



Universidad **Mariana**

Plan de negocios de una productora y comercializadora de artículos de cuero en Pasto

Diana Silvana Cerón Rojas
Marly Stefany Figueroa Narvárez

Universidad Mariana
Facultad de Ciencias Contables Económicas y Administrativas
Programa de Contaduría Pública
San Juan de Pasto

2024

Plan de negocios de una productora y comercializadora de artículos de cuero en Pasto

Diana Silvana Cerón Rojas
Marly Stefany Figueroa Narváez

Informe de investigación para optar al título de: Contador Público

Esp. Ana María Ceron Rosales
Asesor

Universidad Mariana
Facultad de Ciencias Contables Económicas y Administrativas
Programa de Contaduría Pública
San Juan de Pasto
2024

Artículo 71: los conceptos, afirmaciones y opiniones emitidos en el Trabajo de Grado son responsabilidad única y exclusiva del (los) Educando (s)

Reglamento de Investigaciones y Publicaciones, 2007

Universidad Mariana

Agradecimientos

Agradecemos a nuestra asesora y profesores, por su dedicación, su disposición a orientar y brindar sus conocimientos, que nos permitieron mejorar para convertirnos en buenos profesionales.

De igual manera agradecemos por ser esa fuente de sabiduría el cual nos ayudó para elaborar este proyecto y por siempre dar solución a nuestras dudas para nuestro enriquecimiento como profesionales.

Dedicatoria

Este trabajo va dedicado a Dios por permitirme culminar este logro, por darme la fuerza para superar los desafíos y poder alcanzar mis metas, también a mis padres Lucy y Pablo por ser ese faro en mi vida, mis guías en el desarrollo de este proyecto dándome la fortaleza y siendo una inspiración para seguir siempre hacia adelante, por su amor y cariño incondicional y sobre todo por el apoyo que me brindaron desde el inicio hasta el día de culminar mi carrera.

A esos seres que me acompañan desde el cielo y que siguen siendo ese pilar y que me enseñan a adorar mis sueños y no abandonarlos en ningún momento.

Por último y no menos importante a esos lazos que se formaron al largo de la carrera a mis amigos y compañeros que me brindaron momentos de felicidad, espero que cada uno de ellos cumpla todos sus objetivos y sean unos profesionales exitosos.

Diana Silvana Ceron Rojas

Dedicatoria

Agradezco a Dios y a la Virgen del Carmen, por permitirme cumplir con este sueño, dedico este proyecto a mi padre que con su compañía desde el cielo nunca me ha dejado sola, a mi madre que, con su amor, perseverancia y su ejemplo me ha enseñado a luchar por cada uno de mis sueños.

A mi familia, por su amor incondicional y por permanecer a mi lado, sin dejarme caer, por mostrarme que todo se puede superar si uno se lo propone.

Así mismo a mis compañeros y amigos por el apoyo durante el transcurso de nuestros estudios.

Marly Stefany Figueroa Narvárez

Contenido

Introducción.....	16
1 Resumen del proyecto	17
1.1 Problema de la investigación de mercado	27
1.2 Objetivos	28
1.2.1 Objetivo general	28
1.2.2 Objetivos específicos	29
1.3 Metodología	29
1.3.1 Fuentes de recolección de información.....	29
1.3.2 Población y Muestra.....	30
1.3.2.1 Población.....	30
1.3.2.2 Muestra.....	31
1.3.3 Técnicas e instrumentos.....	31
2 Presentación de resultados	33
2.1 Estudio de mercado	33
2.1.1 Características del producto.....	33
2.1.2 Análisis de la demanda	35
2.1.2.1 Identificación de características de la demanda.....	35
2.1.2.2 Calculo y proyección de la demanda.....	40
2.1.3 Análisis de la oferta.....	54
2.1.3.1 Identificación de características de la oferta	56
2.1.3.2 Cálculo y proyección de la oferta	58
2.1.4 Determinación del mercado insatisfecho.....	63
2.1.5 Sistema de fijación de precios	68
2.1.6 Sistemas de comercialización.....	69
2.1.7 Estrategias de mercado	70
2.1.7.1 Presupuesto de la mezcla de mercadeo	72
2.2 Plan de operaciones	73
2.2.1 . Ficha técnica de productos y/o servicios	73
2.2.2 Localización e identificación del tamaño del negocio	82

2.2.2.1 Macro localización	82
2.2.2.2 Micro localización	83
2.2.3 Descripción de procesos	84
2.2.4 Distribución física e ingeniería del proyecto	86
2.2.5 Necesidades y requerimientos	88
2.2.6 Plan de producción u operación	100
2.3 Aspectos organizacionales	100
2.3.1 Direccionamiento estratégico	101
2.3.2 Estructura organizacional	104
2.3.2.1 Descripción de manuales.....	106
2.3.2.2 Descripción de funciones	109
2.3.3 Descripción de procedimientos	116
2.3.4 Reglamentos	119
2.3.4.1 Reglamento Interno de la productora y comercializadora de artículos de cuero.....	119
2.3.4.2 Reglamento de higiene y seguridad industrial	122
2.3.4.3 Reglamento de salud ocupacional	124
2.3.5 Constitución legal de la empresa.....	127
2.3.5.1 Estatutos Empresa.....	129
2.4 Plan financiero	130
2.4.1 Estudio económico	131
2.4.2 Determinación de inversiones	131
2.4.3 Cálculo y proyección de costos y gastos	139
2.4.3.1 Costos	139
2.4.3.1.1 Materia prima.....	140
2.4.3.1.2 Mano de obra	144
2.4.3.1.3 Costo de mano de obra	146
2.4.3.1.4 Costos indirectos de fabricación.....	151
2.4.3.2 Gastos	156
2.4.3.1 Cálculo y proyección de los ingresos	164
2.4.4 Identificación del punto de equilibrio	168
2.4.5 Estados financieros.....	173

2.4.6 Estado de resultados.....	175
2.4.7 Flujo de efectivo.....	180
2.4.8 Evaluación financiera.....	182
2.4.8.1 Determinación de indicadores financieros.	182
2.4.9 Enfoque interno	185
2.4.10 Valor presente neto (VPN).....	187
2.4.11 Tasa interna de retorno (TIR)	190
2.4.12 Relación beneficio costo (RBC)	191
2.4.13 Análisis de sensibilidad y riesgo.....	192
2.4.14 Escenarios positivos	201
2.5 Identificación de incidencias del plan de negocio	209
2.5.1 Incidencias económicas	209
2.5.2 Incidencias ambientales	210
2.5.3 Incidencias sociales.....	212
3 Conclusiones	214
4 Recomendaciones	216
Referencias Bibliográficas.....	217
Anexos	224

Índice de Tablas

Tabla 1 Principales países importadores de calzado y marroquinería 2018.....	42
Tabla 2 Cantidad de morrales demandados al año para caballero	43
Tabla 3 Cantidad de billeteras demandados al año para caballero	44
Tabla 4 Cantidad de morrales demandados al año para dama	47
Tabla 5 Cantidad de billeteras demandados al año para dama.....	48
Tabla 6 Demanda futura hombres	51
Tabla 7 Demanda futura mujeres	51
Tabla 8 Proyección demanda futura morrales caballero.....	52
Tabla 9 Proyección demanda futura morrales dama	52
Tabla 10 Proyección demanda futura billeteras caballero	53
Tabla 11 Proyección demanda futura billeteras dama	53
Tabla 12 Proyección demanda futura en unidades.....	53
Tabla 13 Rango de precios de empresas ubicadas en bombona.....	57
Tabla 14 Análisis de competidores	59
Tabla 15 Numero de artículos de cuero ofertados al año	60
Tabla 16 Índice de crecimiento de ventas promedio en el sector de marroquinería 2019 y 2023 .	61
Tabla 17 Proyección de oferta futura por artículo en unidades.....	62
Tabla 18 Proyección de oferta consolidada en unidades	63
Tabla 19 Demanda Potencial.....	65
Tabla 20 Cobertura mensual y anual	67
Tabla 21 Fijación de precios.....	68
Tabla 22 Presupuesto de la mezcla de mercadeo	72
Tabla 23 Ficha técnica de morral para caballero	74
Tabla 24 Ficha técnica de morral para dama.....	75
Tabla 25 Ficha técnica de morral para dama.....	78
Tabla 26 Ficha técnica de billetera para caballero	80
Tabla 27 Necesidades y requerimientos	90
Tabla 28 Unidades de producción.....	100
Tabla 29 Manual de funciones Gerente General.....	109

