda de origen bovino.

Curtiembre: el curtido es el proceso de sometimiento de la piel a acciones físico–químicas para convertirla en un material duradero. Esta parte del proceso de producción comprende tres fases: la ribera, el curtido y el teñido y acabado.

Marroquinería y talabartería: de esta parte del proceso productivo se obtienen las manufacturas de cuero y prendas de vestir de este material. Se compone de cinco pasos básicamente: diseño, modelo, cortado, guarnecido, terminado y empaque.

Calzado: una característica importante del proceso de producción del calzado es que requiere insumos diferentes al cuero, como son los textiles, el caucho y el plástico. El proceso de fabricación del calzado se inicia con la fabricación de suelas, luego viene el cortado de la pieza previamente patronada y, posteriormente, el proceso de guarnecido.

Figura 1. Diagrama de estructura simplificada de la cadena



Fuente: DNP

A continuación se presenta una descripción detallada de los eslabones que componen la cadena de cuero, calzado y manufacturas:

Figura 2. Descripción eslabones de la cadena

Descripción eslabones de la cadena

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

Fuente: DNP.

La actividad ganadera y el sacrificio de ganado:

Actualmente, hay aproximadamente 41,7 millones de hectáreas en el país que están siendo utilizadas para la ganadería. Sin embargo, según el Instituto Geográfico Agustín Codazzi y Corpoica, solo hay 10,2 millones de hectáreas aptas para esta actividad. La inadecuada explotación de la tierra explica por qué la productividad de la ganadería en el país resulta baja en comparación con el promedio mundial: mientras la tasa promedio de extracción de bovinos de 1990 a 2003 fue del 14%, el promedio mundial fue de 20%. Así mismo, durante estos años, el crecimiento de la actividad ganadera en el país fue de solo 0,2%. Adicionalmente, la productividad de

la actividad ganadera según el criterio de tasa de extracción está siete puntos por debajo del promedio mundial.[7]

Curtido y preparado de cueros:

El curtido de pieles es considerado una actividad de “alta significación ambiental”, debido a los elevados niveles de contaminantes sólidos y líquidos que genera. Por esta razón, a pesar de la tendencia exportadora del eslabón, la producción nacional encuentra restricciones en los mercados internacionales que promueven las producciones limpias.

En Colombia, el curtido de pieles es llevado a cabo simultáneamente por grandes empresas que hacen uso de tecnologías importadas, provenientes especialmente de Italia y Alemania, y por pequeños talleres que realizan procesos de curtido artesanal y que no cuentan con condiciones de seguridad ni sostenibilidad ambiental.

En general, el 77% de las curtiembres del país son microempresas; el 19%, pequeñas empresas, el 3%, medianas empresas, y el 1%, grandes empresas. El mayor número de curtiembres está concentrado en Cundinamarca, especialmente en Villapinzón, Cogua y Chocontá. Cundinamarca y Bogotá juntos concentran aproximadamente el 81% de las curtiembres del país y el 38% de la producción total.

Elaboración de manufacturas de cuero y calzado:

El origen de los procesos de elaboración de manufacturas de cuero y calzado es artesanal. Esto permite que sobrevivan al mismo tiempo grandes empresas con

[7] Trabajo de Grado “Evaluación del impacto de la política de flexibilización laboral y su incidencia en el empleo para el sector de la industria del cuero y el calzado en la ciudad de Bogotá” Autoras: Ferney Alfonso Cruz Cruz y Elkin Giovanny Culma Mondragón. Universidad de La Salle. Facultad de ciencias económicas y sociales. Programa de economía Disponible en: http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/12369/T10.11%20C889e.pdf?sequence=1

tecnologías de punta y pequeñas y medianas empresas que realizan procesos artesanales y que tienen una evolución tecnológica lenta.

Adicionalmente, estos subsectores se enfrentan a una fuerte competencia, por una parte de países como China cuyos grandes volúmenes y bajos costos de producción están desplazando la demanda del mercado interno, y por otra, de productos a bajo costo que ingresan al país como contrabando.

2. METODOLOGÍA

Para esta monografía se utilizará metodología del Plan de Negocio del Fondo Emprender del SENA que consta de lo siguiente:

2.1 ESTUDIO DE MERCADO

2.1.1 Análisis del mercado. Las compras de marroquinería de enero a junio de 2012 llegaron a $136.797 millones, presentando un crecimiento corriente de 12% respecto al mismo periodo del año anterior. El gasto per cápita entre enero y junio del mismo año fue de 2.956 pesos con una variación corriente de 11% respecto al mismo periodo de 2011.[8]

La participación del consumo de marroquinería en el consumo total para agosto de 2012 fue de 0.08%. Manizales fue la ciudad en la que cada persona destinó mayor dinero del total consumido a la categoría de marroquinería con una asignación de 0.20%, seguida de Pereira con 0.18%, Pasto 0.15%, Montería 0.11%, Villavicencio 0.10%, Bucaramanga 0.10%, Barranquilla 0.09%, Neiva 0.08%, Resto 0.07%, Bogotá 0.07%, Cartagena 0.06%, Cúcuta 0.06%, Medellín 0.05% y Cali 0.05%.

Los precios de marroquinería en agosto de 2012 registraron una variación mensual de 0.85% y una variación de -1.70%, en relación con el mismo periodo del año anterior.

[8] Indicadores del Consumo de Marroquinería en Colombia. Disponible en: http://www.sevenoticias.com/sn/jo1515/index.php?option=com_content&view=article&id=1521:indicadores-del-consumo-de-marroquineria-en-colombia&catid=37:noticias. Viernes, 27 de Julio de 2012 12:00

El presidente ejecutivo de la Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas (ACICAM), Luis Gustavo Flórez Enciso, afirmó que 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.

Colombia hoy se enfrenta a un desarrollo económico y comercial que le exige estar atento a lo que un mundo cada vez más globalizado requiere, y aprovechando la idea de país artesanal que se viene consolidando hace algunos años con el fin de volver a las raíces colombianas con productos elaborados a mano en su totalidad con insumos nacionales. Colombia de esta manera se ha caracterizado por ofrecerle al mundo, productos con diseño y buena calidad, supliendo de esta forma la necesidad que tienen actualmente las personas por identificarse con los productos que consumen.

El origen de los procesos de elaboración de manufacturas de cuero y calzado es artesanal. Esto permite que sobrevivan al mismo tiempo grandes empresas con tecnologías de punta y pequeñas y medianas empresas que realizan procesos artesanales y que tienen una evolución tecnológica lenta.

Adicionalmente, estos subsectores se enfrentan a una fuerte competencia, por una parte de países como China cuyos grandes volúmenes y bajos costos de producción están desplazando la demanda del mercado interno, y por otra, de productos a bajo costo que ingresan al país como contrabando.

Según la Muestra Mensual Manufacturera del DANE, para el periodo de enero a noviembre de 2014, se observa una variación en la producción de 3.5% y de 7.3% en las ventas totales.[9]

[9] Disponible en file:///D:/Users/usuario/Downloads/comovaelsector_noviembre%202014%20(5).pdf

Las exportaciones de marroquinería de enero a noviembre de 2014, ascienden a 71.4 millones de dólares con una variación de -4.7% frente a los 74.9 millones de dólares exportados en el 2013. Esta variación se presentó debido a la disminución de las ventas hacia Venezuela y Corea con variaciones de -78% y -43% respectivamente.Estas cifras indican que el sector debe trabajar arduamente para estabilizar las exportaciones que se registraban con respecto a años anteriores.

Los principales destinos de exportación son Estados Unidos que representa el 64%, México el 6%, Ecuador el 4% y Perú 3%.

Tabla 4. Principales destinos de exportación:

País	%
Estados Unidos	64 %
México	6%
Ecuador	4%
Perú	3%

Fuente: DANE Cálculos: Dirección de Estudios Sectoriales-ACICAM 2014

Los principales departamentos exportadores son Bogotá y Cundinamarca (73%), seguido de Valle del Cauca (18%), y Antioquia (7%). Respecto a las importaciones de marroquinería de enero a noviembre de 2014, ascendieron a 170.2 millones de dólares con un crecimiento de 5% frente a los 161.7 millones de dólares importados durante el mismo periodo del 2013, el principal país de origen es China con una participación del 84.9%, seguido de Brasil 1.8%, Francia 1.6%, Italia 1.6% y España 1.6%.

Tabla 5. Principales departamentos exportadores:

Departamento	%
Bogotá y Cundinamarca	73%
Valle del Cauca	18%
Antioquia	7%

Fuente: DANE Cálculos: Dirección de Estudios Sectoriales-ACICAM

El mayor departamento importador de artículos de marroquinería es Bogotá y Cundinamarca con un crecimiento de 6%, le sigue en orden de importancia Antioquia y Valle del Cauca con variaciones de 15% y 22% respectivamente.

2.2. GRADO DE CONCENTRACIÓN

La primera empresa en ventas es CUEROS VELEZ S.A. con $ 149.267 millones, cuya contribución alcanzó durante 2013 el 19% del total de ventas del sector. Es decir que estas dos empresas concentran el 51,1% de las ventas del sector de cueros, curtiembres y marroquinería.

VÉLEZ: cuenta con un 20.44% del total de ventas en marroquinería y es caracterizada por su posicionamiento de marca y su cobertura geográfica.

“Para su inspiración tiene ocho diseñadores y también tiene en cuenta las tendencias de la moda y la investigación de nuevos materiales a nivel mundial.

Han creado una industria no contaminante de desarrollo sostenible en suproducción, que protege el medio ambiente”[10]

Tabla 6. Sector Cueros, Curtiembres y Marroquinería Primeras 7 empresas ($ millones)

No	RazonSocial	Ventas	Acumulado Ventas	Acumulado Empresas	Rentabilidad sobre Ventas	Rentabilidad sobre Patrimonio	Endeudamiento	Utilidad Neta
1	CUEROS VELEZ S.A.	149,267	27.98%	1.82%	2.76	7.73	62.55	4,118
2	CURTIMBRES DE ITAGUI S. A.	69,486	41.00%	3.64%	0.89	1.09	44.97	615
3	CURTIEMBRES BUFALO S.A.	49,107	50.21%	5.45%	1.98	1.53	43.94	973
4	MARROQUINERA S.A.	32,513	56.30%	7.27%	9.06	22.98	45.37	2,947
5	C.I. DISEÃO Y MODA INTERNACIONAL S A	31,778	62.26%	9.09%	5.51	20.47	69.47	1,751
6	AMERICANA DE CURTIDOS LTDA Y CIA SCA	26,364	67.20%	10.91%	1.17	2.09	47.36	310
7	C. I. CURTIEMBRES MATTEUCCI S.A.S	21,778	71.28%	12.73%	1.40	11.97	73.86	305
Fuente: BPR-Benchamark								

Vélez marca líder en el mercado de la moda en cuero colombiano, fue creada en 1986 con un concepto innovador. Diseña y comercializa accesorios de moda sofisticados, con un look contemporáneo. Se ha caracterizado siempre por la utilización del cuero con propuestas y acabados artesanales novedosos.

La ciudad de Bucaramanga se encuentra hoy en un constante desarrollo comercial, por lo que pensar en un plan de negocio que genere empleo supliendo al mismo tiempo necesidades de gusto y consumo, resulta ser una idea válida por estos días, la creciente y constante demanda de marroquinería para dama en Colombia es un mercado amplio y se acomoda perfectamente a nuestra oferta, además de que en el país percibimos como el consumismo ha incrementado notablemente.

Este proyecto es creado especialmente para personas estrato 4, 5 y 6 de la ciudad de Bucaramanga debido a que este tipo de clase social valora el trabajo de calidad y a su vez busca que el producto les ofrezca un valor agregado y en nuestro caso se quiere ofrecer al público un lugar donde se escuchen los deseos del cliente para

[10]Disponible en: http://www.velez.com.co/sp/default.ht

poder personalizar al 100% las manufacturas en cuero mediante la modalidad de compra bajo pedido, dándoles nuevas opciones para que pueda satisfacer sus necesidades y donde el cliente tendrá la posibilidad de personalizar los artículos de cuero.

Los cambios posibles que se ofrecerán sobre los productos escogidos se harán mediante la animación y diseño gráfico en 3D (diseño asistido por computadora), donde los elementos, tamaños y herrajes del artículo se modelan en 3 dimensiones o ejes. El software de diseño y animación permite generar toda clase de bolsos, bandoleras y billeteras. En cuanto a los tipos y texturas de cueros se tendrá un muestrario con toda la gama de colores disponibles que se estén trabajando en las colecciones y que se encuentren a la vanguardia, así mismos con todos los tipos de herrajes y manijas para los productos.

Debido a que en el mercado actual los competidores restringen a los consumidores con la disponibilidad de productos que existen en sus inventarios. Con la futura empresa se busca generar una nueva alternativa de consumo y lograr así una mayor dinámica en el sector del cuero para conducir a un mayor crecimiento en la industria departamental y nacional.

2.3 MERCADO OBJETIVO

El mercado objetivo serán las personas de sexo femenino entre 22 y 55 años de edad, ubicadas en los estratos 4, 5 y 6 de la ciudad de Bucaramanga, debido a que este tipo de clase social valora el trabajo de calidad y a su vez busca que el producto les ofrezca un valor agregado y en nuestro caso, el cliente tendrá la posibilidad de personalizar los accesorios en cuero.

Para determinar el mercado objetivo, las preferencias en cuanto a productos, marcas, frecuencia de consumo, nivel de satisfacción y a su vez el nivel de aceptación sobre la creación de una empresa procesadora y comercializadora de manufacturas del cuero, se hizo fundamental realizar una encuesta como investigación de mercados. Las preguntas y las respectivas tabulaciones de sus resultados se encuentran en el anexo A.

Estimación del mercado objetivo

El proyecto se llevará a cabo en la ciudad de Bucaramanga, según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE, la población proyectada para la ciudad en el año 2013 es de 526.056 personas. De acuerdo a los resultados de la encuesta el 89% de las compradoras de manufacturas en cuero se encuentran entre las edades de 22 a 55 años. La siguiente tabla muestra la población de Bucaramanga entre el rango de edad de 22 a 55 años.

Tabla 7. Proyección población Bucaramanga

Grupos de edad	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
22-55	278824	133842	144982

Fuente: DANE

Se establece que el porcentaje de mujeres entre los 22 y 55 años de edad corresponde a un 27.5% del total de la población bumanguesa.

El mercado objetivo de Maritza Manosalva estará conformado por las mujeres de estrato 4, 5 y 6 que tienen un mayor poder adquisitivo, que valora el trabajo de calidad y a su vez busca un producto que les ofrezca un valor agregado y exclusivo.

Es necesario tener en cuenta el porcentaje de personas pertenecientes a los estratos 4, 5 y 6, el cual equivale a 40,9 según se muestra en el siguiente cuadro:

Tabla 8. Distribución porcentual por estratos Bucaramanga

ESTRATO	% Población
1	12,6
2	20,7
3	25,8
4	32,1
5	3,2
6	5,6
TOTAL	100

Fuente: Secretaria de planeación municipal de Bucaramanga

Al efectuar el cálculo correspondiente, se determina que el total de mujeres entre 22 y 55 años de edad pertenecientes a los estratos 4, 5 y 6 es de 59.298 personas.

