

**Estudio de Factibilidad para la Creación de una Empresa Dedicada a la Fabricación de
Productos Artesanales en Cuero con la Adquisición de Pieles Procesadas por Curtidoras
Formalmente Constituidas**

Andrés Felipe Sáenz Penagos

Facultad de Ciencias y Tecnologías, Universidad Santo Tomás

Especialización en Gestión para el Desarrollo Empresarial

Mg. Carlos Andrés Rubio Cárdenas

01 de julio de 2021

Tabla de Contenido

Resumen.....	9
1. Introducción	10
Definición del Problema	12
Objetivos.....	14
Objetivo General.....	14
Objetivos Específicos.....	14
Justificación	15
Descripción del TPI	16
Plan de Trabajo	17
Diseño Metodológico.....	19
Tipo de Investigación.....	19
Método de Investigación.....	19
Fuentes de Información.....	19
2. Análisis del Sector	21
2.1 Análisis del Macroentorno.....	21
2.1.1 Análisis Político	24
2.1.2 Análisis Económico	25
2.1.3 Análisis Social	26
2.1.4 Análisis Tecnológico	28
2.1.5 Análisis Ecológico	28
2.1.6 Análisis Legal	29
3. Estudio de Mercados.....	31
3.1 Investigación, Desarrollo e Innovación	31
3.2 Análisis del Sector Económico	34
3.1.1 Factores microeconómicos.....	37
3.2.1 Factores políticos del sector.....	39
3.2.2 Factores sociales del sector.....	41
3.2.3 Factores Tecnológicos del Sector	42
3.3.4 Factores Legales del Sector	43
3.3 Análisis del Mercado	44
3.3.1 Descripción y Análisis del Producto.....	44

3.3.2	Etapa de Ciclo de Vida	45
3.3.3	Portafolio de productos	46
3.3.4	Análisis de la Demanda – Consumidor o Cliente	50
3.3.5	Segmentación Objetivo del Proyecto.....	51
3.4	Análisis de la Oferta y de la Competencia.....	53
3.4.1	Análisis de los Precios	53
3.5	Investigación de Mercados	54
	Resultado de encuestas	56
3.6	Proyecciones de Venta.....	63
4.	Estudio Técnico	66
4.1	Ficha Técnica.....	66
4.2	Análisis de Productos Internos.....	68
	Diagrama de proceso de fabricación.....	68
4.3	Plan de Requerimiento de Producción.....	69
4.4	Plan de Compras	70
5.	Estudio Organizacional y Legal.....	71
5.1	Estructura Organizacional.....	71
5.2	Análisis de Cargos	73
5.2.1	Gerente General	74
5.2.2	Director Comercial.....	76
5.2.3	Director de Marketing.....	78
5.2.4	Director Producción	80
5.3	Costos Administrativos.....	82
5.3.1	Gastos Administrativos.....	82
5.3.2	Gastos de Ventas.....	83
5.4	Tipo de Sociedad.....	83
5.4.1	Modelo de empresa según su volumen de ingresos.....	84
5.4.2	Modelo de empresa por actividad económica.....	84
5.4.3	Institución de la empresa	85
5.5	Permisos Tramites y Licencias	85
5.6	Impuestos y Tasas	89
6.	Pensamiento Estratégico	91
6.1	Estrategia de Mercadeo.....	91
6.2	Estrategia Organizacional	95

6.2.1	Misión	95
6.2.2	Visión	95
6.2.3	Diseño del log	95
6.2.4	Valores Empresariales	95
6.2.5	Objetivos Empresariales	96
6.3	DOFA.....	97
6.3.1	Fortalezas	97
6.3.2	Debilidades	97
6.3.3	Oportunidades.....	98
	Amenazas.....	98
6.4	Estrategias DOFA	99
6.4.1	Estrategias FO.....	99
6.4.2	Estrategias FA.....	99
6.4.3	Estrategias DO	100
6.4.4	Estrategias DA	100
6.5	Análisis de procesos organizacionales.....	101
7.	Estudio Económico	102
7.1	Estudio Económico	102
7.1.1	Plan de Inversión.....	102
7.1.2	Financiamiento.....	102
7.2	Costos.....	105
7.3	Punto de Equilibrio	107
7.4	Presupuestos.....	108
7.5	Flujo de Caja.....	109
7.6	Estados Financieros	110
7.6.1	Estado de Resultados	110
7.6.2	Balance General.....	112
7.7	T.I.R., V.P.N., T.I.O	112
8.	Conclusiones.....	114
9.	Bibliografía	116

Tabla de Ilustraciones

Ilustración 1 Presentación Portafolio de Productos.....	47
Ilustración 2 Primeras Referencias.....	48
Ilustración 3 Segundas Referencias.....	48
Ilustración 4 Terceras Referencias	49
Ilustración 5 Cuartas Referencias.....	49
Ilustración 6 Sextas Referencias.....	50
Ilustración 7 Pregunta 1.....	56
Ilustración 8 Pregunta 2.....	57
Ilustración 9 Pregunta 3.....	57
Ilustración 10 Pregunta 4.....	58
Ilustración 11 Pregunta 5.....	59
Ilustración 12 Pregunta 6.....	59
Ilustración 13 Pregunta 7.....	60
Ilustración 14 Pregunta 8.....	61
Ilustración 15 Pregunta 9.....	61
Ilustración 16 Pregunta 10.....	62
Ilustración 17 Pregunta 11.....	62
Ilustración 18 Ficha Técnica	66
Ilustración 19 Ficha Técnica Pg. 2.....	67
Ilustración 20 Diagrama de Operaciones	68
Ilustración 21 Organigrama.....	72
Ilustración 22 Manual de Cargo - Gerente General	74

Ilustración 23	Manual de Cargo - Gerente General Pag. 2	75
Ilustración 24	Manual de Cargo - Director Comercial.....	76
Ilustración 25	Manual de Cargo - Director Comercial Pag. 2.....	77
Ilustración 26	Manual de Cargo - Director Marketing.....	78
Ilustración 27	Manual de Cargo - Director Marketing Pag. 2.....	79
Ilustración 28	Manual de Cargo - Director Producción	80
Ilustración 29	Manual de Cargo - Director Producción Pag. 2	81
Ilustración 30	Logo	95
Ilustración 31	Compilado puntos de equilibrio	108

Tabla de Tablas

Tabla 1 Plan de Trabajo	17
Tabla 2 Segmentación.....	53
Tabla 3 Proyección de ventas en unidades.....	63
Tabla 4 Precio de venta unitario proyectado.....	64
Tabla 5 Ventas Totales por Año	64
Tabla 6 Ventas Totales en Unidades.....	64
Tabla 7 Ventas Totales en Pesos.....	65
Tabla 8 Plan de Requerimientos	70
Tabla 9 Plan de Compras	70
Tabla 10 Estrategía de Mercadeo Producto	91
Tabla 11 Estrategia de Mercadeo Plaza	92
Tabla 12 Estategia de Mercadeo Precio.....	93
Tabla 13 Estrategía de Mercadeo Promoción	94
Tabla 14 Plan de Inversión.....	102
Tabla 15 Valores del Prestamo	102
Tabla 16 Intereses Prestamo	103
Tabla 17 Determinación costo de credito	103
Tabla 18 Gastos de Constitución	104
Tabla 19 Gastos de Adecuación.....	104
Tabla 20 Gastos de Aperuta.....	105
Tabla 21 Costo de Materia Prima	105

Tabla 22 Costo de Mano de Obra Directa.....	106
Tabla 23 Costos indirectos de Fabricación	106
Tabla 24 Costo Unitario.....	107
Tabla 25 Gastos Adminstrativos y de Ventas	109
Tabla 26 Total Nomina Administrativa	109
Tabla 27 Flujo de Caja.....	109
Tabla 28 Estado de Resultados	111
Tabla 29 Balance General.....	112

Resumen

La mayor parte de la contaminación generada por la industria de la curtiduría se debe en gran medida al incumplimiento en los reglamentos medioambientales, al desacato con las certificaciones propuestas por la CAR (Corporaciones Autónomas Regionales de Cundinamarca) y a la falta de capacitación en el uso de los recursos e insumos utilizados en los procesos productivos. Esta situación, donde no se acatan las medidas preventivas genera un modelo de comercialización inconsecuente de actividades ilícitas que generan sanciones, ordenes de cierre, suspensión de actividades, promoviendo un mercado informal

En otras palabras, la comercialización de pieles que no son procesadas bajo una actividad lícita con conciencia y pleno acatamiento de la ley, que implemente procesos productivos enfocados en el cuidado y preservación de los recursos naturales afectan el mercado del cuero, al ejercer una actividad informal, fuera del margen normativo legal

De este modo, las pieles que son procesadas bajo estos negocios no deben ser comercializadas en el sector de cuero, calzado y marroquinería en Colombia, ya que no cumplen la normativa medioambiental tipificando la afectación de la naturaleza como un delito ambiental.

De forma tal que, el presente trabajo de grado tiene como propósito presentar un estudio de factibilidad en la creación de una empresa dedicada a la fabricación de productos elaborados artesanalmente en cuero, que trabaje con curtidoras que cumplan con los requisitos exigidos por la autoridad ambiental y la normatividad laboral para fomentar la legalidad, la responsabilidad social y el cuidado del medio ambiente (Penagos, 2021).

1. Introducción

El presente trabajo de grado tiene como finalidad formular un estudio de factibilidad para la creación de una empresa enfocada en la fabricación de productos elaborados artesanalmente en cuero dirigido a hombres y mujeres en la ciudad de Bogotá. Soportado bajo un modelo de sostenibilidad ambiental, el cual es introducido en la exclusiva selección de pieles que hayan sido procesadas mediante tratamientos libres de contaminantes con proveedores responsablemente sociales en el cuidado del medio ambiente y operen formal y legalmente en términos normativos

De modo que, la característica principal de este plan de negocio es fabricar productos artesanales en cuero con pieles que deriven de proveedores que implementen políticas limpias para la disminución de los impactos ambientales generados por el proceso del tratamiento del cuero.

En este sentido, la problemática principal radica en el apoyo por parte de personas naturales, comerciantes o talabarteros en la compra de pieles a tenerías o curtidoras que no operan de manera legal y ejercen su actividad económica sin conciencia del medio ambiente.

Para comprender esta problemática cabe mencionar sus causas. Como principal, es que la industria de las curtiembres es uno de los sectores productivos que más genera contaminantes y que mayormente opera de manera ilícita, al ser un proceso por el cual se adicionan productos químicos que generan consecuencias ambientales significativas, especialmente en los cuerpos de agua en los que son vertidos, debido a que gran parte emplean métodos y procesos rudimentarios en su operación

Para abarcar completamente esta problemática, el estudio de factibilidad se realiza con el interés socio ambiental de crear y enfocar un negocio que contribuya primeramente a fomentar el apoyo hacia la compra de pieles trabajadas en curtiembres legales y al margen de la ley. En segunda instancia a elaborar productos en cuero artesanales con producto nacional de la más alta calidad. Igualmente, dirigir dicho negocio al sector profesional, deseando generar viabilidad rentable de la actividad económica ejercida, formulando oportunidades laborales y participando de la economía nacional

Para desarrollar y llevar el presente estudio de factibilidad, se pretende realizar un estudio del entorno que rodea la organización, luego implementar un estudio de mercado, técnico, administrativo, legal y financiero. Después, se va a ejecutar una investigación de mercado para analizar el comportamiento del macroentorno. Una vez desarrollado, se pretende generar estrategias como parte del pensamiento estratégico para finalizar con la formulación y evaluación financiera (Penagos, 2021).

Definición del Problema

Para fabricar productos con cuero, es necesaria la obtención de pieles animales que deben ser procesadas por medio del tratamiento de curtiembre. Practica que se desarrolla hace más de 150 años en Colombia y genera gran producción de impactos negativos ambientales dada la falta de mitigación en los procesos para obtener pieles procesadas limpiamente. Dada la falta de estandarización de procesos, se estableció la necesidad de intervenir esta industria debido a los altos efectos contaminantes que estaban produciéndose sobre el río Bogotá (Rivera, 2006).

Todo esto se deriva en los impactos ambientales que genera la industria del cuero, siendo tan considerables como los de las industrias minera y del petróleo. El espectro de contaminantes es muy amplio: metales pesados (como el cromo, y en algunos casos aluminio y titanio), sólidos en suspensión, sales inorgánicas, sulfuros, gran cantidad de materia putrescible y polímeros orgánicos (Esparza & Gamboa, 2013).

Del mismo modo, las crecientes actividades económicas en producción y manufactura de productos en cuero y marroquinería conllevan un tratamiento de la materia prima con aumentados niveles de contaminación y aprovechamiento inadecuado de los recursos naturales (de Bogotá, Cámara de Comercio, 2004), ocasionando degradación ambiental de carácter irreversible teniendo en cuenta sus impactos cualitativos y cuantitativos sobre las componentes biológicos y socioeconómicos. (Rivera, 2006).

Debido a eso, la fabricación de productos en cuero requiere únicamente de pieles, las cuales son obtenidas bajo el desconocimiento de su tratamiento, moviendo un mercado masivo que no demuestra la selección de proveedores o la promoción del cuidado del medio ambiente.

Frente a esta situación es necesario incorporar al mercado una empresa que contemple estrategias ambientales que le permitan ser más competitivas en el sector, promoviendo la selección de materias primas que provengan de proveedores responsablemente sociales y amigables con el medio ambiente, por medio de procesos, políticas y estandarizaciones sostenibles y sustentables que proporcionen la disminución de impactos ambientales y entreguen al consumidor final artículos de nivel nacional e internacional, para posicionarse con productos que conlleven responsabilidad social (Penagos, 2021)

Formulación del problema

¿Es factible crear un modelo de negocio enfocado a la fabricación de productos en cuero que enfoque su desarrollo en adquisición de materias primas limpias y amigables con el medio ambiente?

Objetivos

Objetivo General

Realizar un estudio de factibilidad para la creación de una empresa fabricante de productos en cuero mediante la selección de pieles que deriven de curtidoras que operen al margen de la ley en Colombia

Objetivos Específicos

Analizar el comportamiento del mercado por medio del estudio del macro y microentorno que rodea e impacta la organización, con el apoyo de herramientas que permitan analizar aspectos y variables que influyen la operatividad de la empresa.

Elaborar un estudio técnico que contemple los recursos necesarios y disponibles para la fabricación de los productos deseados, a través de la valoración del mercado, identificación de los procesos productivos, requerimientos de planta y equipos, compra de materia prima y plan de comercialización.

Diseñar un estudio que contemple las normativas necesarias para sustentar legalmente el desarrollo de operaciones y la fabricación legal de productos en cuero bajo un modelo de operatividad que apoye la formalidad y cuidado del medio ambiente.

Diseñar un estudio administrativo que visualice las estrategias necesarias para determinar los aspectos organizacionales, legales, laborales, ecológicos y fiscales del proyecto.

Diseñar un estudio financiero que proyecte y sustenten en cifras la viabilidad de crear una empresa fabricante de productos en cuero.

Justificación

El propósito principal del presente trabajo de grado incurre en generar un negocio con pensamiento sostenible que fomente la comercialización de pieles animales que sean procesadas por curtidoras que adopten, implementen y/o promuevan tecnologías ambientalmente amigables ya sea bajo tecnologías de procesamiento que disminuyan o eviten la utilización de químicos peligrosos o con métodos de tratamiento de vertimientos amigables con el ambiente.

En segunda instancia aportar al crecimiento económico del sector de la manufactura y la marroquinería en Colombia, aprovechando las oportunidades y debilidades existentes en el sector del cuero, calzado y marroquinería, perteneciendo a los principales sectores de talla mundial. En suma, soportado bajo la evidencia del posicionamiento del sector para finales del año 2019 con un aumento en una producción real de curtido de cuero y calzado de 11,4%. Además, el 61% del cuero que produce Colombia es exportado sin un proceso industrial, limitando la oferta de materia prima para nuestra industria (Carrillo Móvil, 2019) (Penagos, 2021)

Descripción del TPI

El trabajo de opción de grado seleccionado para optar al título Especialista en Gestión para el desarrollo empresarial en la Universidad Santo Tomás es un emprendimiento de alto impacto enfocado a la generación de un plan de negocios con enfoque social y ambiental que puede proyectarse con alto impacto en el mercado textil

En pro de generar un emprendimiento de alto impacto y promover un plan de negocio rentable, la idea de negocio se desarrolla en torno al sector de cueros, calzado y marroquinería. Por medio de la obtención del prestigio de las pieles colombianas (El mercado de, Cuero y, Marroquinería, & en Colombia), se desea comercializar un portafolio de productos elaborados artesanalmente dentro de los cuales incorpora un gran número de cinturones elaborados en cuero.

Ofreciendo productos innovadores y vanguardistas en un mercado competitivo por referentes comerciales, sobrellevando una propuesta de valor enfocada en proporcionar al consumidor un producto fabricado artesanalmente con los mayores estándares de calidad en el tratamiento de la materia prima, la cual está compuesta por un proceso productivo con criterios de responsabilidad social enfocados al cuidado ambiental.

Del mismo modo, el producto final va a ser vendido bajo un estándar de publicidad digital, incorporándose a la acogida actual de los medios digitales y redes sociales. Promocionando y distribuyendo el producto ofrecido por medio del modelo E-commerce, diferenciador del mercado convencional al ofrecer a las pequeñas empresas crecimiento y acceso a nuevos mercados, con el objetivo de acercar y vincular a los consumidores a los bienes ofrecidos con el comercio electrónico (Penagos, 2021).

Plan de Trabajo

A continuación, se presenta el cronograma previamente establecido a través de la planificación por meses propuesto para el desarrollo del actual trabajo, el cual es ejecutado en un periodo de nueve meses en su totalidad.

Tabla 1 *Plan de Trabajo*

Noº	Actividad	sept-20	oct-20	nov-20	dic-20	feb-21	mar-21	abr-21	may-21	jun-21
1	Formulación del Anteproyecto									
2	Formulación Análisis del Entorno									
3	Ejecutar Análisis del mercado									
4	Ejecutar Análisis Operacional									
5	Ejecutar Análisis organizacional									
6	Ejecutar estrategias empresariales									
7	Ejecutar Análisis Financiero									
8	Ejecutar Correcciones									
9	Presentación Final y Sustentación									

Mes N°1: Se formulan los posibles escenarios y caminos para la selección de la modalidad del trabajo de grado, evaluando los diferentes proyectos de creación o posibles empresas para la realización de consultoría.

Mes N.º 2: Se replantean los escenarios seleccionados y se selecciona la opción de grado más conveniente para dar cumplimiento a las fechas establecidas por los docentes.

Mes N.º 3: Una vez seleccionada la opción de grado y elegido el proyecto o plan de negocio a ejecutar se formulan el análisis del entorno que rodea, impacta y afecta el desarrollo de operaciones

Mes N.º 4: Una vez realizado el análisis del entorno, se procede a formular el análisis del mercado y/o sector específico en que opera la organización, el cual abarque los principales sectores de impacto.

Mes N.º 5: Se ejecutará el análisis operacional y organizacional que promuevan los posibles escenarios de ejecución y reduzcan la incertidumbre de operación.

Mes N.º 6: Se finalizará con el análisis organizacional y se comenzará con el desarrollo de estrategias empresariales y planes de acción.

Mes N.º 7: Se desarrollará el estudio de factibilidad financiero, el cual evalúe el punto de equilibrio frente a la inversión inicial y se evalúen los posibles escenarios financieros.

Mes N.º 8: Culminación del estudio financiero y ejecución de correcciones

Mes N.º 9: Entrega del trabajo de grado, presentación y sustentación de este.

Diseño Metodológico

Tipo de Investigación

En el presente estudio de factibilidad pretende enfocar la metodología de investigación a un modelo documental, la cual permite recopilar y compilar información, que, a través de métodos y herramientas, almacenando información para ser procesada de manera consecuyente y argumentativa en la aplicación de relativos temas (Tancara, 1993).

Del mismo modo, aplicar un modelo descriptivo, permitiendo fundamentalmente, caracterizar un fenómeno concreto indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores. Esta permite conocer situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades (Morales, 2012). De esta manera se desea examinar y analizar correctamente la factibilidad del plan de negocio.

Método de Investigación

El estudio de factibilidad es desarrollado por medio de un método deductivo, el cual permite obtener conclusiones acertadas a partir de una premisa específica, además de incorporar un estudio no experimental, al no manipular variables de estudio.

Fuentes de Información

Las fuentes de información necesarias para aplicar la investigación corresponden a fuentes primarias y secundarias.

En primera instancia, las fuentes primarias proporcionan información de primera mano y pueden ser aplicadas por medio de personas, libros, películas, opinión de expertos o artículos científicos (Calderón, 2011).

Así mismo, la fuente de información secundaria compila información publicada sobre un tema referente a las fuentes primarias, aplicada por medio de bibliografías, censos, bases de datos, entre otros (Penagos, 2021).

2. Análisis del Sector

2.1 Análisis del Macroentorno

Los sectores de talla mundial son la recolección de los principales grupos colectivos que influyen en la práctica de atesorar el sistema comercial y económico de una nación, en el cual participa la contribución de 20 ámbitos empresariales. En este sentido, el correspondiente proyecto de grado va dirigido a impactar el área manufacturera en el grupo de cuero, calzado y marroquinería.

En este sentido, el sector de marroquinería durante los últimos años ha venido creciendo con mayor fuerza en el país, a pesar de considerarse como un área inexplorada a la que no se le ha apostado mucho, puesto que en el informe de Inexmoda desde 2014 solamente ha tenido un crecimiento de un punto respecto de 2019 y durante el año 2018 se presentó una caída significativa siendo el año menos favorable respecto del último lustro, siendo causales de generar mayor escepticismo económica para la inversión nacional y extranjera (Inexmoda, 2019)

Por otro lado, en un informe realizado por la revista Dinero en el año 2017, se afirmaba que el sector se vería afectado por factores adversos como el contrabando y la subfacturación. Sin embargo, en el International Footwear and Leather Show (IFLS) los empresarios mostraron diversas estrategias para no quedarse rezagados, y se esperaba que el sector creciera un 6% marcado por la tasa de cambio, mayores pedidos y por efecto del control aduanero a las importaciones (2017 será complejo para la industria del cuero y el calzado en Colombia, 2017).

Del mismo modo, según un reporte de los datos de consumo nacional, la balanza comercial textil, confección, calzado y marroquinería, muestran los registros anuales, donde para el año 2017 las exportaciones llegaron a ser de \$786 millones de dólares y las importaciones

\$2.392 millones de dólares (moda, 2019; moda, 2019; moda, 2019), dentro del total de exportaciones de Colombia en 2018, los sectores textil confección y calzado y marroquinería lograron una participación del 2.01%, donde textiles y confecciones corresponden a 743 millones de USD y calzado y marroquinería a 95 millones de USD. Con respecto a las importaciones, estas representaron un 5,56% del total de las importaciones del país, donde el calzado y la marroquinería tuvo una participación de \$564 millones de dólares (Inexmoda, 2019).

En el 2017 la producción interna de marroquinería tuvo el peor índice desde el 2014, cerrando con un -14.7%, seguido por el año 2018 que evidencio una caída en la producción por el cierre de curtiembres que no cumplían con requerimientos ambientales, encareciendo las materias primas y provocando un decrecimiento en el índice del 3%, a pesar de los inconvenientes el año cerro con un índice de un 5% (Inexmoda, Hoja de datos consumo local, 2018). En abril de 2019 la producción total industrial avanzó 1,2%, donde de las 39 actividades industriales, 17 actividades presentaron variaciones positivas. Uno de los sectores con mejor comportamiento fue la fabricación de artículos de cuero. El departamento con mayor contribución anual fue el Valle del Cauca (Inexmoda, 2019)

De acuerdo con información estadística del DANE, la producción manufacturera del país obtuvo una producción bruta durante 2018 de 260,3 billones de pesos, mientras que el consumo intermedio fue de 165, 9 billones de pesos (DANE, 2020). Por este motivo, la mayoría de los industriales medianos y pequeños han manifestado que hay una crisis en la demanda de productos que se encuentra por el orden del 31%, así como el contrabando, la disminución de capital para la inversión como los obstáculos principales respecto a la producción en el sector de la marroquinería (Castro, 2018).