Tabla 30 Manual de funciones jefe de producción	110
Tabla 31 Manual de funciones Contador	112
Tabla 32 Manual de funciones Operario de Producción	114
Tabla 33 Manual de funciones Vendedor de Tienda	115
Tabla 34 Estatutos de la empresa	129
Tabla 35 Inversión Fija	132
Tabla 36 Depreciación Inversión Fija.....	134
Tabla 37 Inversión Diferida.....	136
Tabla 38 Capital de trabajo.....	137
Tabla 39 Inversión Inicial Total	138
Tabla 40 Aportes de socios.....	138
Tabla 41 Materia prima de morral para caballero y dama.....	141
Tabla 42 Materia prima de morral Billetera para dama y caballero	142
Tabla 43 Cálculo de tiempo de cada artículo	144
Tabla 44 Costo de mano de obra	146
Tabla 45 Nómina de producción	148
Tabla 46 Apropiaciones y parafiscales	149
Tabla 47 Prestaciones sociales	150
Tabla 48 Resumen Nomina de producción	150
Tabla 49 Costos indirectos de fabricación.....	151
Tabla 50 Resumen Costos de producción.....	152
Tabla 51 Promedio del IPP.....	152
Tabla 52 Proyección de costos	154
Tabla 53 Promedio IPC	156
Tabla 54 Incremento del salario	156
Tabla 55 Nomina administración	158
Tabla 56 Nomina ventas	158
Tabla 57 Prestaciones sociales administración.	159
Tabla 58 Prestaciones sociales ventas.	160
Tabla 59 Proyección de gastos	161
Tabla 60 Promedio de Inflación	164

Tabla 61 Crecimiento de la población	164
Tabla 62 Proyección de Ingresos	166
Tabla 63 Costos y gastos totales	168
Tabla 64 Margen de contribución ponderado.....	170
Tabla 65 Cálculo de punto de equilibrio para multiproductos	171
Tabla 66 Balance General.....	174
Tabla 67 Estado de resultados proyectado	177
Tabla 68 Flujo de efectivo y equivalente al efectivo	180
Tabla 69 Liquidez	182
Tabla 70 Capital de trabajo.....	183
Tabla 71 Margen bruto	184
Tabla 72 Margen Operativo.....	184
Tabla 73 Margen Neto	185
Tabla 74 Rentabilidad sobre la Inversión (ROI)	185
Tabla 75 ROA (Return On Asset).....	186
Tabla 76 Rentabilidad antes de impuesto-Patrimonio	186
Tabla 77 ROE ('return on equity).....	187
Tabla 78 EBITDA	187
Tabla 79 Flujo de caja libre	188
Tabla 80 Promedio de inflación y Premio al riesgo.....	189
Tabla 81 La tasa de rendimiento mínima aceptable.....	189
Tabla 82 Resumen de flujo de caja libre	190
Tabla 83 Cálculo de valor presente neto.....	190
Tabla 84 Tasa de interés de retorno TIR	191
Tabla 85 Cálculo de relación Beneficio/Costo.....	192
Tabla 86 Estado de resultado ajustado a la disminución de ingresos	194
Tabla 87Tasa interna de retorno TIR ajustada a la disminución de ingresos	197
Tabla 88 Estado de resultado ajustado al incremento de costos	198
Tabla 89 Tasa interna de retorno TIR ajustada al incremento del costo	201
Tabla 90 Estado de resultado ajustado a la disminución de costos.....	202
Tabla 91 Tasa interna de retorno TIR ajustada a la disminución del costo.....	205

Tabla 92 Estado de resultado ajustado al aumento de ingresos 206

Tabla 93 Tasa interna de retorno TIR ajustada al aumento de ingresos 209

Índice de Figuras

Figura 1 Principales países importadores de calzado y marroquinería 2018	20
Figura 2 Comercio Exterior (USD millones)	21
Figura 3 Proceso productivo de la cadena Cuero, Calzado y Marroquinería	22
Figura 4 Cadena productiva de marroquinería y prendas de vestir en cuero en Colombia	23
Figura 5 Principales destinos de exportación-2018	23
Figura 6 Marroquinería producción, ventas y empleo Var. (%) año corrido	25
Figura 7 Edad	36
Figura 8 Factores de compra al elegir un artículo de cuero.....	36
Figura 9 Influencia de los descuentos en el producto	37
Figura 10 Preferencia de medios de pago.....	38
Figura 11 Colores incluir en los productos.....	38
Figura 12 Precio por Personalización en un morral de cuero repujado	39
Figura 13 Precio de una billetera en cuero repujado.....	40
Figura 14 Empresas de preferencia	54
Figura 15 Aceptación de los consumidores en billeteras con personalización	66
Figura 16 Aceptación de los consumidores en morrales con personalización	66
Figura 17 Canales para comprar productos de cuero	69
Figura 18 Logotipo de D&M S.A.S	71
Figura 19 Macro localización del proyecto	82
Figura 20 Ubicación tienda física	83
Figura 21 Micro localización del proyecto.....	83
Figura 22 Descripción de procesos	86
Figura 23 Distribución física del área administrativa y de producción	87
Figura 24 Distribución física del área de ventas	88
Figura 25 Organigrama de D & M.....	104
Figura 26 Punto de equilibrio multiproducto	173

Índice de Anexos

Anexo A. Encuesta.....	225
Anexo B. Ficha de observación.....	230
Anexo C. Promedio de precios de la competencia.....	233
Anexo D. Promedio de precios para billetera.....	235
Anexo E. Promedio de precios para morral.....	236
Anexo F Cotización de necesidades y requerimientos.	237
Anexo G Cotización de materia prima	240

Introducción

En este plan de negocios de artículos de cuero se pretende consolidar conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera de contaduría pública, por ejemplo, analizar el estudio de mercado en el que se utilizaran diferentes mecanismos de información el cual va a permitir identificar la viabilidad del proyecto, la población a la cual va a ir dirigida, y así poder establecer precios de venta para lograr un nivel de ventas óptimo.

Posteriormente a ello se realizará un estudio técnico, es aspectos como por ejemplo ubicación, funcionamiento de la empresa, personal necesario y capacitado para la parte administrativa, operativa y de ventas, además identificar la competencia actual y así mismo contar con un plan económico, financiero que permita realizar diferentes proyecciones para obtener futuras inversiones y por ende realizar una evaluación que permita poner en marcha la empresa productora y comercializadora de artículos de cuero D&M, donde se lanzara al mercado productos como morrales y billeteras para dama y caballero, el cual van impulsados al cuidado del medio ambiente y así mismo satisfacer las necesidades que tienen los consumidores al ser unos productos modernos, que cuenten con su valor agregado y obtener de ellos la confianza, la preferencia y una experiencia única, que nos permita posicionarnos en el mercado como una marca fuerte y de calidad tanto a nivel local, nacional e internacional.

Por otra parte, es necesario implementar estrategias de marketing como por ejemplo el uso de las redes sociales, donde se pueda subir fotos y videos para dar a conocer los productos al público, también participar en ferias de artículos de cuero para conocer nuestros productos y así mismo adquirir experiencias para mejorar cada vez más.

Sin embargo, se busca implementar diversas alternativas, que impulsen al crecimiento de la empresa y así poder generar empleo en la región para contribuir al desarrollo económico del país. En este plan de negocios para llevarlo a una realidad se requiere contar con aspectos legales para el tema de la constitución de la empresa, los permisos necesarios para el funcionamiento, la parte reglamentaria y organizacional para alcanzar el éxito y la sostenibilidad en el mercado.

1 Resumen del proyecto

Concepto del negocio: Un negocio es una actividad económica donde se requiere obtener utilidades tanto en la producción, comercialización y distribución de un producto o la prestación de un servicio, donde se busca satisfacer las necesidades de los clientes.

Abell, Derek F. (1980) plantea tres dimensiones para definir el negocio: “el grupo de clientes, la necesidad del cliente y la dimensión tecnológica” (p. 45). Basado en lo anterior nace el concepto de negocio de esta productora y comercializadora de artículos de cuero que ofrecerá morrales juveniles, billeteras para dama y caballero que se encuentre entre el rango de 15 a 29 años y de esta manera poder satisfacer la necesidades de los clientes, generando un valor agregado y contando con maquinaria sofisticada para obtener un buen volumen de producción, alcanzando y obteniendo costos óptimos en cuanto a la selección de proveedores, el cual permita obtener descuentos comerciales y financieros en la adquisición de materia prima y lograr sobresalir en el mercado.

Igualmente se dará a conocer dos líneas, una estándar y otra personalizada, en este caso se manejará de manera particular estos productos, ya que va incluido el cuero repujado que consiste en una técnica artesanal que le da un relieve al cuero, plasmando así los diseños que los clientes elijan.

- **En que consiste el negocio.** Teniendo clara la idea de negocio, resulta importante proponer un plan de negocios:

Según Weinberger (2009) es:

Una herramienta de comunicación, que permite expresar de forma clara y precisa el crecimiento que la empresa puede llegar a tener en la visión del empresario, las oportunidades encontradas en el entorno, los objetivos, las estrategias y los procesos para el desarrollo de las actividades programadas, y las expectativas económicas y los resultados financieros. (p. 15)

Para el caso del plan de negocios que consiste en una productora y comercializadora de artículos de cuero, el cual pretende acoger las necesidades del cliente y volverlas un oportunidad de negocio en la ciudad de pasto ,este proyecto tiene como finalidad generar empleo en la región , además de ello se pretende utilizar materia prima proveniente de nuestro departamento de Nariño, para así mismo poder generar innovación en cada uno de los productos a realizar, destacándose en el mercado ya sea por su empaque, en la producción y en su canal de distribución , así mismo como estudiantes afianzar conocimientos tributarios, financieros que se abarcan durante toda la carrera y finalmente lograr obtener el título de contador público.