Para estimar el mercado objetivo se tendrá en cuenta los siguientes criterios:

1. En los resultados de la encuesta se encontró que el 97% de las mujeres en Bucaramanga compra manufacturas en cuero (59298 X 97% = 57.519)

2. De las personas que compran regularmente manufacturas en cuero se tendrán en cuenta las que se encuentren insatisfechas con los productos que ofrece actualmente el mercado y corresponde a un 12% de las encuestadas (57.519 X 12% = 6.902)

3. Del resultado anterior de personas (6.902) se excluirán un 6% de éstas debido a que según los resultados de la encuesta estas personas no estarían dispuestas a comprar bajo pedido (6.902 X (100-6)% = 6.488)

Los resultados se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 9. Detalle de los resultados

DETALLE	N° Mujeres
Entre 22 y 55 años	144.982
Estrato 4, 5 y 6	59.297
Compran regularmente manufacturas en cuero	57.519
Insatisfechas con productos actuales del mercado	6.902
Dispuestas a comprar bajo pedido	6.488

Fuente: Autora del proyecto

En conclusión, 6.488 mujeres son el mercado potencial de Maritza Manosalva para cada manufactura en cuero a producir

2.3.1 Nicho de Mercado. Mujeres entre 22 y 55 años de edad que regularmente compren manufacturas en cuero en la ciudad de Bucaramanga y que estén insatisfechas con los productos que ofrece actualmente el mercado, que se encuentren en los estratos 4, 5 y 6 debido a que cuentan con mayor poder adquisitivo para la compra del producto ya que los precios de éstos son altos por la calidad de los materiales.

Perfil del consumidor

Mujeres de edad entre 22 y 55 años de Bucaramanga que están siempre a la vanguardia de la moda, mujeres elegantes y practicas a la vez, con capacidad adquisitiva estable, clase social media/alta y que buscan frecuentemente bolsos, bandoleras, billeteras, entre otros, exclusivos y con diseños novedosos.

Productos sustitutos

Bolsos, carteras y accesorios fabricados en tela

Bolsos, carteras y accesorios artesanales

2.4 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

2.4.1 Identificación de los principales participantes y competidores potenciales. El mercado marroquinero en Colombia ofrece una amplia variedad de productos competidores, dentro del sector se destacan empresas que por su gran trayectoria y uso de técnicas en sus métodos de producción, han logrado clasificarse dentro de las primeras organizaciones en marroquinería convirtiéndose así en los principales competidores existentes para la futura empresa. Dentro de las principales organizaciones en la ciudad de Bucaramanga se encuentran:

Cueros Vélez: Su marca comercial es Vélez, es la marca líder en el mercado de la moda en cuero colombiano, fue creada en 1986 con un concepto innovador. Diseña y comercializa accesorios de moda sofisticados, con un look contemporáneo. Se ha caracterizado siempre por la utilización del cuero con propuestas y acabados artesanales novedosos. Cuenta con una gran participación en el mercado con ventas anuales cercanas a los $149.267 millones. Se caracteriza por su posicionamiento dentro del segmento alto, así como sus exportaciones a países como España, Bélgica, Alemania, Chile, Costa Rica, entre otros.

Bosi: Es una empresa fundada en 1975 en Medellín que produce y comercializa calzado y accesorios en cuero. Bosi ha entrado en el mercado nacional ofreciendo artículos de moda y de alta calidad, más su marcada influencia italiana, ha ubicado sus productos en los primeros lugares de la industria nacional.[11]

Nora Lozza: fue creada en septiembre de 1986 en la ciudad de Bucaramanga, con una orientación hacia la fabricación de bolsos y accesorios en cuero, con diseños y materiales modernos. Su catálogo para mujer consta de bolsos, maletas, correas, billeteras, calzado, papeleras y accesorios; mientras para hombres ofrece maletines, cinturones, billeteras y maletas.[12]

III Milenio: Empresa local de Santander desde 1976, fabricante de bolsos, carteras y monederos de piel, cuenta con puntos de ventas estratégicos en la ciudad de Bucaramanga. Cuenta con una sólida experiencia en el diseño, la fabricación y comercialización de artículos de cuero sumado a sus procesos estandarizados y moderna maquinaria.

SIUK: Esta empresa santandereana produce calzado y carteras en cuero; en el año 2006 Siuk fue seleccionada por el Fondo Emprender del Sena, obteniendo el capital semilla para iniciarse como empresa y en 2008 abre su primer punto de venta en la carrera 37 con calle 42. Luego entra a participar en el colectivo de diseño "La Casa Rosada, años más tarde abre sus tiendas en tres centros comerciales.

Hoy cuenta con 40 colaboradores en su planta de producción y 10 más en los tres puntos de venta. Además generan cerca de cinco empleos indirectos a madres cabeza de hogar.

---

[11] Bosi. Disponible en http://www.mybosi.com/
[12] LOZZA, Nora. Lujo artesano. Disponible en http://noralozza.com/portal/acercade.php?lang=1

Siuk cuenta con distribuidores en Medellín, Barranquilla, Valledupar, Pereira, Montería, Ibagué, Manizales, Sincelejo, Palmira, Neiva y Villavicencio.

Su evolución ha sido constante. Durante 2012 el promedio de crecimiento fue 15% Los socios Sandoval Carrillo esperan abrir su primer punto de venta en Bogotá.

En Bucaramanga y su área metropolitana están ubicados sus puntos de venta en los tres centros comerciales más visitados de la ciudad como el Centro Comercial Quinta Etapa, C.C. El Cacique y C.C. Caracolí.

Carolina Ochoa Carteras & Accesorios: Carolina Ochoa Carteras & Accesorios está ubicada en la ciudad de Bucaramanga en la Carrera 29 No. 35 – 23. Actualmente esta empresa cuenta con el soporte de ocho empleados que se dividen su trabajo en costura, armado, contabilidad y ventas. La diseñadora y creadora de la marca 'Carolina Ochoa Carteras & Accesorios' se ha abierto camino en el ámbito local promoviendo su empresa en cada uno de los eventos empresariales y de moda que tienen lugar en la ciudad. Su última muestra la llevó a cabo en el Santander Fashion Week 2013, donde en una pasarela mostró su nueva colección.

Gloria Serrano: Hace 20 años se dedica a la producción del calzado, bolsos y accesorios para damas, sin embargo solo hasta hace 5 años cambiaron la razón social de Pascualli a Gloria Serrano. En Bucaramanga se encuentra ubicado el punto de venta en la calle 58 N° 32-55, ofrecen además envíos a cualquier parte del país debido a que la mayoría de su clientela está fuera de la ciudad. Gloria Serrano se destaca por su servicio innovador al ofrecer zapatos y bolsos de excelente calidad en los más diversos estilos y materiales buscando siempre la comodidad de la mujer de hoy, haciendo de su andar diario una experiencia agradable.

Productos Importados: En cuanto a unidades en marroquinería, Colombia importó en el año 2013 83.581.457 unidades, un 5% más que el mismo periodo del año anterior.

El principal país de origen es China con una participación del 81%, seguido de Estados Unidos y Puerto Rico 3,3%, España 2%, Vietnam 2% y Brasil 1,6%.
Para contrarrestar la cantidad de importaciones, se creó el decreto 0074 de 2013 que fija un arancel mixto para las importaciones. Esto ha sido significativo para la industria y los productores del país, quienes se están viendo afectados por otros productos internacionales con los cuales era casi imposible competir.

Análisis de empresas competidoras

Se realizó un análisis sobre los artículos, precios, fortalezas y debilidades de las empresas competidoras más importantes en el mercado local y nacional, y productos importados. Se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 10. Fortalezas y debilidades de la competencia local, nacional y productos importados.

SIUK	
Productos	Bolsos, calzado, billeteras
Precios	Altos
Fortalezas	Variedad de diseños vanguardistas
Inversión en Publicidad	Media, participa en las ferias locales y regionales de moda y cuero
Posicionamiento	Se encuentra ubicada en los tres centros comerciales más importantes y visitados de Bucaramanga y área metropolitana
Debilidades	Alto precio

CAROLINA OCHOA	
Productos	Bolsos, cinturones, billeteras
Precios	Medios
Fortalezas	Atención personalizada al cliente.
Inversión en Publicidad	Bajo, no tiene página web.
Posicionamiento	Bajo
Debilidades	Bajo reconocimiento de la marca, no cuenta con un punto de venta en el sector comercial. Marroquinería clásica y tradicional.

GLORIA SERRANO	
Productos	Bolsos, Calzado, cinturones, billeteras
Precios	Altos
Fortalezas	Más de 20 años de experiencia, especializados en calzado.
Inversión en Publicidad	Bajo, reconocimiento por su experiencia y trayectoria en el mercado
Posicionamiento	Medio, la mayoría de sus producciones son venta al por mayor para comercializadoras de otras ciudades.
Debilidades	Cuenta con un solo punto de venta que no se encuentra ubicado en el sector comercial de Bucaramanga.

III MILENIO	
Productos	Bolsos, calzado, cinturones, billeteras
Precios	Altos
Fortalezas	Excelente calidad en sus productos debido a su producción altamente artesanal
Inversión en Publicidad	Baja
Posicionamiento	Reconocida a nivel local, ubicación estratégica de sus almacenes
Debilidades	Bajo mercadeo de sus productos

NORA LOZZA	
Productos	Bolsos, calzado, cinturones, billeteras
Precios	Muy Alto
Fortalezas	Variedad de diseños, colecciones por temporada, producción artesanal.
Inversión en Publicidad	Alta. Catálogos, revistas, pasarelas.
Posicionamiento	Alta, puntos de venta en los principales centros comerciales de Bucaramanga y Bogotá
Debilidades	Precios muy altos y menos puntos de ventas frente a los otros competidores

VÉLEZ	
Productos	Bolsos, calzado, cinturones, billeteras.
Precios	Medio
Fortalezas	Reconocimiento a nivel nacional e internacional, excelente diseño y a vanguardia con respecto a la competencia, Ubicación estratégica de todos los almacenes
Inversión en Publicidad	Muy alta. Ferias, Catálogos y revistas
Posicionamiento	Más de 50 locales en principales ciudades nacionales
Debilidades	Alto nivel de precio, materiales textiles en sus productos lo cual hace el articulo menos genuino en cuero.

BOSI	
Productos	Bolsos, calzado, cinturones, billeteras
Precios	Altos
Fortalezas	Diseños inspirados moda italiana, materia prima cuidadosamente seleccionada, altos niveles de tecnología en la producción.
Inversión en Publicidad	Alta. Catálogos, revistas.
Posicionamiento	Muy alto, puntos de venta en los principales centros comerciales de las ciudades.
Debilidades	Poca variedad de diseños, alto precio, diseños clásicos.

PRODUCTOS IMPORTADOS	
Productos	Bolsos, calzado, cinturones, billeteras
Precios	Bajos
Fortalezas	Precios bajos, variedad de diseños
Inversión en Publicidad	Baja
Posicionamiento	Alto, se encuentra en la mayoría de establecimientos comerciales.
Debilidades	Mala calidad, no garantía, replicas (copian diseños) de marcas reconocidas internacionalmente.

Fuente: Autora del proyecto.

Los anteriores competidores representan cierto nivel de riesgo para la futura empresa, sin embargo, el conocimiento y estudio de cada competidor permite conocer las falencias existentes y diseñar estrategias para ofrecer nuevas propuestas al mercado potencial.

Una de las falencias que se encuentran en los competidores nacionales es el alto precio por sus productos debido a la gran inversión que tienen que hacer en mercadeo, publicidad y comercialización para mantenerse posicionados a nivel nacional. Nuestros productos tendrán un precio de venta más económico como estrategia para entrar al mercado.

La competencia ofrece a sus clientes productos que no satisfacen la totalidad de sus gustos o preferencias, según la encuesta un 12% de las mujeres se encuentra insatisfecha con los artículos de cuero que actualmente existen en el mercado, aspecto que será utilizado a favor de la empresa ya que los productos propios podrán ser diseñados de acuerdo a las especificaciones del cliente y personalizar su producto en un 100% para que sea exclusivo, 94% de las mujeres encuestadas estarían dispuestas a comprar manufacturas en cuero bajo pedido. La anterior sería nuestra estrategia para entrar a competir contra los productos de la competencia a nivel local.

La mayoría de productos importados son traídos a muy bajo precio pero su calidad no es muy buena, debido a que los materiales usados son cueros sintéticos, los precios de venta de la futura empresa estarán por encima de la de los productos importados ya que se utilizará cuero genuino como materia prima, además, de ofrecer garantías en caso de defectos de manufacturas para que las clientas se sientan respaldadas y atraídas a hacer la compra.

La excelente mano de obra santandereana en la elaboración de productos como bolsos, billeteras, cinturones, etc., es una oportunidad que tiene la empresa para desarrollar productos con un alto valor agregado, difícil de replicar, y si a esto se le suma la construcción de una marca que capture la diferenciación, el resultado será una empresa basada en factores diferenciadores en los competidos mercados nacionales.

Para fortalecer la competitividad de la empresa, se deben tener en cuenta acciones tales como las de desarrollo empresarial, productividad, desarrollo de nuevos productos, desarrollo tecnológico y garantías en los productos.

Análisis del costo de los productos frente a la competencia

En manufacturas en cuero Maritza Manosalva los clientes diseñarán y personalizarán su producto partiendo de diseños o modelos existentes de productos en la empresa, para luego fabricarlo bajo pedido según los requerimientos del cliente, con esto no se mantendrán inventarios de productos terminado, lo que conduce a una reducción radical de los costos operativos, como personal, espacios o gastos de arriendo de bodegas. Además, el fabricar exclusivamente un producto vendido de antemano en un ciclo corto de tiempo maximiza la liquidez de la empresa. El hecho de que el cliente esté comprando un producto que todavía no existe elimina cualquier restricción posible en cuanto a disponibilidad. Esto permitirá a la empresa ofrecer productos a un menor precio comparado con los de la competencia que es una de las debilidades o falencias encontradas en ellos.

Análisis de precios de venta de los productos y de la competencia

Se tendrá un precio de venta inferior frente a los productos de la competencia debido a la reducción de los costos de producción al no mantener inventarios de producto terminado.

Tabla 11. Análisis de precios de venta de los productos y de la competencia.

MARCAS	BOLSO GRANDE	BANDOLERAS	BILLETERAS
Maritza Manosalva	$290.000-$340.000	$180.000-$200.000	$155.000-$190.000
Siuk	$320.000-$480.000	$200.000-$300.000	$190.000-$240.000
Carolina Ochoa	$300.000-$380.000	$185.000-$230.000	$160.000-$190.000
Gloria Serrano	$340.000-$420.000	$200.000-$290.000	$190.000-$250.000
III Milenio	$320.000-$400.000	$190.000-$280.000	$170.000-$230.000
Nora Lozza	$400.000-$650.000	$280.000-$350.000	$200.000-$280.000
Vélez	$300.000-$450.000	$200.000-$320.000	$160.000-$230.000
Bosi	$370.000-$500.000	$230.000-$350.000	$190.000-$250.000
Productos Impor.	$80.000-$160.000	$60.000-$80.000	$40.000-$60.000

Fuente: Consulta de la Autora. Rango de precios encontrados.

Imagen de la competencia ante los clientes

Con base en la información recolectada en la encuesta, se puede percibir que la mayoría de las entrevistadas (67%) se encuentra satisfecha con los artículos en cuero que se encuentran actualmente en el mercado, esto debido a que las consumidoras se adaptaron y tienen una tradición a las marcas ofrecidas en la ciudad. Sin embargo existe un grupo de encuestadas (12%) que no están conformes con los artículos de cuero debido a que no encuentran otras opciones o alternativas diferentes para comprar.

Segmento al cual está dirigida la competencia

La competencia está dirigida hacia las mujeres entre 15-60 años que les guste la moda, el estilo y la elegancia, venden al por mayor principalmente a tiendas tipo boutique en Bucaramanga, Santander y Colombia.

2.5 ESTRATEGIAS DE MERCADO

El mercado objetivo se justifica en la creciente y constante demanda de marroquinería para dama en Colombia, este es un mercado amplio y que se acomoda perfectamente a la oferta que busca la empresa, además de que en el país se percibe como el consumismo ha incrementado notablemente.

El proyecto es creado especialmente para personas estrato 4, 5 y 6 debido a que este tipo de clase social valora el trabajo de calidad y a su vez busca que el producto les ofrezca un valor agregado y en nuestro caso, el cliente tendrá la posibilidad de personalizar los artículos de cuero.