En este sentido es fundamental que se gestionen procesos y políticas públicas que permitan a los empresarios del cuero mejorar su capacidad productiva pues se trata de un insumo bastantepreciado a nivel internacional. El mismo Castro (2018) considera dentro de su investigación que se requieren lineamientos que conduzcan a generar procesos de innovación mediante los cuales se presenten desarrollos significativos en el marco de la marroquinería.

Así mismo, de acuerdo con la CEPAL se consideran importantes el reforzamiento de la fortaleza económica, el capital humano, infraestructura, la ciencia y tecnología, las finanzas y gestión pública en función del mejoramiento y la competitividad de las empresas micro y medianas en el contexto colombiano.

Castro (2018) considera importante cinco aspectos en función de mejorar la productividad en el sector de la industria de la marroquinería dentro de los que se destaca: recibir orientación en función del manejo de los procesos de curtiembre para optimizar gastos; recibir orientación en lo que confiere al proceso de administración de empresas; es necesario fortalecer los pequeños empresarios.

La matriz Pestel es una herramienta que permite analizar el entorno frente a las decisiones en un mercado o sector específico, identificando las características políticas, económicas, sociales, tecnológicas, legales y ambientales, detallando los factores e impactos que pueden influir en el desarrollo del proyecto, frente a la materialización de este. De esta manera, se prevea la proyección de crecimiento o declive del mercado que se desea impactar, disminuyendo los riesgos financieros en su puesta en marcha (Penagos, 2021).

2.1.1 Análisis Político

Iniciativas del gobierno para mover las empresas: frente al gran impacto generado por el covid-19, en Colombia para el primer trimestre del año se evidenció un fuerte choque en las actividades económicas y comerciales. Sin embargo, se evidencia el crecimiento de oportunidades comerciales con un incremento de 2,9% en el último trimestre del año (Creación de empresas repunta: Volvió a terreno positivo en tercer trimestre del año).

El gobierno nacional busca fomentar el emprendimiento del país proyectando un entorno aceptable y beneficioso para quienes apuesten por esta fórmula. En este sentido se evidencia las posibilidades de emprender tales como, reducción de cargas y trámites, incentivos de crecimiento, beneficios para el desarrollo de emprendimientos (▷ ¿Hacia dónde va el emprendimiento con la reactivación económica? 2020).

El tratado de libre comercio vigente presenta oportunidades para la comercialización Colombia, impulsado por el convenio establecido con Israel en el que se prevé incorporar más de 7.000 productos, garantizando mayor viabilidad de benéficos exportables del país. En adición las exportaciones para el mes de junio alcanzaron 197 millones de dólares, además del incremento de las exportaciones a Corea que reportan para el primer semestre del año 96.323.848 dólares (Tiempo).

Mediante la ley 1780 del 2016 el gobierno busca impulsar la generación de empleo para los jóvenes entre 18 y 28 años, así mismo esta ley contempla incentivos para pequeñas empresas conformadas por personas naturales o jurídicas, cuyo personal no es mayor a 50 trabajadores y que sus activos no superen los 5000 salarios mínimos mensuales legales vigentes. Otra medida es la extensión del pago de la matrícula mercantil y su renovación (COLOMBIA. PRESIDENCIA

DE LA REPUBLICA. Ley 1780 (2 de mayo 2016). Por el cual se promueve el empleo y el emprendimiento juvenil. Bogotá 2016, p. 1)

La Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas (ACICAM) plantea un Modelo Integral de Productividad con el fin de brindar asesorías a las empresas del sector del calzado y marroquinería (Penagos, 2021).

2.1.2 Análisis Económico

Las abruptas caídas del comercio generadas por el aislamiento preventivo reflejan una reducción en el crecimiento económico superior al 9% para el segundo semestre del año, a lo que proyectan la contracción en un rango entre -2,7% y -7,9% en 2020 (Economía colombiana podría decrecer entre 2,7% y 7,9% en el 2020.).

(IPI) Índice de producción industrial del país a cierre del mes de agosto registra variaciones negativas en la industria manufacturera con una caída de -10,3% lo que representa la evolución del sector industrial a corto plazo.

El sector de marroquinería presenta variaciones en la producción de artículos en cuero con la disminución del 20,8% en el cierre del primer semestre de 2019. Demostrando el comportamiento de las exportaciones, siendo Italia el principal país destino de nuestras exportaciones con una participación del 18 %, seguido de China 17 %, Panamá 9 %, México 8 % y Estados Unidos 8 % (Industria del cuero atraviesa momentos difíciles en Colombia. 2020).

El proceso de curtido de pieles no presenta un buen desempeño al presente año, evidenciado en la disminución de las ventas en 22%, siendo afectado por las competencias mercantiles chinas o la generación de productos sintéticos y textiles, que acaparan gran parte del mercado internacional (El sector del cuero y del calzado perdió el año.).

En el noveno mes del presente año la producción manufacturera se ubicó 3% por debajo de septiembre de 2019, este nivel de contracción es menor que el de meses previos, lo que genera expectativa de que en próximos periodos la industria estaría en los volúmenes de producción previos a la pandemia. En cuanto a las ventas reales solo presentaron una contracción de 1.6% respecto al mismo mes de 2019 y personal ocupado, que ha tardado más en recuperarse, presenta una caída de 7.3% (La industria manufacturera retornó a la senda de recuperación en septiembre.)

Según la Secretaría de Desarrollo Económico y el Censo de productores ubicados en el Restrepo, Bogotá, el sector de la marroquinería, presenta necesidades o problemas en cuanto a la falta de maquinaria y equipo moderno generando una incapacidad de producir un gran volumen de productos

El índice de precios al Consumidor registró para el año 2018 una valoración de 3.10% en comparación al año anterior.

EL mercado internacional entrante, ha afectado en gran manera teniendo para el 2012 un 52% en la participación en el mercado (Penagos, 2021).

2.1.3 Análisis Social

El reporte de los datos de consumo nacional, la balanza comercial textil confección calzado y marroquinería, muestran los registros anuales, donde para el año 2017 las exportaciones llegaron a ser de \$786 millones de dólares y las importaciones \$2.392 millones de dólares.

Los impactos generados por el Covid-19 ha afectado al sector comercial en Colombia, reflejado en los cambios de hábito de compra y consumo de los colombianos. Por tal motivo, se

ha proyectado la disminución de gasto en consumo para Colombia la tendencia de reducir el gasto en un 81%, mantener el gasto 7% y aumentar el gasto y un 12% (S.A.S.).

Desconocimiento del consumidor frente a la generación negativos de impactos ambientales del proceso de tratamiento de pieles, generación de contaminantes en recursos hídricos, ausencia de políticas limpias y certificaciones normativas actualizadas. Las personas ignoran el gran impacto que generan las curtiembres que trabajan en ausencia del margen de la ley y la ausencia del seguimiento normativo a los procesos de fabricación de productos en cuero.

Según el reporte de industria, durante los últimos años el e-commerce viene creciendo en porcentajes de dos dígitos en Latinoamérica y Colombia no se queda atrás. ““En 2016 cada consumidor compró en promedio 5,2 categorías de productos diferentes, mientras que en 2013 el promedio era de 4,7”. Con respecto al mercado minorista, la moda se encuentra en la segunda categoría con mayor participación y crecimiento en el mercado, aportando un 19,72% del total de categorías (Reporte de industria: El e-commerce en Colombia 2017. En: BlackSip. 2017).

De acuerdo con el estudio “Womewn at eCommerce”, las mujeres dedican un 10% más tiempo que los hombres realizando compras por internet y en Colombia la edad promedio de las compradoras esta entre 23 y 29 años (Las mujeres y el eCommerce. 2017).

Los principales departamentos exportadores son Bogotá y Cundinamarca (74%), seguido de Valle del Cauca (15%) y Antioquia (9%). Respecto a las importaciones de marroquinería en el año de 2019, ascendieron a 177.3 millones de dólares con una variación de 6% frente a los 167.8 millones de dólares importados en 2018.

Las importaciones de cuero en el año 2019 reportan 10.5 millones dólares con una variación de 2%, frente a los 10.3 millones dólares registrados en el 2018. Este aumento se debe

principalmente al crecimiento de las compras externas de cueros a España, Estados Unidos e Italia (Penagos, 2021).

2.1.4 Análisis Tecnológico

Si bien la contingencia ha generado la disminución de los ingresos en los hogares, generando cambios en las tendencias y modalidades de compra, la cual crecido a través de los últimos meses y se ha posicionado en los hogares colombianos, aumentando el valor promedio de consumo por cliente, creciendo un 22% a finales del segundo trimestre del año vigente (Bit).

Con la transformación de las modalidades de compra de los consumidores, las transacciones digitales aumentaron del 11,89% al 20,08%. Además, las facturas pasaron del 18,88% al 21,52% (Bit).

El comercio electrónico se está convirtiendo en una oportunidad de comunicación y distribución, ofreciendo seguridad, tiempo, confidencialidad, disposición de información privada (El comercio electrónico en Colombia es más seguro de lo que creemos.). (Comercio electrónico en Colombia, el que más crece de Latinoamérica)

Colombia es el país donde se refleja el mayor aumento del manejo de comercio electrónico durante la contingencia del virus, pues como consecuencia de la cuarentena 67% de los beneficiarios apto por la disposición de canales digitales para sus actividades (Penagos, 2021)

2.1.5 Análisis Ecológico

A pesar de que las curtiembres aporten a la generación de empleo y crecimiento económico en los municipios o comunidades, los impactos ambientales que genera, provoca grandes efectos negativos en el recurso más vital, el agua potable, debido a la ausencia de protocolos para su respectivo tratamiento y proceso, capacitaciones para la disposición de los

residuos orgánicos e inorgánicos y falta de interés por parte de la comunidad o el gobierno por el cuidado del medio ambiente (Contaminación del agua por curtiembres. 2017).

El proceso de tratamiento de pieles causa repudio por los entes ambientales por la manipulación de químicos y disposición de fuentes hídricas, ineficiencia en los procesos productivos, ausencia de un proceso de gestión ambiental, descargas contaminantes a cuerpos de agua, contrabando de pieles, curtiembres ilícitas, entre otras. Este panorama negativo deja al descubierto la falta de estrictos controles industriales y la necesidad imperiosa de que se implementen procesos de reconversión industrial para todo el sector.

El impacto ambiental generado por esta industria comienza por el sacrificio de animales para el proceso productivo para la obtención de pieles que posteriormente son procesadas en las curtiembres, generando efectos negativos, como olores ofensivos, contaminación al suelo, aire, salud y recurso hídrico (JIMÉNEZ, Esteban y LÓPEZ, Luis. Generación de calzado responsable con el medio ambiente a partir de materia prima y manufactura disponible en la ciudad de pasto. (Penagos, 2021)

2.1.6 Análisis Legal

El marco vigente de legalizaciones las empresas deben registrarse bajo los protocolos establecidos en la cámara de comercio para operar comercialmente en Colombia. Acudiendo a las entidades correspondientes (cámara de comercio, DIAN, notaria, secretaría de hacienda) y operaciones bajo el marco jurídico colombiano.

Los operadores de tratamiento de curtiembres que ejercen en villa pinzón menos del 70% de estos cuenta con las certificaciones establecidas bajo la normatividad ambiental colombiana. La CAR (Corporación Autónoma Regional) otorga la certificación de producción limpia y disminución de impactos ambientales.

Decreto 456 de 2014 por el cual se modifica parcialmente el Arancel de Aduanas.

Ley 590 del 10 de julio de 2000, por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa.

Ley 1480 de 2011 por medio de la cual se expide el Estatuto del Consumidor y se dictan otras disposiciones.

Decreto No. 1072 DE 2015 (26 de mayo de 2015). Ministerio del trabajo. Por medio de la cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo (Penagos, 2021).

3. Estudio de Mercados

3.1 Investigación, Desarrollo e Innovación

El concepto de innovación ha venido desarrollándose desde el año 1942, cuando Joseph Alois Schumpeter propone el concepto como un proceso de transformación económico, social y cultural de una organización (Álvarez, 2009), mediante el cual se integren modelos, teorías, conceptos, prototipos e ideas para ofrecer bienes y/o servicios diferentes, especiales y desemejantes a los encontrados en el mercado presente.

De este modo, el termino de innovación ha evolucionado a lo largo de los años, pasando por autores que han definido a su época histórica el concepto para su valoración. De manera que, el concepto a la comprensión actual es entendido como un elemento diferencial de competitividad en un mercado global con bienes y servicios masivos y no diferenciables entre sí (Cilleruelo, 2007), siendo un factor y componente diferenciador que genera un valor agregado en un producto, bien y/o servicio.

En este sentido, se desea aplicar una serie de propuestas enfocadas al desarrollo competitivo bajo un modelo de innovación disruptivo, concepto creado por Clayton Christensen, quien enmarca el termino como un producto o servicio que se origina como algo residual y pasa a convertirse en el líder del mercado.

De este modo, la empresa pretende acogerse a este modelo o metodología de innovación como herramienta para alcanzar un fuerte posicionamiento en el mercado, por medio del constante desarrollo de productos diferenciadores que logren obtener mayor contundencia entre los consumidores y en consecuencia se fomente el movimiento de la marca para competir con los principales líderes del mercado.

Dentro de este marco conceptual, el presente trabajo está enfocado en impactar la industria de la marroquinería. A través de la amplia gama en cueros y pieles exóticas que ofrece Colombia, se pretenden generar estrategias de innovación, desarrollo y competitividad que le permitan a la empresa subsanar el reconocimiento de marca y generen una ventaja competitiva que beneficie al crecimiento organizacional.

Por consiguiente, se puede señalar que los principales factores diferenciadores que se incorporen al modelo de marca ingresan como un factor innovador, enfocando cada agente como un valor agregado al producto y al modelo de marca.

En primera instancia, se desea ofrecer un producto impactante y desemejante a los presentes en el mercado, por medio del desarrollo de un sello diferenciador introducido como un concepto de producción amigable con el medio ambiente.

Este sello está enfocado en la clase de la materia prima que se adquiere, ya que se desea trabajar con las mejores pieles de mercado colombiano, las cuales a su vez deben resultar de curtidoras y curtiembres que a su semejanza conlleven políticas de responsabilidad social y medioambiental, las cuales deben aplicar políticas limpias y sustentables con el tratamiento y procesamiento de sus pieles y ante la normativa colombiana cuenten en su totalidad con las certificaciones y aprobaciones medioambientales.

Esta propuesta está encaminada a apoyar el comercio legítimo de pieles en Colombia, a la disminución en el consumo de recursos naturales, a la reducción en la generación de impactos ambientales emitidos por las curtiembres y fomentar el control en el vertimiento de residuos, al mismo tiempo que buscar disminuir la contaminación ambiental.

De igual forma, exponer al consumidor la calidad de los materiales que evidencien el genuino y legítimo cuero que se ofrece en todo el portafolio de productos, los cuales provienen

de la detallada cadena de producción, con la minuciosa y refinada confección de cada producto, dejando en cada detalle el trabajo manual de los artesanos en cuero que elaboran productos llenos de libertad, innovación y calidad (c).

En segunda instancia, se desea comercializar bajo un modelo distribución exclusivo, donde rige la venta del producto especialmente por los canales digitales, con el propósito de fortalecer el vínculo comercial con el consumidor. Esta estrategia, permite incrementar la percepción de valor que le dan nuestros consumidores a cada producto, al limitar al consumidor a comprar únicamente por los canales de venta digital.

Además, brindarle al consumidor una experiencia de compra diferencial, donde prevalezca la comodidad, el flujo de información, atención personalizada al gusto de cada cliente, ambiente decorativo y cómodo visualmente y ante todo una comunicación cercana e interactiva con cada cliente o posible comprador.

De igual forma, se desea generar valor por medio del canal de comunicación, que son las redes sociales y modelo e-commerce, tienda online y Marketplace. Donde el 43% de los compradores del mundo llevan a cabo una investigación de los productos en línea a través de las redes sociales según estadísticas de e-commerce. Además, beneficiarse del aumento de compra en los medios digitales, el cual ha tenido un incremento del 69% gracias a que las plataformas de e-commerce (Software, 2020).

De este modo, se desea aprovechar la tendencia de venta digital a favor de la empresa, comerciando el portafolio de productos por medio de compañías periódicas de marketing que logren mayor captación del público, ofreciendo atención personalizada al usuario, donde la experiencia de compra fluya como un valor agregado y genere experiencias de manera distinta al consumidor.

3.2 Análisis del Sector Económico

Para generar un análisis que comprometa todos aquellos factores que inciden en el mercado, vulnerando su comportamiento y/o afectando su rendimiento, se va a tomar como punto de partida la herramienta PESTEL, obteniendo aquellos insumos para construir el reconocimiento del mercado. Partiendo de un análisis económico general, derivando al comportamiento del sector del cuero para cerrar con la herramienta que sintetice las principales variables que afectan el comportamiento del mercado de CCM.

Actualmente la realidad en la economía colombiana no genera una buena presentación, paralelo a las grandes inyecciones de capital generadas por los principales países para rescatar y nivelar las economías debido al crecimiento de la pandemia, el país no logró rescatar buenos resultados para el cierre del año anterior.

La recesión económica en Colombia se contrajo un 6,8% para el cierre del año 2020 (Sierra Salazar, 2021), la balanza comercial registro un déficit de US\$10.128,9 millones FOB (Free On Board) (Analitik, 2021), la divisa presentó una volatilidad donde alcanzó los \$4.000 pesos colombianos (Portafolio, 2020) pero el cierre del año el TRM fue de \$3.693,36 (Actualicese, 2020) y el desempleo presento un crecimiento de 5,4 puntos cerrando el año con un porcentaje del 15, (Portafolio, 2020)4% . De este modo, podemos evidenciar la caída de la economía colombiana debido a los cierres y confinamientos de las actividades productivas del país producidas por la pandemia.

En todo caso, la caída de la economía presentada al cierre del año 2020 producida por la pandemia covid-19, pero principalmente por las acciones de contención emitidas por el gobierno nacional, fueron el detonante para una inaudita recesión económica.

Como resultado, las naciones implementaron estrategias de contención que permitieran disminuir la cadena de contagios entre la población. Antes estos métodos de contención, germina el asilamiento preventivo o mejor conocido como cuarentena, donde produjo un incremento en el desempleo con un aumento porcentual del 25% (Semana, 2020). Además, la región de Latinoamérica fue la que impuso medidas de restricción con mayor rigurosidad y la que padeció mayor contracción económica frente a países más emergentes, donde cada mes de cuarentena estricta costó entre \$48 billones y \$65 billones (Semana, 2020).

Pese a los decadentes resultados en los principales indicadores financieros al cierre del año anterior, se generan altas expectativas en el crecimiento del estado económico de la nación, donde el Fondo Monetario Internacional proyecta un incremento del 4,6% al cierre del año 2021 (Portafolio, 2020) esperando que la tasa de cambio promedie \$3.550 este año (Bancolombia, 2020)

En este sentido, el desastroso comportamiento de la economía colombiana repercute en gran medida en el comportamiento del mercado y del comercio nacional e internacional. De modo que, el sector de CCM se vio afectado en gran medida a causa de la caída de la economía nacional y del cierre comercial expuesto del año anterior.

El sector del Cuero, Calzado y Marroquinería es una de las industrias mayormente posicionadas en el mundo, donde su función depende de la región en que se utilice (6). Sin embargo, se considera como una actividad industrial asociada al tratamiento del cuero, donde se reúne gran variedad de actividades, desde la extracción y producción del cuero pasando por el refinado diseño de manufactura, hasta llegar a la venta y comercialización de productos de marroquinería. Por lo cual, es un sector volátil que depende de la variación de su demanda, al someterse a las cambiantes tendencias de la moda (Sena, 2020).

El sector del cuero en Colombia fue escogido como una de las actividades con mayor importancia en la economía del país al cierre del año 2019, donde la mitad del cuero que es producido nacionalmente participa del mercado internacional. Esto se debe en gran medida a que Colombia se encuentra en octava posición en el levantamiento y cría de ganado a nivel mundial (Sicex, 2020), sumado a que Colombia se encuentra en la posición N.º 29 en explotación de cuero con una participación en el mercado internacional de 0,62% (6).

De este modo, según un informe de Colombia Productiva para el año 2018 el sector del Cuero, Calzado y Marroquinería generó 190.109 participando del 1,4% del PIB industrial, donde los principales destinos de exportación fueron Estados Unidos 33%, Ecuador 16%, México 10%, Perú 6%, Unión Europea 6%, Brasil 5%, entre otros

En el caso de las exportaciones e importaciones de Cuero al cierre del año 2019, las exportaciones registraron un total de 43.9 millones de dólares con una variación de -31% respecto al año 2018. En el caso de las importaciones se reportan 10.5 millones dólares con una variación de 2%, frente a los 10.3 millones dólares registrados en el 2018 (10).

Los principales departamentos exportadores en el país de Cuero son Atlántico 46%, Bogotá y Cundinamarca 19% y Antioquia 15%.

En el caso de las exportaciones e importaciones de marroquinería al cierre del año 2019, las exportaciones ascienden a 63.5 millones de dólares con una variación de 11.2% frente a los 57.1 millones de dólares exportados en el año 2018. En el caso de las importaciones ascendieron a 177.3 millones de dólares con una variación de 6% frente a los 167.8 millones de dólares importados en 2018 (Republica, 2020)

Los principales departamentos exportadores en el país de Marroquinería son Bogotá y Cundinamarca 74%, continuando con el Valle del Cauca 15% y Antioquia 9%.

En este orden de ideas, el panorama del mercado de CCM para el cierre del año 2020 presentó una difícil situación debido a la caída comercial y financiera generada por la pandemia. Al cierre del año se evidenció una caída de -37,7% en el índice de producción de marroquinería, con un declive en las exportaciones de -35,5% y una pérdida en las importaciones de -45,2% (Moda, 2020). Cabe destacar, que la coyuntura nacional provocó una pérdida de 300.000 millones al cierre del mes de octubre del año 2020. Además, la venta a nivel nacional presentó una contracción del 25% en el sector (Republica, 2020)

Por tal motivo y como se ha expuesto, el crecimiento del mercado depende proporcionalmente al buen comportamiento de la economía nacional. De esta manera, el modelo de negocio es afectado principalmente por la inflación, donde al año 2020 presentó su nivel más bajo en la historia de 1,61% lo cual representa una disminución de los precios, generando un mayor poder adquisitivo. Sin embargo, la demanda de los hogares colombianos provoca mal comportamiento de la economía.

En otro orden de ideas, a continuación, se presentan los factores que actualmente están incidiendo sobre el comportamiento del mercado de CCM (Cuero, Calzado y Marroquinería) e influyen en el progreso de este, dividiendo los principales sectores de impacto a través de la herramienta PESTEL.

3.1.1 Factores microeconómicos

En primera instancia la proyectada recuperación económica en Colombia está estimada en un crecimiento del PIB de 5,5 % en 2021 y un 4,8 % en 2022 sujeto al equilibrio del consumo de los hogares, el cual se espera que alcance 5,3% para el 2021. Donde se espera que la tasa de cambio presente una disminución para alcanzar el promedio de \$3.550 para este año, además de que los sectores productivos resienten variaciones positivas.

En este sentido los anteriores indicadores financieros, representan un impacto para el mercado colombiano de CCM, ya que el esperado crecimiento de la economía colombiana representaría una variación favorable para el comportamiento en el primer trimestre del sector de marroquinería, en el aumento de 19.8% y 7,6% en su producción.

Dicha proyección de crecimiento en el sector se demuestra con el crecimiento en el índice de producción de marroquinería de 12,1% al cierre del primer bimestre de 2021 frente al mismo periodo del año anterior, donde el sector de la marroquinería vuelve a posicionarse como uno de los principales mercados con mejor comportamiento en la industria de consumo. Esto se debe a la reactivación económica y los planes de acción emitidos por el gobierno para incentivar las actividades de compra (Moda, 2020)

Por otro lado, según Camilo Sarmiento, fundador de Argento y Borboun, el sector está avanzando por medio de la generación de nuevas experiencias, donde los empresarios deben incentivar a sus consumidores por medio de valores diferenciales y con mayor valor agregado (Republica, 2020). Donde los canales digitales se han convertido en el medio y canal de distribución y/o comercialización para que las empresas retomen su posicionamiento y aumenten su público objetivo.