- **Finalidad del negocio.** La finalidad del negocio radica en generar valor para sus clientes, empleados y accionistas. Esto se logra al satisfacer las necesidades de los clientes con productos de calidad excepcional. Además, el negocio se compromete a crear empleo y fomentar oportunidades de desarrollo a través de capacitaciones para su personal. Asimismo, busca contribuir al desarrollo económico regional y promover la responsabilidad social corporativa, cultivando un ambiente laboral positivo y actuando con integridad y responsabilidad ética.

- **Identificación de bienes y servicios.** En la elaboración de los artículos de este proyecto, el cuero es la materia prima principal. Por ende, se busca seleccionar proveedores que, en el tratamiento de las pieles, estén alineados con el cuidado del medio ambiente. El objetivo primordial es producir y comercializar artículos de cuero de alta calidad. Entre los productos que se fabricarán destacan las billeteras y los morrales, tanto para damas como para caballeros. La producción se llevará a cabo en serie, lo que permitirá generar grandes cantidades. El valor agregado de este plan de negocios es prestar el servicio de personalización de los productos, donde se va a utilizar una técnica denominada repujado donde el cliente podrá plasmar en el cuero su creatividad ya sea en textos o en figuras geométricas.

- **Análisis del sector y situacional.** Para entender a fondo el sector situacional, este proyecto se centrará en el sector marroquinero. Se analizará la cadena de creación de estos artículos, desde la producción hasta el producto final, y también se examinará el comportamiento de este sector a nivel internacional, nacional y regional.

A nivel internacional, se enfocará en la gestión de exportaciones e importaciones de productos de marroquinería. La competencia es significativa, especialmente con las importaciones de artículos a precios más bajos. Para vender productos de cuero, la innovación y la creación de valor son fundamentales para establecer alianzas con clientes internacionales.

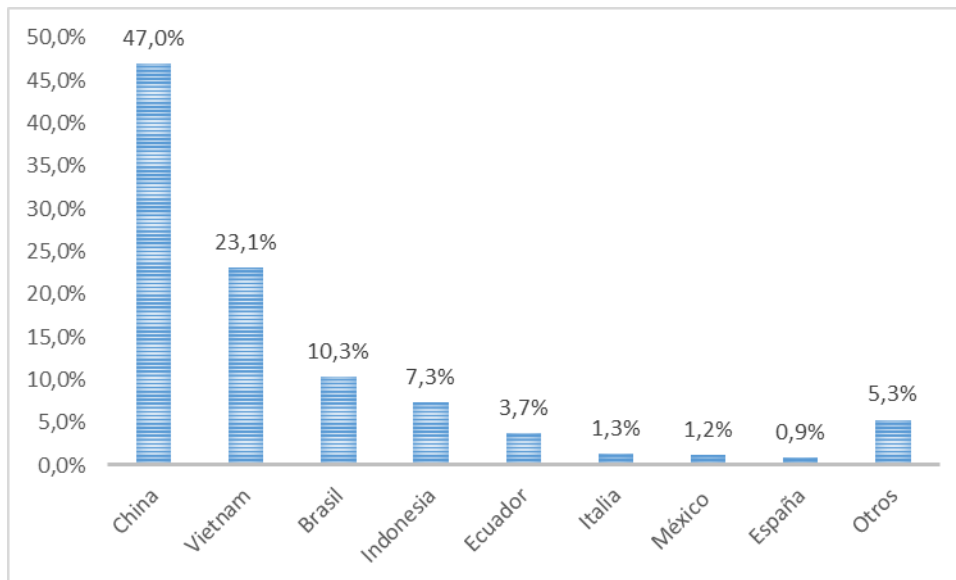
Posteriormente a nivel nacional, donde es crucial determinar su proceso productivo en el sector de la marroquinería. Se analizará dónde se concentra la mayor producción y cómo la competencia extranjera afecta a las empresas nacionales. Otro punto relevante es la falta de formalidad en la industria de la marroquinería. Es crucial examinar a aquellos fabricantes que operan de manera informal. En el contexto de este plan de negocios, es esencial considerar cómo estas habilidades de los marroquineros pueden contribuir a la parte operativa de este proyecto bajo la formalización de empleados, garantizando salarios justos y bajo un cumplimiento legal.

Finalmente, en el departamento de Nariño, se evidencia la artesanía involucrada desde el proceso de curtido hasta la creación del producto final. Es crucial promover la mejora de los procesos entre las empresas dedicadas a la fabricación de artículos de cuero en el municipio de Pasto y motivar a los proveedores de cuero a perfeccionar sus métodos.

Actualmente en Colombia se tiene un gran problema con respecto al sector del cuero debido al aumento de importaciones de países asiáticos con productos parecidos al cuero como el material sintético. Según la Organización Mundial del Comercio (OMC) (2019), indica que “la mayor importación de productos como son el calzado y lo marroquinerero es en China con un 47.0% seguida de Vietnam con un 23.1%” (p. 64). (ver Figura 1).

Figura 1

Principales países importadores de calzado y marroquinería 2018

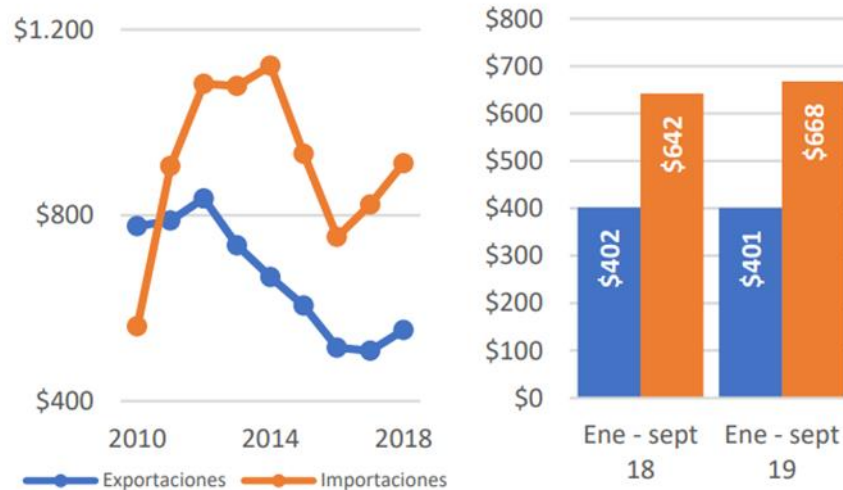


Nota: Datos tomados de la Organización Mundial del Comercio 2019 – Elaboración: Sectorial.
Fuente: (OMC, 2019).

Según la DIAN muestra que entre el año 2018 y 2019 las importaciones superan a las exportaciones en productos de marroquinería (ver figura 2), esto quiere decir que estos productos que ingresan al país son de origen asiático según la Organización mundial del comercio (ver figura 1) donde traen a ofrecer productos masivos a Colombia a bajos precios haciendo que la población no demande producto local si no extranjero produciendo consecuencias negativas para las empresas nacionales ya que tienden a obtener una baja demanda generando así una principal problemática de este sector tanto para los productores como los comercializadores de estos artículos de origen nacional.

Figura 2

Comercio Exterior (USD millones)



Fuente: DIAN-Colombia productiva (2018 -2019)

Para realizar exportaciones de marroquinería a otros países se ve en la necesidad de ofrecer productos que sean de calidad, que tengan nuevos diseños y así mismo que cuenten con un valor agregado, para que llame la atención de las personas, y así su adquisición sea mayor, y poder luchar en contra del comercio desleal que existe en todo el mundo.

Un elemento fundamental para comprender la realidad del sector del cuero, calzado y marroquinería es la correcta estructuración y dimensionamiento de las cadenas y vocaciones productiva sean estas distintas en cada región del país. Tradicionalmente se han construido cadenas productivas que describen las actividades o procesos productivos en la fabricación y transformación de bienes del sector. (Ver ilustración 3).

Figura 3

Proceso productivo de la cadena Cuero, Calzado y Marroquinería

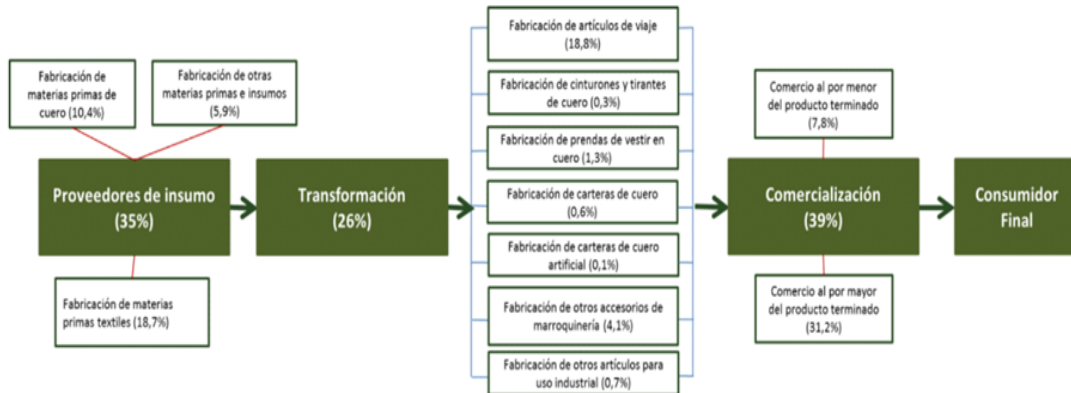


Fuente: Dirección de Estudios Económicos – DNP (2018 -2019).