2.5.1 Concepto del producto. Las manufacturas en cuero serán creadas especialmente para una mujer contemporánea, sofisticada y elegante que quiere verse y sentirse a la moda en los diferentes roles que desempeña.

Después de realizar un estudio de mercado y revisar los resultados obtenidos, se puede observar que el mercado potencial, tiene cierta preferencia por los artículos exclusivos con diseños innovadores y de excelente calidad. La empresa Maritza Manosalva, diseñará tres (3) productos principales como bolsos, bandoleras, y billeteras, con el objetivo de brindar al cliente una mayor variedad de productos para escoger el que más se adecue a sus necesidades.

En MARITZA MANOSALVA el cliente diseñará y personalizará sus manufacturas en cuero partiendo de modelos o diseños existentes en la empresa, para luego ser fabricados bajo pedido según las adaptaciones y conformaciones que el cliente eligió, y así obtener un producto exclusivo. La empresa ofrecerá y mantendrá una atención personalizada con contacto directo al cliente para asesorarle y mostrarle las nuevas tendencias en los diseños y modas de los productos para los cambios que desee realizarle al producto.

Los cambios posibles que se ofrecerán sobre los productos escogidos se harán mediante la animación y diseño gráfico en 3D (diseño asistido por computadora), donde los elementos, tamaños y, herrajes del artículo se modelan en 3 dimensiones o ejes. El software de diseño y animación permite generar toda clase de formas de bolsos, bandoleras y billeteras. En cuanto a los tipos y texturas de cueros se tendrá un muestrario con toda la gama de colores disponibles que se estén trabajando en las colecciones y que se encuentren a la vanguardia, así mismos con todos los tipos de herrajes y manijas para los productos.

Cabe resaltar que los productos que se tendrán como modelos en la sala de ventas para elegirlos, conformarlos y personalizarlos a gusto del cliente, se podrán vender si así el cliente lo desea y satisface sus necesidades.

Usos

Las manufacturas en cuero son de uso personal y le dan a la mujer la función de transportar varios objetos de uso frecuente como documentos, llaves, utensilios de belleza, entre otros. Además del uso anterior, también es un complemento en el vestir de las damas de cualquier edad, para hacerlas lucir cómodas y con elegancia en cualquier ocasión.

Diseño

Los diseños se caracterizaran principalmente por su originalidad y exclusividad para los clientes. Para darle un signo distintivo a los productos en el mercado se utilizará la marca MARITZA MANOSALVA (ver anexo 3), el logo nace del nombre de la diseñadora y autora del proyecto, donde es una M envuelta en un ovalo, el tipo de letra de la marca es de fácil lectura y legibilidad con el fin de que se observe fácilmente cuando sea colocado en los productos o en la publicidad que se tenga de la empresa. El logo es de color dorado con el fin de simbolizar elegancia y glamur, y formará parte de los diseños debido que será repujado en el cuero, también se labrará en placas metálicas que irán adheridas a los productos.

Calidad

Las manufacturas en cuero se consideran como un elemento esencial para cada mujer, por lo que exige para la empresa un alto nivel de compromiso en la calidad de sus productos y a su vez en la creación de diseños atractivos, llamativos e innovadores.

Los productos estarán elaborados de forma manual y 100% en cuero de excelente calidad. Los cueros, sedas y herrajes serán seleccionados y llevaran un control de calidad, supervisando cada pieza y sus acabados en cada fase de su fabricación. Durante el diseño y producción de cada accesorio se mantendrá un especial cuidado en cada uno de sus detalles como costuras, cortes y pegados para que marquen una distinción del producto. Se ofrecerán seis (6) meses de garantía en caso de defectos de manufacturas del producto para brindar un respaldo de calidad a las clientas.

Empaque

Las manufacturas en cuero se guardaran principalmente en una bolsa en tela para proteger el producto contra rayones y demás riesgos, además esta bolsa contara con un cordón para que la bolsa sea ajustable y serán empacadas en bolsas de

papel orgánico para contribuir con el medio ambiente. Todos los empaques estarán estampados con el logo de la empresa, y llevará en los costados la información como la ubicación de la tienda, el teléfono y la página web.

Figura 3. Empaque

2.6ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN

2.6.1. Comercialización del producto. La empresa MARITZA MANOSALVA Manufacturas en cuero creará una tienda debido a que el 59% de las encuestadas prefiere adquirir los productos de esta forma la tienda será ubicada en el sector de Cabecera del Llano en la ciudad de Bucaramanga ya que es una zona de gran afluencia de personas con las características del mercado objetivo. Se ofrecerá innovación en el servicio de venta haciendo énfasis en la atención personalizada, la calidad y la exclusividad de los diseños en el mercado, asegurando no solo una

venta, sino un cliente satisfecho y feliz por el producto adquirido para así poder fidelizar próximas compras y poco a poco ir posicionando la marca.

La tienda conservará un diseño acogedor y muy iluminado, estará decorada con fotografías muy grandes de artículos de cuero, se instalaran espejos a lado y lado para que las clientas puedan observase al momento de elegir un producto, los bolsos se ubicaran estratégicamente en los estantes donde puedan ser llamativos y atraigan a los clientes, también tendrá una vitrina donde se exhibirán los artículos de pequeña marroquinería como las billeteras. El esquema del punto de venta se encuentra en el anexo D.

Distribución Física

Buscando ofrecer un excelente servicio de atención personalizada, los productos se ofrecerán por medio de personal de ventas que se encargaran de asesorar a los clientes y dar a conocer los modelos de la nueva colección. Se contará con las muestras de productos en la tienda con los diseños existentes para que el cliente escoja y pueda conformar su producto bajo pedido según las características que desee como tipo de cueros, tipo de herraje, entre otros, éstos inventarios de producto también podrán ser vendidos si así lo desea el cliente y si se ajusta a sus necesidades.

Canal de distribución

La empresa tendrá contacto directo con el cliente, el canal a utilizar en la comercialización de los productos es un canal directo, fabricante – comprador donde se logra que el producto llegue más rápido al consumidor final y a un menor precio, además el fabricante logra una mayor utilidad, logrando también tener un mayor acercamiento y conocimiento de las características y preferencias de los clientes.

Costos de distribución

La distribución se llevara a cabo por medio del personal de ventas dentro de la tienda, lo cual estará dentro de sus funciones. No se contará con los servicios de distribución de un particular.

2.7 ESTRATEGIAS DE PRECIO

El precio del producto se fijará teniendo en cuenta ciertas consideraciones en torno a los costos, la demanda y el mercado. Es necesario tener conocimiento de los precios que maneja la competencia y de los productos sustitutos del producto que se quiere comercializar. El precio de venta fijado a cada uno de los productos de Maritza Manosalva responderá a los siguientes objetivos:

Obtener rentabilidad sobre la inversión
Mostrar calidad del producto y del servicio ofrecido en la tienda, diferente a los ya mostrados por la competencia
Buscar participación importante en el mercado local frente a los competidores existentes

Análisis competitivo de precios

La siguiente tabla muestra los precios de los productos que se venden en la ciudad de las marcas preferidas por las encuestadas (80%) y que son competencia directa de Maritza Manosalva, se incluyó también una empresa pequeña competidora del mercado local.

Tabla 12. Análisis de precios competencia

Producto	Vélez	III Milenio	Nora Lozza	Carolina Ochoa
Bolso grande	$300.000	$320.000	$400.000	$300.000
Bolso Bandolera	$200.000	$190.000	$280.000	$185.000
Billetera	$160.000	$170.000	$200.000	$160.000

Fuente: Consulta de la Autora. Precio más económico encontrado. No Incluye IVA

Como se puede observar uno de los precios más bajos se encuentra en los productos de la marca Vélez y son los que la mayoría de las personas encuestadas prefiere (57%). De lo anterior podemos obtener una guía para la fijación de precios basada en el precio del mercado.

Método para la fijación de precio

Lu ego de analizar los precios de venta en el mercado y considerando que dentro de las características principales a la hora de realizar la compra de manufacturas en cuero, las encuestadas tienen en un 19% en cuenta el precio del producto, éste se puede ubicar un poco menor al de los productos de las marcas reconocidas en el mercado, de manera que las consumidoras obtenga un producto con un valor agregado y características diferenciadas como ya se han descrito anteriormente. El precio se determinó de la siguiente manera:

1. Se determinó el costo unitario de producto. (Estos cálculos se encuentran estimados en las tablas 23, 24 y 25)
2. Se consideraron los precios de la competencia y de productos similares.
3. Se analizó la capacidad de producción al 70% con el fin de plantear un escenario menos favorable y estimar la capacidad máxima de vender y la posibilidad de competir.
4. Se determinó el precio teniendo en cuenta todos los factores anteriores y agregando un margen de ganancia deseado

El precio que se definió para cada uno de los productos el primer año de su salida al mercado se muestra a continuación:

Tabla 13. Precios de los productos.

	BOLSO	BANDOLERA	BILLETERA
Costo Materia Prima	$81.875	$50.375	$23.800
Rango Precio Venta Competencia	$300000-400000	$185.000-280.000	$160.000-200.000
Margen Bruto	71,76%	72,01%	84,64%
Precio de Venta	$290.000	$180.000	$155.000

Fuente: Cálculo de la Autora.

2.8 ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN

Las promociones que se llevarán a cabo son las siguientes:

1. El primer mes de inauguración de la empresa se obsequiará una promoción especial de un 25% de descuento a los productos, esto con el fin de que las clientas se incentiven para hacer la compra de un artículo nuevo y así conozcan la calidad y servicio de la empresa.

2.9 ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN

Las estrategias de comunicación de Maritza Manosalva serán las siguientes:

Emitir contenidos y mensajes publicitarios por medio de pantallas digitales que están ubicadas en sitios frecuentados por personas con perfiles comunes de consumo.

Elaborar folletos o revistas donde los productos sean modelados por personal femenino acorde al perfil de las clientas del mercado objetivo.

Creación de una página web donde se informe sobre los productos, características, servicios ofrecidos, lugar de ubicación de la empresa, promociones, y demás datos necesarios para tener una buena relación de comunicación con las clientas.

Utilizar redes sociales como medio de comunicación, crear un fan page de la empresa en Facebook y emitir publicidad por medio de ésta segmentada a las mujeres mayores de 22 años de Bucaramanga y área metropolitana. Además obtener los servicios de geolocalización que ofrecen empresas como Foursquare, donde las clientes que se encuentren cerca de la empresa se enteren por medio de sus celulares con gps de la ubicación del lugar y promociones especiales por hace check-in dentro de ella.

Relación de costos

El costo de la publicidad será el siguiente:

Publicidad por pantallas digitales: Se contratará el servicio con empresas especializadas, el valor del servicio es de $120.000 mensuales.

Folletos o revistas virtuales: se elaboraran catálogos virtuales y publicidad para la página web y las redes sociales como instagram y Facebook con fotografías de las nuevas colecciones y promociones a ofrecer. Esto incluye fotografía, modelaje y diseño del mismo, tiene un costo de $2.000.000 en el primer año.

Creación de una página web: La inversión será de $2.000.000 el cual incluye su diseño y mantenimientos durante el primer año.

Publicidad por redes sociales como Facebook: Se manejará un presupuesto mensual de $100.000, y se destinará para hacer publicaciones en la red y así difundir los anuncios que se tenga en ella.

2.10 ESTRATEGIAS DE SERVICIOS

Garantías y servicios postventa

Maritza Manosalva garantizará la calidad de sus productos mediante las compras de materia prima de excelente calidad y cuidando su manipulación y transporte donde no sufran daños o se deterioren, mediante la supervisión de la producción en cada fase del proceso, llevando un control de las características que se requieren para cada producto y vigilando sus detalles terminados. Se ofrecerán (6) meses de garantía en caso de defectos de manufactura como costuras, cortes y pegados del cuero para brindar un respaldo de calidad a las clientas. Se tendrá un buzón de sugerencias y reclamos para mejorar continuamente en el producto y los servicios prestados.

2.10.1 Presupuesto de la mezcla de mercadeo. Las siguientes son las estrategias de mercadeo y sus respectivos costos, los precios se aumentarán de acuerdo a la inflación proyectada por el Banco de la República.

1. **Descuento por inauguración:** las clientas que compren los productos el primer mes de iniciación de la empresa obtendrán un descuento del 25%. Este descuento corresponde a un valor total de $3.995.000.

Tabla 14. Descuento por Inauguración.

Descuento por Inauguración	Valor Total
25%	3.995.000

2. **Publicidad**:

- Publicidad por pantallas digitales: Se contratará el servicio con empresas especializadas, el valor del servicio es de $120.000 mensual.
- Folletos o revistas virtuales: se elaboraran catálogos virtuales y publicidad para la página web y las redes sociales como instagram y Facebook con fotografías de las nuevas colecciones y promociones a ofrecer. Esto incluye fotografía, modelaje y diseño del mismo, tiene un costo de $2.000.000 al año.
- Creación de una página web: La inversión será de $2.000.000 el cual incluye su diseño y mantenimientos durante el primer año. Para los años siguientes el costo del hosting es de $300.000.
    - Publicidad por redes sociales como Facebook: Se manejará un presupuesto de $100.000 mensuales, y se destinará para hacer publicaciones en la red y así difundir los anuncios que se tenga en ella.

Tabla 15. Presupuesto de publicidad

Concepto	Mensual	# Meses primer año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Página web			2.000.000	300.000	309.300	318.888	328.774
Folletos			2.000.000	2.062.000	2.125.922	2.191.826	2.259.772
Publicidad Pantallas digitales	120.000	9	1.080.000	1.484.640	1.530.664	1.578.114	1.627.036
Publicidad Redes sociales	100.000	9	900.000	1.237.200	1.275.553	1.315.095	1.355.863
Total			**5.980.000**	**5.083.840**	**5.241.439**	**5.403.924**	**5.571.445**

Fuente: Cálculo de la Autora

El total del presupuesto anual para la mezcla de mercadeo es el siguiente:

Tabla 16. Gasto de mercadeo.

Presupuesto Total ($)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	9.975.000	5.083.840	5.241.439	5.403.924	5.571.500

Fuente: Cálculos de la Autora.

2.11 ESTRATEGIAS DE APROVISIONAMIENTO

Debido a que se eliminará al máximo el inventario de producto terminado, se deberá tener en cuenta una planificación y estimación de las compras bastante precisa e integrar a los proveedores en la estrategia de fabricación. El muestrario de tipos de cuero y demás herrajes debe ser gestionado de un modo dinámico y adaptarlo a las disponibilidades reales de los proveedores.

Los proveedores otorgan créditos a 30 días con descuento del 5% si se hace el pago antes de esta fecha, y si el pago es en efectivo se obtiene un 10% de descuento por cualquier por volumen de compra.

Selección de proveedores

La selección de proveedores se basará en cuatro aspectos fundamentales:

1. **Calidad:** Es importante que los cueros utilizados estén amparados bajo estándares de calidad establecidos (ISO 9001), debido a que la empresa para ofrecer un producto de excelente calidad debe empezar por sus materias primas. Para garantizar esta calidad se deben inspeccionar y revisar detalladamente los cueros donde el proveedor, con el fin de escoger para la elaboración de cada colección las mejores materias primas.

2. **Cumplimiento:** muy importante que el proveedor elegido tenga un excelente nivel de cumplimiento y entrega, pues un retraso en la llegada de la materia prima sin previo aviso puede perjudicar la producción total del producto.

3. **Respaldo y garantía:** Este criterio evalúa el nivel de respuesta que tenga el proveedor en caso de que algunos de los insumos suministrados presente defectos o tengan que ser cambiados por otros.

4. **Plazos de pago:** En este punto se evalúan las facilidades de pago que tenga el proveedor con el fin de otorgar una ayuda financiero para la empresa. También se evaluara la capacidad de negociación en cuanto a plazos para efectuar la facturación con el ánimo de lograr un beneficio mutuo entre las partes.