En contrapartida, el 10% de las microempresas declararon que se encontraban en quiebra, esto quiere decir que la pandemia provocó el cierre de 509.370 empresas (La República, 2021). Así mismo, en 2020 la creación de empresas terminó con 61.958 nuevas compañías, disminución comparada frente al año 2019, donde se crearon 78.398 sociedades nuevas, es decir que se presentó una caída del -21% en los emprendimientos y sociedades en el país (La República, 2021).

Esta situación, evidencia la importancia de disponer de alta capacidad de adaptación frente a los entornos cambiantes, donde las variables externas llegan a ser contraproducentes en el desarrollo de operaciones. Evidentemente desde una perspectiva económica cabe diseñar estrategias que permitan aumentar la competitividad en el mercado colombiano e internacional, desarrollando metodologías que apliquen en la participación a las nuevas modalidades de comercialización.

No menos importante, el IPC presentó una variación al cierre del año de 1,61% lo cual representa la baja en la demanda, la disminución de los precios al consumidor, los problemas de oferta y el aumento de la volatilidad cambiaria (NEWS, 2020)

De este modo, es crucial nivelar la deflación para que el poder adquisitivo contrarrestare, ya que este indicativo interviene directamente en la actividad comercial de la empresa, ya que esto acarrea las oportunidades de inversión extranjera e influye en el movimiento y periodicidad de compra por parte del mercado nacional.

Además, si el aumento de la deflación es causado por la disminución de las actividades comerciales, se enmarca como una recesión. Sin embargo, debe ser crucial la nivelación de esta coyuntura, ya que, si las actividades comerciales descienden, incrementa el desempleo y se extiende el cierre operativo de organizaciones, se puede provocar una depresión económica.

3.2.1 Factores políticos del sector

En el marco nacional de la política colombiana, las principales variables que influyen en la operatividad de la organización dependen en primera instancia de los lazos comerciales y relaciones bilaterales que actualmente se encuentran vigentes en el país, los cierres y oportunidades comerciales impuestos por el gobierno en consecuencia de la pandemia, los

beneficios y campañas impulsadas por el gobierno para las empresas y emprendimientos en Colombia con ayuda de líneas de crédito apoyadas por entidades nacionales.

En primera instancia, Colombia cuenta actualmente con 16 acuerdos bilaterales que permiten establecer beneficios comerciales entre los países relacionados, los cuales impulsan a los empresarios a exportar o importar frente a la disminución de las barreras arancelarias unilaterales, generando participación en los mercados extranjeros. De este modo se generan alianzas comerciales que promueven el intercambio de bienes y servicios bajo la eliminación de restricciones tributarias.

En este sentido, en pro de generar una visión estratégica enfocada en alcanzar los mercados internacionales, el país que ofrece gran variedad de oportunidades comerciales y laborales y que goza de tratados comerciales vigentes junto a Colombia es Estados Unidos, siendo el principal comprador de bienes en la industria de la marroquinería en Colombia con un porcentaje de participación de 64,8%.

Con el tratado de libre comercio (TLC) que Colombia efectuó de la mano de Estados Unidos para el cierre del año 2012, la industria del cuero, calzado y marroquinería se ha beneficiado gracias a los modelos de comercialización que ofrece el país americano, ofreciendo canales de exportación y expansión entre el mercado, reduciendo los controles aduaneros, generando oportunidades de expansión, abriendo camino a nuevos nichos de mercado.

La apertura comercial y económica que ofrecen los tratados comerciales obligan al sector de CCM en Colombia en apostarle a la innovación, la eficiencia, la calidad en la producción bajo el gusto del consumidor americano, quien busca productos que no presenten marcas ni quiebres en la piel de la materia, donde la calidad y posibilidad funcional de los bienes sean características en los productos comercializados.

Por otro lado, la extensión del virus indujo a las alcaldías y al estado nacional a generar estrategias de mitigación para disminuir y controlar la expansión del número de contagios, evidenciado principalmente en el confinamiento social obligatorio. Este confinamiento generó el cierre de 53.291, con un cierre de 387.784 empresas registradas, representando una caída en el sector empresarial de -12% frente al año 2019 (Republica, 2020)

En consecuencia, a la par del plan de vacunación en Colombia, el Ministerio de Hacienda promulgó un plan que mitigue las cargas de las empresas, trabajadores independientes, y emprendedores afectados por las cuarentenas y los cierres obligatorios. Estas medidas impuestas, a pesar de no contrarrestar en gran medida el declive comercial en Colombia, sí permiten generar un panorama favorable para la creación de empresa y para las empresas existentes reactivar sus operaciones con posibilidad de pagar sus deudas en plazos comprensibles (Republica, 2020)

En otras circunstancias, en Colombia existen gran variedad de entidades y fundaciones que apoyan y contribuyen a trabajadores independientes, empleados, estudiantes, desempleados a formar y crear empresa o emprendimientos. Entidades como INNpulsa, Cámaras de comercio, Min Tic, Andi del futuro y Ruta N promueven la innovación, el emprendimiento y el crecimiento empresarial. De esta manera, el estudio de factibilidad puede apegarse y presentarse para participar por una fuente de inversión, el cual potenciaría (Republica, 2020)

3.2.2 Factores sociales del sector

El sector social enfocado al mercado de CCM está concentrado en el auge que actualmente vive el comercio electrónico, derivado de la comercialización y distribución por canales digitales que han generado un cambio en las tendencias de compra de los hogares colombianos en consecuencia del contagio de la pandemia de covid-19. Así mismo, presentar el crecimiento que tuvo el sector al cierre del año 2020 en el comercio electrónico o mejor

conocido como E-commerce, donde reflejo un buen desempeño y participación frente a otros sectores.

Como bien es cierto, el cierre de los canales de compra físicos se vieron afectados por la puesta en marcha de las restricciones impuestas por el gobierno nacional con el propósito de mitigar, disminuir y controlar el nivel de contagios provocados por el virus. Estas medidas obligaron a los comerciantes y empresarios a trasladar sus actividades comerciales a los medios digitales, llevando el mundo físico al universo digital. Este traslado proporciono una salida fructuosa al comercio, generando oportunidades que antes no eran vistas (Comercio, COMPORTAMIENTO ECOMMERCE EN COLOMBIA DURANTE 202, 2020)

Este cambio, ha modificado sustancialmente el modelo de compra y adquisición de bienes y servicios en la gran mayoría de los sectores de la economía colombiana. Donde los usuarios se han trasladado de las franquicias y establecimientos en físico a las redes sociales y tiendas virtuales, provocando un crecimiento en el comercio electrónico.

3.2.3 Factores Tecnológicos del Sector

El comercio electrónico para Colombia registro al cierre del año 2020 un crecimiento en las ventas el 30,6%, aumentando 6 billones frente al 2019. Donde las transacciones incrementaron 86,2% (Valora, 2020) De este modo, Colombia registra una puntuación de 60.5 sobre 100 en el índice de comercio electrónico. De igual forma, el número de transacciones o el comportamiento del ticket promedio reflejan que entre enero y agosto de 2020 el número de transacciones creció el 53.8% (Comercio, 2020)

Igualmente, al cierre del año 2020 Colombia registro \$29.05 billones de pesos dirigidos a transacciones en línea, representando un incremento del 30,6% frente al año anterior. En adición, el crecimiento del comercio electrónico cierra con una tasa promedio de 4,66% (23)

De esta manera se puede evidenciar el gran impacto que acarrea la implementación del comercio electrónico en la venta y distribución de productos de la marca, donde al cierre del año 2020 el sector textil presentó un crecimiento de 18%. De esta manera, el comercio electrónico impulsa el sector empresarial, de tal forma que permite ofrecer al consumidor

3.3.4 Factores Legales del Sector

Para garantizar el cumplimiento en la propuesta de valor de la organización, la cual está enfocada en garantizar al consumidor la compra de productos elaborados artesanalmente en cuero con materias primas que provean de proveedores cuyas actividades productivas cuentan y cumplen en su totalidad con las normas, leyes, decretos y resoluciones que estipulan garantizar el control y la disminución de la contaminación provocada por el vertimiento de aguas residuales.

En pro de satisfacer y generar alianzas estratégicas que salvaguarden el concepto de ofrecer productos elaborados en cuero con materias primas procesadas bajo modelos ambientales autorizados y legítimas que de igual manera cumplan con los límites máximos permisibles por las normas vigentes, se presentan a continuación las principales normativas que deben cumplir los proveedores que deseen trabajar de la mano de Lucitano (Pachón, 2020)

- Ley 1333 de 2009
- Ley 1333 de 2009
- Ley 430 de 1998
- Resolución 0631 de 2015
- Resolución 1792 de 2013
- Resolución 1514 de 2012
- Resolución 075 de 2011
- Decreto 1076 de 2015

- Decreto 2667 de 2012
- Decreto 623 de 2011
- Decreto 623 de 2011

Por otro lado, la empresa debe acogerse a las normativas legales para la acreditación en busca de la formalización y legitimidad empresarial, cumpliendo todas aquellas normas que se apliquen en la creación de empresa bajo la normatividad colombiana. Además, acogerse a la operatividad formal, permite ingresar a mercados internacionales, acceder a oportunidades de crédito y financiación, aumentar las oportunidades de mejores relaciones comerciales u optar por proyectos y licitaciones del estado.

3.3 Análisis del Mercado

3.3.1 Descripción y Análisis del Producto

Cueros Lucitano S.A.S es una marca colombiana que participa actualmente en la industria del cuero y la marroquinería, especializada en el diseño, fabricación y comercialización de artículos en cuero de alta calidad en Colombia que nace de la mano de Andrés Sáenz.

Andrés Sáenz se formó en la Universidad Santo Tomás donde obtuvo el título de Ingeniero Industrial. A mediados de 2020, dirige su conocimiento a la especialización Gestión para el desarrollo empresarial, donde encuentra la oportunidad de introducir la identidad del campo colombiano en una marca. Lucitano nace bajo la inspiración de combinar la alta costura con la estética del talento colombiano, impregnando la tradición artesanal con la memoria del agro colombiano.

Lucitano es una marca comprometida en ofrecer productos en cuero hechos a mano de la más alta calidad frente al mercado colombiano, produciendo artículos que garanticen la historia

colombiana tradicional mezclada con el diseño minimalista para generar piezas clásicas con larga vida útil en condiciones de uso de desgaste normales.

Llegando al mercado de cuero calzado y marroquinería por medio de un portafolio de productos que tienen la capacidad de proporcionarle a los consumidores la capacidad de persuasión y diferenciación frente a la competencia, logrando captar la atención del cliente.

Cada artículo es elaborado bajo un número limitado de inventario, promoviendo la exclusividad en cada colección. Las materias primas son cuidadosamente seleccionadas dentro de los mejores proveedores de pieles nacionales para crear piezas únicas con atención a los detalles, aplicando métodos y técnicas que salvaguarden la calidad del producto.

Lucitano es una marca de productos elaborados artesanalmente en cuero, fabricados con pieles colombianas, que son procesadas bajo altos estándares de calidad y metodologías sostenibles ambientalmente por proveedores de curtiduría que operen al margen legal, cumpliendo con todos los protocolos y normativas expuestas por los entes regulatorios en Colombia.

3.3.2 Etapa de Ciclo de Vida

El concepto de ciclo de vida de producto hace referencia al proceso cronológico de un bien o servicio que sucede desde su origen o comienzo hasta su punto de declive o finalización. Durante este periodo se producen diferentes acciones y etapas que enmarcan las condiciones principales de evolución creciente o decreciente del producto (GODÁS, 2006).

Durante este proceso están implícitas diferentes fases que evalúan y manifiestan el comportamiento y permanencia del producto en el mercado, ya que en gran medida el comportamiento del mercado es fluctuante, las variables que lo regulan están sujetas a los cambios que pueden darse en el tiempo (GODÁS, 2006). Por tal motivo, se considera que el

ciclo de vida del producto como una variable dependiente determinada a las alteraciones y acciones del marketing (Galán, 2018).

En este sentido, las fases que conforman el ciclo de vida del producto son introducción, crecimiento, madurez, declive y desaparición. A partir de estos ciclos, se evalúa la posición en que se encuentra actualmente el producto. En este orden de ideas, el proyecto se encuentra en la fase de introducción o desarrollo de mercado, donde se están desarrollando las características del producto al ingresar como un artículo nuevo y reciente al mercado, intentando ganar influencia y posicionamiento frente a los cambiantes gustos y necesidades del consumidor.

Durante este periodo, el producto se está dando a conocer entre los competidores y los consumidores, ingresando con estrategia de precios bajos y accesibles, buscando reconocimiento digital por medio de las redes sociales para compensar la falta de viabilidad en su operación. Del mismo modo, esta etapa está centralizada en crear conciencia y promoción intensa para incitar a la valoración de su comportamiento (Galán, 2018)

3.3.3 Portafolio de productos

El portafolio de productos tiene la capacidad de adaptar las muestras clásicas a lienzos minimalistas que reflejen los detalles y costuras realizadas a mano por los artesanos en cuero que dejan en cada puntada la calidad de nuestro trabajo. La característica principal de nuestra marca está dirigida en ofrecer un estilo moderno, casual y elegante en cada producto, con una variedad de colores, texturas, costuras, estilos, marcas y materiales que reflejan la capacidad de adaptación en busca de satisfacer la diversidad de gustos y expectativas de cada cliente.

La primera colección de productos está centrada en colores neutros con diseños vanguardistas, creativos y casuales, entorno a un portafolio exclusivo de cinturones y correas con diferentes patrones de costura, diseños de corte y heterogeneidad de marcas y trazos. Esta

primera colección está enfocada en el diseño, producción y comercialización de 12 diseños diferentes de la línea de producción de cinturones, donde la mitad de la colección está enfocada en el uso formal y la otra mitad en el uso casual o informal.

A continuación, se presentan las características principales de la primera colección de la marca dirigida a la línea de producción de cinturones:

- Material: Cuero Animal
- Largo: Ver Guía de Tallas
- Peso (gr): 150 gr
- Composición General: 100% Cuero Bovino
- Ocasión de uso: Tradicional
- País de Origen: Colombia
- Fabricante: Lucitano

Ilustración 1 *Presentación Portafolio de Productos*



Ilustración 2 *Primeras Referencias*

REF CA-258

Cinturón casual 100% cuero color azul,
hebilla color níquel, costura hilo blanco



REF CU-249

Cinturón casual 100% cuero, color uva,
hebilla color níquel, costura hilo blanco



6 / 2

Ilustración 3 *Segundas Referencias*



Ilustración 4 *Terceras Referencias*

●

CATALOGO DE PRODUCTO / CUERO 100%



●

CATALOGO DE PRODUCTO / CUERO 100%

stura hilo blanco

●

Ilustración 5 *Cuartas Referencias*

●

CATALOGO DE PRODUCTO / CUERO 100%



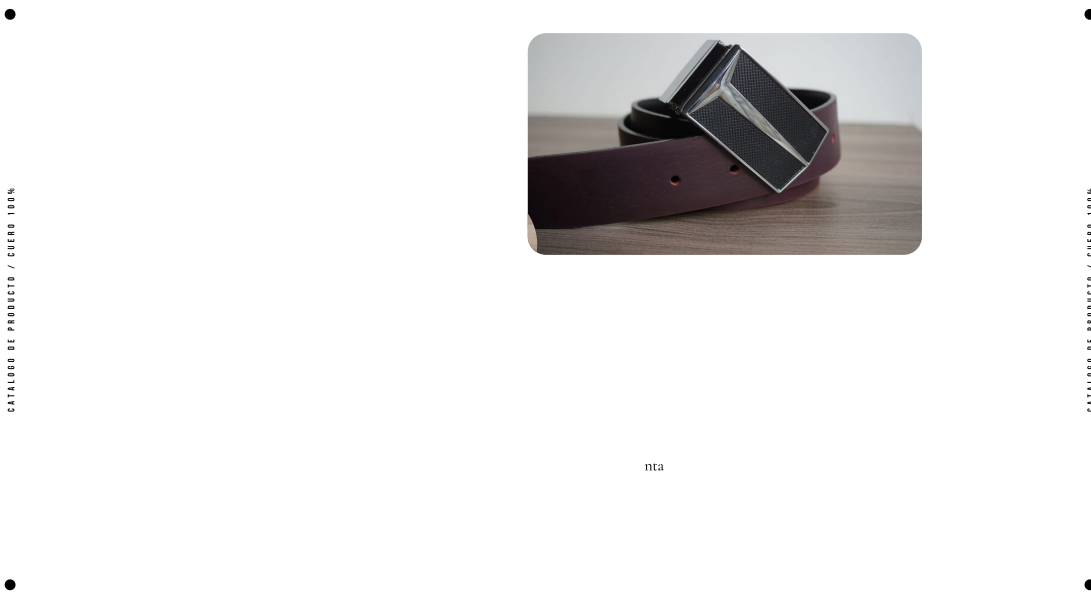
●

CATALOGO DE PRODUCTO / CUERO 100%

●

●

Ilustración 6 *Sextas Referencias*



3.3.4 *Análisis de la Demanda – Consumidor o Cliente*

La caracterización de la demanda está sujeta al consumidor final que la empresa desea satisfacer, donde el foco principal de comercialización son las personas naturales, no existen intermediarios dentro de la venta del producto ni se vende a terceros.

De este modo, se genera un modelo de negocio B2C o business to customer (empresa a consumidor), donde el intercambio de bienes y servicios se generan exclusivamente entre la empresa comercializadora y el consumidor final, sin la intervención de mediadores o intermediarios. Este modelo de compra es directamente electrónico, es decir, la empresa ofrece sus productos o servicios a través de los medios digitales, lo cual le permite aumentar la capacidad de distribución, incrementar el posicionamiento de marca entre los posibles consumidores y sincronizar los movimientos y transacciones comerciales.

Como el presente trabajo es un estudio de factibilidad para la puesta en marcha de un modelo de negocio enfocado en la fabricación de productos en cuero, la población objetivo debe

definirse según el modelo de consumidor al cual está enfocado el producto. Por tal motivo, la caracterización de este consumidor se elabora de la siguiente manera.

3.3.5 Segmentación Objetivo del Proyecto

Como bien se puede evidenciar, la caracterización de la población proporciona una percepción de la población objetivo de estudio, donde a partir de las variables de edad, demografía y geografía se genera un estimado que evidencia cuantitativamente el nicho de estudio que se desea analizar y satisfacer. A partir de esta premisa, la segmentación objetivo del proyecto permite subdividir el mercado en grupos pequeños de compradores a partir de una variables y características de estudio que permiten agrupar a los consumidores en dirección al cliente idea (Thompson, 2015)

De esta manera se agrupa a los posibles compradores basados en características tales como su edad, las condiciones geográficas y demográficas, variables socioeconómicas, pasigráficas, conductuales, entre otros. De modo que, a partir de las variables anteriormente descritas se elabora la segmentación objetiva de la población con el fin de ubicar el mercado objetivo donde se condensa la organización.

Segmentación Geográfica La segmentación geográfica se concentra en la población total de un espacio geográfico, done al cierre del año 2018 en Colombia, el censo nacional calculó una población de 48.258.494 de personas en el territorio nacional, de las cuales 7.181.479 de personas se encuentran en la ciudad de Bogotá, correspondiendo al 14% de la población nacional (DANE, 2019).

Segmentación por Genero Del total de la población censada en la capital, 3.747.883 son mujeres y 3.433.586 son hombres. Sin embargo, entre los rangos de edad de 20 a 39 años existe

una población masculina en Bogotá de 1.067.420 personas y una población femenina de 1.077.810 personas, conformando un total de 2.145.230 (DANE, 2019).

Segmentación demográfica y socioeconómica La segmentación dirigida a los consumidores finales o clientes ideales en que se concentra la organización para satisfacer son las personas que se encuentran en un rango de edad entre los 20 y 39 años, ya que la población que se encuentra entre este rango de edad tiende a ser usuarios que ya cuentan con educación y ya han ingresado al campo laboral. Del mismo modo, la segmentación estratificada está dirigida a los estratos tres, cuatro y cinco, donde en el estrato tres se cuenta con una población de 380.699 persona, estrato cuatro una población de 152.745 personas y en el estrato cinco una población de 102.468 persona, generando una población total estratificada de 635.912 personas

Sucedo pues, que, al caracterizar al consumidor, este se ubica en la localidad de Suba, donde se evidencia que la población objetivo entre los estratos tres, cuatro y cinco, entre los 20 y 39 años es 391721, donde la población masculina representa 189008 personas y la población femenina representa 202712 personas (DANE, 2019)

Por su parte, el género no se representa como una variable significativa en la caracterización del consumidor, al no simbolizar como una fuente de segmentación. Por este motivo, la caracterización de la demanda fue realizada para ambos géneros.

Segmentación Psicografica Frente a la segmentación psicografica, se genera una segmentación dirigida al estilo de vida de los consumidores deseados donde la personalidad y actitudes del cliente idean sobrepasan lo convencional, deseando generar un valor diferenciador entre su círculo social, obteniendo productos que demuestren su valor agregado a simple vista. Su personalidad está enfocada en la aventura, el riesgo, saliendo continuamente de su zona de

confort, llevando su estilo de vida a los detalles, porque es ahí donde se refleja la importancia de la diferenciación.

Tabla 2 Segmentación

Producto	Población Total	% Aceptación	Mercado Potencial	Consumo Medio	# Competidor	Demanda Potencial	Ventas Anuales	Ventas / Demanda	% Participación
CINTURÓN REF CA-258	391721	75%	293790,75	2	10	58758,15	\$ 70.000.000	\$ 1.191	28
CINTURÓN REF CU-219				2	10	58758,15	\$ 60.000.000	\$ 1.021	24
CINTURÓN REF CN-116				2	8	73447,6875	\$ 80.000.000	\$ 1.089	25,6
CINTURÓN REF CC-111				2	8	73447,6875	\$ 70.000.000	\$ 953	22,4
							\$	4.255	100

3.4 Análisis de la Oferta y de la Competencia

3.4.1 Análisis de los Precios

Para poder definir el precio de venta, el método que se ajusta según el modelo de comercialización y el sector al que se encuentra inmersa la marca es la estrategia de coste basados en la comparativa de precios frente a la competencia en productos similares, generando un precio de venta del producto final en balance con los precios encontrados en el mercado formal de cinturones en la ciudad de Bogotá, en la localidad de suba.

Esta metodología de aplicación de precios se estipula y aplica, ya que la marca se encuentra en un mercado retail donde se comercializa masivamente este tipo de artículos (MÍnderest, 2020). Además, la dinámica de la competencia gira entorno a márgenes ajustados y el periódico monitoreo en el precio a lo largo del tiempo.

La propuesta está enfocada en proporcionarle al consumidor un precio mayor al encontrado en el mercado, compensando con el valor agregado del producto, a través de los factores de desarrollo, innovación y competitividad, que proporcionan diferenciación y variables que intervienen en la decisión de compra. De igual forma, se tiene como referente al líder en el mercado, el cual presenta un portafolio de productos atractivo bajo un precio por encima del mercado formal e informal.

Del mismo modo, cabe resaltar que el sector de cuero, calzado y marroquinería en Colombia es una comunidad donde se localizan marcas y proveedores que representan una amenaza para la comercialización de productos.

De igual forma, podemos incluir que el precio debe representar un aporte significativo para alcanzar el punto de equilibrio de la inversión inicial. Donde el precio de venta debe igualmente ser estimado bajo un modelo de costes estructurado que incluya todos los elementos que representen el equilibrio para no tener pérdidas.

3.5 Investigación de Mercados

La investigación de mercados es una herramienta metodológica científica enfocada en la búsqueda y obtención de información cualitativa y cuantitativa para la dirección de la toma de decisiones a cerca de los fenómenos del marketing. Este proceso está dirigido a identificar situaciones o circunstancias a cerca de las condiciones actuales del mercado o para resolver problemas.

Esta actividad enmarca la identificación de oportunidades, problemas, ideas y condiciones para la generación y valoración de la información y datos cuantificables por medio del análisis del desempeño para la comunicación de las conclusiones y sus consecuencias

En pocas palabras, esta herramienta recoge datos e información fundamental a cerca del mercado de artículos en marroquinería (cinturones) para la generación de postulados frente a la percepción de los consumidores, evaluado por medio de las herramientas de recolección (encuestas) las condiciones del mercado, recopilando todas las referencias para poder presentar y tomar decisiones.