Desde el punto de vista de la cadena productiva de los artículos de marroquinería (ver figura 4), es evidente que en el eslabón de transformación que cubre el 26%, la mayoría de las empresas en Colombia se dedican principalmente a la manufactura de artículos de viaje con un 18,8%, seguido por la producción de otros artículos de marroquinería que abarca el 4,1% en donde se incluyen particularmente billeteras, llaveros, agendas, álbumes, entre otros. Pero se identifica que en la transformación de artículos de cuero como cinturones, tirantes y carteras es bajo puesto que su producción cubre el 0,9% de transformación en esta cadena productiva.

Figura 4

Cadena productiva de marroquinería y prendas de vestir en cuero en Colombia

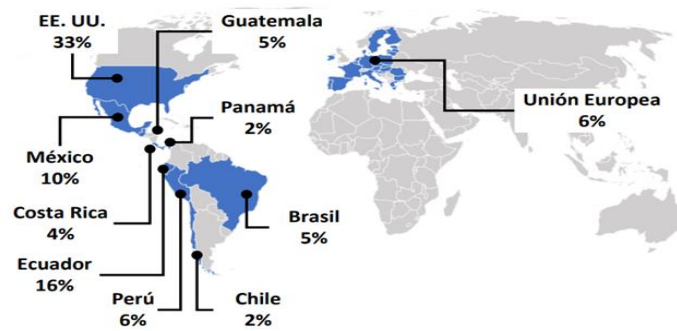


Nota: datos con base en cifras de registros públicos de las Cámaras de Comercio del país. Fuente: Cámara de Comercio (2019).

En materia de productos de cuero, calzado y marroquinería cuenta con importantes oportunidades de aumentar la cantidad y calidad mediante el valor agregado de sus exportaciones, especialmente al mercado de Estados Unidos donde Colombia participa con un 33% en exportación (ver figura 3).

Figura 5

Principales destinos de exportación-2018



Fuente: DIAN-Colombia Productiva (2018)

Por ende, “si existe una competencia desleal extranjera va a causar informalidad en este sector” (Bancóldex, 2014, p 22.), generando un gran perjuicio a esta industria. Según Salazar (2021) en su artículo publicado en la revista La Republica cita que:

Hay más de 5,6 millones de colombianos trabajan de forma informal este mismo artículo comenta que la informalidad se caracteriza por una menor productividad es decir no hay una mayor eficiencia empleada en los recursos de estas empresas informales. (p. 1)

Otro factor que hace a que se lleve a la informalidad en este sector es el auto beneficio en donde hay una mentalidad muy básica que es producir y adquirir ganancias para la subsistencia de su familia donde adquieren algunos ingresos que son destinados para gastos familiares entonces según el estudio realizado por la Universidad Sergio Arboleda plantea “adoptar una visión empresarial más moderna” (Bancoldex, 2014, p.12.), utilizando las herramientas que trae consigo la tecnología que es el marketing digital.

A nivel nacional se encuentra la empresa VÉLEZ que nace en 1986 en la ciudad de Medellín con la fabricación de cinturones en cuero. Su idea actual es crear accesorios en cuero con detalles artesanales siendo un detalle innovador. Vélez a utilizado una estrategia que trae consigo incrementar un 50% de sus ventas online.

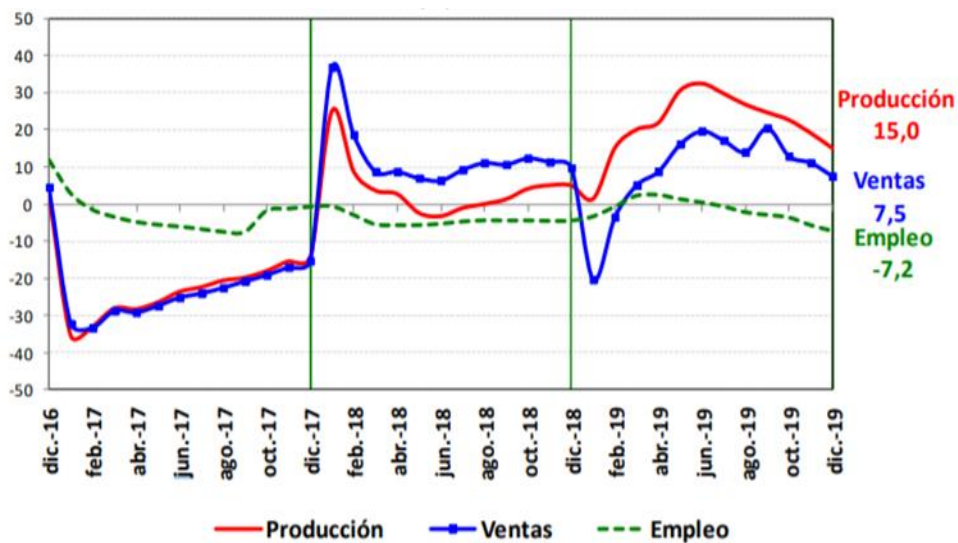
El uso del marketing digital a través de las redes sociales, como Facebook e Instagram, para mostrar catálogos de productos tiene como objetivo alcanzar a un público más amplio y aumentar la competitividad en el mercado. Sin embargo, no se debe pasar por alto la organización interna de cada entidad, ya que es un aspecto fundamental para el funcionamiento de una empresa.

Castellanos (2013) plantea que “la principal competencia entre las organizaciones locales que forman parte del sistema comercial es considerar un crecimiento óptimo en la parte interna de la organización” (p.23). Este desarrollo interno sienta las bases para luego poder acceder al mercado global. De manera similar al análisis micro y macro, donde debe existir un enfoque que relacione cómo se organiza la sociedad laboral y cómo proporciona los cimientos necesarios para un entorno competitivo eficaz.

Es relevante destacar la posición del sector marroquinerero en Colombia en términos de producción, ventas y su contribución al empleo. Según el DANE, durante el año 2019, este sector experimentó variaciones significativas: un aumento del 15% en la producción y un incremento del 7.5% en las ventas totales (ver Figura 6). Este crecimiento en la producción se atribuye al aumento en la fabricación de juguetes caninos, morrales, maletines y billeteras de cuero.

Figura 6

Marroquinería producción, ventas y empleo Var. (%) año corrido



Fuente: DANE –Acicam (2019)

Por consecuencia, en los últimos años, debido a la pandemia, las entidades del sector en colaboración con el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo han implementado programas para fortalecer la competitividad del sector del cuero, desempeñando un papel crucial en el desarrollo del país.

El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2022) muestra que entre los años 2019 y 2021, mediante la iniciativa de crecimiento empresarial se destinaron 1.335 millones para fortalecer 424 MiPymes en los sectores de moda, cuero, calzado y marroquinería. De estas empresas, el 70 %

están dirigidas por mujeres siendo algo positivo ya que algunas son propietarias o administradoras de empresas similares a este plan de negocio.

La producción de artículos de cuero en Nariño ha sido tradicionalmente artesanal, y en el proceso de la materia prima que es el curtido de cuero el cual es el más contaminante ya que para la elaboración del cuero se utilizan químicos que afectan negativamente al medio ambiente. Esta situación dificulta un poco para la introducción de mercados internacionales, donde la protección ambiental actualmente se ha vuelto fundamental. Para destacar en la competencia de artículos de cuero.

Para abordar este desafío, se sugiere que las empresas incentiven a sus proveedores de cuero a innovar en el manejo del curtido. Una alternativa es reemplazar el uso del cromo (un químico perjudicial) por sustancias vegetales en el proceso de pintura del cuero. Esto no solo contribuirá a la protección del medio ambiente, sino que también puede ser un factor diferenciador en el mercado internacional.

En San Juan de Pasto, 339 establecimientos están registrados para la producción y comercialización de artículos de cuero en el año 2022, según los datos proporcionados por la cámara de comercio de Pasto. Es relevante destacar que las empresas actuales dedicadas a la producción de estos artículos buscan proveedores que reduzcan la contaminación en sus procesos, lo que permitirá comercializar en mercados internacionales. Además, se busca un valor agregado competitivo hacia países como Italia. Alcanzar la entrada de estos artículos en otros países beneficiaría al desarrollo económico de las empresas involucradas, desde las productoras de cuero hasta las que crean el artículo final, lo que a su vez beneficiaría a los empleados con mejores condiciones laborales.

1.1 Problema de la investigación de mercado

Colombia trasmite una gran cultura artesanal para que sus productos sean de calidad y puedan ser exportados, Estos son la carta de presentación de nuestra cultura hacia el resto de mundo, mediante los cuales los artesanos reflejan su identidad en cada una de las artesanías elaboradas. Procolombia (s.f.), menciona que “los artículos de cuero han traspasado fronteras, exhibiéndose en vitrinas de Milán y Nueva York. Como también, turistas de Canadá, Rusia, Francia, China y otros países los llevan consigo a sus lugares de origen y los comparten con sus compatriotas” (párr. 5). Por esta razón, estos productos han adquirido un auténtico valor a nivel mundial.