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Como resultado de todo un estudio de mercado elaborado anteriormente se realiza la proyección de ventas y el estudio técnico.

3.1 PROYECCIÓN DE VENTAS

3.1.1 Justificación de proyección de ventas. El cálculo de la proyección de ventas para los diferentes productos se realizó teniendo en cuenta la frecuencia al año de compra de artículos de cuero (pregunta 5 de la encuesta) la cual mostró que la mayoría con un 86% de las encuestadas compra una a tres veces al año.

El mercado objetivo es de 6.488 mujeres en la ciudad de Bucaramanga, lo que indicaría que como mínimo este mercado estaría comprando 6.488 productos al año. Como escenario optimista se escogió un porcentaje de ventas anuales del 10% sobre las compras del mercado objetivo para el primer año (9 meses) de operación de la empresa, que corresponden a 648 artículos de cuero.

Se procedió a calcular el número de productos que se tendrían que elaborar para la venta el primer año, para esto se escogieron los tres productos que son bolsos, bandoleras y billeteras los cuales mantienen una proporción o relación de venta de 4:3:3 respectivamente según la experiencia de la Autora.

Tabla 17. Productos a vender en el primer año.

Mercado Objetivo	6.488 Mujeres
Unidades compradas al año por el mercado objetivo	6.488 productos
Productos a vender primer año	648

Las ventas para los siguientes años se proyectaron linealmente con un crecimiento anual para el primer año de 10%, esto debido a que la empresa será ubicada en una zona de gran afluencia de personas con el perfil esperado de acuerdo al mercado objetivo .Para el segundo año se incrementará en un 10% y para los siguientes dos en un 5%, estos crecimientos en ventas obedecen al crecimiento progresivo de la población de mujeres de la ciudad, por la publicidad realizada y boca a boca de los clientes satisfechos y por el reconocimiento, reputación y posicionamiento de la empresa en el mercado.

Tabla 18. Proyección de ventas

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Crecimiento en ventas	-%	10%	10%	5%	5%
Bolsos	288	420	468	492	516
Bandoleras	180	264	288	300	312
Billeteras	180	264	288	300	312
Total	648	948	1044	1092	1140

Fuente: Cálculo de la Autora.

3.1.2 Proyección de ingresos. Las proyecciones de ingresos basadas en las ventas planeadas se muestran en la siguiente tabla. El precio de venta se incrementó para los siguientes años en relación con la inflación proyectada por el Banco de la República.

Tabla 19. Proyección de ingresos

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inflación	0%	3,1%	3,1%	3,1%	3,1%
Bolsos ($)	83.520.000	125.575.800	144.265.067	156.364.837	169.076.154
Bandoleras ($)	32.400.000	48.993.120	55.103.898	59.179.291	63.454.403
Billeteras ($)	27.900.000	42.188.520	47.450.579	50.959.945	54.641.291
Ingreso total ($)	143.820.000	216.757.440	246.819.544	266.504.073	287.171.848

Fuente: Cálculo de la Autora y Banco de la República.

3.1.3 Política de cartera. Las condiciones de pago que se manejarán en la empresa, serán de contado cuando se realice la orden de compra bajo pedido.

3.2 ESTUDIO TÉCNICO

3.2.1 Ficha técnica del producto

Características técnicas del producto

Los bolsos, bandoleras y demás artículos en cuero son de gran utilidad para el transporte de objetos personales para las damas, se han vuelto indispensables para salir ya sea a la oficina, a cenar, para ir de compras, etc. Hay variedad de diseños, de tamaños, de colores, para satisfacer todos los gustos, Las manufacturas en cuero forman parte de la apariencia y presentación de las mujeres, por eso se debe saber elegir un artículo que además de moderno sea adecuado para cada ocasión, el color también tiene importancia para que combine bien con el vestuario. Además se debe tener en cuenta la morfología de la persona, si se es de baja estatura, es mejor usar bolsos o bandoleras pequeños y discretos, si la persona es de contextura

gruesa, se deben evitar los bolsos con mucho volumen, colores fuertes o grandes estampados.

Con el objetivo de establecer mayor claridad en los productos creados, a continuación se mostrará una descripción de cada producto y sus características, indicando sus especificaciones técnicas y las cualidades del mismo.

Tabla 20. Especificaciones Técnicas Bolso

ESPECIFICACIONES TÉCNICAS BOLSO	
ALTO	25 cm a 30 cm
ANCHO	30 cm a 35 cm.
CAPACIDAD DE ALMACENAMIENTO	10 Litros
LARGO DE LAS MANIJAS	50 cm.
PESO	600 Gramos
CUALIDADES	• Materiales de excelente calidad y 100% elaborados a mano. • Gran capacidad en donde puedan ser transportados varios elementos en ocasiones de gran peso. • Cada bolso está diseñado con una capacidad de almacenamiento diferente, pues las damas suelen utilizar diferentes tipos de bolsos para eventos sociales, compromisos laborales y salidas importantes. • Diseños exclusivos, atractivos y modernos

Tabla 21. Especificaciones Técnicas Bandoleras

ESPECIFICACIONES TÉCNICAS BANDOLERAS	
ALTO	28 cm a 31 cm
ANCHO	24 cm. a 27 cm.
CAPACIDAD DE ALMACENAMIENTO	5 Lts
LARGO DE LA MANIJA	120 cm.
PESO	350 gms.
MATERIALES UTILIZADOS	Cuero, Seda, Herrajes, Hilo, Pegante, Tinta
CUALIDADES 	• Materiales de excelente calidad y 100% elaborados a mano. • Es un bolso de gran utilidad para las mujeres, brindando mayor comodidad en su porte y un toque más descomplicado para su uso. • Su capacidad de almacenamiento es más pequeña. Sin embargo suelen tener una mayor resistencia y generalmente son utilizados para hacer diligencias o largas caminatas. • Permite tener las manos libres al momento de portarlo. • Este tipo de bolso tiene una tira muy larga que permite que se use cruzado para distribuir el peso. • Diseños exclusivos, atractivos y modernos

Tabla 22. Especificaciones Técnicas Billeteras

ESPECIFICACIONES TÉCNICAS BILLETERAS	
ALTO	10 cm
ANCHO	19 cm.
CAPACIDAD DE ALMACENAMIENTO	0.4 Lts
PESO	190 Gramos.
MATERIALES UTILIZADOS	Cuero, Seda, Herrajes, Hilo, Pegante, Tinta
CUALIDADES	• Materiales de excelente calidad y 100% elaborados a mano. • Se utiliza para el almacenamiento del dinero, fotos, tarjetas o demás elementos necesarios que tengan un tamaño pequeño e indispensables para el portador. • Varios compartimientos en forma de escalera para organizar los documentos y tarjetas. • Son plegables y disponen de diversos compartimentos para introducir y localizar con facilidad los documentos. • Bolsillo monedero incluido dentro de la billetera. • Diseños exclusivos, atractivos y modernos

3.2.2 Estado de Desarrollo. La autora del proyecto se desempeña como trabajadora independiente en la producción y comercialización de manufacturas del cuero como bolsos, bandoleras, billeteras, entre otros, desde hace más de tres años, lo cual le ha permitido conocer las necesidades de las clientas en la ciudad de Bucaramanga, además reconociendo la importancia de capacitarse y obtener mayores conocimientos en esta labor, la autora se dio a la tarea de realizar los siguientes cursos en el SENA, como son los siguientes:

1. Producción de bolsos en cuero. Duración 40 horas
2. Armado de Bolsos en Cuero. Duración 40 horas
3. Modelaje Básico de Bolsos. Duración 40 horas

4. Manejo Básico de Maquinas de Marroquinería. Duración 40 horas.
5. Corte Manual y Desbaste de Piezas para Bolso de Dama en cuero. Duración: 40 horas.

Estos cursos ayudaron a perfeccionar la producción de las manufacturas en cuero, conocer e interactuar con personas con experiencia como fueron los tutores y encontrar información en manuales, libros y webs especializadas en la materia.

La experiencia y preparación académica han permitido lograr la estandarización de los productos, la optimización de los costos de producción, la búsqueda de las mejores materias primas, logrando así obtener una excelente calidad en nuestros productos, todo esto se ha corroborado por las clientas, las cuales muestran su satisfacción y fidelidad hacia nuestras manufacturas en cuero.

3.2.3 Descripción del Proceso

✓ **Diseño**

Considerado como el proceso de estructuración conceptual del producto, la definición formal estética del producto y sus características fundamentales conforme el mercado al cual va dirigido. Es esta etapa se realiza el boceto, la definición de colores, perfiles y texturas del nuevo producto o la nueva colección.

✓ **Modelaje**

Es un componente técnico de mucha importancia en el proceso de desarrollo del producto, pues define los patrones o los moldes para el corte y la posterior manufactura del producto.

✓ **Corte**

El corte se realiza sobre una mesa amplia donde se pueda extender toda la hoja de cuero ahí se acomodan sobre la pieza de cuero, todas las piezas del molde, probar de una y otra forma, antes de marcar y empezar el corte, a fin de aprovechar los máximo posible, este paso es muy importante, ya que un error, nos haría variar considerablemente el costo que teníamos establecido.

✓ **Desbaste**

Proceso utilizado para reducir el grosor y calibre del cuero, para este proceso se hace uso de la máquina “desbastadora” la cual va eliminando varias capas del cuero con el objetivo de hacer el producto menos pesado y de mejor terminado.

✓ **Armado**

Consiste en la unión temporal de los moldes para su posterior costura y terminación. Se lleva a cabo este proceso con el fin de disminuir defectos en las costuras finales, ya que errores en estos procesos puede causar daños irreparables en el cuero y las demás materias primas. El armado incluye procesos complementarios como el perforado, y entintado, este consiste en la incorporación de tinta similar al color del cuero con el fin de eliminar las imperfecciones de color que presente el cuero.

✓ **Costura**

Es el proceso donde se unen las piezas antes cortadas, Cuando el producto ha sido ensamblado, se procede a realizar las costuras finales y de refuerzo que garanticen la resistencia del material.

✓ **Terminación**

La terminación del producto comprende los procesos complementarios de la elaboración de las partes, desempeñando labores de apoyo y cumpliendo funciones de acabado, introducción de accesorios y eliminación de errores en los procesos anteriores. Posteriormente, se procede a la colocación de los adornos y demás accesorios de acuerdo con cada producto.

✓ **Empaque**

Las manufacturas en cuero se guardaran principalmente en una bolsa en tela cambrel ecológica para proteger el producto contra rayones y demás riesgos, además esta bolsa contara con un cordón para que la bolsa sea ajustable y serán empacadas en bolsa de papel orgánico para contribuir con el medio ambiente. Todos los empaques estarán estampados con el logo de la empresa, y llevará en los costados la información como la ubicación de la tienda, el teléfono y la página web.

✓ **Almacenaje**

Los productos que se hayan elaborado y estén a la espera de que lo recojan las clientas, se mantendrán almacenados en stands y en bolsas que los protejan de rayones y del polvo en la bodega de la tienda.

El diagrama de flujo y los tiempos de producción para los artículos en cuero como bolsos, bandoleras y billeteras se adjuntaron como anexo B.

Figura 4. Diagrama de flujo

EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE MARROQUINERIA EN LA CIUDAD DE BUCARAMANGA.
MARITZA MANOSALVA
MANUFACTURAS EN CUERO

	FORMATO DE PROCEDIMIENTO				
	PROCESO: Producción de un articulo en cuero para dama.			Departamento de Calidad.	
	PROCEDIMIENTO: consiste en realizar la produccion de un articulo en cuero para dama con la mejor calidad posible.			Fecha: Agosto 10 de 2015	
Nº	**DESCRIPCIÓN (actividad y tarea)**	**SÍMBOLO**	**TIEMPO (Minutos)**	**ÁREA(S)**	**RESPONSABLE**
1	Compra de materiales necesarios para la produccion de un articulo de cuero		5	Departamento de gestión de recursos	Gerente
2	Almacenamiento de materiales		1	Departamento de gestión de recursos	Operaria de Arme
3	Corte de las piezas en cuero con los moldes especificos.		20	Departamento de producción	Operaria de Arme
4	Transporte al área de desbaste		0,25	Departamento de producción	Operaria de Arme
5	Desbaste de las piezas en cuero cortadas		10	Departamento de producción	Operaria de Costura
6	Ensamble y arme de cada pieza del articulo de cuero.		60	Departamento de producción	Operaria de Arme
7	Costura		50	Departamento de producción	Operaria de Costura
8	Terminación		15	Departamento de producción	Operaria de Costura
9	Empaque		5	Departamento de producción	Operaria de Costura
TIEMPO TOTAL DEL PROCEDIMIENTO $\sum$			166,25		
Analisis de tiempo: El tiempo total del procedimiento puede variar de acuerdo con las condicionales que se presenten dentro del mismo.					
ELABORÓ Maritza Manosalva Navarro		**REVISÓ Maritza Manosalva Navarro**			

3.2.4 Necesidades y requerimientos

Materias primas

La materia prima e insumos que se necesitara en Maritza Manosalva para elaborar un bolso, una bandolera y una billetera será descrita a continuación:

Tabla 23. Materia prima Bolso

Materia prima	Cantidad/unidad	$/unidad
Cuero (dm)	100	57.000
Herrajes	4	5.2000
Hilo (m)	50	500
Odena (cm^2)	900	1.575
Seda (cm)	80	13.600
Cremallera (m)	1	1.000
Deslizador	2	1.000
Placa	1	1.500
Bolsa cambrel	1	500
Total		81.875

Tabla 24. Materia prima Bandolera

Materia prima	Cantidad/unidad	$/unidad
Cuero (dm)	60	34.200
Herrajes	2	2.600
Hilo (m)	50	500
Odena (cm^2)	900	1.575
Seda (cm)	50	8.500
Cremallera (m)	0,5	500
Deslizador	1	500
Placa	1	1.500
Bolsa cambrel	1	500
Total		50.375

Tabla 25. Materia prima Billetera

Materia prima	Cantidad/unidad	$/unidad
Cuero (dm)	20	11.400
Herrajes	1	1.300
Hilo (m)	25	250
Odena (cm^2)	600	1.050
Seda (cm)	40	6.800
Cremallera (m)	0,5	500
Deslizador	1	500
Placa	1	1.500
Bolsa cambrel	1	500
Total		23.800

Fuente: Cálculo de la Autora

Tecnología requerida

✓ Descripción de equipos y máquinas

DESBASTADORA: esta máquina se utiliza para rebajar el calibre de las piezas de cuero a las necesidades del diseño, con esta máquina se puede obtener diferentes tipos de desbaste como tiras para adornos, ribetes, vivos y piezas para doblar.

MAQUINA DE COSER DE POSTE TRIPLE TRANSPORTE: Esta máquina es de cama cilíndrica y es ideal para coser en curvas y esquinas de la piel, gracias al sistema de triple arrastre da como resultado maravillosas y uniformes puntadas.

MAQUINA DE COSER PLANA TRIPLE TRANSPORTE: Esta máquina es de alta velocidad, alta eficiencia y está diseñada para coser delgado mediano y materiales gruesos, se utiliza para unir piezas de cuero rectas es ideal para manijas, billeteras y los forros de los bolsos.

MAQUINA RIBETEADORA: Esta es una máquina de una aguja, con puntada de seguridad, con triple arrastre que se utiliza para los complementos en la fabricación de los artículos de cuero como ribetes, vivos rellenos, cintas y dobladillos.

REPUJADORA MANUAL: Empleada para realizar el repujado en el cuero con el nombre de la marca en el bolsillo interno del bolso y demás artículos que se ofrecen en la tienda, también se realiza el repujado en la parte externa de los artículos si el diseño lo requiere y con las figuras que se deseen emplear.