En este sentido, la presente investigación de mercados está dirigida a estudiar la percepción de los usuarios y/o consumidores que adquieren, compran y usan en su condición de

vida cinturones elaborados en cuero animal. Bajo esta premisa, se emplea las encuestas como herramienta de recolección de información, donde su aplicación está proporcionada por los canales digitales, utilizando Formularios de Google como aplicación para su distribución, ejecución y análisis numérico.

Para la aplicación de la encuesta se toma una muestra de tamaño n , utilizando como población objetivo 391721, se toma la ecuación de muestreo para población infinita para hallar la muestra n . Esta muestra es obtenida a través de la solución de la ecuación para determinar el número de encuestas que deben ser aplicadas para el análisis del estudio.

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{E^2 * (N - 1) + Z^2 * P * Q}$$

n = Tamaño de la muestra

N = Población objetivo

P = Probabilidad de éxito (0,75)

Q = Probabilidad de fracaso (0,25)

Z = Área normal bajo la curva, para un índice de confianza del 95% equivale al 1,96

E = Error de estimación

En primera instancia, se toma como cantidad de unidades muestrales en la población XX, esta población se realiza a través de la segmentación obtenida en la ciudad de Bogotá como probabilidad de éxito. Donde:

$$n = \frac{(1,96)^2 * 0,75 * 0,25 * 391721}{(0,05)^2 * (391721 - 1) + (1,96)^2 * 0,75 * 0,25}$$

$$n = 287,908$$

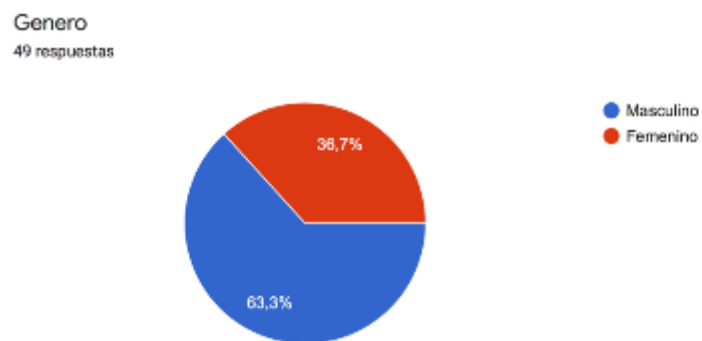
$$n = 288$$

Resultado de encuestas

El resultado como tamaño de la muestra o número de encuestas a realizar frente a la población total es de 50 personas, las cuales se hacen con el propósito de analizar el comportamiento y gustos de los consumidores para presentar argumentativamente los análisis de la demanda.

1. Genero

Ilustración 7 Pregunta 1

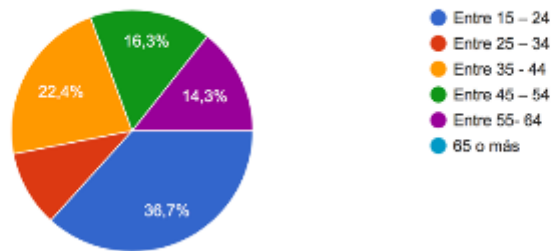


El desarrollo de esta pregunta está determinado para conocer el género que mayormente prevalece entre los encuestados, evidenciando que el género masculino tuvo la participación más activa en la encuesta con un porcentaje de 63,3% de intervención, frente al género femenino que tuvo una participación de 36,7%.

2. Edad

Ilustración 8 Pregunta 2

¿En cual de los siguientes rangos de edad se encuentra?
49 respuestas

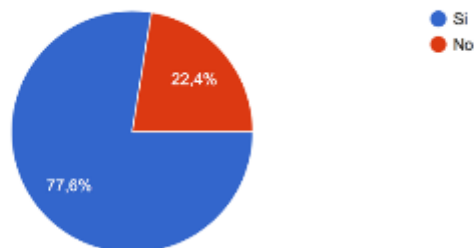


Entre la muestra encuestada, se puede evidenciar que las personas que reflejan mayor participación se encuentran en un rango de edad entre 15 y 24 años, representando el 36,7% del total de la población encuestada. En segunda instancia se evidencia la población entre 35 y 44 con una participación del 22,4% del total de la población encuestada. Esto permite determinar que la preferencia de la muestra concluye a un mercado joven.

3. Uso de correa

Ilustración 9 Pregunta 3

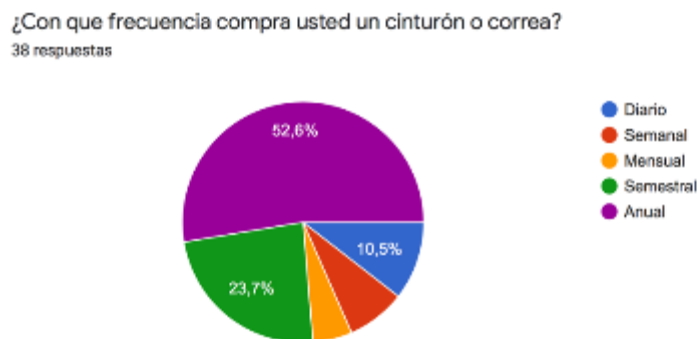
¿Utiliza generalmente cinturón o correa?
49 respuestas



Esta pregunta es determinante en la encuesta ya que permite segmentar y disponer la aplicación y utilización del producto estudiado entre la muestra de análisis. De esta manera, se puede evidenciar que del total de la muestra el 77,6% utiliza y dispone de un cinturón o correa en sus actividades diarias.

4. Frecuencia de compra

Ilustración 10 *Pregunta 4*

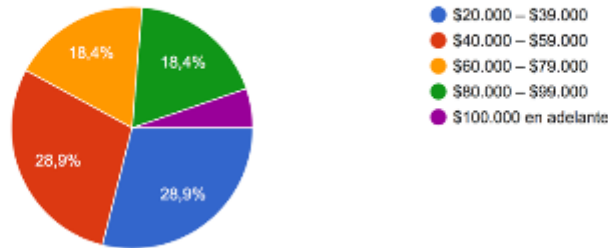


La frecuencia de compra permite determinar la regularidad de compra o cantidad promedio de días transcurridos en que se hace una compra u otra (Numdea, 2020). De este modo se puede evidenciar que el periodo promedio de compra entre los encuestados está regulado anualmente, representando el 52,6% de los encuestados, corresponde a la compra anual, seguido de un periodo semestral que representa 23,7% Demostrando que es un producto con baja rotación o bajo periodo de compra, siendo un artículo que no tiene rotación continua.

5. Precio

Ilustración 11 Pregunta 5

¿Cuándo compra un cinturón o correa cuanto está dispuesto a pagar?
38 respuestas

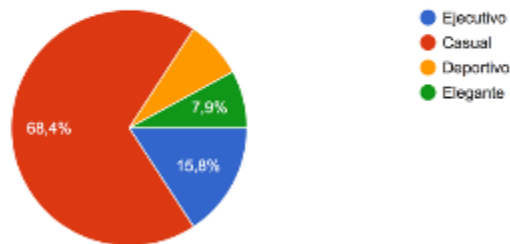


El rango preferencial en el precio de venta de un cinturón o correa estimado por los encuestados oscila entre \$20.000 y \$39.000 representando el 28,9% de la población encuestada. De igual forma y con una participación de 28,9% el precio que están dispuestos a pagar los consumidores oscila entre \$40.000 y \$59.000. Estos resultados demuestran que el precio de venta del producto no debe pasar el límite de \$99.000, donde pueda oscilar entre \$20.000 y \$99.000.

6. Tipo de cinturón

Ilustración 12 Pregunta 6

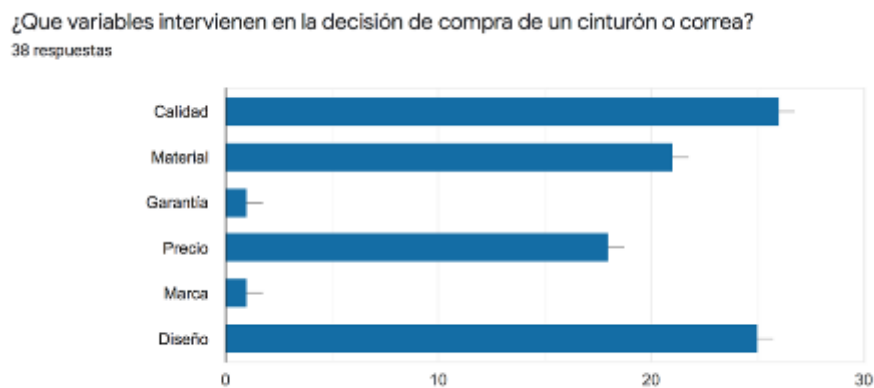
¿Cual estilo de cinturón o correa adquiere generalmente?
38 respuestas



El estilo casual demostró ser el preferido entre los encuestados, representando el 64,8% entre el total de la población encuestada, seguido del estilo ejecutivo con una participación de 15,8%. Sin embargo, se evidencia que los cinturones son un producto dependiente a la ocasión de uso. Este tipo de producto fluctúa frente a las circunstancias de uso.

7. Variables

Ilustración 13 *Pregunta 7*



Las principales variables que intervienen en el proceso de toma de decisiones para la compra de un cinturón son la calidad, el diseño y el material. Estos resultados evidencian los principales atributos que deben tener los productos de la marca, enfocándose al producto.

8. Lugares

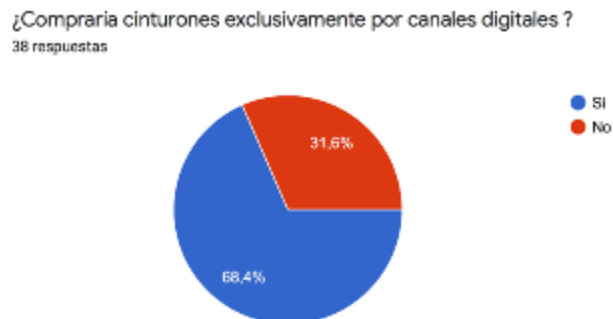
Ilustración 14 Pregunta 8



Se puede evidenciar que las tiendas físicas siguen predominando en el gusto de los consumidores, con una participación del 71,1%. Sin embargo, se puede identificar que actualmente los consumidores no compran este tipo de productos por medios digitales.

9. Online

Ilustración 15 Pregunta 9

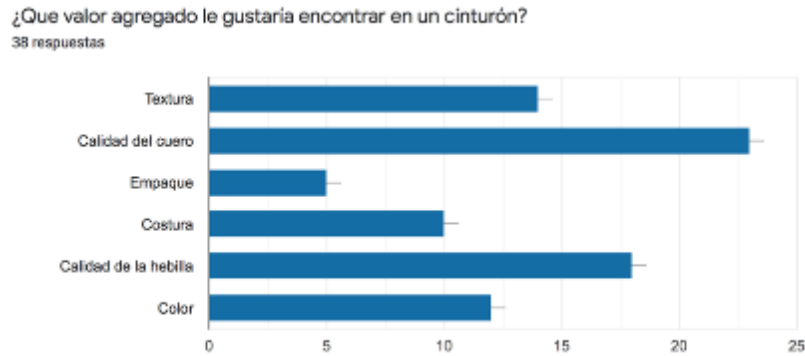


Como anteriormente fue evidenciado, los encuestados actualmente no compran cinturones por medios digitales, a pesar de esto, el 68,4% estaría dispuesto a adquirir y realizar compras con canales digitales frente al 31,6% que no le gustaría comprar por canales digitales.

Esto representa una oportunidad de comercializar cinturones por redes sociales y tiendas virtuales, además de aprovechar el posicionamiento de marca.

10. Valor agregado

Ilustración 16 Pregunta 10

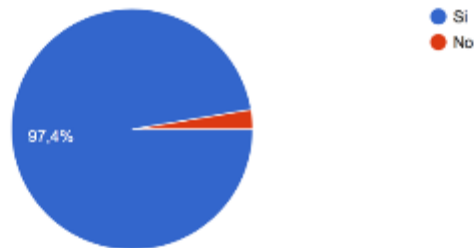


La calidad del cuero, la calidad de la hebilla y la textura predominan en el valor agregado que a los consumidores les gustaría encontrar en un cinturón o correa. Cabe resaltar que estas variables permiten resaltar entre las encontradas en el mercado actual, ofreciendo una oportunidad de introducirlas al modelo de marca.

11. Ambiente

Ilustración 17 Pregunta 11

Estaría dispuesto a comprar cinturones bajo una marca que contribuya al cuidado del medio ambiente, donde sus proveedores sean exclusivame...ten a la disminución de los impactos ambientales
38 respuestas



Se puede evidenciar que el 97,4% de la población encuestada apoya y compraría cinturones en cuero que sean elaborados por medio de materias primas que sean procesadas bajo curtiembres al margen de la ley y donde sus procesos están encaminados a disminuir los impactos ambientales.

3.6 Proyecciones de Venta

Las proyecciones de venta presentadas en las siguientes tablas están estimadas bajo una proyección de la demanda, la cual es basado en la segmentación objetivo del proyecto, donde se obtuvo una población muestra total de 391721 la cual fue obtenida bajo la segmentación geográfica y demográfica, por estratos 3,4 y 5 en la localidad de Suba en la ciudad de Bogotá. En este orden de ideas, la proyección de la demanda fue tomando un escenario optimista donde se abarque y venda al 1% de la población total. De igual forma, la ponderación mensual fue estimada bajo el periodo de compra identificado en las encuestas basándose en las temporadas de mayor consumo de compra.

A partir de este análisis, la proyección de las vetas fue basado en los cuatro productos de estudio, sabiendo que el estimado de cobertura está dado por el 1% de la población objetivo que corresponde a 3916 usuarios, se proyecta vender a 979 usuarios por producto.

Tabla 3 *Proyección de ventas en unidades*

CÉDULA #3: PROYECCIÓN DE VENTAS EN UNIDADES EN LOS PRÓXIMOS 5 AÑOS						
Producto	2020	2021	2022	2023	2024	2025
CINTURON REF CC-111	979	1010	1047	1082	1119	1157
Cinturon REF CA - 258	979	1010	1047	1082	1119	1157
CINTURON REF CU-249	979	1010	1047	1082	1119	1157
CINTURON REF CN - 146	979	1010	1047	1082	1119	1157

Tabla 4 Precio de venta unitario proyectado

CÉDULA #4: PRECIO DE VENTA UNITARIO PROYECTADO						
Producto	2020	2021	2022	2023	2024	2025
CINTURON REF CC-111	\$ 85.000	\$ 88.315	\$ 91.538	\$ 94.605	\$ 97.443	\$ 100.366
Cinturon REF CA -258	\$ 80.000	\$ 83.120	\$ 86.154	\$ 89.040	\$ 91.711	\$ 94.463
CINTURON REF CU-249	\$ 85.000	\$ 88.315	\$ 91.538	\$ 94.605	\$ 97.443	\$ 100.366
CINTURON REF CN - 146	\$ 80.000	\$ 83.120	\$ 86.154	\$ 89.040	\$ 91.711	\$ 94.463

Contando con un precio de comercialización entre el rango estudiado a través de las encuestas, generando un valor de compra entre los \$80.000 y \$90.000 pesos colombianos, se proyecta aumentar el valor de venta con un crecimiento de \$3.000 pesos entre cada año durante los próximos cinco años.

Tabla 5 Ventas Totales por Año

CÉDULA #5: VENTAS TOTALES POR AÑO						
Producto	2020	2021	2022	2023	2024	2025
CINTURON REF CC-111	\$ 83.215.000	\$ 89.227.117	\$ 95.813.328	\$ 102.389.859	\$ 109.047.247	\$ 116.137.499
Cinturon REF CA -258	\$ 78.320.000	\$ 83.978.463	\$ 90.177.250	\$ 96.366.926	\$ 102.632.703	\$ 109.305.882
CINTURON REF CU-249	\$ 83.215.000	\$ 89.227.117	\$ 95.813.328	\$ 102.389.859	\$ 109.047.247	\$ 116.137.499
CINTURON REF CN - 146	\$ 78.320.000	\$ 83.978.463	\$ 90.177.250	\$ 96.366.926	\$ 102.632.703	\$ 109.305.882

Se puede evidenciar que una vez calculado el precio de venta, conjunto a la demanda proyectada o estimación de las ventas desde el año cero hasta la proyección en 5 años se genera un ingreso para el año cero de \$323.070.000, creciendo \$30.000.000 millones entre cada año durante los próximos años.

Tabla 6 Ventas Totales en Unidades

CÉDULA #6: VENTAS TOTALES EN UNIDADES						
Producto	2020	2021	2022	2023	2024	2025
TOTAL	3916	4041	4187	4329	4476	4629

Tabla 7 *Ventas Totales en Pesos*

CÉDULA #7: VENTAS TOTALES EN PESOS						
Producto	2020	2021	2022	2023	2024	2025
TOTAL	\$ 323.070.000	\$ 346.411.161	\$ 371.981.155	\$ 397.513.569	\$ 423.359.902	\$ 450.886.762

4. Estudio Técnico

4.1 Ficha Técnica

Ilustración 18 *Ficha Técnica*



FICHA TECNICA

**CINTURÓN CASUAL
CABALLERO**
REF CM - 147



DESCRIPCIÓN

Confeccionado en cuero de res curtido vegetal, unifaz para hombre.

CARACTERISTICAS

- Material: Cuero
- Tipo de cinturón: Unifaz
- Alto (cm); guía de tallas
- Ocasión de uso: Casual
- País de origen: Colombia
- Peso (gr): 145
- Fabricante y/o importador: Cueros Lucitano SAS
- Ancho: guía de tallas
- Longitud (cm);
- Composición: 100% cuero bovino

CUIDADOS

- ☒ No lavar
- ☒ No secar en maquina
- ☒ No usar blanqueador
- ☒ No planchar





FICHA TECNICA

**CINTURÓN CASUAL
CABALLERO
REF CM - 147**



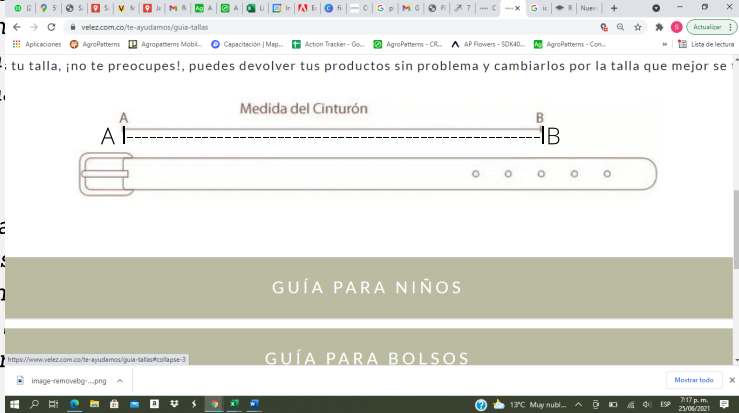
TALLAS	PULGADAS	CENTÍMETROS
• 30	32	82
• 32	34	87
• 34	36	92
• 36	38	97
• 38	40	102
• 40	42	107
• 42	44	112
• 44	46	117

**RECOMENDACIONES PARA ENCONTRAR TU TALLA IDEAL
LUCITANO**

Todos nuestros cinturones tienen siempre 5 agujeros, medimos nuestros cinturones en centímetros, desde la hebilla hasta el agujero central que es el numero 3, ya que de un agujero a otro tiene 2.5 cm de largo.

Te aconsejamos medir tu cinturón de esta manera:

1. Utiliza tu cinturón actual: Extiende tu cinturón sobre una mesa y mide la distancia desde la punta de la hebilla hasta la medida óptima.



1. Utiliza el cinturón que deseas y mide la distancia desde la punta de la hebilla hasta la medida óptima en centímetros.
2. OJO: Recuerda que la medida óptima es la medida que necesitas para tu talla, ¡no te preocupes!, puedes devolver tus productos sin problema y cambiarlos por la talla que mejor se ajuste a donde estás comprando.

4.2 Análisis de Productos Internos

Diagrama de proceso de fabricación

Ilustración 20 Diagrama de Operaciones

No.	ACTIVIDAD	○	□	⇒	D	▽	Tiempo estándar (minutos)	DEMANDA (unidades)	EMPEZAR
1	INSPECCIÓN DE MATERIA PRIMA	○	□	⇒	D	▽	3		
2	IMPRESIÓN Y SECCIÓN DE BARRA	○	□	⇒	D	▽	3		
3	TEMPERADO EN HORNO DE BARRA	○	□	⇒	D	▽	2	4	
4	CONTROL DE CALIDAD POR A LA MANO (CONTINUA)	○	□	⇒	D	▽	4		
5	OPERACIÓN DE COBRE ALTA Y BAJA	○	□	⇒	D	▽	3		
6	IMPRESIÓN DE OTRA SECCIÓN DE BARRA	○	□	⇒	D	▽	3		
7	TEMPERADO EN HORNO DE BARRA	○	□	⇒	D	▽	1	4	
8	SECCIÓN DE BARRA EN BARRA	○	□	⇒	D	▽	3		
9	CONTROL DE CALIDAD EN BARRA	○	□	⇒	D	▽	4		
10	OPERACIÓN DE BARRA EN BARRA	○	□	⇒	D	▽	4		
11	IMPRESIÓN DE BARRA	○	□	⇒	D	▽	1		
12	TEMPERADO EN HORNO DE BARRA	○	□	⇒	D	▽	1	1	
13	OPERACIÓN DE BARRA EN BARRA	○	□	⇒	D	▽	3		
14	IMPRESIÓN DE BARRA EN BARRA	○	□	⇒	D	▽	1		
15	TEMPERADO EN HORNO DE BARRA	○	□	⇒	D	▽	1	4	
16	OPERACIÓN DE BARRA EN BARRA EN BARRA	○	□	⇒	D	▽	1		
17	OPERACIÓN DE BARRA EN BARRA EN BARRA	○	□	⇒	D	▽	3		
18	OPERACIÓN DE BARRA EN BARRA EN BARRA	○	□	⇒	D	▽	3		
19	TEMPERADO EN HORNO DE BARRA	○	□	⇒	D	▽	1	4	
20	CONTROL DE CALIDAD POR A LA MANO (CONTINUA)	○	□	⇒	D	▽	3		
21	OPERACIÓN DE BARRA EN BARRA	○	□	⇒	D	▽	3		
22	TEMPERADO EN HORNO DE BARRA EN BARRA	○	□	⇒	D	▽	1	1	
23	OPERACIÓN DE BARRA EN BARRA	○	□	⇒	D	▽	1		
24	TEMPERADO EN HORNO DE BARRA	○	□	⇒	D	▽	1	4	
25	OPERACIÓN DE BARRA EN BARRA	○	□	⇒	D	▽	3		
ACTIVIDAD									
	○	11	36						
	□	5	3						
	⇒	4	3					13	
	D	2	3						
	▽	1	2						
	TOTAL		20					19	

4.3 Plan de Requerimiento de Producción

El plan de producción tiene como propósito detallar como va a ser el proceso de la fabricación de los productos incorporados que se pretenden comercializar, describiendo el esquema y las variables que intervienen en el procedimiento para obtener el producto final. En este sentido, y como bien fue descrito en el ítem anterior, el desarrollo en la cadena de producción se lleva a cabo bajo la identificación de los recursos necesarios o adquisición de las materias primas, la selección de los mejores proveedores de pieles nacionales que reflejen la propuesta de valor del modelo de marca y el capital humano necesario que elabore y manufacture el producto deseado.

En este orden de ideas, el desarrollo de la empresa está enfocado a la fabricación y comercialización de productos elaborados con base en cuero. Estos productos son conocidos como marroquinería, el cual es un concepto, arte o modelo de diseñar, confeccionar y ensamblar artículos realizados exclusivamente con cuero, empleando técnicas artesanales que determinan la calidad final del producto, por medio de la identidad visual que proporcionan tales técnicas.

De este modo, el primer y principal artículo que se pretende comercializar es el cinturón, que a pesar de ser un producto con baja rotación y poca demanda, es accesible a un número extenso de población, siendo un artículo necesario de uso diario entre la gran parte de los usuarios.