Lastimosamente estas artesanías no han sido acogidas en nuestra región, donde los artesanos no tienen un conocimiento al momento de comercializar sus piezas artesanales debido al desconocimiento de los mercados y de las preferencias de los compradores que buscan diseños actualizados y no los tradicionales, además estos consumidores prefieren productos que sean a bajo precio como por ejemplo: los productos chinos donde evidentemente su calidad no están buena y en su cadena de producción en línea trabajan en escala a grandes cantidades, otra factor es la mano de obra barata, hechos que generan que los costos de producción sean más baratos que en otros países.

El departamento de Nariño es caracterizado por sus artesanos que son catalogados como pioneros del arte, además mantienen esos oficios como legado familiar en cuanto técnicas como lo es el tamo, el barniz de Pasto y el repujado en cuero.

Según el DANE (2021), se evidencia que:

La mayor parte de las personas dedicadas a la actividad artesanal aprendió este oficio a través de la familia, El aprendizaje de manera autónoma alcanzo el (23,1%), en segunda instancia artesanos viendo y haciendo con el (12,9%), las instituciones de capacitación el (10,8%), otro taller (5,3%), otra opción el (1.9%), programas de promoción de la actividad artesanal el (0,9%), profesionales a carreras afines el (0.7%). (p. 1)

Se destaca que la manera de aprendizaje es autónoma en cada artesano pero actualmente es necesario que estos artesanos tengan un conocimiento más amplio debido al desarrollo comercial a las nuevas técnicas que van apareciendo que pueden permitirle un beneficio como sería implementar en su cadena de producción la maquinaria que esté utilizando, experimentar diferentes materiales como fibras naturales o industriales y así buscar un equilibrio entre las técnicas del repujado en el cuero con las nuevas tendencias en el mercado.

El problema fundamental de este plan de negocios es solventar las necesidades que tienen los clientes en los que se puede identificar tres aspectos principalmente dirigidos al precio ya que en este tipo de mercado existen valores muy elevados y se encuentran personas que no pueden adquirirlos, es por eso que se va a implementar artículos que estén al alcance de toda la población.

En segundo lugar, la calidad de los artículos se relaciona mucho con lo anterior debido a que se pretende ofrecer productos que puedan adquirir las personas pero que no afecte la calidad del producto ya que se busca la implementación de materia prima con buenos precios y así mismo que cuenten con una calidad óptima para la satisfacción del consumidor final.

Y por último en el tamaño del producto en el cual se va a dar un mejor aprovechamiento de los espacios que tenga el producto es decir que cuenten con bolsillos apropiados para los diferentes usos por ejemplo en las billeteras sería mejorar los espacios de tarjeteros, donde se coloque el dinero y entre otros. En la parte de maletines un claro ejemplo sería el espacio apropiado para el computador, otra sería que cuente con la respectiva división destinada para cada uno de los usos.

1.2 Objetivos

1.2.1 *Objetivo general*

Estructurar un plan de negocios para una empresa productora y comercializadora de artículos en cuero en la ciudad de Pasto.

1.2.2 *Objetivos específicos*

- Elaborar un estudio de mercado, identificando las características de la oferta y la demanda para una empresa productora y comercializadora artículos de cuero en la ciudad de Pasto.
- Realizar un estudio técnico, analizando que maquinaria, insumos, infraestructura, macro localización y micro localización, para una empresa productora y comercializadora artículos de cuero en la ciudad de Pasto.
- Elaborar un estudio administrativo y legal, empleando una estructura organizacional y normatividad legal vigente para una empresa productora y comercializadora de artículos de cuero
- Desarrollar un estudio financiero, identificando la inversión inicial, capital de trabajo, indicadores y proyección financieros para una empresa productora y comercializadora de artículos de cuero
- Efectuar un estudio social y ambiental, estableciendo políticas y acciones preventivas y correctivas sobre el impacto que puede llegar a genera el desarrollo de las actividades de una empresa productora y comercializadora de artículos de cuero.

1.3 Metodología

1.3.1 *Fuentes de recolección de información*

En seguida, se enlistan las principales fuentes primarias y secundarias de la presente investigación.

Fuentes primarias: Clientes, Competencia y Proveedores.

Fuentes secundarias:

- Cámara de comercio, DANE, libros, sitios web

- Documentos relacionados con los aspectos técnicos
- Documentos, normatividad
- ACICAM, NIIF, Libros y documentos relacionados con análisis financiero
- Documentación relacionada con responsabilidad social y ambiental, Colombia Productiva

1.3.2 Población y Muestra

A continuación, se indica la población y muestra para el desarrollo del trabajo.

1.3.2.1 Población. En el municipio de Pasto, de acuerdo con las proyecciones del censo de población y vivienda del DANE-2018, para 2020 se cuenta con: “392.589 habitantes, de los cuales 185.141 son hombres (47,15%) y 207.448 son mujeres (52,84%)” (p. 1).

Mujeres de 15-29 años que corresponde a 47.568 de la población total según el DANE.

Hombres de 15-29 años que corresponde a 47.888 de la población total según el DANE.

Se ha seleccionado deliberadamente a hombres y mujeres de entre 15 y 29 años como nuestro público objetivo, con la intención de desarrollar productos exclusivos que cautiven su interés. Esta elección se fundamenta en el hecho de que esta demografía tiende a estar altamente involucrada en las últimas tendencias de moda y estilo. Además, buscamos aprovechar su activa participación en medios de comunicación y redes sociales para despertar su atención hacia nuestros productos.

Es importante destacar que esta población cuenta con la capacidad financiera para adquirir artículos de calidad y está dispuesta a invertir en productos que reflejen su estilo personal. Asimismo, nos comprometemos a ofrecer opciones de personalización para que puedan adaptar los productos a sus preferencias individuales, lo que contribuirá a fortalecer su conexión con nuestra marca y a impulsar la lealtad del cliente.

1.3.2.2 Muestra.

$$n = \frac{NZ^2PQ}{(N - 1)e^2 + Z^2pq}$$

$$n = \frac{95.456 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{(95.456 - 1)5\%^2 + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 382$$

N= Numero de consumidores

Z= Nivel de confianza según tabla: 95%, es decir 1,96 (mínimo)

p= Probabilidad de éxito

q= probabilidad de fracaso

e= error admitido

n= Tamaño de la muestra

1.3.3 Técnicas e instrumentos

Se pretende obtener información mediante instrumentos que permita identificar datos de los posibles clientes para adquirir conocimiento en aspectos preferenciales sobre los artículos de cuero, las líneas que son más acogidas en la región y así poder identificar la demanda en pro de poder satisfacer las necesidades que exijan los posibles consumidores, por otra parte, solicitar a los proveedores las respectivas cotizaciones para conocer cuál es el precio de compra de la materia prima, además de ello identificar los precios de insumos asociados a la producción (fletes. Descargues) y todo lo que tenga que ver con el costo de adquisición.

Finalmente, en la competencia se pretende realizar una ficha de observación para poder determinar aspectos de la oferta en el mercado, canales de distribución, los diferentes precios y productos que manejan, todo esto tiene como finalidad poder identificar la demanda insatisfecha y así analizar si es posible implementar estos productos en el mercado.

2 Presentación de resultados

2.1 Estudio de mercado

Todo plan debe contener objetivos, y el primer objetivo del plan de marketing es el de ventas. Según Weinberger, (2009):

Este objetivo de ventas debe establecerse en función a la demanda estimada en el sondeo de mercado, a las expectativas del empresario y a la capacidad de producción y endeudamiento de la empresa. Por lo tanto, el objetivo de marketing debe plantearse en términos monetarios y unitarios. (p. 69).

Quintana Navarro (2000), en su libro electrónico *Análisis de Mercado, Dirección de Marketing*”, define el análisis del mercado como el

Entorno donde se encuentran el producto o servicio y el consumidor. Es el conjunto de individuos y organizaciones de todo tipo que tienen, o pueden tener, una influencia en el consumo o utilización del producto en un determinado territorio geográfico. (Quintana, 2000, p.11).

Un estudio de mercado para una comercializadora de artículos de cuero es esencial para comprender el entorno competitivo y las oportunidades en la industria del cuero.

2.1.1 Características del producto

Las características de los productos de cuero pueden variar según el tipo de cuero y su aplicación específica, pero en general son:

- **Durabilidad:** El cuero es un material extremadamente resistente y puede durar muchos años si se cuida adecuadamente. Es menos propenso a rasgarse o desgarrarse en comparación con otros materiales.