REMACHADORA: Se utiliza para fijar con remaches las piezas que deseamos unir sin necesidad de pasar costura, los remaches son unos cilindros delgados que se insertan en la remachadora y se adaptan al espesor de la piezas de cuero que acoplan, esta unión con remaches garantiza una fácil fijación de bunas piezas con otras.

PULIDORA: La máquina pulidora de cuero tiene un cilindro que gira, con el que se hace fricción, esta se utiliza para pulir el cuero y eliminar ligeros defectos de la piel, hacerlo más suave y mejorar los acabados de las piezas del cuero.

TROQUELADORA: El troquelado es el proceso para estampar y troquelar el cuero. Esto se utiliza para marcar varias formas en el cuero o cortar la superficie del mismo. Hay una variedad de herramientas para los distintos espesores y se debe utilizar la herramienta apropiada para no dañar la piel.

MÁQUINA REFILADORA: Se utiliza para dar un corte perfecto a las piezas rectas como las manijas y cinturones por medio de un sistema de navajas el cual consiste en cortar las partes de piel o forro que sobresalen del acoplamiento.

SOFTWARE SIMULACIÓN: Plataforma informática donde el cliente puede visualizar en tiempo real y mediante animaciones en 3D los cambios que desee realizar al producto escogido.

La distribución en planta y del punto de venta se encuentra en el anexo 3 y 4.

Figura 5. Distribución en planta

DISTRIBUCIÓN EN PLANTA

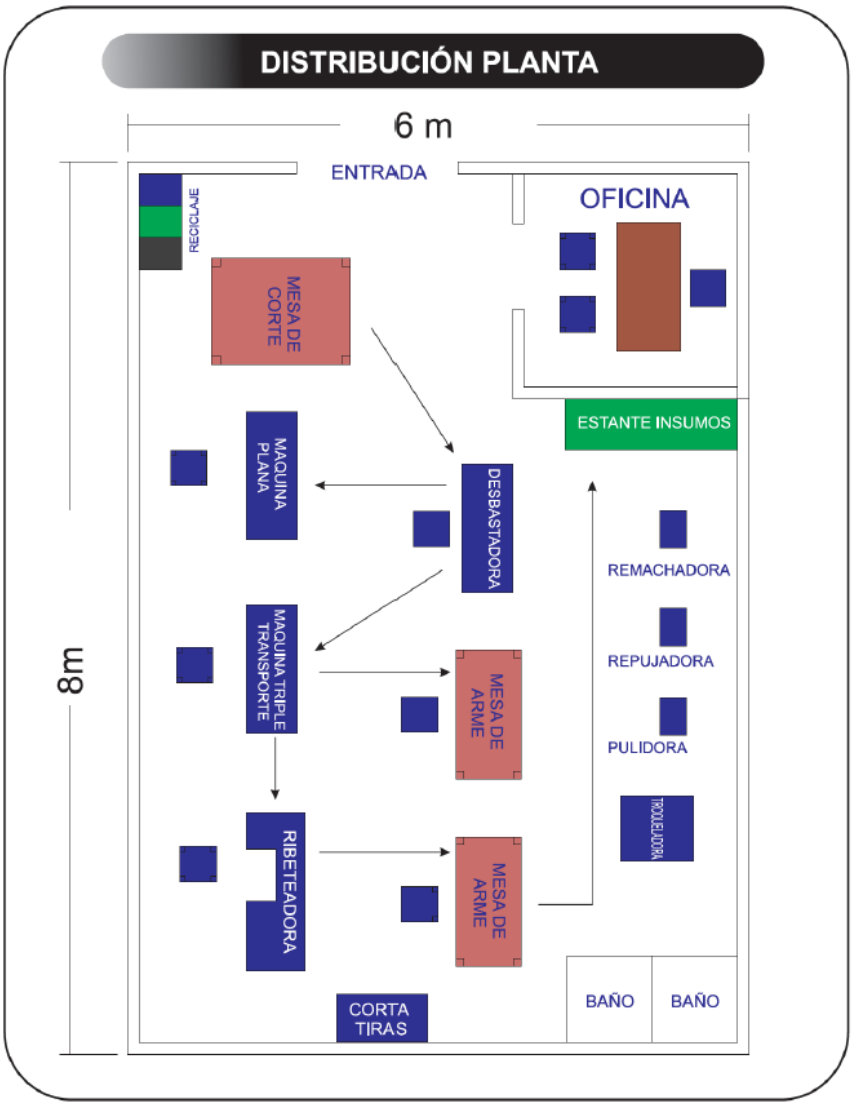
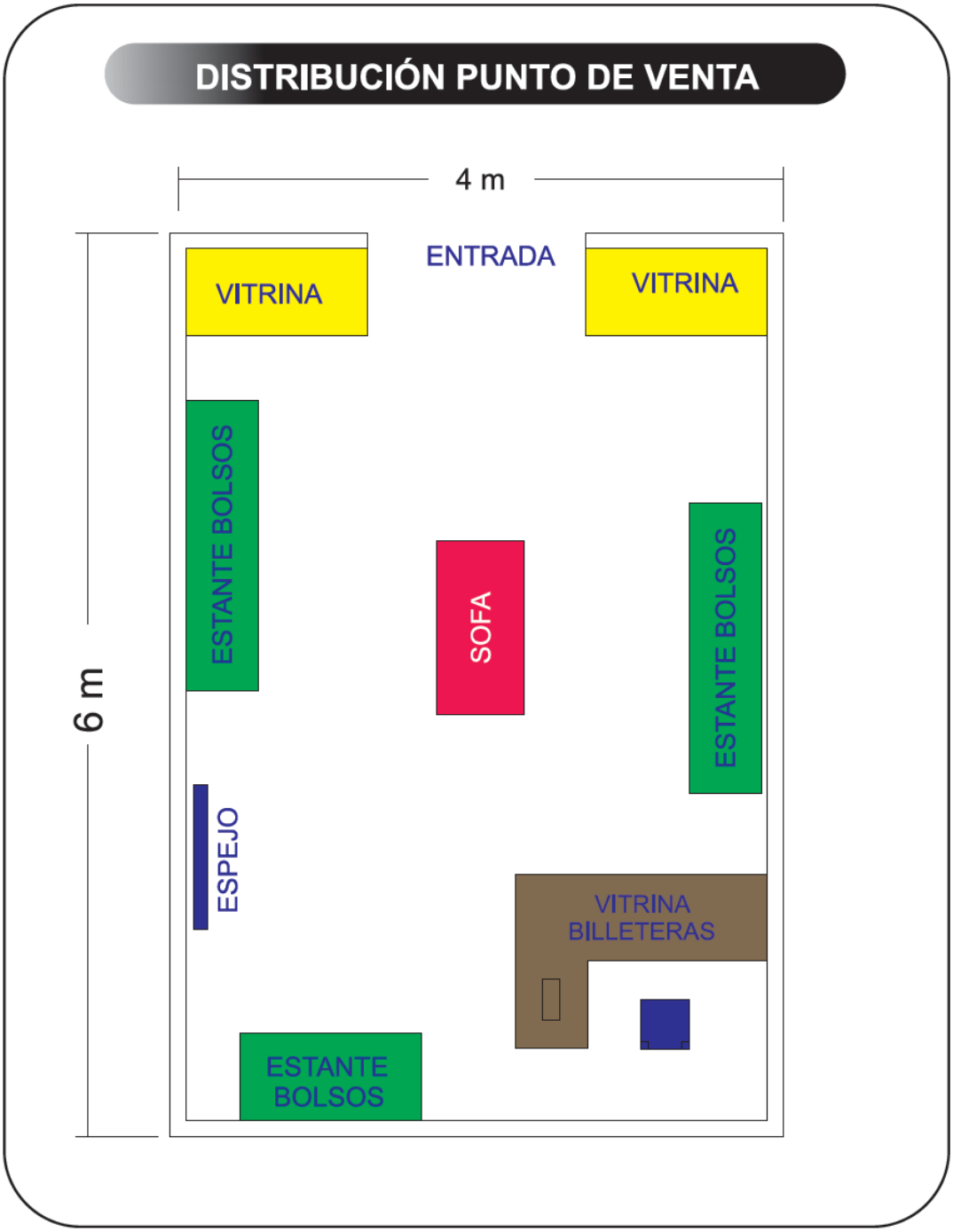


Figura 6. Distribución punto de venta



3.2.4.1 Plan de Producción

Capacidad

De acuerdo a la proyección de ventas, se diseñó la planta de producción para 1200 artículos por año (100 artículos/mes) distribuidos entre bolsos, bandoleras y billeteras. Se definieron 6 días laborables de lunes a sábado, la producción de los artículos en cuero se realizara todos los días laborables con jornadas de trabajo de 8 horas y se elaborarán en total 3 productos por día, obteniendo un total de 72 productos mensuales que corresponden a una utilización del 72% de la capacidad instalada.

Con base al estudio de mercados se realizó un cálculo de unidades de productos de cuero que se pueden elaborar. Las unidades que se planean producir se encuentran descritas en la proyección de ventas.

Tabla 26. Proyección de ventas

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Crecimiento en ventas	0%	10%	10%	5%	5%
Bolsos	288	420	468	492	516
Bandoleras	180	264	288	300	312
Billeteras	180	264	288	300	312
Total	648	948	1044	1092	1140

3.2.4.2 Costos de producción: A continuación, en la tabla 25, se detalla el valor de los costos causados por mano de obra directa, mantenimiento, materia prima y otros.

Tabla 27. Costos de producción.

Tabla de costos de producción en pesos(incluido IVA)					
Tipo de Insumo	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
Mano de Obra Directa	16.405.616	22.552.256	23.408.526	24.296.202	25.216.435
Mantenimiento y Repuestos	360.002	494.884	510.223	526.038	542.343
Materia Prima	36.931.361	55.642.430	63.437.303	68.533.194	73.882.928
Otros	16.200.000	23.169.603	24.860.761	26.683.151	28.647.219
Totales	**69.896.981**	**101.859.175**	**112.216.815**	**120.038.586**	**128.288.926**

Fuente: Cálculo del autor

Costo mano de obra unitario

Partiendo de que los tiempos de elaboración son iguales para los diferentes productos en cuero y la participación respectiva en el proceso que se definió en el plan de operación, se procedió a determinar el costo de mano de obra unitario de la siguiente manera:

Tabla 28. Determinación del costo de mano de obra unitario

AÑO	Producto	Producción (N° Unidades)	%	Costo Anual MO ($)	Costo Anual MOD/producto ($)	Costo Unitario MOD ($)
1	BOLSO	288	44,4%	16.405.618	7.291.386	25317,31
	BANDOLERA	180	27,8%		4.557.116	25317,31
	BILLETERA	180	27,8%		4.557.116	25317,31
2	BOLSO	420	44,3%	22.552.256	9.991.506	23789,30
	BANDOLERA	264	27,8%		6.280.375	23789,30
	BILLETERA	264	27,8%		6.280.375	23789,30
3	BOLSO	468	44,8%	23.408.524	10.493.476	22421,96
	BANDOLERA	288	27,6%		6.457.524	22421,96
	BILLETERA	288	27,6%		6.457.524	22421,96

Fuente: Cálculo del Autor

AÑO	Producto	Producción (N° Unidades)	%	Costo Anual MO ($)	Costo Anual MOD/producto ($)	Costo Unitario MOD ($)
4	BOLSO	492	45,1%	24.296.208	10.946.643	22249,27
	BANDOLERA	300	27,5%		6.674.782	22249,27
	BILLETERA	300	27,5%		6.674.782	22249,27
5	BOLSO	516	45,3%	25.216.433	11.413.754	22119,68
	BANDOLERA	312	27,4%		6.901.339	22119,68
	BILLETERA	312	27,4%		6.901.339	22119,68

Como se puede observar en la anterior tabla, los costos unitarios por mano de obra son iguales para cada tipo de artículo en cuero a producir debido a que los tiempos de elaboración son iguales respectivamente esto se debe a que las billeteras llevan varios compartimientos internos que requieren de un trabajo muy delicado y extenso en todo el proceso para obtener un excelente producto terminado, esta participación en el proceso permanece constante a través de los años.

3.3 ESTUDIO ORGANIZACIONAL

3.3.1 Análisis DOFA. La matriz DOFA es una herramienta que se utiliza para conocer la situación real en la que se encuentra la empresa y planear una estrategia a futuro, para realizar la Matriz es necesario hacer un análisis de las características internas (debilidades y fortalezas) y la situación externa (amenazas y oportunidades).

El objetivo de realizar el análisis DOFA es determinar las ventajas competitivas de la empresa bajo análisis y la estrategia genérica a emplear que más le convenga en

función de sus características propias y las del mercado en que se mueve la empresa.

Para hacer este estudio se realizó un análisis externo del entorno económico, sociocultural, medioambiental y tecnológico para conocer las oportunidades y amenazas y reconocer de igual forma que circunstancias mejoran la situación de la empresa, que tendencias del mercado pueden favorecernos, como está la economía del país, que cambios en la normatividad legal y política se están presentando y de igual forma reconocer las amenazas que se presenten como altos riesgos y cambios en el entorno.

Se realizó también un análisis interno para reconocer la cantidad y calidad de los recursos, los clientes, la competencia, los proveedores y los intermediarios, estos elementos permiten fijar cuales son las fortalezas y las debilidades que se le pueden presentar a la empresa e identificar que atributos le permiten generar una ventaja competitiva sobre el resto de los competidores.

Tabla 29. Estrategias DOFA para los productos

	DESCRIPCIÓN	IMPACTO	ESTRATEGIAS
DEBILIDADES (ANÁLISIS INTERNO)	Producto nuevo en el mercado. Nivel de conocimiento de la Marca es bajo	Desconocimiento de las clientas a los productos nuevos y no lo incluyan en sus opciones de consumo.	Utilizar ferias y eventos donde se expongan los productos y así darlos a conocer junto con la marca. Realizar descuentos en la inauguración para así atraer nuevas clientas y que puedan comprar y conocer el producto.
OPORTUNIDADES (ANÁLISIS EXTERNO)	El mercado del Sector del cuero presenta crecimiento. Mejores nuevas tecnologías.	Productos exclusivos, nueva modalidad de compra, mayor dinámica en el mercado.	Uso de innovación y marketing para cubrir las necesidades insatisfechas del mercado.

	DESCRIPCIÓN	IMPACTO	ESTRATEGIAS
	Posicionamiento estratégico. Incorporación progresiva de la mujer al trabajo. Cambios de marketing originados en internet.		Utilización de software para la simulación de los productos conforme a las necesidades de los clientes.
FORTALEZAS (ANÁLISIS INTERNO)	Diseño de productos bajo técnicas innovadoras como compra bajo pedido. Producción de artículos exclusivos y genuinos en cuero	Comunicación directa con las clientas, relación estrecha e interactiva que permita responder de forma rápida a sus necesidades	Utilizar promociones y descuentos para incentivar las compras de las clientas. Escuchar los deseos del cliente para elaborar un producto exclusivo.
AMENAZAS (ANÁLISIS EXTERNO)	Importaciones de artículos en cuero (mercado chino) a precios muy bajos. Altos riesgos y cambios en el entorno.	Necesidad de consecución y fidelización de las clientas.	Incrementar estrategias de comunicación para dar a conocer la propuesta de valor de los productos Asociarse con otras empresas para el aprovechamiento de tecnologías, conocimientos y volúmenes de compras para la disminución en los costos operativos.

3.3.2 Organismos de apoyo. Entidades que vienen apoyando el proceso:

Facultad Ingeniería Industrial - Especialización en Gerencia – Universidad Pontificia Bolivariana: El conocimiento que se obtuvo a través de la especialización en Gerencia en áreas como: investigación de mercados, comportamiento de gustos de los consumidores, gerencia del talento humano, estrategias de mercados, proyecciones financieras, aspectos legales, innovación y creatividad empresarial; sin lugar a dudas, el apoyo y ayuda de todos los profesores.