A partir de esta premisa, el plan de producción está enfocado en el proceso de fabricación manual elaborado por un artesano en cuero que trabaja con los materiales que le son suministrados, donde lo único que ejerce es su obra en la elaboración del producto. Para llegar a la obtención de esto, se debe contar con la capacidad de satisfacer la demanda del mercado.

Tabla 8 Plan de Requerimientos

MATERIAS PRIMAS				
Descripción	Unidad de medida	Consumo	Valor unitario	Valor total
Piel	m2	0,07	\$ 1.500	\$ 105
Hebillas	Unidad	1	\$ 2.000	\$ 2.000
Hilo	m	2	\$ 500	\$ 1.000
Colorantes	cc	3	\$ 40	\$ 120
Limpiador	cc	3	\$ 40	\$ 120
Pegante	ml	6	\$ 25	\$ 150
Remaches	Unidad	1	\$ 100	\$ 100
TOTAL				\$ 3.595

4.4 Plan de Compras

Tabla 9 Plan de Compras

Requerimiento	Descripción	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Insumos	Cajas	3916	\$ 600	\$ 2.349.600
	Bolsa de tela	3916	\$ 700	\$ 2.741.200
	Vinipel	2	\$ 8.000	\$ 16.000
	Etiquetas	3916	\$ 150	\$ 587.400
	Vinipel	2	\$ 8.000	\$ 16.000
Materias primas	Piel	274	\$ 1.500	\$ 411.000
	Hebillas	3916	\$ 2.000	\$ 7.832.000
	Hilo	7832	\$ 500	\$ 3.916.000
	Colorantes	11748	\$ 40	\$ 469.920
	Limpiador	11748	\$ 40	\$ 469.920
	Pegante	23496	\$ 25	\$ 134.440
	Remaches	3916	\$ 100	\$ 20.000
Maquinaria y equipo	Maquina de Coser	1	\$ 1.100.000	\$ 1.100.000
	Remachadora	2	\$ 12.500	\$ 25.000
	Sacabocados	2	\$ 50.000	\$ 100.000
	Lezna	2	\$ 60.000	\$ 120.000
	Pinzas	1	\$ 17.000	\$ 17.000
	Cinta Metrica	1	\$ 12.000	\$ 12.000
	Cuter	1	\$ 25.000	\$ 25.000
	Martillo	1	\$ 60.000	\$ 60.000
	Computador	2	\$ 2.500.000	\$ 5.000.000
	Telefono	2	\$ 60.000	\$ 120.000
	Escritorios	2	\$ 150.000	\$ 300.000
	Sillas	2	\$ 90.000	\$ 180.000
	Troqueladora Pequeña	1	\$ 200.000	\$ 200.000
TOTAL				\$ 26.222.480

5. Estudio Organizacional y Legal

5.1 Estructura Organizacional

La estructura organizacional permite establecer un orden jerárquico por medio de la caracterización de los perfiles de todos los trabajadores que intervienen y se encuentran activamente en la institución. Cada trabajador tiene un propósito específico, cubriendo las necesidades que determinan el correcto funcionamiento de operaciones. De este modo, la estructura organizacional que conforma Lucitano es dependiente del ciclo de vida del producto o en este caso de la compañía, ya que al ser una empresa que está la etapa de introducción y crecimiento está proporcionalmente limitada a un equipo de trabajo estrecho, donde cada trabajador debe proponer y desempeñar actividades más allá de sus capacidades.

Acorde a la actividad comercial y económica que ejerce la organización, se genera el siguiente grupo de trabajo conforme al cumplimiento de metas y objetivos que establecen el rumbo de operación. A partir de las áreas funcionales que enmarcan genéricamente todos los departamentos en que se fracciona una organización para que logre el cumplimiento de metas, se agrupan los perfiles de cargo y el cubrimiento que generan según sus conocimientos.

En este sentido, los principales trabajadores que comienzan en el desarrollo de actividades de Lucitano son:

Gerente encargado del área de dirección y operación general, tomando decisiones que determinan el camino de la empresa. Así mismo, el gerente está encargado de abarcar el área contable, donde genera el seguimiento y valoración a los movimientos financieros internos y externos de las actividades.

Artesano de producción o director de producción es la persona a cargo de diseñar, fabricar y producir el bien o producto previamente establecido, transformando las materias primas en producto terminado, implementando estrategias y sistemas de valoración de calidad en la cadena de fabricación del producto.

CEO de marketing o director de mercadeo esa persona encargada del monitoreo, publicidad y planificación de las estrategias de posicionamiento de marca, abarcando la calidad en la cadena abastecimiento por medio de la prestación de un servicio enfocado a la atención personalizada del usuario y cliente final.

Por último, el director comercial encargado de las compras de materia prima y la venta de los productos.

En este orden de ideas, Lucitano emplea una estructura organizacional básica al contar con un grupo de trabajadores reducido, plasmado en la herramienta del organigrama un método vertical, bajo un modelo jerárquico, donde cada puesto de trabajo es contratado por medio del método Score por competencias.

Ilustración 21 *Organigrama*



5.2 Análisis de Cargos

Como bien fue descrito anteriormente entre el limitado grupo de trabajo, todos los integrantes van a representar un papel fundamental en el cumplimiento de objetivos a través del trabajo conjunto entre todos los integrantes de la institución.

Por medio de la herramienta del manual de funciones, se establecen las responsabilidades, actividades y obligaciones que le corresponden a cada trabajador, bajo las competencias específicas con que debe contar para la operación del puesto.

5.2.1 Gerente General

Ilustración 22 Manual de Cargo - Gerente General


		Lucitano
I. Identificación del Cargo		
Fecha	15 de mayo de 2019	
Nombre	Andrés Felipe Sáenz	
Cargo	Gerente General	
Dependencia	Gerencia Administrativa	
Procesos en los que interviene	Dirección General, Gestión Administrativa, Procesos de Innovación del producto, alianzas estratégicas, Políticas de Mercado, estrategias de Marketing, Talento Humano, Procesos contables.	
Nombre Jefe Inmediato	-	
Cargo Jefe Inmediato	Accionistas y propietarios	
Personal a Cargo	Todo el personal	
II. Misión del Cargo		
<p>Traza las tareas o funciones que se deben llevar a cabo en la compañía. Regula el capital de la compañía. Fija metas de la compañía a corto, mediano y largo plazo, establece prioridades, proyecta nuevas estrategias en la compañía</p>		
III. Responsabilidades del Cargo		
<p>Diseña los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo. Establece la organización de la compañía actual y al porvenir, como también las actividades y los cargos de los funcionarios. Coordina la compañía, tomar decisiones, vigila y es líder de ésta. Fija las funciones proyectadas relacionándolas con lo con las actividades realizadas y localiza las diferentes desviaciones. Prepara con el Ejecutivo de Venta y la Secretaria el comité para incrementar la cantidad y calidad de clientes, realizar las adquisiciones de insumos, ordena el mantenimiento o corrección de los desperfectos de la empresa. Decide escoger, emplear, preparar y disponer el personal capacitado para cada cargo. Examina los conflictos de la organización en el área Administrativa financiera, contable, mercadeo entre otros. Establece desde el área financiera los recursos apropiados para el área de producción.</p>		
IV. Perfil Ocupacional		
Formación Académica	Nivel de Estudios	
	Secundaria	Bachiller Académico
	Técnicos	Técnico en administración financiera
	Universitarios	Administrador de Empresas - Ingeniero Industrial
	Postgrados	Especialización o Maestría en gerencia de proyectos, Gerencia Financiera,
	Conocimientos Especiales	Dirección Estratégica
	Idiomas	Inglés
	Otro	manejo de diferentes herramientas como Balanced Scorecard, Gestión de la calidad total (TQM), Benchmarking

Ilustración 23 *Manual de Cargo - Gerente General Pág. 2*

Conocimientos y Habilidades Técnicas	Comprende del sector de cueros y afines a nivel comercial y la adquisición de insumos pertenecientes al area y la distribución del producto terminado. Destreza en el uso y aplicación de indicadores financieros, manejo con el talento humano y sus conflictos, procesos internos, manejo de la comunicación organizacional. Manejo de herramientas de inventarios, logístico, dirección, como aplicaciones o software, - Habilidades de negociación con las diferentes empresas de insumos y con el cliente o consumidor final, así como con bancos.
Experiencia Laboral	5 años en cargos similares
V. Competencias	
Competencia Organizacional	Nivel de Requerimiento
Orienta a los diferentes miembros de la organización bajo un pensamiento crítico en todas las fases del proceso operativo	5
Plantea mejoras en los procesos bajo esquemas de creatividad.	4
Capacidad de negociación con empresas interesadas en diferentes proyectos de YGÓ.	5
planifica bajo diferentes estrategias que ayuden a que la empresa tenga una mejor posición en el mercado	5
Soluciona conflictos internos siempre con el ánimo de mejorar el ambiente laboral	5
Gestiona el rendimiento de cada una de las áreas de la empresa	4
Aprendizaje continuo para cada proceso interno de la organización con el objetivo de efectuar una mejora continua en búsqueda de la excelencia.	5
Analiza datos con el objetivo de generar deducciones y decisiones que permitan que la operación continúe y mejore.	4
Genera Cambios. La creatividad es bienvenida para mejorar procesos e innovar desde diferentes frentes la organización.	5
Formato Diligenciado Por: Andrés Felipe Sáenz Fecha: 28 de mayo de 2021	Vo. Bo. Jefe inmediato N/A Fecha: 28 de mayo de 2021

5.2.2 Director Comercial

Ilustración 24 Manual de Cargo - Director Comercial


 Lucitano		
I. Identificación del Cargo		
Fecha	1 junio de 2021	
Nombre	Nathalia Ramirez	
Cargo	Director(a) Comercial	
Dependencia	Área Financiera	
Procesos en los que interviene	Gestion de inventario y compra de insumos, verificacion de cotizaciones, logistica del proceso	
Nombre Jefe Inmediato	Jose Roberto Torres	
Cargo Jefe Inmediato	Gerente General	
Personal a Cargo	Almacenista	
II. Misión del Cargo		
Ejecutar, revisar y autorizar la adquisición de insumos que requiera la empresa para actividades productivas como para el resto de áreas de la empresa en las cantidades y plazos establecidos, llegando a los altos estándares de calidad necesarios y al mejor precio que permita el mercado.		
III. Responsabilidades del Cargo		
1. Tramitar, efectuar y validar las compras y acuerdo de servicios para todos los contratos pequeños y oficina de taller-bodega zonal		
2. Mantener al día los precios de los insumos normales, informando mensualmente los precios al Jefe de Estudio de Propuestas.		
3. Analizar mínimo tres proveedores antes de tomar una determinación en la adquisición de los insumos, de no ser así, se requiere autorización de adquisición al Gerente zonal.		
4. Cumplir con las fechas señaladas en los procesos de cierres contables y entrega de información.		
5. Establecer una software para el inventario y las cotizaciones de los diferentes proveedores		
6. Cumplir con los requerimientos d calidad de los insumos para ofrecer un excelente producto		
7. Informar al área financiera cualquier cambio en el costo de los insumos para así ubicar otros proveedores,		
8. Buscar continuamente el mejor precio manteniendo la calidad solicitada por el área de operaciones		
IV. Perfil Ocupacional		
Formación Académica	Nivel de Estudios	
	Secundaria	Bachiller Académico
	Técnicos	Técnico en administración financiera
	Universitarios	Administrador de Empresas
	Postgrados	Administración Financiera
	Conocimientos Especiales	Ninguno
	Idiomas	Inglés
Otro	-	

Ilustración 25 *Manual de Cargo - Director Comercial Pág. 2*

Conocimientos y Habilidades Técnicas	Gran habilidad en el manejo de personal, empatía en trabajo en equipo. Comunicación asertiva y dispuesto a aportar positivamente a la organización. Manejo en procesos administrativos y planificación de presupuestos, manejo en el área comercial.	
Experiencia Laboral	6 años en cargos similares	
V. Competencias		
Competencia Organizacional	Nivel de Requerimiento	
Apoya a su equipo de trabajo en el proceso de adquisición de insumos	5	
Aporta ideas de mejoramiento en los procesos para optimizar e incrementar el rendimiento de la labor	5	
Reconoce al distinto personal de las empresas que hacen parte del grupo de proveedores de insumos	5	
Tienen la capacidad de tomar la iniciativa de decidir cual proveedor nuevo puede ingresar al equipo de insumos	4	
Tiene el conocimiento de las diferentes herramientas o aplicaciones para el manejo de los inventarios y de los requisitos que se requieren para la obtención de insumos	4	
Crea prototipos de venta para los diferentes artículos y fortalecer la producción, el stock y la demanda de los mismos	5	
Le gusta adquirir conocimiento y desarrollar nuevas ideas para mantener fresco su área de trabajo	5	
Estudia la información obtenida para generar reformas y mejoras que permitan un proceso óptimo	4	
Aumenta la transformación, para perfeccionar los diferentes procesos que se lleva a cabo en la empresa	4	
Formato Diligenciado Por: Nathalia Ramirez Fecha: 28 de mayo de 2021	Vo. Bo. Jefe inmediato Andrés Felipe Sáenz Penagos Fecha: 28 de mayo de 2021	

5.2.3 Director de Marketing

Ilustración 26 Manual de Cargo - Director Marketing


		Lucitano Dommando los detalles
I. Identificación del Cargo		
Fecha	28 de mayo de 2021	
Nombre	Ana Maria Sanchez Castillo	
Cargo	Community Manager	
Dependencia	Gerencia	
Procesos en los que interviene		
Nombre Jefe Inmediato	Andrés Felipe Sáenz Penagos	
Cargo Jefe Inmediato	Gerente General	
Personal a Cargo	Ninguno	
II. Misión del Cargo		
Encargado(a) de gestionar y desarrollar estrategias sostenibles en el campo del marketing y la comunicación digital, con el propósito de aumentar y reforzar el posicionamiento de la marca en los medios, gracias a la construcción de la relación con los clientes. Haciendo uso de la creación de contenido de calidad, producción, estandarización y seguimiento en campañas de publicidad y aprovechamiento de los canales de comunicación en torno a la fidelización con los usuarios.		
III. Responsabilidades del Cargo		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Apoyar en la creación y desarrollo de marca, generando campañas de atracción que permitan impulsar el reconocimiento de la empresa en el mercado colombiano. Garantizando contenido de calidad, exclusividad y originalidad ajustado a la filosofía de la marca. 2. Controlar y monitorear la actividad de las diferentes cuentas de la marca en las redes sociales, interactuando permanentemente con los seguidores para evaluar el servicio y atracción que se este implementando 3. Creación de estrategias innovadoras que permitan aumentar la capacidad de visualización y compra por parte de lo usuarios, a través el continuo 4. Generar estrategias de valor que demuestren la voz y personalidad de la marca, ajustado a la propuesta de valor y filosofía previamente establecida. Además, de implementar programas enfocados al mejoramiento continuo de la captación de la marca. 5. Recopilar información en bases de datos de nuestros consumidores, generando un plan de CRM (Customer relationship management). El cual permita ampliar y satisfacer la relación con los clientes, maximizando la capacidad de conocimiento por parte de la empresa con los usuarios. 6. Impulsar las cuentas en redes sociales para monetizar el publico atraído y el contenido generado. 7. Realizar informes diarios y semanales que evidencien el comportamiento de las cuentas en las diferentes plataformas, evidenciando la variación de los seguidores, comentarios, interacción, veces compartido, entre otras variables. 8. Generar contenido de calidad, a la par de las tendencias y actualizaciones del mercado y las plataformas. Publicando contenido visual con valor que demuestre el gran potencial de la marca. 		
IV. Perfil Ocupacional		
Formación Académica	Nivel de Estudios	
	Secundaria	Colegio rosario santo domingo
	Técnicos	Ninguno
	Universitarios	Comunicación Social y Periodismo
	Diplomado	Community Manager
	Conocimientos Especiales	Wordpress - Facebook - Instagram - Twitter - Youtube - Pinterest - LinkedIn - Mention - Botize - Google Analytics - Photoshop - Illustrator
	Idiomas	Ingles (Nivel Intermedio)
	Otro	-

Ilustración 27 Manual de Cargo - Director Marketing Pág. 2

<p>Conocimientos y Habilidades Técnicas</p>	<p>Para satisfacer los requerimientos del puesto de trabajo es necesario que la persona tenga altos conocimientos en redes sociales, tales como: Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn, Youtube. Además de poseer conocimientos en creación de contenido, software de CRM, Analítica de Datos, Social Media Hacking, SEO Social, Content Curation, entre otras herramientas y modelos de gestión digital.</p> <p>De otro modo, debe tener conocimiento en publicidad, marketing, mercadeo, comunicación, periodismo, diseño gráfico, edición fotográfica y de video. Además de ser una persona con liderazgo, creatividad, empatía, paciencia, trabajo en equipo, buena ortografía y redacción.</p>
<p>Experiencia Laboral</p>	<p>2 años en cargos similares</p>
<p>V. Competencias</p>	
<p>Competencia Organizacional</p>	<p>Nivel de Requerimiento</p>
<p>Medir la cantidad de usuarios que visualizan e interactúan en la plataforma, midiendo las variables de gusto, visualización, comentario, compartido, incremento del tráfico, suscriptores con el propósito de evaluar la calidad del servicio y el alcance del contenido creado.</p>	<p>4</p>
<p>Medir la calidad y efectividad de las campañas de publicidad creadas, por medio de la efectividad de las etiquetas, hastags, enlaces, historias, reels y demás contenido producido, con el propósito de evaluar las estrategias implementadas.</p>	<p>4</p>
<p>Incrementar el posicionamiento de la marca, aumentando el alcance y percepción por parte de los usuarios, con el propósito de impulsar el grado de fidelidad que tiene la audiencia con la marca.</p>	<p>5</p>
<p>Aumentar la interacción con la audiencia relacionada a la marca, mejorando continuamente el servicio de atención para ofrecer una excelente experiencia de compra.</p>	<p>5</p>
<p>Dirigir campañas de mercadeo y publicidad enfocadas en la influencia, voz, percepción y personalidad de la marca que permita a los usuarios sentirse relacionados con la marca, además de incrementar las ventas.</p>	<p>5</p>
<p>Construir una experiencia de compra por medio de herramientas que permitan tener mejor relación con los clientes, centralizando y salvaguardando su información con el fin de desarrollar conocimiento de los clientes.</p>	<p>4</p>
<p>Captar la fidelización de los usuarios en los mercados objetivos mediante la exposición de la diferenciación de la marca, resaltando los detalles, calidad, experiencia de compra y materias primas trabajadas limpiamente.</p>	<p>4</p>
<p>Cumplir satisfactoriamente con las funciones del cargo ejerciendo sus actividades responsablemente con el principal propósito de apoyar el cumplimiento de los objetivos organizacionales.</p>	<p>5</p>
<p>Formato Diligenciado Por: Ana María Sanchez Castillo Fecha: 28 de mayo de 2021</p>	<p>Vo. Bo. Jefe inmediato Andrés Felipe Sáenz Penagos Fecha: 28 de mayo de 2021</p>

5.2.4 Director Producción

Ilustración 28 Manual de Cargo - Director Producción


	Lucitano Dominando los detalles
I. Identificación del Cargo	
Fecha	28 de mayo de 2021
Nombre	Diego Alejandro Alborno Espitia
Cargo	Productor Artesanal
Dependencia	Gerencia
Procesos en los que interviene	
Nombre Jefe Inmediato	Andrés Felipe Sáenz Penagos
Cargo Jefe Inmediato	Gerente General
Personal a Cargo	Ninguno
II. Misión del Cargo	
<p>Fabricar y ensamblar productos en cuero por medio de la operación de máquinas para el corte de pieles, montando a mano la costura de cada producto y empalmado cada pieza para entregar a tiempo los pedidos de a cuerdo a la planeación de producción, cumpliendo con las funciones del cargo.</p>	
III. Responsabilidades del Cargo	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Apoyar y asesorar la seleccionar detallada de pieles en cuero necesarias para la producción semanal, sugiriendo las materias primas con mayores cualidades, propiedades y calidad. Optando por aquellas que menores defectos tengan y que más se adapten a la colección que se esté produciendo. 2. Recepcionar las pieles en cuero y materias primas adquiridas que despachan los proveedores, comprobando que el pedido llegue en perfectas condiciones ajustado a las variables de entrega y recepción una vez estipuladas por la gerencia. 3. Elaborar y fabricar industrial y manualmente artículos de marroquinería bajo altos estándares de calidad, empleando técnicas y procesos que satisfagan la producción requerida cada semana. 4. Operar sus actividades bajo las condiciones de salud y seguridad previamente establecidas, comprometiéndose en cuidar las materias primas, maquinaria y equipos de trabajo, satisfaciendo autónomamente la producción solicitada. 5. Preparar antes de cada jordana laboral los materiales, piezas, equipos, accesorios y maquinaria necesaria para la producción de artículos de marroquinería. 6. Efectuar y ejecutar el proceso de trazado y recorte de piezas mediante procedimientos manuales que cuiden la calidad y propiedades de las pieles en cuero 7. Efectuar y ejecutar las operaciones de montado y costura manual o a máquina garantizando las especificaciones de la ficha técnica de cada producto. 8. Efectuar y ejecutar las operaciones complementarias y requeridas para el terminado final del producto, cumpliendo con los estándares de calidad, controlando la calidad en sus procesos y en los detalles del producto terminado de artículos de marroquinería. 9. Cuidar en cada detalle la calidad de producción de cada producto, demostrando el valor agregado de la empresa en la prudencia de cada de cada elemento. 10. Participar de sus operaciones bajo actitudes propicias, donde prime honestidad, compromiso, respeto, tolerancia, opinión, dedicación, esmero y predomine un agradable ambiente laboral. 	

Ilustración 29 Manual de Cargo - Director Producción Pág. 2

IV. Perfil Ocupacional		
Formación Académica	Nivel de Estudios	
	Secundaria	Colegio Salesiano León XIII
	Técnicos	Técnico Profesional en Manufactura de
	Universitarios	Ninguno
	Postgrados	Ninguno
	Conocimientos Especiales	Manufactura En Marroquinería
	Idiomas	Ninguno
Otro	-	
Conocimientos y Habilidades Técnicas	<p>Conocimiento en fabricación, corte, confección, ensamble y acabado de productos en cuero y marroquinería. Además de conocer estándares y normas de calidad colombiana.</p> <p>Proactividad, don de servicio, comunicación, proactividad, gestión del tiempo, habilidades artísticas, en diseño y prácticas.</p>	
Experiencia Laboral	10 años en cargos similares	
V. Competencias		
Competencia Organizacional	Nivel de Requerimiento	
Selecciona las mejores materias primas en el mercado colombiano para ofrecer un producto terminado que sea reconocido en el sector por la calidad en sus materiales.	5	
Plantea mejores modelos, colecciones, productos, detalles y valores en el producto fabricado para promover el desarrollo e innovación en el portafolio de productos.	2	
Evalúa constantemente el proceso de fabricación de los artículos mediante la aplicación de procesos de calidad para la disminución de defectos y errores en su elaboración.	5	
Programa la jornada laboral por medio de planeación y ordenes de producción compartidas por la gerencia para poder balancear su producción y satisfacer la demanda expuesta.	2	
Opera los procesos de corte, costura y ensamble bajo estándares de calidad, comodidad y preservación de la piel de cuero con la finalidad de mantener un margen bajo de fallo.	3	
Incrementa el plan de producción sujeto a la variación de la demanda en dirección a satisfacer la pertinencia del plan de producción.	3	
Asiste oportunamente y con responsabilidad a sus jornadas laborales, acogiéndose al horario laboral sin faltar al programa de trabajo con el fin de no perjudicar a la organización y desorganizar la producción.	4	
Opera en su jornada laboral con alta productividad, fabricando mayor número de artículos con el mismo horario trabajado con el fin de rendir en mayor capacidad.	3	
Incrementa la capacidad instalada de producción para generar un mejor stock de seguridad en el inventario de producción.	4	
<p>Formato Diligenciado Por:</p> <p>Diego Alejandro Alborno Espitia</p> <p>Fecha: 28 de mayo de 2021</p>	<p>Vo. Bo. Jefe inmediato</p> <p>Andrés Felipe Sáenz Peñagos</p> <p>Fecha: 28 de mayo de 2021</p>	

5.3 Costos Administrativos

5.3.1 Gastos Administrativos

Los costos administrativos representan o incurren en la gestión de la organización, pero no se evidencian directamente en las operaciones de financiación o de producción. En este sentido los costos administrativos son todos los gastos encaminados a la gestión administrativa y comercial.