- **Flexibilidad:** El cuero es un material flexible que se adapta a la forma del cuerpo o del objeto con el tiempo, lo que lo hace cómodo de usar y atractivo para la confección de ropa, calzado y accesorios.
- **Transpirabilidad:** A diferencia de algunos materiales sintéticos, el cuero es transpirable, lo que significa que permite la circulación del aire y evita que la humedad se acumule en su interior, lo que lo hace cómodo para su uso prolongado.
- **Apariencia natural:** El cuero tiene una apariencia natural y rica que mejora con el tiempo. Desarrolla una pátina única a medida que envejece, lo que lo convierte en un material muy apreciado para productos de lujo.
- **Variedad de texturas y colores:** El cuero está disponible en una amplia gama de texturas y colores, lo que permite una gran variedad de diseños y estilos. Puede ser suave y liso o tener una textura más rugosa, según el tipo de cuero y el proceso de acabado.
- **Resistencia al agua y al fuego:** Aunque el cuero no es impermeable, tiene cierta resistencia al agua y al fuego, lo que lo hace adecuado para una variedad de aplicaciones. Sin embargo, es importante protegerlo adecuadamente para mantener su integridad.
- **Resistencia a los arañazos y manchas:** El cuero tiende a resistir los arañazos y las manchas menores. Algunos tipos de cuero, como el cuero de grano completo, son más resistentes a las marcas que otros.
- **Aislante térmico:** El cuero tiene propiedades aislantes naturales y puede ayudar a mantener el calor en climas fríos, lo que lo hace popular para prendas de abrigo y muebles de invierno.
- **Versatilidad de uso:** El cuero se utiliza en una amplia variedad de productos, que incluyen ropa, calzado, muebles, accesorios (como carteras, cinturones y guantes), artículos de viaje (como maletas y bolsas) y más.

- **Sostenibilidad:** Dependiendo de cómo se produzca y se trate, el cuero puede ser un material sostenible, especialmente si se utiliza cuero curtido de manera ecológica y se promueve la durabilidad y el reciclaje de productos de cuero.

Es importante destacar que existen diferentes tipos de cuero, como el cuero natural, cuero de grano completo, el cuero genuino y el cuero sintético, cada uno con sus propias características y cualidades únicas. La elección del tipo de cuero adecuado dependerá de la aplicación específica y las preferencias individuales.

2.1.2 *Análisis de la demanda*

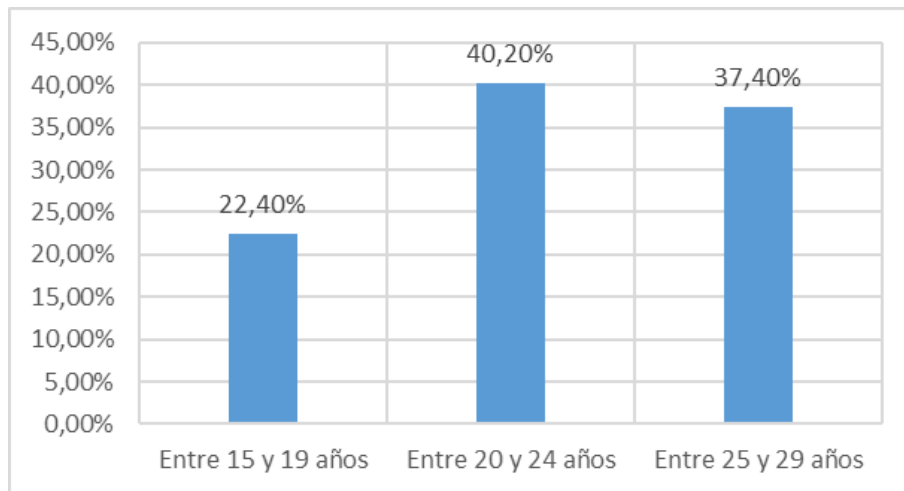
Al realizar el análisis de la demanda se puede identificar las necesidades y las perspectivas que tienen los consumidores, por esta razón es necesario lanzar productos que sean innovadores, que conlleven características que sean únicas en cada artículo de cuero, para así poder definir los precios, las estrategias de mercadeo, y poder pronosticar el nivel de producción y de ventas para lograr gran acogida y crecimiento empresarial.

2.1.2.1 Identificación de características de la demanda. Según el estudio llevado a cabo en la encuesta se determina las siguientes características de la demanda:

Se puede evidenciar que de las 382 personas encuestadas el 40,20% tienen una edad de 20 a 24 años, el cual nos orienta a lanzar los artículos de cuero a la juventud donde conlleve características que estén a la moda, que sean únicos y sobre todo útiles ya que los pueden utilizar para la parte académica, viajes, etc. (ver figura 7)

Figura 7

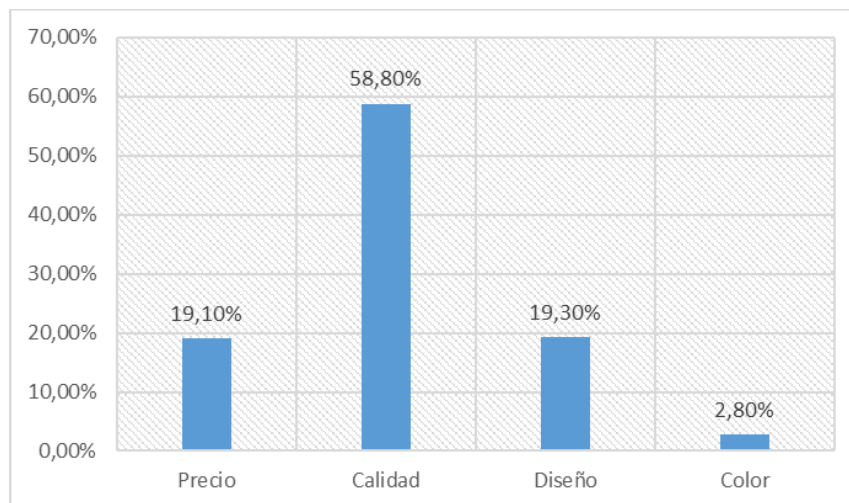
Edad



El factor calidad es lo que más se destaca con un 58,80% dentro de los posibles consumidores, por lo tanto, al momento de elaborar cada uno de los productos se va a seleccionar la materia prima, que cumpla con los estándares de calidad, que vayan en pro del medio ambiente, y así mismo poder garantizar la durabilidad del producto. (ver figura 8)

Figura 8

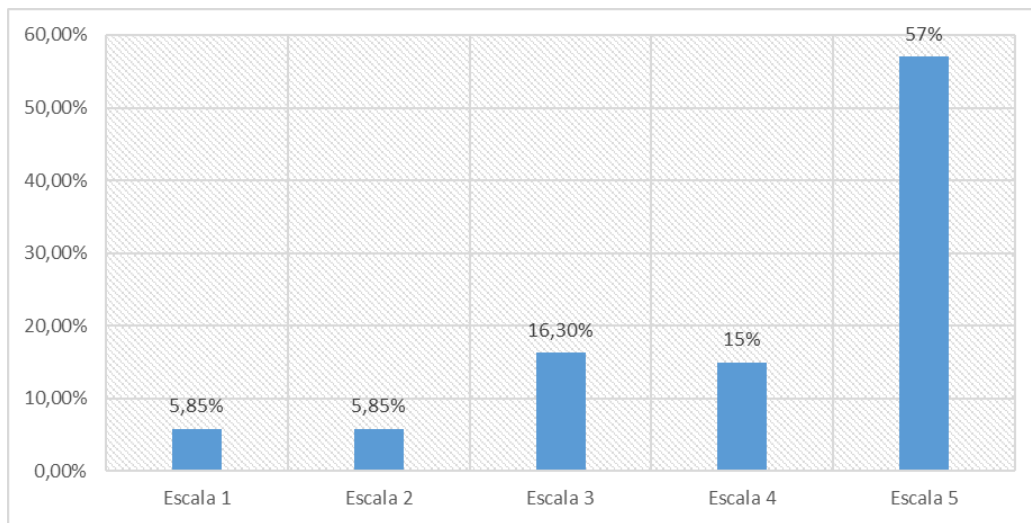
Factores de compra al elegir un artículo de cuero



Por otra parte, según la encuesta realizada, al 57% de la población, le influye los descuentos al momento de adquirir un producto, por ende, se pretende implementar descuentos en ciertas temporadas por ejemplo a mitad de año, en navidad, para así tener mayor rotación de los productos. (ver figura 9).

Figura 9

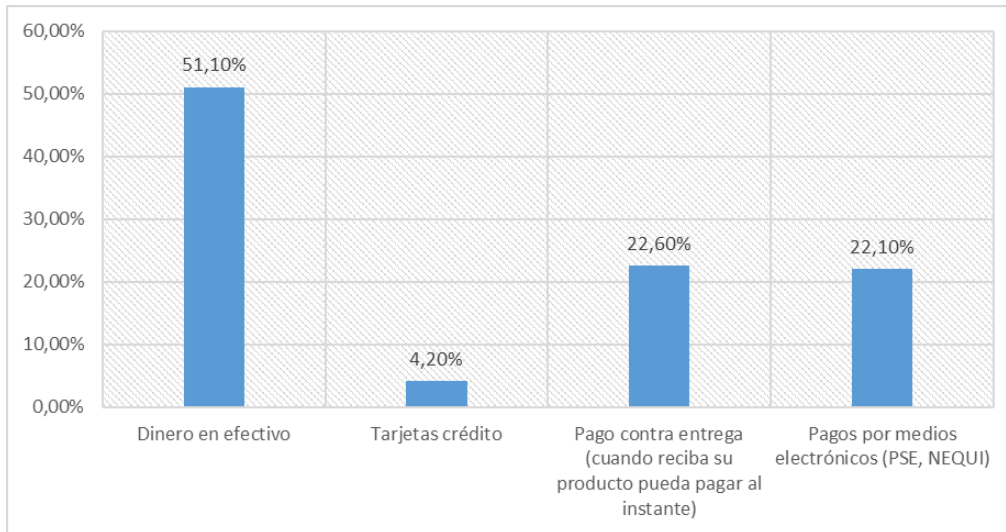
Influencia de los descuentos en el producto