Fondo Emprender- SENA: Entidad que ha colaborado con la plataforma para el desarrollo, montaje del plan de negocios.

SENA: Entidad que ha colaborado en la parte de capacitaciones mediante sus cursos ofertados, lo cual ha permitido conocer el arte de la elaboración de las manufacturas del cuero.

ACICAM: La Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas, ACICAM, es una entidad gremial de carácter permanente y sin ánimo de lucro, su propósito es fortalecer la representación del sector en el país y propiciar la integración de la cadena productiva. Por medio de su afiliación permiten participar de talleres de capacitación y formación para el sector, boletines de moda para las actualizaciones de los productos, informaciones económicas y legislaciones del sector.

Cámara de Comercio Bucaramanga: Conforma una sólida red de empresas santandereanas de diferentes sectores, que buscan beneficiarse de los servicios y programas que ofrece la institución. Los integrantes de la Red de Afiliados aprovechan los servicios y programas que ofrece la Cámara de Comercio de Bucaramanga para el crecimiento y fortalecimiento de su empresa. Uno de estos servicios que será aprovechado por la futura empresa es el Centro de Información de la Moda, CIM, que cuenta con información actualiza y permanente de las últimas tendencias, colores, siluetas, accesorios que se imponen en el ámbito del diseño internacional en los sectores del calzado, marroquinería, confecciones, joyería, entre otros.

3.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

3.4.1 Organización de la empresa

Organización de la empresa:

La empresa que se desea crear, es una Sociedad por Acciones Simplificada, con el nombre de MARITZA MANOSALVA MANUFACTURAS EN CUERO S.A.S., está tendrá un solo socio quien será la Autora del proyecto Maritza Manosalva Navarro quien además ejercerá como gerente o representante legal de la empresa. A continuación se describen los siguientes perfiles de cargos correspondientes a la futura empresa: un (1) gerente, (1) un contador, dos (2) vendedora, una (1) operaria de costura y una (1) operaria armadora, en total seis (6) empleos.

Tabla 30. Descripción y perfil de cargos.

Maritza Manosalva MANUFACTURAS EN CUERO	**MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y DE COMPETENCIAS LABORALES**		Origina	ESTUDIANTE DE ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA UPB		
			Revisa	MARITZA MANOSALVA		
	Código		Aprueba	MARITZA MANOSALVA		
	Fecha	10-08-2015	Versión	1	Página	1

I. IDENTIFICACIÓN	
NIVEL	ADMINISTRATIVO
DENOMINACIÓN DEL CARGO	**GERENTE GENERAL**
NUMERO DE CARGOS	Uno (1)

II. PROPÓSITO GENERAL
El gerente general de Maritza Manosalva Manufacturas en cuero, es el representante legal de la empresa quien debe velar por el excelente funcionamiento de cada una de las operaciones de la empresa, garantizando que todos los recursos físicos y humanos sean empleados responsablemente para promover el posicionamiento de la nueva empresa en el mercado.

III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES
Como Gerente General:

III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES
1. Vigilar la actividad de los empleados e impartirles las órdenes e instrucciones que exija la buena marcha de la compañía. 2. Establecer la cantidad de producción a realizar para un periodo determinado con el fin de evitar pérdidas por exceso o poca producción. 3. Realizar los pagos internos y externos de la compañía. 4. Conseguir nuevos clientes 5. Realizar negocios con los proveedores y distribuidores 6. Supervisión del proceso productivo. 7. Decidir la compra de materias primas para realizar el producto final. 8. Vigilar la actividad de los empleados e impartirles las órdenes e instrucciones que exija la buena marcha de la compañía. 9. Realizar selección de personal. 10. Contratar a las personas necesarias para llevar a cabo las labores al interior de la empresa. 11. Autorizar pagos a proveedores y empleados. 12. Realizar y organizar la política de calidad de la empresa. 13. Firmar todos los documentos relacionados con la parte tributaria. 14. Autorizar los pedidos de servicio o suministros. 15. Elaborar el presupuesto de la empresa. 16. Llevar un control de personal para garantizar el buen funcionamiento de la empresa.

IV. REQUERIMIENTOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
EDUCACIÓN	**EXPERIENCIA**
Título profesional en áreas administrativas, económicas, y/o contables. Tarjeta profesional vigente	Mínimo 1 año de experiencia desempeñando cargos administrativos, directivos y/o similares
V. PERFIL DEL CARGO	
Experiencia en el sector de producción de marroquinería. El gerente debe ser una persona íntegra, un líder nato, con gran sentido de la responsabilidad y honestidad. Igualmente debe tomar decisiones de forma adecuada, proponer planes en el área de mercadeo, servicio al cliente, producción y comercial. Por ultimo debe ser una persona que genere credibilidad y para ello debe ser conocedor del sector marroquinero, plantear estrategias a futuro, para así anticiparse a los cambios y generar tendencias.	

I. IDENTIFICACIÓN	
NIVEL	FINANCIERO
DENOMINACIÓN DEL CARGO	**CONTADOR**
NUMERO DE CARGOS	Uno (1)
CARGO DEL JEFE INMEDIATO	GERENTE GENERAL

II. PROPÓSITO GENERAL
Llevar la contabilidad de la entidad de acuerdo a las normas tributarias legales vigentes.

II. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES
1. Realizar los estados financieros de la empresa. 2. Elaborar los contratos de trabajo, teniendo en cuenta las normas legales y los términos fijados por la ley. 3. contabilizar facturación de compra y venta. 4. Elaborar la nómina de los trabajadores, liquidar prestaciones sociales, liquidar y pagar las seguridades sociales y parafiscales. 5. Presentar informes de los estados financieros de la empresa a los gerentes. 6. Liquidar oportunamente los impuestos relacionados con las actividades de la empresa. 7. Registrar a los proveedores, sus estados de cuenta y los requerimientos mínimos para realizar negocios con ellos. 8. Realizar el cálculo de los costos de producción.

IV. REQUERIMIENTOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
EDUCACIÓN	**EXPERIENCIA**
Título Profesional en contaduría pública. Tarjeta profesional vigente.	Mínimo 2 años de experiencia en el cargo de cortador.

V. PERFIL DEL CARGO
Profesional en contaduría pública, mínimo 2 años de experiencia en el cargo, responsable, organizado, ordenado, honesto, transparente y cumplidor de su deber.

I. IDENTIFICACIÓN	
NIVEL	COMERCIAL
DENOMINACIÓN DEL CARGO	**VENDEDOR**
NUMERO DE CARGOS	DOS (2)
CARGO DEL JEFE INMEDIATO	GERENTE GENERAL

II. PROPÓSITO GENERAL
Ofrecer y lograr la comercialización de los productos de la empresa, garantizando la satisfacción y atención al cliente, cumpliendo con las metas establecidas por el Departamento de Ventas.

II. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES

1. Debe encargarse de brindar el mejor servicio, para el cliente.
2. Atención al cliente.
3. Vender los artículos de cuero.
4. Facturar las ventas.
5. Controlar los inventarios de cada mostrador del punto de venta.
6. Realizar los pedidos a tiempo de los artículos que vaya requiriendo.
7. Asesorar al cliente al momento de escoger el artículo que más se acomode a sus necesidades.
8. Proporcionar al cliente los productos más adecuados e igualmente brindarles el mejor servicio.
9. Mantener informado al gerente del flujo de la caja menor y los fondos a su cargo.
10. Recibir las llamadas que entren al punto de venta.
11. Mantener una presentación personal excelente.
12. si el vendedor observa que las ventas están disminuyendo, debe comunicarlo inmediatamente al gerente.
13. Rotar inventarios.
14. Reportar todas las anomalías relacionadas con su área de trabajo.
15. Registrar la salida de mercancías en su respectivo formato.
16. Registrar inventarios de los productos
17. Compromiso con las ventas.

IV. REQUERIMIENTOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
EDUCACIÓN	**EXPERIENCIA**
Bachiller en cualquier modalidad. Técnica en ventas capacitada en el SENA.	Mínimo 1año de experiencia en el cargo de vendedora.

V. PERFIL DEL CARGO
Un año de experiencia como vendedora y atención al cliente, técnica de ventas capacitada en el SENA, amable, responsable, honesta y con buenas relaciones humanas.

Maritza Manosalva MANUFACTURAS EN CUERO	**MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y DE COMPETENCIAS LABORALES**		Origina	ESTUDIANTE DE ESPECIALIZACION EN GERENCIA UPB		
			Revisa	MARITZA MANOSALVA		
	Código		Aprueba	MARITZA MANOSALVA		
	Fecha	10-08-2015	Versión	1	Página	6

I. IDENTIFICACIÓN	
NIVEL	COMERCIAL
DENOMINACIÓN DEL CARGO	**ARMADORA**
NUMERO DE CARGOS	UNO (1)
CARGO DEL JEFE INMEDIATO	GERENTE GENERAL

II. PROPÓSITO GENERAL
Realizar el ensamble y arme de las piezas para elaborar los artículos de cuero con la mayor calidad posible y revisar el terminado de cada artículo antes de ser trasladado al punto de venta.

II. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES
1. La función principal es entregar un producto final de calidad con la mayor eficiencia y eficacia posibles. 2. Realizar el ensamble y arme de piezas dando prioridad a las órdenes de producción más urgentes. 3. Realizar el entintado de las piezas que lo requieran. 4. Limpiar perfectamente el artículo tanto interna como exteriormente, retirando los excesos de pegantes y de tintas. 5. Ubicar los accesorios o adornos de acuerdo a cada producto. 6. Revisar el terminado de cada bolso. 7. Evitar perdida de piezas. 8. Control de Inventarios de materia prima e insumos. 9. Procurar reducir las pérdidas por mal manejo de la materia prima o por operaciones del proceso.

II. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES
10. Evitar demoras y pérdida de tiempo en los procesos de producción. 11. Alta concentración para evitar accidentes laborales. 12. Reportar todos los accidentes de producción. 13. Reportar todos los accidentes laborales. 14. Portar la dotación completa, limpia, en buen estado y de manera adecuada. 15. organización del sitio de trabajo, control de Inventarios, actividades de limpieza 16. Cumplir con todas las normas de seguridad industrial definidas por la dirección técnica de la empresa. 17. Mantener buenas relaciones con los compañeros de trabajo fomentando un ambiente propicio para el entendimiento 18. Cumplir con los horarios establecidos para las labores realizadas en la empresa.

IV. REQUERIMIENTOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
EDUCACIÓN	**EXPERIENCIA**
Bachiller en cualquier modalidad. Aprendiz del SENA con estudios técnicos de marroquinería.	Mínimo un año de experiencia en el sector de producción de marroquinería.

V. PERFIL DEL CARGO
Aprendices del SENA con estudios técnicos en marroquinería, preferiblemente que sea madre cabeza de familia, un año de experiencia en el sector de producción de marroquinería, responsable, honesta, con conocimiento de las herramientas usadas en los procesos.

Maritza Manosalva MANUFACTURAS EN CUERO	**MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y DE COMPETENCIAS LABORALES**		Origina	ESTUDIANTE DE ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA UPB		
			Revisa	MARITZA MANOSALVA		
	Código		Aprueba	MARITZA MANOSALVA		
	Fecha	10-08-2015	Versión	1	Página	8

I. IDENTIFICACIÓN	
NIVEL	PRODUCCION
DENOMINACIÓN DEL CARGO	**OPERARIA DE COSTURA**
NUMERO DE CARGOS	UNO (1)
CARGO DEL JEFE INMEDIATO	GERENTE GENERAL

II. PROPÓSITO GENERAL
Dar costura a las piezas armadas y Manejar adecuadamente la máquina plana, con el fin de realizar la elaboración de los artículos de cuero de acuerdo a las especificaciones asegurando la calidad de los productos.

II. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES
1. Entregar un producto final de calidad con la mayor eficiencia y eficacia posibles. 2. Dar costura a las piezas armadas. 3. Realizadas los forros internos de los bolsos. 4. Hacer buen uso de los implementos de trabajo 5. Evitar demoras y pérdida de tiempo en los procesos de producción. 6. Alta concentración para evitar accidentes laborales. 7. Reportar todos los accidentes de producción. 8. Reportar todos los accidentes laborales. 9. Portar la dotación completa, limpia, en buen estado y de manera adecuada. 10. organización del sitio de trabajo, control de Inventarios, actividades de limpieza 11. Cumplir con todas las normas de seguridad industrial definidas por la dirección técnica de la empresa. 12. Mantener buenas relaciones con los compañeros de trabajo fomentando un ambiente propicio para el entendimiento. 13. Cumplir con los horarios establecidos para las labores realizadas en la empresa.

IV. REQUERIMIENTOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
EDUCACIÓN	**EXPERIENCIA**
Bachiller en cualquier modalidad. Aprendiz del SENA con estudios técnicos de marroquinería.	Mínimo dos años de experiencia en el sector de producción de marroquinería.

V. PERFIL DEL CARGO
Estudios técnicos en marroquinería, dos años de experiencia en el sector de producción de marroquinería, preferiblemente que sea madre cabeza de familia, manejo de maquinaria de costura de productos en cuero, responsable, honesta, con conocimiento de las maquinas usadas en los procesos y su mantenimiento.

3.5 ASPECTOS LEGALES

3.5.1 Constitución de la empresa. El tipo de sociedad que se conformará, será una Sociedad por Acciones Simplificada S.A.S., la razón social de la empresa irá seguida de la palabra (Sociedad por Acciones Simplificada) o de su abreviatura (S.A.S.) quedando MARITZA MANOSALVA MANUFACTURAS EN CUERO S.A.S., con una marca registrada como (MARITZA MANOSALVA).

A través de la ***ley 1258 del 5 de diciembre de 2008*** el Congreso de la república aprobó el texto mediante el cual se aprueba la constitución de las denominadas sociedades anónimas simplificadas, sociedades que no se constituyen mediante escritura pública sino mediante documento privado y que se constituirían con una o varias personas naturales o jurídicas.

Leyes de la constitución política de Colombia de 1991 que sustenta la creación de empresa y su libre actividad económica:

Art. 333- La actividad económica y de iniciativa privada es libre dentro de los límites del bien común. Para su ejercicio nadie podrá exigir permisos previos, ni requisitos sin autorización de la Ley. La libre competencia económica es un derecho de todos que se presumen responsabilidades .La empresa como base de desarrollo, tiene una función social que implica obligaciones, el Estado fortalecerá las organizaciones solidarias y estimulará el desarrollo empresarial.

Art. 336. Ningún monopolio podrá establecerse sino como árbitro rentístico con una finalidad de interés público o social y en virtud de la Ley.

Art. 338. En tiempo de paz, solamente el Congreso, las Asambleas departamentales y los Congresos distritales y municipales podrán imponer contribuciones fiscales o parafiscales. La ley, las ordenanzas y los acuerdos deben fijar directamente los sujetos activos y pasivos, los hechos y las tarifas de los impuestos.

Estas empresas se pueden constituir bien como personas naturales (en el caso de inscripción como comerciantes y como empresas unipersonales) o como personas jurídicas (en el caso de constituirse sociedades con otras personas naturales o jurídicas).

Código de Comercio:

Art. 19- Las obligaciones que tiene todo comerciante.

Art. 20- Son actos y empresa mercantiles el giro, otorgamiento, aceptación, garantía o negociación de títulos valores así como la compra para la venta, permuta de los mismos.

Art. 25- Se entenderá por empresa toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes o prestación de servicios.

Art. 98- Definición del contrato de sociedad.

Art. 110- Requisitos que deben contener las escritura públicas.

Otras leyes que sustentan la conformación de esta empresa referente a su actividad:

La ***Ley9 de 1979***establece las normas sanitarias de las cuales se ha reglamentado los residuos, las disposiciones de residuos sólidos (degradables y biodegradables).