En este orden de idea, los gastos administrativos están compuestos en primera medida por la mano de obra indirecta, comprende a todos aquellos puesto de trabajo que no se encuentran directamente relacionados con el manejo de la producción, tales como el representante legal o gerente general y el director de marketing y publicidad. De manera tal que, el director de producción no se encuentra inmerso en los gastos administrativos al ser un cargo que si tiene incorporación directa en la fabricación del producto final.

En segunda instancia se evidencian los servicios como un gasto administrativo que no incurre directamente en la fabricación del producto final. Estos corresponden a los servicios principales asociados a la luz (proporcionada para el manejo del internet y los equipos de cómputo) el agua y el servicio de internet.

En tercera instancia, la publicidad y mercadeo corresponden a los gastos necesarios para cubrir el manejo de las redes sociales y la tienda virtual, siendo los principales canales de comunicación y distribución del producto final.

Del mismo modo, debe realizarse la depreciación de los activos fijos con que cuenta la organización, ajustados a los equipos de cómputo y enseres asociados con el manejo administrativo de la organización.

Por último, el arriendo ingresa como un gasto administrativo, pagando un espacio que permita operar libremente sin la necesidad de depender de un tercero. Además, este espacio está otorgado para cubrir todas las áreas de la empresa (producción, administración y almacén).

5.3.2 *Gastos de Ventas*

En el caso de los gastos de venta, los cuales incurren en la promoción para la comercialización y posicionamiento de la marca y del producto en el mercado, agrupando todas aquellas estrategias puestas en marcha que permiten generar mayores ventas. En pocas palabras permiten promocionar, realizar e incrementar las ventas de la empresa.

Los gastos de venta están compuestos por la comisión que se le otorga al director de XX por venta, la publicidad generada en los medios digitales o a través de estrategias por redes sociales. La publicidad está enfocada principalmente a dar a conocer la marca por medio de campañas de publicidad por Google Ads y/o Facebook Ads, plataformas que permiten amplificar el objetivo a medios masivos de visualización.

5.4 Tipo de Sociedad

A partir de la normativa colombiana las organizaciones están estimadas y categorizadas según el tipo de su actividad, funcionamiento o a partir de su categoría como el tipo de sociedad que se conforma. Según esta premisa, Lucitano se constituye como una empresa de tipo SAS (Sociedad por acciones simplificadas) la cual es comprendida como un modelo de sociedad de capitales, donde su principio comercial es fundamentado mediante un contrato que figura como un documento privado, donde se rige bajo la normativa aplicable a las sociedades anónimas. De igual forma, este tipo de sociedad no puede participar en el Registro Nacional de Valores y Emisiones, donde no puede participar de las negociaciones en la bolsa nacional (Cali, 2020)

5.4.1 Modelo de empresa según su volumen de ingresos

Bajo el Decreto 957 de 2019 que entró en vigor en el mes de diciembre de 2019, se considera actualizada la clasificación de las empresas. Esta clasificación es basada bajo el número de empleados que pertenecen a la organización y el volumen en sus activos finales representados en SLMMV (Salario mínimo mensual legal vigente). Por este medio, la empresa cuenta activamente con cuatro trabajadores, los cuales abarcan las áreas constitutivas de la empresa.

De este modo, la empresa pertenece a la microempresa ya que sus ingresos por actividades ordinarias anuales no igualan o superan los 23.563 UVT impuestos por el Decreto 957 de 2019.

5.4.2 Modelo de empresa por actividad económica

Las empresas en Colombia igualmente se clasifican para partir de sus actividades económicas por procesos productivos, adhiriéndose a la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) el cual permite visualizar de manera más exacta a las empresas (CIIU, 2021). En este orden de ideas, con el propósito de clasificar a la organización en esta rúbrica, la clasificación a la que se adhiere la empresa bajo las categorías de actividades es la clase 1512, la cual deriva del grupo 151 y de la división 15.

La división 15 es conformada por el grupo curtido y recurrido de cueros; fabricación de calzado; fabricación de artículos de viaje, maletas, bolsos de mano y artículos similares, y fabricación de artículos de talabartería y guarnicionería; adobo y teñido de pieles (CIIU, 2021)

El grupo 151 pertenece al grupo curtido y recurrido de cueros; fabricación de artículos de viaje, bolsos de mano y artículos similares, y fabricación de artículos de talabartería y guarnicionería, adobo y teñido de pieles (Gerence, 2021)

Por último, la clase 1512 enmarca la fabricación de artículos de viaje, bolsos de mano y artículos similares elaborados en cuero, y fabricación de artículos de talabartería y guarnicionería (CIIU, 2021)

5.4.3 Institución de la empresa

Una vez clasificada la empresa según el tipo de sociedad, categorizada bajo el volumen de ingresos y enmarcada a partir de su actividad económica, la empresa debe ser constituida a partir de su razón social.

La razón social se rige a partir del tipo de sociedad conforma y es comprendida la institución, como el nombre oficial de una organización. Esta, permite identificar formalmente a la compañía en las características jurídicas y/o administrativas nacionales, donde su denominación es única y excluyente, es decir, no debe coincidir con algún otro nombre comercial frente a las ya instaurados en el mercado. Por lo tanto, la razón social de la empresa es Cueros Lucitano S.A.S

5.5 Permisos Tramites y Licencias

Bajo el marco normativo colombiano, se instauran y dictan diferentes estatutos, decretos, artículos y políticas a las cuales Cueros Lucitano debe acogerse para operar y formalizar las actividades económicas que ejerce; tales requerimientos legales dependen del tipo de sector económico al que pertenece la organización. De manera tal que, a través de la identificación y análisis de las siguientes regulaciones legales, se ampara la constitución formal de la empresa acatando todos aquellos requisitos y permisos del marco legal que influyen en la ejecución de actividades. Documentos para creación de empresa

Comprendiendo que la organización se encuentra formalizada bajo el modelo de persona jurídica, el cual representa a una empresa o grupo de personas naturales como una figura jurídica

reconociendo su capacidad independiente de contraer obligaciones de carácter propio persiguiendo un propósito social o sin fines de lucro y de ser representada judicial y extrajudicialmente (Comercio, 2021).

A partir de este concepto, en Colombia la instauración constitucional de una organización acota el desarrollo y legitimidad a una serie de documentos necesarios para registrarse como persona jurídica ante la CCB (Cámara de Comercio de Bogotá).

Original del documento de identidad

Formulario del Registro Único Tributario (RUT): El Registro Único Tributario, RUT, administrado por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, constituye el mecanismo único para identificar, ubicar y clasificar las personas y entidades que tengan la calidad de contribuyentes declarantes del impuesto sobre la renta y no contribuyentes declarantes de ingresos y patrimonio (DIAN, 2021)

Número de Identificación Tributaria (NIT): El Número de Identificación Tributaria (NIT), es asignado por la (DIAN) permitiendo la identificación inequívoca de los inscritos, para el cumplimiento de las obligaciones de la misma naturaleza (DIAN, 2021)

Registro Único Empresarial (RUES): Tiene como naturaleza suprimir trámites y los costos relacionados a los mismos en las entidades públicas y privadas que ejercen funciones administrativas (Cucúta, 2021)

Resolución de facturación: Esta orden tiene el objetivo de controlar el registro de contribuyentes que estén habilitados por medio del grado de numeración que se les dispuso. Este requisito es solicitado por la DIAN, donde todos los contribuyentes deben generar la solicitud frene a la respectiva resolución de autorización. Adicionalmente, en estatuto tributario Artículo

617 se concentran todos aquellos procesos que deben cumplir las facturas electrónicas (Loggro, 2021)

Registro mercantil: Es una obligación comercial de carácter mercantil que tiene como fin certificar y comprobar la actividad que se va a desarrollar, la ubicación del establecimiento donde se va a operar para acatar a las responsabilidades y obligaciones sujetas al código de comercio

Ministerio de comercio, industria y turismo: Bajo la resolución 933 de 2008 se acoge el reglamento técnico en el procedimiento de etiquetado para algunos productos de marroquinería y se derogan las Resoluciones 0510 de 2004 y 1011 de 2005. Tal resolución está proporcionada para establecer las condiciones mínimas que deben cumplir el etiquetado en algunos productos de marroquinería enfocados a la comercialización (Normativa, 2021)

Registro de información tributaria (RIT): Es la herramienta que se utiliza para detallar a los ciudadanos identificándolos, ubicándolos dentro del grupo de contribuyentes del Impuesto de Industria y Comercio, Avisos y Tableros. La matrícula del RIT debe realizarse dos meses después de abrir el comercio al público. Las novedades que presente el comercio tales como cambio de ubicación del comercio, pausa en las actividades, entre otras, se debe reportar a la Secretaria Distrital de Hacienda mediante un registro donde quedan registradas dichas novedades (Hacienda, 2021)

Registro de libros: Colección de hojas de personas jurídicas o naturales para compilar datos de los comercios, administración, o en el progreso de las acciones que desempeñan en la empresa o comercio. Tales documentos son de las actas de las asambleas y/o consejos o juntas de sociedades (Bogotá C. d., 2021)

Certificado de bomberos: Es el criterio técnico dado por el Cuerpo Oficial de Bomberos, cerciorándose de las condiciones de seguridad de las personas en las construcciones usadas habitualmente por personas; los bomberos revisan los peligros de incendio, materiales peligrosos y que sistemas de protección contra incendios cuenta el comercio y/o la propiedad horizontal para garantizar la seguridad de las personas (Bogotá C. O., 2021) Se mide en dos niveles:

- Riesgo bajo: si cumple todas las reglamentaciones y normativa exigidas por el Cuerpo Oficial de Bomberos
- Riesgo Moderado o Alto: cuando los establecimientos de comercio y/o propiedad horizontal cumplen con ciertos requisitos o no cumplen con ningún requerimiento y puede causar sanciones a dichos establecimientos, a que está en riesgo la seguridad del personal que habita temporalmente en estos comercios.

Este concepto tiene una vigencia de un año y puede ser requerido al establecimiento por autoridades como la Policía (Código de Policía Ley 1801/2016 y Sello Seguro, Dec. 372/18).

Uso de suelos: Conseguir el concepto escrito sobre uso o usos permitidos en un terreno o construcción, según las normas urbanísticas del POT “plan de ordenamiento territorial” y las herramientas que lo ejecuten (Planeación, 2020)

Este estudio del uso de suelos nos permite identificar si el terreno donde esta nuestro comercio no afecta al medio ambiente ni a la comunidad con posibles desechos tóxicos que puedan emanar dichos comercios.

Para llevar a cabo dicho certificado de autorización del uso de suelo para el comercio se debe diligenciar un formato donde se informa la ubicación del comercio junto al número del predio, se tramitará en la Secretaría Distrital de Planeación (SIUT, 2021)

5.6 Impuestos y Tasas

Los impuestos son todos aquellos compromisos, tributos o imposiciones atribuidas al estado, que se le generan a las personas para el pago a alguna organización como obligación ante la contraprestación como consecuencia de la posesión de un patrimonio, la transición de bienes o la compra o gasto de la renta. De esta manera, la empresa Cueros Lucitano S.A.S al pertenecer a una sociedad por acciones simplificada alberga el impuesto a la renta y complementarios, impuesto del valor agregado (IVA), retención en la fuente y el impuesto de industria y comercio

Impuesto de renta y complementarios: El impuesto sobre la renta y complementarios es un gravamen de carácter directo, porque grava esencialmente a la persona natural o jurídica y tiene presente los ingresos como base gravable, estos ingresos son aptos para generar un incremento en el patrimonio neto en el momento de su percepción, teniendo en cuenta en su eliminación los costos y gastos en los que se recae para poder generarlos los cuales se podrían concluir teniendo en cuenta las situaciones y los toques que indica la ley para hacerlo

Retención de la fuente: impuesto que se paga al recibir ingresos en un comercio, es una forma de cobrar anticipadamente el impuesto a la renta. El vendedor debe pagar impuesto a la renta cuando obtiene utilidades, y esas utilidades se generan a partir de los ingresos o ventas, de manera que en cada venta que se hace se está generando un impuesto (Siggo, 2021) potencial, que debe ser pagado en el momento, y por eso el mecanismo de retención.

Impuesto al valor agregado IVA: El impuesto indirecto sobre la venta o mejor conocido como IVA es un tributo nacional indirecto que se proyecta sobre los ingresos, aplicándose en cada compra que realiza un usuario frente adquisición de bienes o servicios, de manera tal que, se hace efectivo al valor adicional en la terminación de la compra sobre el valor de venta (TV, 2020)

Este impuesto esta desarrollado con el propósito de controlar el consumo de bienes y servicios envueltos en un ciclo de flujo económico.

En Colombia la tarifa general del IVA es del 19%, y es aplicable tanto a bienes como servicios, que pueden ser gravados (a los que se aplica una tarifa), excluidos (aquellos que no generan el impuesto a las ventas), exentos (gravados a tarifa de 0%) y los no sometidos (regidos por el régimen del impuesto sobre ventas) (Emprende, 2007)

Impuesto de industria y comercio: Este impuesto se considera o produce por la ejecución directa o indirecta de cualquier actividad comercial, industrial o de servicios en un espacio geográfico, el cual se aplica en este caso a Bogotá. En adición, se aplica al usuario que sea o no poseedor de la institución o del establecimiento. Este impuesto debe ser consignado por las organizaciones que presenten una actividad económica (Bogotá C. d., 2020)

6. Pensamiento Estratégico

6.1 Estrategia de Mercadeo

Tabla 10 Estrategia de Mercadeo Producto

Plan de Acción de Producto						
Estrategia	Objeto	Actividades	Responsable	Recursos		Tiempo
Desarrollar y fabricar productos con mayor calidad e innovación frente a la competencia en el mercado. Impulsando el producto nacional por medio de valores diferenciadores como los detalles en cada producto.	Satisfacer las necesidades de los clientes finales por medio de un producto diferenciador, con inclusión en los detalles que genere estilo, confort y distinción	Adquirir la mejores materias primas, trabajando con 100% cuero animal (bovino)	Director Comercial	Tiempo Conocimiento Internet Sueldo	\$ 0 \$ 0 \$ 50.000 \$ 1.200.000	Una semana
		Implementar un modelo de mejora continua en la cadena de producción de los artículos de marroquinería	Gerente General	Tiempo Conocimiento Internet Sueldo	\$ 0 \$ 0 \$ 40.000 \$ 1.500.000	Un mes
		Generar estudios de mercado periodicos que permitan evaluar el impacto y grado de satisfacción de los consumidores	Director de Mercadeo	Tiempo Conocimiento Internet Sueldo	\$ 0 \$ 0 \$ 60.000 \$ 1.200.000*	Una semana
Enfocar campañas a las políticas sostenibles y amigables con el medio ambiente, estimulando la compra de producto nacional frente a productos importados.	Demostrar el valor que induimos en la cuidadosa selección de los proveedores, donde este cuenta con política sustentables y amigables con el medio ambiente	Seleccionar los mejores proveedores de pieles animales nacionales en el mercado colombiano	Director Comercial	Tiempo Conocimiento Internet Sueldo	\$ 0 \$ 0 \$ 50.000 \$ 1.200.000	Una semana
		Estudiar rigurosamente las políticas y procesos de producción de los proveedores con el objetivo de seleccionar aquellos que cumplan con nuestra filosofía	Director de Producción	Tiempo Conocimiento Internet Sueldo	\$ 0 \$ 0 \$ 20.000 \$ 1.200.000*	Cinco días
		Impulsar el valor a los detalles que se dejan en cada producto. Dentro de todas las secciones de los cinturones	Director de Producción	Tiempo Conocimiento Internet Sueldo	\$ 0 \$ 0 \$ 20.000 \$ 1.200.000*	Cinco días
Fabricar productos innovadores, adaptándolos a las tendencias del mercado nacional e internacional, satisfaciendo las necesidades y gustos del consumidor como eje fundamental del reconocimiento de marca.	Ser reconocidos por el desarrollo en innovación que aplicamos al portafolio de productos, logrando reconocimiento y posicionamiento dentro del mercado	Impulsar la innovación dentro del portafolio de productos por medio de el uso de nuevas materias primas	Director de Producción	Tiempo Conocimiento Internet Sueldo	\$ 0 \$ 0 \$ 20.000 \$ 1.200.000*	Una semana
		Injectar mayor financiación en el empaque del producto	Gerente General	Tiempo Conocimiento Internet Sueldo	\$ 0 \$ 0 \$ 40.000 \$ 1.500.000	Cinco días
		Impulsar la experiencia de compra, de manera que se genere mayor fidelización entre los usuarios	Director Mercadeo	Tiempo Conocimiento Internet Sueldo	\$ 0 \$ 0 \$ 60.000 \$ 1.200.000*	Dos semanas

Tabla 11 Estrategia de Mercadeo Plaza

Plan de Acción de Plaza						
Estrategia	Objeto	Actividades	Responsable	Recursos		Tiempo
Exportar nuestros productos por medio de la estandarización de los procesos de fabricación para aumentar la capacidad de competencia en el mercado nacional.	Ampliar por medio de un plan de internacionalización la marca y su capacidad de distribución	Generar un estudio con los principales países que cuentan con un TLC de la mano de Colombia	Director Comercial	Tiempo Conocimiento Internet Sueldo	\$ 0 \$ 0 \$ 50.000 \$ 1.200.000	Cinco días
		Aplicar un modelo de estandarización de procesos de fabricación y calidad	Gerente General	Tiempo Conocimiento Internet Sueldo	\$ 0 \$ 0 \$ 40.000 \$ 1.500.000	Un mes
		Presupuestar un modelo de expansión nacional a través de la proyección de crecimiento histórico	Gerente General	Tiempo Conocimiento Internet Sueldo	\$ 0 \$ 0 \$ 40.000 \$ 1.500.000	Una semana
Generar canales de distribución, por medio de herramientas que permitan hacer un seguimiento a la cadena de compra por cada consumidor.	Tener un modelo de distribución estructurado basado en el crecimiento de la marca que satisfaga el nivel de la demanda	Abrir cuenta empresarial en Instagram, Facebook y Twitter	Director Mercadeo	Tiempo Conocimiento Internet Sueldo	\$ 0 \$ 0 \$ 60.000 \$ 1.200.000*	Cinco días
		Establecer un modelo estructurado de distribución basado en mejores rutas en la ciudad de Bogotá	Gerente General	Tiempo Conocimiento Internet Sueldo	\$ 0 \$ 0 \$ 40.000 \$ 1.500.000	Cinco días
		Establecer alianzas con empresas de distribución y mensajería que cuenten las mejores tarifas en el mercado	Director Comercial	Tiempo Conocimiento Internet Sueldo	\$ 0 \$ 0 \$ 40.000 \$ 1.500.000	Un mes
Iniciar estrategias enfocadas en la exportación, comercialización y distribución de pieles colombianas a compradores internacionales	Posicionarse internacionalmente a través del reconocimiento de marca y calidad del producto	Definir y esilar un plan de internacionalización por medio de intermediario extranjero	Gerente General	Tiempo Conocimiento Internet Sueldo	\$ 0 \$ 0 \$ 40.000 \$ 1.500.000	Un mes
		Crear un modelo de distribución a nivel internacional	Gerente General	Tiempo Conocimiento Internet Sueldo	\$ 0 \$ 0 \$ 40.000 \$ 1.500.000	Una semana
		Presupuestar el modelo de distribución bajo un escenario moderado	Gerente General	Tiempo Conocimiento Internet Sueldo	\$ 0 \$ 0 \$ 40.000 \$ 1.500.000	Una semana
Generar un canal de venta propio por medio de la adquisición de un dominio para la creación de la tienda virtual propia de la marca	Atraer mayor número de consumidores, reflejando el concepto de marca	Adquirir el dominio que permita crear la página web y/o tienda virtual de la marca	Gerente General	Tiempo Conocimiento Internet Sueldo	\$ 0 \$ 0 \$ 40.000 \$ 1.500.000	Cinco días
		Desarrollar la página web bajo el concepto de marca	Director Mercadeo	Tiempo Conocimiento Internet Sueldo	\$ 0 \$ 0 \$ 60.000 \$ 1.200.000*	Una semana
		Monitorear y evaluar periódicamente el comportamiento de la página	Director Mercadeo	Tiempo Conocimiento Internet Sueldo	\$ 0 \$ 0 \$ 60.000 \$ 1.200.000*	Una semana

Tabla 12 Estrategia de Mercadeo Precio

Plan de Acción de Precio						
Estrategia	Objeto	Actividades	Responsable	Recursos		Tiempo
Aumentar la capacidad instalada de producción, impulsado por un plan de venta de modo que se logre generar mayor rentabilidad y se disminuya el tiempo en el retorno de la inversión.	Disminuir el tiempo del retorno de la inversión en pro de llegar en menor tiempo al punto de equilibrio	Proyectar el punto de equilibrio en un escenario optimo de ventas	Gerente General	Tiempo Conocimiento Internet Sueldo	\$ 0 \$ 0 \$ 40.000 \$ 1.500.000	Cinco Días
		Impulsar los productos que representen mayor crecimiento de venta	Gerente General	Tiempo Conocimiento Internet Sueldo	\$ 0 \$ 0 \$ 40.000 \$ 1.500.000	Cinco Días
		Verificar periodicamente el cumplimiento del objetivo	Gerente General	Tiempo Conocimiento Internet Sueldo	\$ 0 \$ 0 \$ 40.000 \$ 1.500.000	Una semana
Encontrar planes de financiación que permitan impulsar el crecimiento de la organización por medio de planes de inversión estimulados por entidades publicas y privadas.	Generar alianzas con entidades que promuevan baja tasa de interes o representen como angeles inversores dentro del proyecto	Postularse a planes semilla que permita encontrar y acoger inversionistas	Director Comercial	Tiempo Conocimiento Internet Sueldo	\$ 0 \$ 0 \$ 50.000 \$ 1.200.000	Cinco Días
		Buscar y negociar con entidades financieras que manejen las tasas de interes más bajas en el mercado nacional	Director Comercial	Tiempo Conocimiento Internet Sueldo	\$ 0 \$ 0 \$ 50.000 \$ 1.200.000	Dos semanas
		Presentar el proyecto de emprendimiento a concursos y certámenes de emprendimientos sociales	Gerente General	Tiempo Conocimiento Internet Sueldo	\$ 0 \$ 0 \$ 40.000 \$ 1.500.000	Cinco Días

Tabla 13 Estrategia de Mercadeo Promoción

Plan de Acción de Promoción						
Estrategia	Objeto	Actividades	Responsable	Recursos		Tiempo
Ingresar a los medios digitales como herramienta para comercializar y promocionar nuestro portafolio de productos empleándolo como el canal ideal para que los consumidores puedan realizar compras sin exponer su salud.	Dar a conocer la marca a nivel nacional e internacional	Abrir una cuenta registrada en Instagram, Facebook y Twitter	Director Mercadeo	Tiempo Conocimiento Internet Sueldo	\$ 0 \$ 0 \$ 40.000 \$ 1.200.000	Una Semana
		Crear un portafolio de productos visual, creativo e innovador frente a la competencia en el mercado	Director Mercadeo	Tiempo Conocimiento Internet Sueldo	\$ 0 \$ 0 \$ 40.000 \$ 1.200.000	Un Mes
		Establecer los horarios de publicación y plantilla en la respuesta de atención al cliente	Director Mercadeo	Tiempo Conocimiento Internet Sueldo	\$ 0 \$ 0 \$ 40.000 \$ 1.200.000	Cinco días
Crear alianzas estratégicas con proveedores y competencia directa para posicionarse con mayor alcance la marca	Buscar alianzas estratégicas que permitan aumentar la visibilidad y posicionamiento de la marca	Generar convenios que permitan aumentar la visibilidad de la marca frente a eventos relacionados	Director Mercadeo	Tiempo Conocimiento Internet Sueldo	\$ 0 \$ 0 \$ 30.000 \$ 1.200.000	Un mes
		Búsqueda de patrocinio de medios que permitan aumentar el reconocimiento de marca	Director Mercadeo	Tiempo Conocimiento Internet Sueldo	\$ 0 \$ 0 \$ 50.000 \$ 1.200.000	Una semana
		Monitoreo de los donantes y alianzas estratégicas en pro de sostenerlas en el tiempo	Director Comercial	Tiempo Conocimiento Internet Sueldo	\$ 0 \$ 0 \$ 40.000 \$ 1.200.000	Un Mes
Fusionarse con empresas relacionadas en el sector, con el propósito de dar a conocer la marca y su concepto de negocio	Aumentar el reconocimiento de la marca en la ciudad de Bogotá, estableciendo un concepto de marca	Desarrollar estudios periodicos de productos sustitutos y amenazas externas	Director Mercadeo	Tiempo Conocimiento Internet Sueldo	\$ 0 \$ 0 \$ 40.000 \$ 1.200.000	Periodico
		Establecer alianzas que permitan aumentar fortalecer el conocimiento de la marca en el mercado	Director Comercial	Tiempo Conocimiento Internet Sueldo	\$ 0 \$ 0 \$ 30.000 \$ 1.200.000	Un mes
		Proporcionar donaciones a eventos masivos con el fin de dar a conocer la marca	Gerente General	Tiempo Conocimiento Internet Sueldo	\$ 0 \$ 0 \$ 20.000 \$ 1.500.000	Dos Semanas

6.2 Estrategia Organizacional

6.2.1 Misión

Lusitano es una empresa marroquinera y textiles que comercializa sus artículos con el objetivo de proporcionar a nuestros clientes confort, elegancia y estilo por medio de productos innovadores, exclusivos y de talla mundial bajo modelo de responsabilidad social (Sáenz, 2021)

6.2.2 Visión

Consolidar a Lusitano para el año 2023 como referente comercial en el sector textil, convirtiéndose en una marca líder en el mercado colombiano de prestigio y elegancia, adaptándose a los cambios de la moda (Sáenz, 2021)

6.2.3 Diseño del log

Ilustración 30 *Logo*



6.2.4 Valores Empresariales

- Lealtad a nuestros clientes y proveedores
- Únicos por ser cada producto diseñado de forma exclusiva
- Calidad nuestros productos hechos con los mejores cueros nacionales

- **Inspiración** satisfacemos a nuestros clientes cumpliendo sus necesidades en cada producto la alta estética con el concepto del campo colombiano
- **Integridad** certificar bajo la normatividad nacional la acreditación de la marca en proporción a todos los procesos para obtener un producto con altos estándares de perfección
- **Trasparencia** en las negociaciones que se logran a nivel nacional
- **Amor** porque cada producto lleva corazón
- **Naturaleza** seleccionamos los proveedores que les guste trabajar con el mínimo impacto al medio ambiente
- **Orgullo** por fabricar artículos de cuero hechos con pasión

6.2.5 *Objetivos Empresariales*

Objetivos a Corto plazo Mejorar y automatizar el modelo de selección de proveedores, el cual genere un proceso externo que filtre y proponga los mejores proveedores del mercado, los cuales promuevan la misma filosofía de la organización. Estos proveedores deben manejar materia de la más alta calidad, excelentes precios, buenas modalidades de pago, reconocimiento internacional y apoyen el alcance de los objetivos organizacionales.