Otro aspecto importante de la demanda es que prefieren como medio de pago el efectivo ya que es una forma segura y así mismo facilita las compras a los posibles consumidores. (ver figura 10)

Figura 10

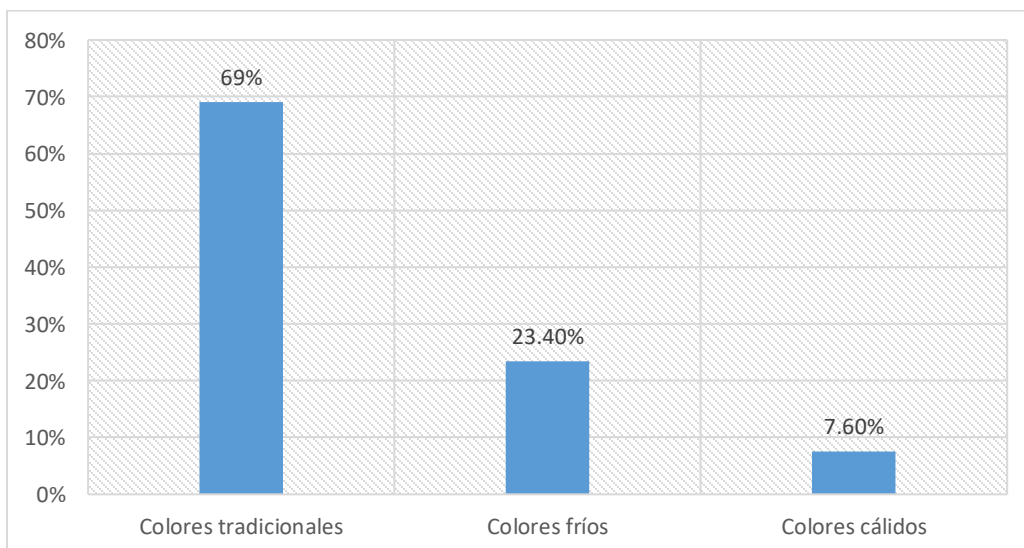
Preferencia de medios de pago



Se pretende elaborar productos con los colores tradiciones que son el color negro, miel, café ya que el 69% de la población encuestada prefieren utilizar este tipo de colores porque se puede combinar con cualquier outfit y no pasan de moda. (ver figura 11)

Figura 11

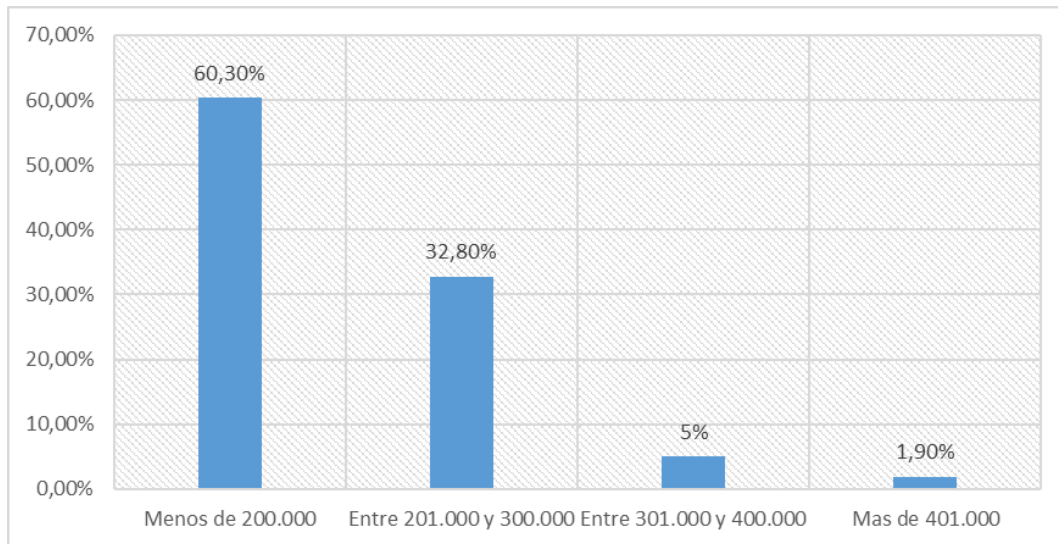
Colores incluir en los productos



También es importante tener en cuenta el precio que va a tener cada morral ya que según el estudio realizado el 60,3% está dispuesto a pagar menos de \$200.000, por tal razón es necesario crear artículos que en primer lugar cumplan las necesidades de los consumidores, y en segundo lugar que los precios sean cómodos para poder adquirirlos. (ver figura 12)

Figura 12

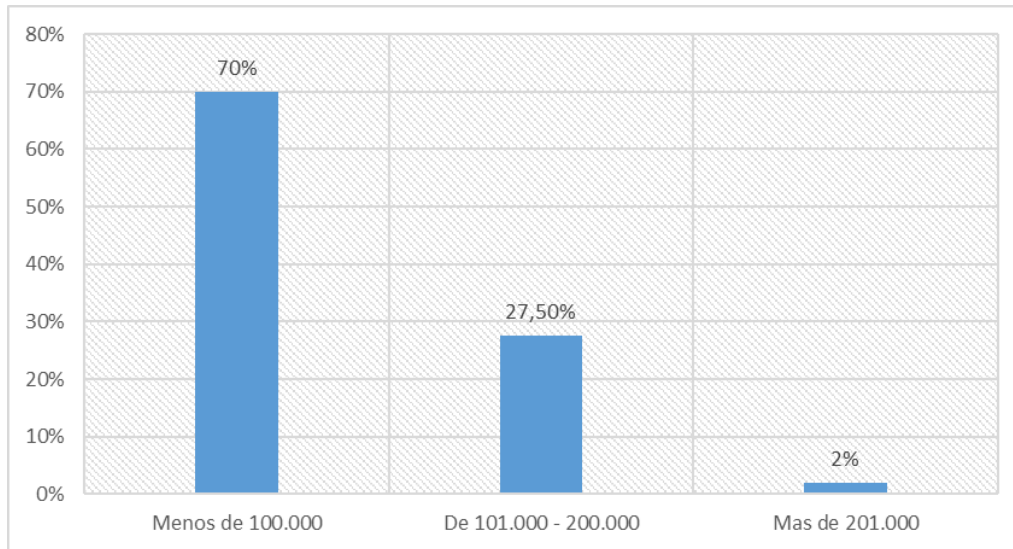
Precio por Personalización en un morral de cuero repujado



Es relevante considerar que el 70% de la población encuestada está dispuesta a pagar menos de \$100.000 por una billetera. Por lo tanto, al determinar los precios, se calcula un promedio de cuánto están dispuestos a pagar los posibles clientes, así como un promedio de los precios de la competencia. También se tiene en cuenta el costo de producción. El objetivo es lanzar este producto al mercado con un precio asequible, ajustándolo al margen de utilidad previamente establecido y buscando un equilibrio en el precio. La billetera se caracteriza por contar con espacios adecuados para tarjetas y un monedero incorporado. Además, se ofrece un valor añadido a través de la personalización en cuero repujado. De esta manera, se busca posicionar el producto como uno de los más populares en el mercado

Figura 13

Precio de una billetera en cuero repujado



2.1.2.2 Calculo y proyección de la demanda. La proyección de la demanda implica estimar la cantidad de productos que los consumidores adquirirán en el futuro. En este caso específico, se ha seleccionado una población objetiva compuesta por individuos de 15 a 29 años de la ciudad de Pasto, así como el porcentaje de hombres y mujeres dispuestos a adquirir dichos productos. Este procedimiento resulta crucial para la planificación estratégica, ya que permite ajustar la oferta de productos de manera precisa para satisfacer las necesidades del mercado objetivo, evitando así el exceso de inventario.

Para realizar el cálculo y la proyección de la demanda se tiene en cuenta las siguientes variables:

- N: población objetiva para el estudio.
- %: porcentaje de hombres y mujeres que están dispuestos a adquirir los artículos de cuero.
- C: cantidad de artículos de cuero anualmente.

Remplazando se determina así:

N: la población total según el DANE que se toma para realizar el estudio es de:

Mujeres de 15-29 años correspondiente a 47.568

Hombres de 15-29 años correspondiente a 47.888

Para un total de la población de 95.456

=: 43,30% hombres (ver figura genero)

=: 56,70% mujeres (ver figura genero)

C: Anexo 1, 2

Demanda= (N x %) x C

Calculo:

- 47.568 mujeres x 56,70%= 26.971 población de mujeres que estarían dispuestas a adquirir los artículos de cuero.
- 47.888 hombres x 43,30%= 20.736 población de hombres que estarían dispuestos a adquirir los artículos de cuero.