La***Ley99 de 1993 Articulo 50*** sobre licencia ambiental.

Existen diversas regulaciones para el sector marroquinero como las siguientes:

Artículo 3 del Decreto 3149 de 2006: “por la cual se adopta el manual de buenas prácticas de manejo para la producción y obtención de la piel de ganado bovino y bufalino”.

Este decreto es promulgado por el ministerio de agricultura y desarrollo rural. En éste, se muestran las buenas prácticas para la obtención de pieles y está especificada de la siguiente forma.

El artículo 3 del decreto 3149 de 2006 establece que el Ministerio de ” Agricultura y Desarrollo Rural, con la colaboración de la Federación Colombiana de Ganaderos –FEDEGAN- y con la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia –ANDI, expedirá mediante resolución, el manual de buenas prácticas de manejo para que las pieles sufran el menor deterioro posible en el proceso de marcación.

Que es necesario garantizar la calidad de las pieles bovinas y bufalinas en beneficio de la competitividad de la cadena productiva del cuero, calzado y marroquinería.

RESUELVE

ARTÍCULO PRIMERO OBJETO. Adóptese el Manual de Buenas Prácticas de Manejo Para la Producción y Obtención de la Piel de Ganado Bovino y Bufalino el cual hace parte integral de esta Resolución.

ARTÍCULO SEGUNDO.- CAMPO DE APLICACIÓN. El presente manual podrá ser aplicado a los sistemas de producción primaria bovina y bufalina, marcación, transporte de los animales vivos, manipulación de ganado, sacrificio y faenado de animales, manipulación y conservación de las pieles.
Las disposiciones del presente manual podrán ser aplicadas sin perjuicio del cumplimiento de la reglamentación vigente en materia de obtención y manejo de pieles de ganado bovino y bufalino, legislación ambiental y sanitaria, desechos de producción, comercialización, importación, certificación, entre otros.

ARTICULO TERCERO.- VIGENCIA. La presente Resolución rige a partir de su publicación.”

La aplicación de esta resolución dirigida a la producción correcta de las pieles tanto bovinas como bufalinas, por medio del seguimiento de un manual en el que se

especifican los requerimientos para cumplir con lo anterior. A manera de síntesis, se presentan los siguientes puntos principales:

Definiciones sobre la piel y como funciona en el sector marroquinero, la cadena productiva para la obtención de la piel, las practicas que deben desarrollar los ganaderos y curtidores para obtener una piel de excelente calidad, daños causados a la piel en la producción primaria, buenas prácticas para la obtención de las pieles, el manejo y la clasificación de las pieles, transporte de las pieles y defectos que afectan a las pieles.

Con base en lo anterior, podemos decir que en las buenas prácticas para la obtención de los cueros, radica la calidad de los productos que ofrece la marroquinería.

En la actualidad existen pocas normas vigentes en cuanto el manejo sostenible de la producción del sector marroquinero. A continuación, se presentan las diversas normas vigentes.

RESOLUCIÓN 00781 "Por la cual se establecen precios indicativos para productos de marroquinería y similares y se deroga la Resolución 8568 del 11 de septiembre de 2008".

Artículo 1. Fijar en términos FOB, país de origen, los siguientes precios indicativos para productos de marroquinería y similares originarios de todos los países salvo de aquellos con los cuales Colombia haya suscrito Acuerdos de Libre Comercio.

Artículo 2, "los precios de las mercancías descritas rigen para productos de marcas diferentes a Adidas, Caterpillar, Converse, Diesel, Eckounltd, Fila, Jansport, Lacostte, Lotto, Merrel, New Balance, Nike, OP, Patrick, Puma, Reebok, Skechers, Samsonite, Totto, Vans y Umbro y todas aquellas marcas reconocidas mundialmente, en el campo de la marroquinería y similares."

Artículo 3. Las medidas previstas en el numeral 1.20 del artículo 502 y en el Artículo 502-1 del Decreto 2685 de 1999 se aplicarán a mercancías procedentes de Zonas de Régimen Aduanero Especial amparadas por Facturas de Nacionalización expedidas con posterioridad a la publicación de esta resolución.

Artículo 4. La descripción registrada para los diferentes productos en este acto administrativo es la que define la mercancía a controlar. Las partidas y subpartidas no tienen carácter vinculante. La medida de las pulgadas se toma desde la base del producto hasta la parte superior del mismo.

Artículo 5. Los morrales con la superficie exterior de hojas de plástico o de materias textiles que lleguen al país en cantidades superiores a 3.000 unidades, idénticas entre sí, su tamaño se encuentre entre 10" y 14" y cuya compra se encuentre soportada en un único contrato de compraventa no serán controlados con los precios previstos en el artículo 1 de la presente resolución. Serán idénticas las mercancías que sean iguales en todo, presentación, tamaño, país de origen, proveedor y en general en todas las características físicas, calidad y prestigio comercial que las identifican, con excepción del color". Esta norma puede relacionarse con la sostenibilidad, ya que brinda bases de equidad con relación a los precios con los cuales deben ser promocionados los productos.

CÓDIGO PENAL: Art. 247. Contaminación ambiental. El que ilícitamente contamine el ambiente, incurrirá, sin perjuicio de las sanciones administrativas a que hubiere lugar y siempre que el hecho no constituya otro delito, en prisión de uno a seis años y multa de cincuenta mil a dos millones de pesos.

Ley 23 de 1973: Entre los aspectos relacionados con los recursos naturales considerados en esta ley, se tiene: "Prevención y control de la contaminación del medio ambiente, mejoramiento, conservación y restauración de los recursos naturales renovables.

Determina como bienes contaminables: “aire, agua y **suelo”**. Se refiere a:

Contaminación como “la alteración del medio ambiente por sustancias o formas de energía puestas allí por la actividad humana o de la naturaleza, en cantidades, concentraciones o niveles capaces de interferir con el bienestar y la salud de las personas, atentar contra la flora y la fauna, degradar la calidad del medio ambiente o afectar los recursos de la nación o de particulares”.

Contaminante como todo elemento, combinación de elementos o forma de energía que actual o potencialmente pueda producir alguna o algunas de las alteraciones ambientales descritas en la definición de contaminación.

Distribución de Utilidades

La distribución de las utilidades se hará de la siguiente forma:

Tabla 31. Distribución de utilidades

AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
10%	10%	15%	15%	15%

Fuente: Cálculos del Autor

3.6 ESTUDIO FINANCIERO

3.6.1 Ingresos por Ventas. Los ingresos proyectados por ventas son los siguientes:

Tabla 32. Precio unitario de los productos.

Productos	Precio salida al mercado
Bolso grande	$290.000
Bolso bandolera	$180.000
Billetera	$155.000

Fuente: Cálculo de la Autora. Precios No incluyen IVA

Tabla 33. Proyección de ventas

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Crecimiento en ventas	0%	10%	10%	5%	5%
Bolsos	288	420	468	492	516
Bandoleras	180	264	288	300	312
Billeteras	180	264	288	300	312
Total	648	948	1044	1092	1140

Fuente: Cálculo de la Autora.

Tabla 34. Proyección de ingresos por ventas.

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inflación	0%	3,1%	3,1%	3,1%	3,1%
Bolsos ($)	83.520.000	125.575.800	144.265.067	156.364.837	169.076.154
Bandoleras ($)	32.400.000	48.993.120	55.103.898	59.179.291	63.454.403
Billeteras ($)	27.900.000	42.188.520	47.450.579	50.959.945	54.641.291
Ingreso total ($)	143.820.000	216.757.440	246.819.544	266.504.073	287.171.848

Fuente: Cálculo de la Autora. Valores no incluyen IVA

3.6.1.1 Capital semilla Fondo Emprender: Los recursos solicitados al Fondo Emprender como capital semilla para capital de trabajo, maquinaria y equipo y costos de puesta en marcha son en total 180
SMLV.

3.6.2 Egresos

3.6.2.1 Inversiones: Las inversiones necesarias para el proyecto están descritas a continuación:

Tabla 35. Inversiones necesarias para el proyecto

INVERSIONES	VALOR ($)
Maquinaria y equipos	45.800.000
Muebles y enseres	10.550.000
Adecuaciones de Instalación	5.000.000
Capital de Trabajo	46.760.000
TOTAL	108.110.000

3.6.2.2 Costos de puesta en marcha: Son los costos necesarios para que el negocio pueda empezar a funcionar, registros y licencias, su valor se resume en la tabla 31.

Tabla 36. Gastos de puesta en marcha.

Costos de Puesta en Marcha	
Descripción	**Valor**
Registro Mercantil	150,000.00
Registros, Marcas y Patentes	659,000.00
Total	**809,000.00**

Fuente: Cálculo del autor

3.6.2.3 Gastos totales de administración y ventas: Los gastos de administración y ventas de la estructura de costos de Maritza Manosalva Manufacturas en cuero están compuestos por los siguientes conceptos:

Tabla 37. Gastos de administración

Gastos Administrativos y Ventas					
Descripción	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
Descuento por Inauguración	3,995,000.00	4,118,845.00	4,246,529.20	4,378,171.60	4,513,894.92
Pagos por arrendamientos	13,500,000.00	13,918,500.00	14,349,973.50	14,794,822.68	15,253,462.18
Publicidad	5,980,000.00	6,165,380.00	6,356,506.78	6,553,558.49	6,756,718.80
Servicios Públicos	1,800,000.00	1,855,800.00	1,913,329.80	1,972,643.02	2,033,794.96
Suministros de Oficina	360,000.00	371,160.00	382,665.96	394,528.60	406,758.99
Teléfono, Internet, Correo	540,000.00	556,740.00	573,998.94	591,792.91	610,138.49
Total	**26,175,000.00**	**26,986,425.00**	**27,823,004.18**	**28,685,517.30**	**29,574,768.34**

Fuente: Cálculo del autor

3.6.2.4 Capital de trabajo: El capital de trabajo son los recursos que el emprendedor necesita para financiar su negocio, suficientes hasta el momento de recuperar las ventas según el Fondo Emprender.

Tabla 38. Capital de trabajo.

Componente	Valor	Observación
Costos Indirectos de Fabricación	7,360,000.00	Para el pago de 4 meses del arriendo (operativo), servicios públicos (operativo).
Gastos de Administración	19,144,000.00	Para el pago de 4 meses del arriendo (administrativo), servicios públicos, salarios del Gerente, Vendedoras y Contador.
Gastos de Puesta en Marcha	809,000.00	Para el registro de marca y el registro mercantil.
Gastos de Ventas	4,880,000.00	Para el pago total de la página web y folletos y 4 meses de publicidad en pantallas digitales y redes sociales
Mano Obra Directa	7,296,000.00	Para pago de salarios a los 2 operarios durante 4 meses de operación.
Materia Prima	7,271,000.00	Para la compra de materia prima como cuero, herrajes, seda, entre otros. de los 2 primeros meses de producción
TOTAL	**46.760.000**	

Fuente: Cálculo del autor

3.6.3 Evaluación financiera. La siguiente tabla es el resultado del análisis del formato financiero y contiene los indicadores para la toma de decisión respecto a invertir o no en un proyecto. En el caso del presente proyecto se estableció una tasa de rentabilidad del 18%, lo que significa que el emprendedor espera, como mínimo, obtener una ganancia del 18% sobre su inversión. Los criterios de decisión para invertir se muestran a continuación en la tabla 34:

Tabla 39. Criterios de decisión para la inversión.

Tasa mínima de rendimiento a la que aspira el emprendedor	**18%**
TIR (Tasa Interna de Retorno)	30,96%
VAN (Valor actual neto)	39.026.485
PRI (Periodo de recuperación de la inversión)	2,16

Fuente: Cálculo del autor

3.6.2.1 Valor presente neto: La tabla 34 muestra un valor presente neto positivo, lo cual quiere decir que el proyecto renta por encima de la tasa mínima de rendimiento a la que aspira el autor del proyecto.

VPN = $ 39.026.485

3.6.2.2 Tasa interna de retorno: Esta tasa mide la rentabilidad del capital que se encuentra invertido en el proyecto y al ser superior a la esperada indica que el interesado sí invertiría en el proyecto.

TIR = 30,96%

3.6.2.3 Análisis de los flujos de caja y de la rentabilidad: El flujo de caja presenta un incremento constante a través de los años de estudio del proyecto como se puede observar en la tabla 35, debido a la normalización de las tasas de crecimiento tanto de los ingresos como de los egresos por motivo a la inexistencia de eventos que distorsionen estas cifras como la introducción de un nuevo producto o el incremento de los egresos producto de la inversión en la ampliación de la capacidad productiva.

Tabla 40. Flujos de caja proyectados.

Flujo de Caja	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Flujo de Operación	20.874.084	47.743.022	54.940.192	58.123.647	64.320.471
Flujo de Inversión	5.416.353	-812.275	-300.509	-203.723	-213.675
Flujo de Financiación	0	-397.731	-3.493.802	-5.173.195	-6.047.332
Flujo de caja para evaluación	26.290.437	46.930.747	54.639.683	57.919.924	64.106.796
Flujo de caja descontado	22.280.032	33.704.932	33.255.398	29.874.453	28.021.671

Fuente: Cálculo del autor

Observando los valores de la tabla 36, la rentabilidad operacional muestra un crecimiento considerable a causa del incremento de la eficiencia operativa representada en una mayor utilización de la capacidad instalada.

El decremento de la rentabilidad del patrimonio obedece al incremento de las utilidades retenidas a partir del año 3, lo cual hace evidente la necesidad de un rediseño en la política de dividendos y de reinversiones.

La rentabilidad del activo se ve incrementado producto de la eficiencia en el uso de los recursos y a que no se destina tanto dinero en la inversión de activos fijos como el incremento que se presenta en los activos corrientes, resultado de un mayor volumen de ventas.

Tabla 41. Indicadores de rentabilidad.

RENTABILIDADES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Rentabilidad Operacional	4,1%	16,0%	20,9%	22,6%	26,9%
Rentabilidad Neta	2,8%	10,7%	14,0%	15,1%	18,0%
Rentabilidad Patrimonio	66,5%	80,7%	57,6%	42,4%	36,7%
Rentabilidad del Activo	3,5%	15,9%	18,8%	18,2%	19,0%

Fuente: Cálculo del autor

3.7 IMPACTO

3.7.1 Impacto Social. Las empresas pertenecientes al sector marroquinero, al igual que los otros sectores han adelantado acciones a favor de la sociedad en busca de mejorar los niveles de calidad de vida y contribuir al mejoramiento del entorno social.

Maritza Manosalva Manufacturas en Cuero se compromete a generar seis (6) empleos directos los cuales contribuirán a mejorar la tasa de empleo a nivel regional y nacional. También se compromete a pagar a sus empleados todas las prestaciones sociales, para que puedan gozar de una buena salud y bienestar social. Con el pago de impuestos como el IVA, Renta, Industria y comercio, se beneficiará la sociedad debido a que serán utilizados para programas de desarrollo social, seguridad nacional, infraestructura, educación, salud entre otros.

3.7.2 Impacto Económico. La creación de una nueva empresa y de nuevos productos traerá un impacto económico positivo sobre la oferta de bienes en la ciudad de Bucaramanga, aumentando la dinámica del mercado, generando nuevos empleos indirectos y mayores ventas de los proveedores por las compras de sus insumos. Con la generación de nuevos empleos, contribuimos a que las personas tengan poder adquisitivo y puedan consumir otros productos y servicios lo que ayudaría al crecimiento de la economía nacional.

3.7.3 Impacto Ambiental. La protección del medio ambiente es una de las prioridades de la empresa:

- Crear una conciencia ambiental entre los empleados

- Cumplir los requerimientos ambientales y mejorar continuamente en su desempeño.

- Colaborar con la cadena de suministros de manera que ésta produzca el menor impacto medioambiental.