Objetivos a Mediano plazo El principal objetivo a mediano plazo es la búsqueda de mejores planes de inversión, identificando aquellos modelos que promuevan bajas tasas de interés y excelentes modalidades de pago para aumentar proporcionalmente nuestra capacidad instalada.

Inyección de un nivel externo de inversión para aumentar directamente la capacidad de producción de productos, el cual ayude e impulse a la organización a mercados extranjeros y mejores oportunidades de negocio.

Objetivos a Largo Plazo El principal objetivo a largo plazo planteando un escenario optimista, es ser líderes en el mercado Colombiano para el año 2027, logrando exportar nuestro portafolio de productos a Estados Unidos y los principales países de Latinoamérica.

Como objetivo a largo plazo se desea aumentar la capacidad del personal, capacitándolo continuamente para que enfrente y asuma mejores roles en la institución (Sáenz, 2021).

6.3 DOFA

6.3.1 Fortalezas

Fabricación de productos con altos estándares de calidad por medio de procesos industriales y artesanales, trabajando bajo sistemas de control de calidad.

Excelente diseño en el portafolio de productos por medio de la adquisición de una amplia gama en cueros y pieles exóticas de la más alta calidad, dejando en cada detalle nuestra excelencia en la confección de nuestros productos.

Detallada selección de nuestros proveedores por medio de la responsabilidad social, operando exclusivamente con curtidoras que implementen procesos sostenibles, políticas limpias y certificaciones legales al margen de la ley.

Mano de obra altamente calificada y motivada dirigiendo sus actividades en cada detalle para generar productos a la vanguardia de las tendencias internacionales.

6.3.2 Debilidades

No hay reconocimiento de marca por parte de la población al ser una marca nueva en el mercado colombiano y sector de CCM (Cuero, Calzado y Marroquinería).

No se cuenta con una alta inversión en el primer portafolio de productos, ya que estará compuesto por una pequeña colección de cinturones casuales.

No se cuenta con un profundo conocimiento en la estructuración de campañas de publicidad del área de marketing para la promoción del producto.

No se cuenta con un dominio (página web) propio como principal referente de marca debido a la ausencia en conocimientos de programación y a los recursos limitados para su inversión.

6.3.3 Oportunidades

Actualmente existen entidades públicas y privadas que desean invertir y financiar proyectos y/o emprendimientos sociales con alto potencial de crecimiento y desarrollo social y cultural. De este modo, se pueden encontrar inversiones que permitan el crecimiento de la compañía.

Los tratados y relaciones comerciales que actualmente tiene Colombia permiten impulsar el crecimiento del comercio y la economía. Las relaciones con Estados Unidos, México, Unión Europea y los principales países del pacífico favorecen las exportaciones de marroquinería.

La pandemia impulso el comercio electrónico, generando el crecimiento de los canales de venta, distribución y promoción. Aprovechando del crecimiento del sector, se puede dirigir la comercialización de los productos por medios digitales, redes sociales, páginas web y plataformas online para redirigir estos canales a beneficio propio.

Amenazas

El mercado colombiano de CCM se ve expuesto por la comercialización de productos informales, así mismo por el contrabando de pieles y competencia desleal.

La comercialización de productos sustitutos y la competencia extranjera repercuten en la ausencia a la inversión y compra de producto nacional en cuero. La importación de productos en cuero llega a bajos precios, generando una brecha de costo-beneficio.

Alta competencia del sector CCM en Colombia y altas exigencias por parte de los consumidores frente a valores y productos diferenciadores que representen a buen precio y gran valor.

6.4 Estrategias DOFA

6.4.1 Estrategias FO

Desarrollar y fabricar productos con mayor calidad e innovación frente a la competencia en el mercado. Impulsando el producto nacional por medio de valores diferenciadores como los detalles en cada producto.

Exportar nuestros productos por medio de la estandarización de los procesos de fabricación para aumentar la capacidad de competencia en el mercado internacional.

Impulsar nuevas estrategias con enfoque específico al incremento de las ventas y posicionamiento de marca, demostrando el enfoque social y sostenible de la marca para participar como emprendimiento social en búsqueda de fuentes de inversión

Ingresar a los medios digitales como herramienta para comercializar y distribuir nuestro portafolio de productos empleándolo como el canal ideal para que los consumidores puedan realizar compras sin exponer su salud.

6.4.2 Estrategias FA

Generar campañas en la fidelización de clientes, por medio de herramientas que permitan hacer un seguimiento a la cadena de compra por cada consumidor.

Enfocar campañas a las políticas sostenibles y amigables con el medio ambiente, estimulando la compra de producto nacional frente a productos importados.

Aumentar la capacidad instalada de producción, impulsado por un plan de venta de modo que se logró generar mayor rentabilidad y se disminuya el tiempo en el retorno de la inversión.

Capacitación permanente al talento humano de la compañía, fomentando la participación constante de los empleados para el mejoramiento continuo.

6.4.3 Estrategias DO

Encontrar planes de financiación que permitan impulsar el crecimiento de la organización por medio de planes de inversión estimulados por entidades públicas y privadas.

Impulsar campañas financiadas para reforzar el área de marketing y producción, demostrando el valor ecológico como filosofía de operación.

Fabricar productos innovadores, adaptándolos a las tendencias del mercado nacional e internacional, satisfaciendo las necesidades y gustos del consumidor como eje fundamental del reconocimiento de marca.

6.4.4 Estrategias DA

Crear alianzas estratégicas con proveedores y competencia directa para afrontar los repentinos cambios del sector.

Iniciar estrategias enfocadas en la exportación, comercialización y distribución de pieles colombianas a compradores internacionales.

Fusionarse con empresas relacionadas en el sector, con el propósito de impedir la pérdida de la compañía, imponiendo la sostenibilidad ambiental.

7. Estudio Económico

7.1 Estudio Económico

7.1.1 Plan de Inversión

En el plan de inversión que se desea construir con un capital de \$50.000.000 de pesos para la iniciación de la organización, los cuales salen de recursos propios y no financiados. Sin embargo, es necesario generar un crédito de \$70.000.000 de pesos para poder comenzar operaciones en el año 0, el cual es financiado con la tasa de interés más baja encontrada en el mercado. El valor del crédito debe ser proporcional a la diferencia faltante para la puesta en marcha, pero no debe ser tan extendido porque se puede incurrir en alto endeudamiento y se provoca la disminución de la liquidez

Tabla 14 Plan de Inversión

Recursos propios	\$ 50.000.000
Préstamo bancario	\$ 70.000.000
TOTAL INVERSIÓN	\$ 120.000.000
PLAN DE INVERSIÓN	

7.1.2 Financiamiento

El financiamiento de la organización es proporcional a \$70.000.000 de pesos, donde se estima a partir de una tasa de interés de 1,5% efectiva mensual, a un periodo de 60 meses que corresponden a cinco años.

Tabla 15 Valores del Préstamo

Valores del préstamo	
Monto	\$ 70.000.000
Interes mensual	1,5%
Plazo en meses	60
Cuota fija	\$ 1.777.540

A partir de la tabla de amortización se debe pagar un interés total al finalizar los cinco años de \$36.652.395, que junto al valor del crédito se finaliza pagando \$106.652.395 de pesos colombianos.

Tabla 16 *Intereses Préstamo*

INTERESES	2019	2020	2021	2022	2023
	\$ 11.842.477	\$ 9.986.452	\$ 7.767.354	\$ 5.114.160	\$ 1.941.953

La financiación se realiza de esta manera ya que los gastos de puesta en marcha superan el monto de \$100.000.000 de pesos, contando con la mitad del valor de puesta en marcha se proporciona el crédito con un 70% del valor final.

Tabla 17 *Determinación costo de crédito*

Determinación costo de crédito		
Periodo	Intereses	Capital
Año 1	\$ 11.842.477	\$ 9.488.002
Año 2	\$ 9.986.452	\$ 11.344.028
Año 3	\$ 7.767.354	\$ 13.563.125
Año 4	\$ 5.114.160	\$ 16.216.319
Año 5	\$ 1.941.953	\$ 19.388.526
Total	\$ 36.652.395	\$ 70.000.000

En este orden de ideas, a continuación, se presenta el compilado del total de los gastos necesarios de puesta en marcha, el cual cuenta con los gastos de constitución, los gastos de adecuación para finalizar con los gastos de apertura.

Los gastos de constitución corresponden a todos los gastos necesarios para generar formalmente la empresa bajo la normativa colombiana. Estos gastos de constitución corresponden a \$1.330.110 de pesos. Estos gastos están descritos en la Tabla 18.

Tabla 18 *Gastos de Constitución*

GASTOS DE CONSTITUCIÓN	
Bomberos	\$ 52.100
Certificado de Uso de Suelo	\$ 9.600
Certificado de Existencia y Repres	\$ 42.000
Formulario de Registro Mercantil	\$ 5.500
Matricula Mercantil	\$ 238.450
Registro de Libros	\$ 13.600
Registro de Marca	\$ 968.860
TOTAL	\$ 1.330.110

Por otro lado, los gastos de adecuación representan los gastos necesarios para adecuar el establecimiento en que se va a desarrollar las operaciones. Se estima este gasto con un valor bajo al no necesitar en primera medida una decoración u adecuación grande. El gasto de adecuación corresponde a \$3.000.000 de pesos. A pesar de que no se encuentra descrito, su valor es correspondiente a una limpieza y adaptación al establecimiento.

Tabla 19 *Gastos de Adecuación*

GASTOS DE ADECUACIÓN	
Empresa de diseño de interiores	\$ 3.000.000
TOTAL	\$ 3.000.000

Para finalizar con los gastos de apertura, estos cuentan con el valor final de la compra de activos fijos, el cual corresponde a la materia prima directa necesaria para la fabricación de los productos. Por otro lado, se presenta el valor final en el plan compras que comprende el valor final en la compra de materia prima, maquinaria y equipos e insumos necesario. Por último, se

cuenta con el valor entre la mano de obra directa e indirecta que influye en la actividad de la empresa.

Tabla 20 *Gastos de Apertura*

GASTOS DE APERTURA	
Compra de activos	\$ 7.259.000
Compra de mp e insumos	\$ 26.222.480
Nomina administrativa	\$ 48.625.200
Nomina operacional	\$ 14.400.000
TOTAL	\$ 96.506.680

7.2 Costos

Entrando en detalle, los costos de fabricación se representan a partir del valor final como el costo unitario de materias primas necesarias, donde para un cinturón se necesitan de \$3.595 pesos. Este valor enmarca principalmente a todos los materiales que están presentes en el producto final o influyen en su calidad y producción.

Tabla 21 *Costo de Materia Prima*

MATERIAS PRIMAS				
Descripción	Unidad de medida	Consumo	Valor unitario	Valor total
Piel	m2	0,07	\$ 1.500	\$ 105
Hebillas	Unidad	1	\$ 2.000	\$ 2.000
Hilo	m	2	\$ 500	\$ 1.000
Colorantes	cc	3	\$ 40	\$ 120
Limpiador	cc	3	\$ 40	\$ 120
Pegante	ml	6	\$ 25	\$ 150
Remaches	Unidad	1	\$ 100	\$ 100
TOTAL				\$ 3.595

Por otro lado, la mano de obra directa está influenciada exclusivamente por el valor nominal del artesano de cuero o director de producción. Donde su salario de nómina corresponde a \$1.200.000 el cual es operado con el tiempo total del proceso de fabricación, el cual fue

obtenido del diagrama de operaciones de fabricación. El valor total de fabricación por unidad es de \$73.544 pesos.

El rubro en el que la empresa deber incurrir en mayor costo será en la materia prima y a su vez en las hebillas, es por esto por lo que se deben adoptara planes estratégicos que permitan una mayor producción lo cual ocasione que los costos de materia prima se disminuyan, contemplando abre nuevos merados y así no generar inventario mayor al esperado y no incurrir en costos adicionales

Tabla 22 *Costo de Mano de Obra Directa*

MANO DE OBRA DIRECTA			
DESCRIPCION	TIEMPO DE FABRICACION	ASIGNACION SALARIAL	VALOR TOTAL
Artesano de cuero	60	1200000	\$ 73.544
TOTAL			\$ 73.544

Los costos indirectos de fabricación están desarrollados a partir de los materiales tangibles e intangibles que son necesarios para la fabricación del producto final, pero no representan un valor en su calidad final. En este sentido se toman los servicios públicos necesarios, contando con un servicio de internet y telefonía. Los costos totales de fabricación corresponden a \$243.000.

Tabla 23 *Costos indirectos de Fabricación*

COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION			
Descripción	Consumo	Valor unitario	Valor total
Agua	19	\$ 2.633	\$ 50.000
Luz	266	\$ 563	\$ 80.000
Gas	4	\$ 1.865	\$ 8.000
Telefono	1	\$ 50.000	\$ 35.000
Internet	1	\$ 70.000	\$ 70.000
TOTAL			\$ 243.000

El conjunto de los costos representa un valor total de costo unitario de \$64.028, el cual es ligeramente alto frente al valor deseado. Este valor puede ser disminuido si se generan procesos de estandarización que permitan disminuir los costos. De igual forma, puede ser disminuido si se genera un modelo de bajo coste de fabricación.

Tabla 24 *Costo Unitario*

TOTAL MP	\$ 3.595
TOTAL MOD	\$ 73.544
TOTAL CIF	\$ 243.000
COSTO TOTAL	\$ 320.139
COSTO UNITARIO	\$ 64.028

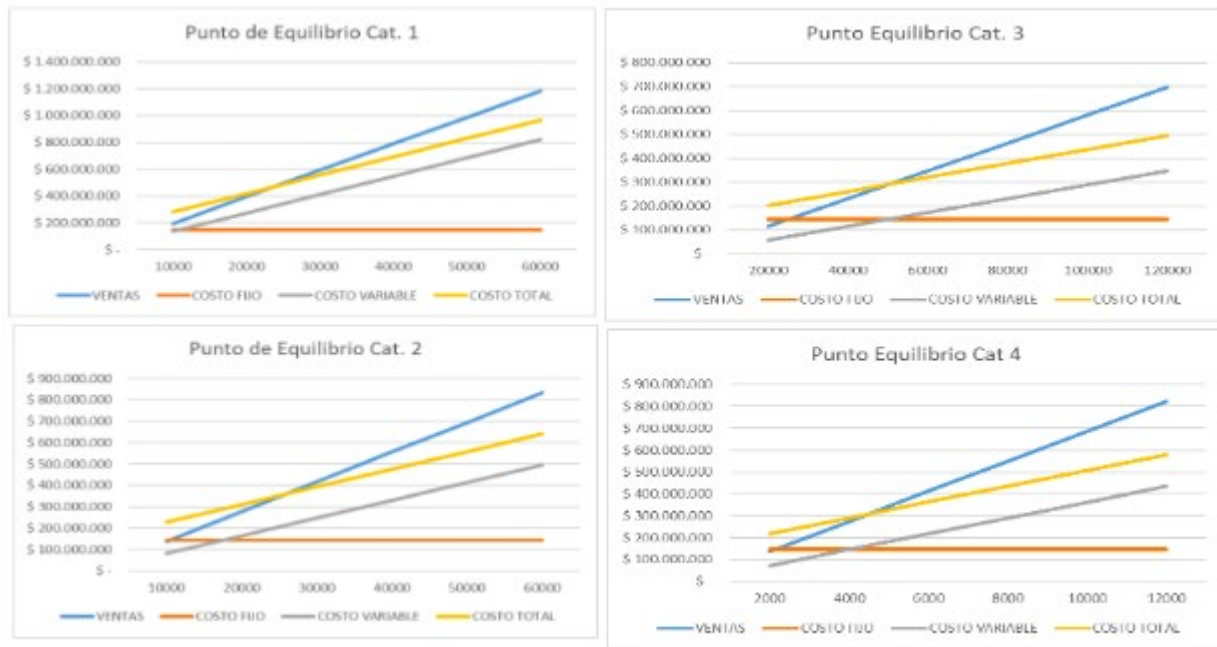
7.3 Punto de Equilibrio

A partir del costo fijo que corresponde al gasto administrativo y de venta con un valor de -\$67.016.000, el costo variable que corresponde al costo de producción unitaria, diferente en cada producto y el precio de venta que igualmente es diferente entre cada producto, se puede evidenciar que para los productos el punto equilibrio para poder llegar a obtener resultados varía entre 3195 y 4196 unidades. Esto se estima a partir de la fórmula de punto equilibrio. De igual forma, se puede evidenciar en las gráficas que el punto equilibrio se representa entre el cruce entre el costo total y las ventas realizadas.

Tabla 25 *Punto de Equilibrio*

Punto de Equilibrio	Cat. (1) CINTURON REF CC-111	Cinturon REF CA - 258	CINTURON REF CU-249	CINTURON REF CN - 146
Unidades	3195	2515	2118	4196
Pesos	\$ 271.615.926	\$ 201.223.358	\$ 180.017.160	\$ 335.665.035

Ilustración 32 *Compilado puntos de equilibrio*



Como bien se identifica en las gráficas, los puntos de equilibrio están sujetos a un número de productos vendidos reducido, donde el punto de equilibrio en pesos varía entre 200 y 450 millones.

7.4 Presupuestos

El presupuesto o en este caso los gastos administrativos y de ventas son estimados por la mano de obra indirecta o administrativa, el cual comprende al gerente general, el director comercial y el director de mercadeo. Este valor representa \$46.800.000 de pesos. Del mismo modo, el arriendo del establecimiento mensual es de \$1.000.000 de pesos, donde anualmente se deben pagar \$12.000.000 de pesos. De igual forma, se enmarcan un estimado en el valor final de pago de servicios, el cual no puede ser constante ya que es directamente proporcionado por el flujo y movimiento de la demanda. Por último, se estima el valor anual de publicidad, papelería y ase, correspondiendo a \$5.300.000.

Tabla 26 Gastos Administrativos y de Ventas

GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE VENTAS						
VARIABLE	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021	AÑO 2022	AÑO 2023
INFLACIÓN		3,90%	3,65%	3,35%	3%	3%
		1,039	1,0365	1,0335	1,03	1,03
SUELDOS	\$ 46.800.000	\$ 48.625.200	\$ 50.400.020	\$ 52.088.420	\$ 53.651.073	\$ 55.260.605
ARRIENDOS	\$ 12.000.000	\$ 12.468.000	\$ 12.923.082	\$ 13.356.005	\$ 13.756.685	\$ 14.169.386
SERVICIOS PÚBLICOS	\$ 2.916.000	\$ 3.029.724	\$ 3.140.309	\$ 3.245.509	\$ 3.342.875	\$ 3.443.161
PÚBLICIDAD	\$ 3.000.000	\$ 3.117.000	\$ 3.230.771	\$ 3.339.001	\$ 3.439.171	\$ 3.542.346
PAPELERIA	\$ 800.000	\$ 831.200	\$ 861.539	\$ 890.400	\$ 917.112	\$ 944.626
ASEO	\$ 1.500.000	\$ 1.558.500	\$ 1.615.385	\$ 1.669.501	\$ 1.719.586	\$ 1.771.173
TOTAL	\$ 67.016.000	\$ 69.629.624	\$ 72.171.105	\$ 74.588.837	\$ 76.826.502	\$ 79.131.297

Tabla 27 Total Nomina Administrativa

Gerente General	1500000
Director Comercial	1200000
Director Mercadeo	1200000
Total Nomina Administrativa	\$ 3.900.000
Total Nomina Administrativa Anual	\$ 46.800.000

7.5 Flujo de Caja

El flujo de caja está determinado donde al año cero se genera un saldo negativo entre la diferencia de las entradas y las salidas de -\$14.318.270. Del mismo modo, se puede estimar que para el siguiente año y de la proyección a cinco años del flujo de caja con un movimiento positivo, donde las entradas superan las salidas. Cabe aclarar que la VPN está estimada en un valor final

Tabla 28 Flujo de Caja

FLUJO DE CAJA Cueros Lucitano S.A.S
Periodos del 2018 al 2023

		3,90%	3,65%	3,35%	3%	3%
		1,039	1,0365	1,0335	1,03	1,03
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
ENTRADAS						
Aportesocial	\$ 50.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Prestamo bancario	\$ 70.000.000					
Ingresos(ventas)	\$	\$ 346.411.161	\$ 371.981.155	\$ 397.513.569	\$ 423.359.902	\$ 450.886.762
TOTAL ENTRADAS	\$	\$ 120.000.000	\$ 346.411.161	\$ 371.981.155	\$ 397.513.569	\$ 423.359.902
SALIDAS						
Gastos de constitucion	\$ 1.330.110					
Gastos de adecuacion	\$ 3.000.000					
Gastos de apertura	\$ 96.506.680					
Costos		\$ 246.444.162	\$ 264.635.191	\$ 282.799.486	\$ 301.187.109	\$ 320.770.294
Gastos administrativos y de ventas		\$ 69.629.624	\$ 72.171.105	\$ 74.588.837	\$ 76.826.502	\$ 79.131.297
Intereses	\$ -	\$ 11.842.477	\$ 9.986.452	\$ 7.767.354	\$ 5.114.160	\$ 1.941.953
Depreciacion		\$ 2.226.116	\$ 2.226.116	\$ 2.226.116	\$ 2.226.116	\$ 2.226.116
Abono a capital		\$ 9.488.002	\$ 11.344.028	\$ 13.563.125	\$ 16.216.319	\$ 19.388.526
Inventario	\$ 26.222.480					
Maquinaria y equipo	\$ 7.259.000					
Tasa Impositiva						
TOTAL SALIDAS	\$	\$ 134.318.270	\$ 345.592.813	\$ 368.601.117	\$ 391.620.769	\$ 414.923.297
SALDO	-\$	14.318.270	818.348	3.380.038	5.892.801	8.436.604
(+) Depreciacion		\$ 2.226.116	\$ 2.226.116	\$ 2.226.116	\$ 2.226.116	\$ 2.226.116
FFN	-\$	14.318.270	3.044.464	5.606.154	8.118.917	10.662.720
tir	\$	14.318.270	3.044.464	5.606.154	8.118.917	10.662.720
	\$	14.318.270				

En el flujo de caja se puede evidenciar un valor negativo para el primer año de operación o año cero. Sin embargo, el valor incrementa al siguiente y año y dentro de la proyección estimada en los próximos cuatro años el flujo de caja aumenta proporcionalmente al mayor incremento de los ingresos frente al reducido incremento de los egresos. A partir de los valores de operación se estiman los indicadores de TIR, TIO y VAN, los cuales evidencian un escenario positivo para el desarrollo del proyecto, evidenciando viabilidad.

7.6 Estados Financieros

7.6.1 Estado de Resultados

En los estados de resultados podemos evidenciar el incremento porcentual de los costos frente a un crecimiento disminuido de los gastos de administración y ventas, esto permite generar una utilidad operacional optima de operación.

Se evidencia una disminución anual entre al año 2019 al 2023 de 10 % en las utilidades netas de la compañía, esto se debe a que se está presentando un crecimiento promedio de \$ 5.040.473 y con una desviación de \$ 698.801. de almacenamiento.

Se tiene proyectado para el primer año del proyecto un total de 979 unidades de cada referencia, esto generando un ingreso total de \$ 323.070.000, así mismo se estima un crecimiento porcentual igual al incremento del PIB anual de cada año (3,20%; 3,60%; 3,40%; 3,40%; 3,40%) respectivamente. Con esto pretende disminuir el riesgo de no pago, siempre teniendo liquides. Por otra parte, se espera que el aumento del PIB sea considerablemente mayor comparado con el que se ha visto reflejado en el año 2020, esto a partir de las medidas adoptadas por el gobierno nacional, las cuales permiten una reactivación económica, y siendo el sector textil uno de los sectores que venía en crecimiento (4,8% para el año 2019), se espera que continúe con este crecimiento para los años postpandemia.

Tabla 29 *Estado de Resultados*

ESTADO DE RESULTADOS					
Cueros Lucitano S.A.S					
Periodos del 2019 al 2023					
	2019	2020	2021	2022	2023
INGRESOS	\$ 346.411.161	\$ 371.981.155	\$ 397.513.569	\$ 423.359.902	\$ 450.886.762
(-) COSTOS	\$ 246.444.162	\$ 264.635.191	\$ 282.799.486	\$ 301.187.109	\$ 320.770.294
UTILIDAD BRUTA	\$ 99.967.000	\$ 107.345.964	\$ 114.714.083	\$ 122.172.793	\$ 130.116.468
(-) GASTOS ADMIN Y VENTAS	\$ 69.629.624	\$ 72.171.105	\$ 74.588.837	\$ 76.826.502	\$ 79.131.297
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 30.337.376	\$ 35.174.858	\$ 40.125.246	\$ 45.346.291	\$ 50.985.170
(-) INTERESES	\$ 11.842.477	\$ 9.986.452	\$ 7.767.354	\$ 5.114.160	\$ 1.941.953
(-) DEPRECIACION	\$ 958.333	\$ 958.333	\$ 958.333	\$ 958.333	\$ 958.333
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 17.536.565	\$ 24.230.074	\$ 31.399.559	\$ 39.273.797	\$ 48.084.884
(-) TASA IMPOSITIVA(34%)	\$ 5.962.432	\$ 8.238.225	\$ 10.675.850	\$ 13.353.091	\$ 16.348.861
UTILIDAD NETA	\$ 11.574.133	\$ 15.991.849	\$ 20.723.709	\$ 25.920.706	\$ 31.736.023

7.6.2 Balance General

Tabla 30 Balance General

BALANCE GENERAL						
Cueros Lucitano S.A.S						
Periodos del 2018 al 2023						
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
ACTIVOS						
ACTIVO CORRIENTE						
Caja	\$ 14.318.270	\$ 11.273.806	\$ 5.667.651	\$ 2.451.266	\$ 13.113.986	\$ 26.419.817
Inventarios	\$ 26.222.480	\$ 133.021.702	\$ 123.723.362	\$ 110.169.139	\$ 92.122.671	\$ 69.197.734
Gastos preoperativos (Diferidos)	\$ 100.836.790					
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 112.741.000	\$ 121.747.897	\$ 118.055.711	\$ 112.620.404	\$ 105.236.657	\$ 95.617.551
ACTIVO NO CORRIENTE						
Maquinaria y equipo	\$ 7.259.000	\$ 7.259.000	\$ 7.259.000	\$ 7.259.000	\$ 7.259.000	\$ 7.259.000
(-) Depreciación acumulada		\$ 958.333	\$ 1.916.667	\$ 2.875.000	\$ 3.833.333	\$ 4.791.667
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	\$ 7.259.000	\$ 6.300.667	\$ 5.342.333	\$ 4.384.000	\$ 3.425.667	\$ 2.467.333
TOTAL ACTIVOS	\$ 120.000.000	\$ 128.048.563	\$ 123.398.044	\$ 117.004.404	\$ 108.662.323	\$ 98.084.884
PASIVOS						
Obligación financiera	\$ 70.000.000	\$ 60.511.998	\$ 49.167.971	\$ 35.604.845	\$ 19.388.526	\$ 0
Impuestos por pagar (tasa impositiva)		\$ 5.962.432	\$ 8.238.225	\$ 10.675.850	\$ 13.353.091	\$ 16.348.861
TOTAL PASIVOS	\$ 70.000.000	\$ 66.474.430	\$ 57.406.196	\$ 46.280.695	\$ 32.741.617	\$ 16.348.861
PATRIMONIO						
Capital	\$ 50.000.000	\$ 50.000.000	\$ 50.000.000	\$ 50.000.000	\$ 50.000.000	\$ 50.000.000
Resultados del ejercicio		\$ 11.574.133	\$ 15.991.849	\$ 20.723.709	\$ 25.920.706	\$ 31.736.023
TOTAL PATRIMONIO	\$ 50.000.000	\$ 61.574.133	\$ 65.991.849	\$ 70.723.709	\$ 75.920.706	\$ 81.736.023
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 120.000.000	\$ 128.048.563	\$ 123.398.044	\$ 117.004.404	\$ 108.662.323	\$ 98.084.884
DIFERENCIA	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0

7.7 T.I.R., V.P.N., T.I.O

La TIR representa la viabilidad del proyecto, se evidencia que en el proyecto existe una tasa de rentabilidad elevada, es decir que existe bajo riesgo y ambos proyectos son rentables. En este sentido, frente a la tasa de descuento, el proyecto representa una tasa interna de retorno del 36%. Este valor representa la rentabilidad que ofrece la inversión ejercida. La TIR fue calculada a través del resultado entre la diferencia entre los ingresos y los egresos del flujo de caja.

El VPN en primera medida como es positivo, representa un valor donde los ingresos rentan a una tasa superior a la tasa de interés, esto es un indicativo de que el proyecto es rentable

en el tiempo y permite determinar la puesta en marcha del proyecto. Donde el VPN para el proyecto está representado por \$45.281.793

Por último, la TIO fue obtenida de los estados financieros de cueros Vélez para el año 2018, donde su utilidad neta corresponde a 9,789 (cifras en millones de pesos) y su patrimonio en 109,101 (cifras en millones de pesos), dejando una TIO de 8%

8. Conclusiones

Una vez realizado el estudio de factibilidad se puede determinar gran variedad de circunstancias que permiten generar una perspectiva completa en la toma de decisiones enmarcadas en la puesta en marcha del proyecto de alto impacto.

En primera instancia se puede determinar que en Colombia existe un gran mercado frente a la producción y comercialización de productos elaborados en cuero, donde Bogotá representa una posición relevante ante el comercio de artículos en marroquinería. De igual forma, Colombia posee de grandes beneficios para la ejecución de este proyecto, desde las relaciones comerciales que tiene instauradas con Estados Unidos, permitiendo incrementar las oportunidades de productividad y competitividad, hasta el beneficio que goza Colombia al ser potencia en el levante y exportación de ganado.

En segunda instancia, la actividad comercial de Lucitano tiene características que permiten ingresar a un mercado competitivo, satisfaciendo nuevas necesidades, con posibilidad de alcanzar mejores mercados con mayor capacidad de generar productos llenos de diseño, calidad e innovación. De esta manera se puede constituir la organización de manera legal, formalizando bajo una sociedad S.A.S, la cual es beneficiosa frente a sus actividades comerciales.

El pensamiento estratégico que incorpora la organización le permite incentivar a las curtiembres a la disminución de los impactos ambientales generados por el tratamiento de curtido. Impulsando el desarrollo sostenible a partir de la eliminación de desperdicios y gestión ambiental en los procesos operativos.

En última instancia el proyecto es factible financieramente a partir de la valoración de los indicadores financieros, evidenciando un valor presente neto de \$45.281.793 concluyendo la

retribución de la inversión. Del mismo modo, la TIR refleja un porcentaje aceptable de operación del 36% siendo mayor que la TIO. La cual a su vez permite adquirir un mejor escenario de rentabilidad, donde la TIO y relación costo beneficio es correspondiente al 8%. En este sentido, se puede generar el proyecto siempre y cuando se contemplen todos los escenarios del presente estudio, los cuales permiten evidenciar el comportamiento macro y microeconómico de los sectores, contemplando el crecimiento, proyectando su operación a lo largo del tiempo.

Este estudio fue realizado con el propósito de aumentar los conocimientos referentes a la creación de marca, adquiriendo conocimientos frente a todas las perspectivas que rodean y juegan un papel fundamental en la organización, donde se reforzaron las competencias en el marco financiero y analítico, aprendiendo en torno a cada variable legal y administrativa, adquiriendo conocimientos frente a los nuevos modelos del mercado. En pocas palabras, el presente trabajo de grado realizado en la especialización permite enmarcar el campo empresarial en Colombia en torno a la identificación, desarrollo, análisis y mejoramiento de los procesos administrativos, comerciales, financieros y legales que las rigen.

9. Bibliografía

Calderón, D. H. (2011). Fuentes de información.

Cao, M., Zhang, Q., & Seydel, J. (2005). B2C e-commerce web site quality: An empirical examination. *Industrial Management & Data Systems*,

Esparza, E., & Gamboa, N. (2013). Contaminación debida a la industria curtiembre. *Revista de Química*, Retrieved from <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/quimica/article/view/4756>

Industria del cuero atraviesa momentos difíciles en Colombia. (2020, -02-05T19:30:00+00:00). Retrieved from <https://elarticulo.co/industria-del-cuero-atraviesa-momentos-dificiles-en-colombia/>

La industria manufacturera retornó a la senda de recuperación en septiembre. Retrieved from <https://www.sectorial.co/informativa-cuero-y-calzado/item/369819-la-industria-manufacturera-retorn%C3%B3-a-la-senda-de-recuperaci%C3%B3n-en-septiembre>

Morales, F. (2012). Conozca 3 tipos de investigación: Descriptiva, exploratoria y explicativa. *Recuperado El, 11*

Las mujeres y el eCommerce. (2017, -10-17T18:46:26+00:00). Retrieved from <https://www.observatorioecommerce.com.co/las-mujeres-y-el-ecommerce/>

Software, C. (2020). Estadísticas de comercio electrónico 2020: Cómo compramos hoy. Retrieved from <https://conectasoftware.com/tienda-online/estadisticas-de-comercio-electronico-2020-como-compramos-hoy/>

Tancara, C. (1993). La investigación documental. *Temas Sociales*, (17), 91-106.

Tiempo, C. E. E. (a). Cuero y calzado les sacará visa a 5.000 firmas para vender en el extranjero. Retrieved from <https://www.portafolio.co/negocios/sector-de-cuero-y-calzado-busca-fortalecer-ventas-en-el-extranjero-508407>

Tiempo, C. E. E. (b). Exportaciones impulsan recuperación del sector del calzado y afines.

Retrieved from <https://www.portafolio.co/negocios/exportaciones-impulsan-recuperacion-del-sector-del-calzado-y-afines-518255>

de Bogotá, Cámara de Comercio. (2004). Guía ambiental para el sector curtiembres.

Esparza, E., & Gamboa, N. (2001). Contaminación debida a la industria curtiembre. *Revista De Química, 15*(1), 41-63.

Rivera, J. L. C. (2006). El residuo líquido de las curtiembres estudio de caso: Cuenca alta del río Bogotá. *Ciencia E Ingeniería Neogranadina, 16*(2), 14-28.

Boletín Técnico DANE (2020) encuesta manufacturera.

<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/industria/encuesta-anual-manufacturera-enam>

La república (2019) Informe del sector calzado y marroquinería. INEXMODA. [https://imgcdn.larepublica.co/cms/2019/07/05201426/Informe_Especial_Calzado_y_Marroquine%CC%81a - Jun 2019.pdf](https://imgcdn.larepublica.co/cms/2019/07/05201426/Informe_Especial_Calzado_y_Marroquine%CC%81a_-_Jun_2019.pdf)

En 2018 el sector textil, confecciones, calzado y marroquinería tuvo una participación en el PIB industrial de 10.2%. [Marroquineria/Noticias/2019/Junio-2019/En-2018-el-sector-textil-confecciones-calzado-y-marroquineria-tuvo-una](#)

Castro (2018) Análisis de la administración de las pequeñas y medianas empresas del sector marroquinería en Colombia: una mirada desde los cambios constantes de la economía global. Tesis en Ingeniería.

Boletín Técnico DANE (2020) encuesta manufacturera.

<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/industria/encuesta-anual-manufacturera-enam>

La república (2019) Informe del sector calzado y marroquinería. INEXMODA.
https://imgcdn.larepublica.co/cms/2019/07/05201426/Informe_Especial_Calzado_y_Marroquine_ri%CC%81a_-_Jun_2019.pdf

https://www.registraduria.gov.co/IMG/pdf/plan_estrategico_anexo_1.pdf

2017 será complejo para la industria del cuero y el calzado en Colombia. (16 de 2 de 2017).

Dinero, pág. 1.

moda, E. e. (2019). Obtenido de Hoja de datos consumo local:

<https://colombiamoda.inexmoda.org.co/wp-content/uploads/2019/05/Hoja-de-Datos-Cifras-Nacionales-Bogotá-Medell%C3%ADn-y-Cali.pdf>

Inexmoda. (2018). *Hoja de datos consumo local*. Obtenido de <https://www.inexmoda.org.co/wp-content/uploads/2019/03/Informe-Sistema-Moda-Resumen-2018.pdf>

Inexmoda. (2019). *INFORME DEL SECTOR CALZADO Y MARROQUINERÍA*. Obtenido de https://imgcdn.larepublica.co/cms/2019/07/05201426/Informe_Especial_Calzado_y_Marroquiner%C3%ADa_-_Jun_2019.pdf

Portafolio. (2020). *Así fue el comportamiento y cierre del dólar en 2020*. Obtenido de Portafolio: <https://www.portafolio.co/economia/dolar-trm-en-colombia-asi-fue-el-comportamiento-y-cierre-del-precio-del-dolar-2020-547919>

Portafolio. (2020). *Portafolio*. Obtenido de Colombia cerró el 2020 con una tasa de desempleo en 15,9%: <https://www.portafolio.co/economia/tasa-de-desempleo-en-colombia-2020-dane-548662>

Portafolio. (2020). *Colombia cerró el 2020 con una tasa de desempleo en 15,9%*. Obtenido de Portafolio: <https://www.portafolio.co/economia/tasa-de-desempleo-en-colombia-2020-dane-548662>

Portafolio. (2020). *Portafolio*. Obtenido de Colombia cerró el 2020 con una tasa de desempleo en 15,9%: <https://www.portafolio.co/economia/tasa-de-desempleo-en-colombia-2020-dane-548662>

Portafolio. (2020). Obtenido de <https://www.portafolio.co/economia/tasa-de-desempleo-en-colombia-2020-dane-548662>

Portafolio. (2020). Obtenido de <https://www.portafolio.co/economia/dolar-trm-en-colombia-asi-fue-el-comportamiento-y-cierre-del-precio-del-dolar-2020-547919>

Actualicese. (2020). Obtenido de <https://actualicese.com/tasa-representativa-del-mercado-promedio-para-2020/#:~:text=Para%20el%20año%202020%20la,una%20cifra%20de%20%243.693%2C36>

Portafolio. (2020). Obtenido de <https://www.portafolio.co/economia/fmi-mejora-el-pronostico-para-colombia-hasta-4-6-en-2021-548926>

Bancolombia. (2020). Obtenido de <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/empresas/capital-inteligente/actualidad-economica-sectorial/proyecciones-economicas-colombia-2021-2025>

Sena. (2020). Obtenido de Sector Cuero y Calzado: https://observatorio.sena.edu.co/Content/pdf/mesas_sectoriales/cuero_calzado_marroquineria.pdf

Sicex. (2020). Obtenido de <https://sicex.com/blog/industria-del-cuero-gran-potencial-y-escalabilidad-en-el-mercado/>

Republica, L. (2020). Obtenido de <https://www.larepublica.co/economia/dane-revelo-que-en-diciembre-las-ventas-del-comercio-minorista-disminuyeron-28-3124492>

Moda, O. S. (2020). Obtenido de http://www.saladeprensainexmoda.com/wp-content/uploads/2021/03/Informe-Observatorio-Sistema-Moda-Enero-2021_compressed-1.pdf

Republica, L. (2020). Obtenido de <https://www.larepublica.co/empresas/acicam-reporto-que-el-sector-del-calzado-y-el-cuero-ha-perdido-cerca-de-300000-millones-3073939>

Moda, O. S. (2020). Obtenido de http://www.saladeprensainexmoda.com/wp-content/uploads/2021/05/Informe-Observatorio-Sistema-Moda-Marzo-2021_compressed.pdf

Republica, L. (2020). Obtenido de <https://www.larepublica.co/empresas/pese-a-que-el-negocio-de-la-moda-ha-caido-la-marroquineria-tiene-un-mejor-panorama-3155345>

Republica, L. (2020). Obtenido de <https://www.larepublica.co/empresas/camara-de-comercio-revelo-que-la-pandemia-hizo-cerrar-mas-de-53000-empresas-en-bogota-3111120>

Republica, L. (2020). Obtenido de <https://www.larepublica.co/analisis/catalina-ortiz-400501/alivios-para-las-empresas-3137402>

Republica, L. (2020). Obtenido de <https://www.semana.com/emprendimiento/articulo/como-se-puede-financiar-un-emprendimiento-en-colombia/300087/>

NEWS, B. (2020). Obtenido de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-55538796>

Comercio, C. d. (2020). Obtenido de COMPORTAMIENTO ECOMMERCE EN COLOMBIA DURANTE 202: <https://www.ccce.org.co/wp-content/uploads/2020/10/informe-comportamiento-y-perspectiva-ecommerce-2020-2021.pdf>

Valora. (2020). Obtenido de <https://www.valoraanalitik.com/2021/04/17/asi-le-fue-al-comercio-electronico-en-colombia-en-2020-por-pandemia/>

Comercio, C. d. (2020). Obtenido de <https://www.ccce.org.co/wp-content/uploads/2020/10/informe-comportamiento-y-perspectiva-ecommerce-2020-2021.pdf>

Pachón, L. A. (2020). Obtenido de GESTIÓN PARA MITIGAR LOS IMPACTOS AMBIENTALES GENERADOS POR LAS CURTIEMBRES DE BOGOTÁ CON EL FIN DE CONCIENTIZAR SOBRE EL CAMBIO CLIMÁTICO: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/21130/GonzalezPachonLuzAngelica2019.pdf?sequence=1>

GODÁS, L. (2006). Obtenido de El ciclo de vida del producto: <http://brd.unid.edu.mx/recursos/Mercadotecnia/MM03/Lecturas%20principales/1.%20El%20ciclo%20de%20vida%20del%20producto.pdf>

Galán, I. G. (2018). Obtenido de El ciclo de vida del producto: <https://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/19816/Ciclo%20de%20vida%20del%20producto.pdf?sequence=1>

Numdea. (2020). Obtenido de <https://numdea.com/frecuencia-de-compra.html>

DANE. (2019). Obtenido de <https://www.dane.gov.co/files/varios/informacion-capital-DANE-2019.pdf>

Thompson, I. (2015). Obtenido de Segmentación del mercado:

http://www.accioneduca.org/admin/archivos/clases/material/segmentacion-y-mercado_1563828020.pdf

Mlnderest. (2020). Obtenido de <https://www.mlnderest.com/es/blog/2017/06/14/tres-estrategias-de-precios-costes-valor-y-competencia>

Cali, C. d. (2020). Obtenido de <https://www.ccc.org.co/tramites-de-registros-publicos/como-crear-empresa/sociedad-acciones-simplificada-2/>

CIIU, N. C. (2021). Obtenido de http://recursos.ccb.org.co/ccb/instructivos/acerca_CIIU/01.html

Gerence. (2021). Obtenido de <https://www.gerencie.com/codigos-ciiu.html>

Comercio, C. d. (2021). Obtenido de <https://www.ccb.org.co/Cree-su-empresa/Asesoria-Especializada-en-Creacion-de-Empresa/Preguntas-frecuentes-CAE/CAE/Que-es-una-persona-juridica>

DIAN. (2021). Obtenido de <https://www.dian.gov.co/impuestos/personas/Paginas/preguntas.aspx>

Cucúta, C. d. (2021). Obtenido de <https://www.cccucuta.org.co/noticias-7-m/84-registro-unico-empresarial-y-social---rues.htm>

Loggro. (2021). Obtenido de <https://loggro.com/blog/articulo/que-es-la-resolucion-de-facturacion-y-todo-lo-que-debes-saber/>

Normativa, S. ú. (2021). Obtenido de <http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=4024773>

TV, C. I. (2020). Obtenido de <https://www.canalinstitucional.tv/te-interesa/que-es-el-iva-en-colombia-y-para-que-sirve>

Bogotá, C. d. (2020). Obtenido de <https://www.ccb.org.co/Preguntas-frecuentes/Tramites-registrales/En-que-consiste-el-impuesto-de-industria-y-comercio>

Hacienda, S. D. (2021). Obtenido de <https://www.shd.gov.co/shd/registro-de-informacion-tributaria>

Bogotá, C. d. (2021). Obtenido de <https://www.ccb.org.co/Inscripciones-y-renovaciones/Matricula-Mercantil/Inscriba-su-empresa-libros-actas-y-documentos/Acerca-de-la-inscripcion-de-actas-libros-y-documentos>

Siggo. (2021). Obtenido de <https://www.siigo.com/blog/empresario/que-es-el-iva/#:~:text=En%20Colombia%2C%20el%20IVA%20es,%2C%20distribución%2C%20comercialización%20e%20importación>

Emprende, B. (2007). Obtenido de Impuesto de Valor agregado:

<https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/11788/100000218.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Bogotá, C. O. (2021). Obtenido de <https://www.bomberosbogota.gov.co/content/inspeccion-tecnica-y-certificado-bomberos>

Planeación, S. D. (2020). Obtenido de <http://www.sdp.gov.co/transparencia/tramites-servicios/concepto-de-uso-del-suelo>

SIUT. (2021). Obtenido de <http://visor.suit.gov.co/VisorSUIT/index.jsf?FI=26420>

Inexmoda. (2019). Obtenido de <http://www.saladeprensainexmoda.com/informe-especial-calzado-y-marroquineria-marzo-2019/>

Penagos, A. F. (2021). *Estudio de factibilidad para la creación de una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de productos artesanales en cuero con la adquisición de materias primas limpias y amigables con el medio ambiente*. Bogotá.

Sáenz, A. F. (2021). *ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA FABRICANTE Y COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS EN CUERO BASADA EN LA SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL*. Bogotá.