- Se buscará prevenir, mitigar y controlar los efectos nocivos que afecten las condiciones de vida de la población presente y futura, mediante el cumplimiento de normas y legislaciones ambientales.

Los posibles impactos y su mitigación serán los siguientes:

✓ ***Consumo de energía y agua***

Para la elaboración de manufacturas en cuero se requiere alto consumo de energía, los equipos que se comprarán deberán estar certificados bajo normas donde indiquen consumos mínimos de energía.

La iluminación en lo posible deberá ser de forma natural para reducir el consumo de energía eléctrica.

Los sanitarios deberán ser de bajo consumo de agua

Se realizarán capacitaciones a nivel interno respecto al ahorro de energía, con el objeto de disminuir costos y contribuir a la conservación de los recursos que la generen.

✓ ***Contaminación por ruido***

Ésta será mínima y no continua, pues está representada en las máquinas que cosen los tejidos de los artículos en cuero las cuales cumplen las normas internacionales de emisión de ruidos, además la mayoría de los procesos de fabricación de los artículos son a mano lo que ayuda a disminuir esta contaminación auditiva

✓ ***Contaminación por desperdicios de cuero***

En lo posible se reciclará la mayoría de cortes de cuero que queden y se utilizarán en artículos de pequeña marroquinería como son los monederos, portacelulares, llaveros, etc.

- ✓ ***Contaminación visual***

Los avisos y demás publicidades se harán en lo posible en materiales orgánicos y se colocarán de forma armoniosa para que no generen desagrado sobre el ambiente donde se publiquen.

- ✓ ***Contaminación por empaques del producto***

Los artículos serán empacados en bolsas de papel biodegradable o reciclable.

4. CONCLUSIONES

De acuerdo a los datos calculados como la proyección de la demanda e indicadores de rentabilidad y liquidez, se puede demostrar la viabilidad del proyecto propuesto. Como se indicó en los análisis financieros la inversión es recuperada a los 2,16 años de operación, teniendo en cuenta los flujos de caja que genera la empresa, así como, unos indicadores que demuestra numéricamente la rentabilidad de la empresa.

De acuerdo al servicio de atención personalizada y exclusividad de los artículos ya que serán elaborados según las necesidades de las clientas donde los podrán visualizar en un programa en 3D, esta idea se convierte en una oportunidad de negocio. La propuesta presente describe las características de la empresa para ofrecer un producto, según las necesidades del mercado, enfocado principalmente en la atención personalizada y nuevas opciones de modalidad de compra donde las clientas puedan diseñar, ajustar y conformar su producto de acuerdo a sus preferencias y necesidades, Productos en cuero terminados y acabados a mano con diseños exclusivos y vanguardistas.

Teniendo en cuenta la capacidad instalada de Maritza Manosalva Manufacturas en Cuero, la demanda puede ser mayor a la proyectada, porque cuenta con todos los elementos necesarios, tanto en infraestructura como equipos y elementos necesarios para el desarrollo de más productos.

En el aspecto social, el proyecto generará 6 empleos, 2 en el área operativa (una operaria de costura y una operaria de arme) y 4 en el área administrativa (gerente, contador y dos vendedoras); además de aportar a la economía nacional en cuanto.

Es necesario desarrollar capacidades que representen ventajas sostenibles en el tiempo como el posicionamiento de marca, la investigación y el desarrollo con el fin de asegurar el futuro en el largo plazo de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

SERRANO L., VILLARRAGA A. El Emprendedor y su Empresa Guía para elaborar el plan de empresa. Universidad Pontificia Bolivariana 2008

Aprovechamiento del TLC con Estados Unidos. Cuero, Calzado y Marroquinería. Disponible: http://www.aprovechamientotlc.com/media/3287718/tlc_sectorial_cuero_calzado.pdf

Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas ACICAM Disponible: http://www.acicam.org/

BOSI. Disponible en http://www.mybosi.com/

Cámara de Comercio de Bucaramanga. Disponible en: http://www.camaradirecta.com/

Cómo va el sector. Disponible en: http://acicam.org/phocadownload/comovaelsector_julio_2013.pdf

Cueros Vélez. Disponible en: http://www.velez.com

DNP – Departamento Nacional de Planeación. Disponible en:https://www.dnp.gov.co/programas/desarrollo-empresarial/Paginas/desarrollo-empresarial.aspx

PROPAIS. Sector de cueros en Colombia. Disponible en: http://propais.org.co/biblioteca/inteligencia/sector-cueros-en-colombia.pdf
NORA LOZZA. Disponible en http://noralozza.com.

Trabajo de Grado: “Plan de Negocio para Crear una Empresa Productora y Comercializadora de Marroquinería, para Jóvenes de Estratos 4, 5,6 de la ciudad de Bogotá. Autores: Alejandra Patricia Romero Pérez y Lyda María Corredor Delgado. Administración de Empresas de la Pontificia Universidad Javeriana. Disponible:http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/economia/tesis179.pdf

Trabajo de Grado: Factibilidad para la Creación de una Empresa que Fabrica y Comercializa Bolsos Multiusos en Cuero de Línea Casual en Bucaramanga y su área metropolitana. Autores: Martha Viviana Angarita Guerrero y Maira Zulay Sánchez Valbuena. Gestión Empresarial de la Universidad Industrial de Santander.Disponible:http://repositorio.uis.edu.co/jspui/bitstream/123456789/11396/2/137945.pdf.

Trabajo de Grado: Plan de Empresa para Fabricar y Comercializar Productos de Marroquinería en Pieles Exóticas en la Ciudad de Cali. Autores: José Luis Aragón Nieto y Raúl Emilio Alzate Bedoya. Maestría en Administración de la Universidad ICESI.
Disponible:https://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/68277/1/plan_empresa_fabricar.pdf

ANEXOS

ANEXO A. Preguntas, tabulación de resultados y ficha técnica de la encuesta

ENCUESTA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

La presente encuesta tiene como objetivo conocer el perfil de los clientes que compran manufacturas en cuero en la ciudad de Bucaramanga. Solicitamos comedidamente su colaboración en el diligenciamiento del siguiente instrumento:

Nombre del encuestado: _____

Profesión_____ Correo electrónico:_____

1. **¿Cuál es su rango de edad en años?**

15 a 21 ____ 22 a 35 _____ 36 a 45 ____ 46 a 55 ____ Más de 56 ____

2. **¿Cuál es su estrato?**

1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5 ____ 6 ____

3. **¿Compra usted manufacturas en cuero? (entiéndase como bolsos, billeteras, cinturones, portacelulares y cosmetiqueras elaborados en cuero). Si su respuesta es NO finalice la encuesta.**

SI_____ NO_____

4. **¿Qué marca prefiere en el mercado?**

Vélez ____ Bosi ____ Nora lozza ____ Marsupial ____ III Milenio ____
Otra ¿Cuál? _____

5. **¿Con que frecuencia al año compra bolsos y accesorios en cuero?**

1 a 3 veces ____ 4 a 6 veces ____ 7 a 9 veces ____ Más de 9 veces ____

6. **¿Cuáles son las principales características que tiene en cuenta al comprar un artículo en cuero? Elija máximo tres (3).**

Diseño ____ Precio ____ Exclusividad ____ Garantía ____ Comodidad ____
Presentación ____ Calidad ____ Otro ¿Cuál? _____

7. **¿Cuál es su grado de satisfacción con los artículos en cuero que actualmente existen en el mercado?**

Muy satisfecho ____ Satisfecho ____ Insatisfecho ____ Muy insatisfecho ____

8. **¿Con que frecuencia cuando realiza sus compras tiene que escoger sobre el inventario que tiene exhibido el proveedor?**

Siempre ____ Casi siempre ____ A veces ____ Nunca ____

9. **¿Estaría dispuesta a comprar una manufactura de cuero bajo pedido donde pueda personalizar las características del producto como combinación de colores, tamaño y tipo de cuero?**

SI ____ NO ____

10. ¿Si existiera una nueva empresa que produzca manufacturas en cuero, de qué forma o medio le gustaría comprar sus artículos?

Tienda ___ Catálogo ____ Internet ____ Vendedor a domicilio ____

Muchas Gracias por su colaboración.

Necesidades de información:

- Nivel de aceptación de los clientes frente a la competencia
- Principales fortalezas de la competencia
- Gustos predominantes en el momento de comprar un producto de cuero
- Nivel y frecuencia de consumo
- Atributos del producto que incentivan la compra

Ficha técnica de encuesta a mujeres de estratos 4, 5 y 6 de la ciudad de Bucaramanga

Método de Investigación	**El método a aplicar es el deductivo, permite analizar la realidad general a partir de situaciones e identificar entornos para ir a lo particular. Análisis y síntesis, proceso que va a permitir conocer la realidad a partir de la identificación de los consumidores y proveedores del producto. A través de la investigación se conocerá gradualmente el producto y su mercado. Se podrá establecer la claridad del estudio y definición sobre la factibilidad.**
Fuentes de Información	Se recurrió directamente a indagar a la población objetivo la cual son mujeres de estrato 4, 5 y 6. La información secundaria se obtiene de la cámara de comercio, alcaldía de Bucaramanga, recopilación de documentos, consultas virtuales y asesoramientos de personas con experiencia en plan de negocios.
Técnicas de recolección de la información	La información se obtendrá por medio de una encuesta. La recolección de información se aplicará a las mujeres de estrato 4, 5 y 6, que visiten almacenes de venta de artículos de cuero en las principales zonas comerciales para conocer sus preferencias.

Instrumento	Se diseñó una encuesta con 10 preguntas. Aquí se recoge las necesidades de información.
Modo de aplicación	Directa, por parte de la responsable del estudio.
Definición de la población	Como elemento de muestreo se tomó cada mujer que pertenezca a los estratos 4, 5 y 6 de la ciudad de Bucaramanga (59.297)
Proceso de muestreo	Para recopilar la información referente a los consumidores, se utilizará el muestreo probabilístico aleatorio simple, asegurando que cada elemento de la población tenga una probabilidad igual de ser incluido en la muestra.
Marco muestral	$n = (N Z^2 p q) / \{(N – 1) e^2 + Z^2 p q\}$ n = número de la muestra N = número de mujeres entre 22 y 55 años de los estratos 4, 5 y 6. $Z = (1.96)^2$ P = probabilidades de éxito (50%) = 0.5 Q = probabilidades de fracaso (50%) = 0.5 e^2 = probabilidades de error(5%) = 0.07 $n = (1.482*1.96^2 *0.5 *0.5) / (1.482 – 1) 0.07^2 +$ $1.96^2 * 0.5 * 0.5$ n = 173
Alcance	Ciudad de Bucaramanga
Tiempo de aplicación	1 mes para la recolección de la información.

Fuente: Autora del proyecto

De los resultados que se presentan a continuación podemos concluir:

- El 89% de la población encuestada se encuentra entre el rango de 22 a 55 años de edad

- Todas las encuestadas pertenecen a los estratos 4, 5 y 6, las cuales representan la población a la que va dirigida principalmente el presente proyecto

- El 97% de las encuestadas compra manufacturas en cuero

- El 57% de las encuestadas tienen a Vélez como su marca favorita.

- El 86% de las encuestadas compran de 1 a 3 veces al año, seguidas de un 12% que compra de 4 a 6 veces anualmente.

- Las principales características que buscan las encuestadas a la hora de comprar un artículo de cuero son diseño, calidad y precio.

- El 67% de las encuestadas dicen estar satisfechas con los productos que existen actualmente en el mercado, pero también existe un 12% de encuestadas que se encuentran insatisfechas.

- El 38% de las encuestadas siempre escoge un producto del inventario exhibido por el proveedor.

- El 94% de las encuestadas estarían dispuestas a comprar artículos de cuero bajo pedido.

- El 59% de las encuestadas le comprarían a través de tiendas a la nueva empresa.

Tabla 6. Pregunta 1.

Rango de edad en años		
Opciones	**%**	**# respuestas**
15 a 21	9	16
22 a 35	66	114
36 a 45	14	24
46 a 55	9	16
Más de 56	2	3

Tabla 7. Pregunta 2

Cuál es su estrato		
Opciones	**%**	**# respuestas**
1	0	0
2	0	0
3	0	0
4	62	107
5	15	26
6	23	40

Tabla 8. Pregunta 3.

Compra manufacturas en cuero		
Opciones	**%**	**# respuestas**
Si	97	168
No	3	5

Tabla 9. Pregunta 4.

Marca preferida en el mercado		
Opciones	**%**	**# respuestas**
Vélez	57	99
Bosi	8	14
Nora Lozza	13	22
Marsupial	7	12
III Milenio	10	17
Otra	5	9

Tabla 10. Pregunta 5.

Frecuencia anual de compra		
Opciones	**%**	**# respuestas**
1 a 3 veces	86	149
4 a 6 veces	12	21
7 a 9 veces	0	0
Más de 9 veces	2	3

Tabla 11. Pregunta 6.

Principales características al comprar un artículo en cuero (máximo 3)		
Opciones	**%**	**# respuestas**
Diseño	30	142
Precio	17	81
Exclusividad	10	47
Garantía	7	33
Comodidad	6	28
Presentación	5	24
Calidad	25	119
Otro	0	0

Tabla 12. Pregunta 7.

Grado de satisfacción con los productos en cuero en el mercado		
Opciones	**%**	**# respuestas**
Muy satisfecho	21	36
Satisfecho	67	116
Insatisfecho	12	21
Muy insatisfecho	0	0

Tabla 13. Pregunta 8.

Con qué frecuencia escoge un producto del inventario exhibido por el proveedor		
Opciones	**%**	**# respuestas**
Siempre	38	66
Casi siempre	37	64
A veces	23	40
Nunca	2	3

Tabla 14. Pregunta 9.

Estaría dispuesta a comprar bajo pedido		
Opciones	**%**	**# respuestas**
Si	94	163
No	6	10

Tabla 15. Pregunta 10.

Si existiera una nueva empresa, de qué forma o medio le compraría sus artículos		
Opciones	**%**	**# respuestas**
Tienda	59	102
Catálogo	16	28
Internet	15	26
Vendedor a domicilio	10	17

ANEXO B. Fotos productos y logo

MARITZA MANOSALVA MANUFACTURAS EN CUERO

BOLSO

BANDOLERAS

BILLETERA

LOGO DE LA EMPRESA

GLOSARIO

Para realizar el estudio de factibilidad de este proyecto, fue necesario encontrar y definir la siguiente información:

Bandolera: Es un bolso con asa larga que se lleva colgado del hombro y cruzado sobre el pecho y la espalda. La bandolera es un tipo de prenda funcional y versátil.

Bolso: es un instrumento cuya función principal es la de transportar un número reducido de objetos de uso frecuente, tales como billeteras, monederos, llaves, documentos o similares, utensilios de belleza femenina (maquillaje, pintalabios, etc.), Puede tener diferentes formas y tamaños y, asimismo, puede fabricarse con una pluralidad de materiales por ejemplo, en cuero, plástico o tela; estos elementos dependen, en gran medida, del arte y las modas existentes en un lugar.

Cuero: Se trata de la piel de animal tratada mediante el curtido, el cuero en definitiva proviene de una capa de tejido que recubre a los animales y que tiene propiedades de resistencia y flexibilidad bastante apropiadas para su posterior manipulación.

Manufacturas de cuero: artículos o accesorios elaborados en cuero, incluye productos como bolsos, prendas de vestir, cinturones, billeteras, entre otros.

Marroquinería: proceso productivo del cuero donde se obtienen las manufacturas de cuero y prendas de vestir de este material. Se compone de cinco pasos básicamente: diseño, modelo, cortado, guarnecido, terminado y empaque.

Tienda comercial: Establecimiento comercial físico o virtual donde las personas pueden adquirir bienes y servicios a cambio de una contraprestación económica de forma tradicional. Implica un establecimiento con atención directa por parte de un vendedor