A continuación, se presenta la tabla 1, que muestra la población objetiva, comprendida entre los 15 y 29 años, tanto hombres como mujeres. Además, se han creado tablas adicionales que permiten determinar la cantidad promedio anual de artículos de cuero por persona. Para determinar el cálculo de la demanda proyectada se tiene en cuenta la siguiente operación:

$$\text{Demanda proyectada} = \text{Poblacion objetiva} \times \text{Cantidad de articulos de cuero por persona anual}$$

La población objetiva de 15 – 29 años se la tomo según el DANE, y esta anteriormente explicada.

Tabla 1

Principales países importadores de calzado y marroquinería 2018

Calculo demanda proyectada			
Producto	Población objetiva	Cantidad artículos de cuero por persona en promedio anual	Demanda proyectada
Morrales caballeros	20.736	9 <i>ver anexo C</i>	189.555
Morrales dama	26.971	11 <i>ver anexo D</i>	296.963
Billeteras caballero	20.736	10 <i>ver anexo E</i>	208.120
Billeteras dama	26.971	11 <i>ver anexo F</i>	285.314

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación

Para determinar la cantidad de morrales demandados al año tanto para dama y caballero se procede a sacar la Cantidad de artículos de cuero por persona anual: se realizó teniendo en cuenta la moda y la frecuencia para obtener el promedio mensual, trimestral, semestral y anual, y finalmente se realizó la sumatoria de cada uno de los periodos para obtener el total de las unidades de artículos de cuero por persona.

Tabla 2

Cantidad de morrales demandados al año para caballero

Morrales caballeros								
Mensual					Trimestral			
Cantidad de morrales adquiridas por compra	X	f	X.f	Cantidad de morrales adquiridas por compra	X	f	X.f	
1 a 3		2	40	80	1 a 3	2	28	56
4 a 6		5	1	5	4 a 6	5	75	375
7 a 9		8	0	0	7 a 9	8	0	0
10 a 12		11	0	0	10 a 12	11	0	0
Mas de 13		13	0	0	Mas de 13	13	0	0
No responde		0	341	0	No responde	0	279	0
Suma			382	85	Suma		382	431

Promedio morrales	=	85	0,2225	Promedio morrales	=	431	1,128
		382				382	3
Total, año			2,67	Total, año			4,513
Total, año			016	Total, año			09

Semestral					Anual			
Cantidad de morrales adquiridas por compra	X	f	X.f	Cantidad de morrales adquiridas por compra	X	f	X.f	
1 a 3		2	41	82	1 a 3	2	100	200

4 a 6	5	25	125	4 a 6	5	14	70
7 a 9	8	0	0	7 a 9	8	8	64
10 a 12	11	0	0	10 a 12	11	0	0
Mas de 13	13	0	0	Mas de 13	13	0	0
No responde	0	316	0	No responde	0	260	0
Suma		382	207	Suma		382	334

Promedio morrales	=	207	0,5419	Promedio morrales	=	334	0,874
		382				382	
Total, año			1,08	Total, año			0,874
Total, año			377	Total, año			35
Total, morrales al año en unidades		9					

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación

Tabla 3

Cantidad de billeteras demandados al año para caballero

Billeteras caballero								
Mensual					Trimestral			
Cantidad de billeteras adquiridas por compra	X	f	X.f	Cantidad de billeteras adquiridas por compra	X	f	X.f	
4 a 6	5	1	5	4 a 6	5	50	250	
7 a 9	8	0	0	7 a 9	8	0	0	
10 a 12	11	0	0	10 a 12	11	0	0	

Mas de 13	13	0	0	Mas de 13	13	0	0
No responde	0	336	0	No responde	0	207	0
Suma		382	95	Suma		382	500

Promedio billeteras	=	95	0,2487	Promedio billeteras	=	500	1,3089
		382				382	
Total, año							5,2356
Total, año							0

Semestral				Anual			
Cantidad de billeteras adquiridas por compra	X	f	X.f	Cantidad de billeteras adquiridas por compra	X	f	X.f
4 a 6	5	40	200	4 a 6	5	14	70
7 a 9	8	0	0	7 a 9	8	9	72
10 a 12	11	0	0	10 a 12	11	0	0
Mas de 13	13	0	0	Mas de 13	13	0	0
No responde	0	309	0	No responde	0	349	0
Suma		382	266	Suma		382	162

Promedio billeteras	=	266	0,6963	Promedio billeteras	=	162	0,4241
		382				382	
Total, año							0,4240
Total, año							8

Total, billeteras al año en unidades 10

Tabla 4

Cantidad de morrales demandados al año para dama

Morrales dama								
Mensual				Trimestral				
Cantidad de morrales adquiridas por compra	X	f	X.f	Cantidad de morrales adquiridas por compra	X	f	X.f	
1 a 3		2	38	76	1 a 3	2	69	138
4 a 6		5	7	35	4 a 6	5	60	300
7 a 9		8	0	0	7 a 9	8	0	0
10 a 12		11	0	0	10 a 12	11	0	0
Mas de 13		13	0	0	Mas de 13	13	0	0
No responde		0	337	0	No responde	0	253	0
Suma			382	111	Suma		382	438
Promedio morrales	=		111	0,2906	Promedio morrales	=	438	1,1466
			382				382	
Total, año				3,48691	Total, año			4,58639
Semestral				Anual				
Cantidad de morrales adquiridas por compra	X	f	X.f	Cantidad de morrales adquiridas por compra	X	f	X.f	
1 a 3		2	50	100	1 a 3	2	170	340
4 a 6		5	38	190	4 a 6	5	18	90
7 a 9		8	0	0	7 a 9	8	14	112

10 a 12		11	0	0	10 a 12	11	0	0
Mas de 13		13	0	0	Mas de 13	13	0	0
No responde		0	294	0	No responde	0	180	0
Suma		382	290		Suma	382	542	
Promedio morrales	=	290	0,7592		Promedio morrales	=	542	1,4188
		382					382	
Total, año			1,51832		Total, año		1,41885	
Total, morrales al año en unidades		11						

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación

Tabla 5

Cantidad de billeteras demandados al año para dama

Billeteras dama								
Mensual				Trimestral				
Cantidad de billeteras adquiridas por compra	X	f	X.f	Cantidad de billeteras adquiridas por compra	X	f	X.f	
1 a 3	2	43	86	1 a 3	2	140	280	
4 a 6	5	3	15	4 a 6	5	48	240	
7 a 9	8	0	0	7 a 9	8	0	0	
10 a 12	11	0	0	10 a 12	11	0	0	
Mas de 13	13	0	0	Mas de 13	13	0	0	
No responde	0	336	0	No responde	0	194	0	
Suma		382	101	Suma		382	520	

Promedio billeteras	=	101	0,2644	Promedio	=	520	1,3613
		382		billeteras		382	
Total, año			3,17277	Total, año			5,44503
Semestral				Anual			
Cantidad de billeteras adquiridas por compra	X	f	X.f	Cantidad de billeteras adquiridas por compra	X	f	X.f
1 a 3	2	46	92	1 a 3	2	23	46
4 a 6	5	37	185	4 a 6	5	17	85
7 a 9	8	0	0	7 a 9	8	8	64
10 a 12	11	0	0	10 a 12	11	0	0
Mas de 13	13	0	0	Mas de 13	13	0	0
No responde	0	299	0	No responde	0	334	0
Suma		382	277	Suma		382	195
Promedio billeteras	=	277	0,7251	Promedio	=	195	0,5105
		382		billeteras		382	
Total, año			1,45026	Total, año			0,51047
Total, billeteras al año en unidades		11					

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación

Con base en información anterior, se procede a calcular la demanda futura de cada artículo de cuero para los próximos 5 años así:

Formula: Demanda futura = Demanda actual x $(1 + i)^n$

Donde:

- i = índice de crecimiento de la población
- n = tiempo de la proyección

- i = % incremento de la población promedio periodo

- i hombres= 4,39%

- i mujeres= 4,18%

La demanda futura describe la cantidad de un producto que se anticipa que los consumidores adquirirán dentro de un período específico en este caso a un año. Esta proyección de demanda se basa en una variedad de herramientas y técnicas, como estudios de mercado, encuestas a potenciales consumidores, entre otras. Estas estrategias permiten tomar decisiones fundamentadas sobre aspectos como la producción, distribución e inversión en publicidad.

A continuación, se presentan tabla 6 y 7 que ilustran la demanda futura entre hombres y mujeres, abarcando el período de 2020 a 2024, con un enfoque en la población de 15 a 29 años tomados del DANE. Se incluye el incremento respectivo experimentado en cada grupo demográfico, con el objetivo de calcular el porcentaje de crecimiento total. Este cálculo proporcionará el promedio general del crecimiento para hombres y mujeres.

Tabla 6

Demanda futura hombres

Demanda futura hombres				
Año	Población hombres 15-29 años	Incremento	Porcentaje de crecimiento	Índice de crecimiento promedio
2020	47.888			
2021	57.545	9.657	20,17%	
2022	57.140	- 405	-0,70%	
2023	56.618	- 522	-0,91%	
2024	56.061	- 557	-0,98%	
Total	275.252		17,56%	4,39%

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación

Tabla 7

Demanda futura mujeres

Demanda futura mujeres				
Año	Población mujeres 15-29 años	Incremento	Porcentaje de crecimiento	índice de crecimiento promedio
2020	48.018			
2021	57.094	9.076	18,90%	
2022	56.803	- 291	-0,51%	
2023	56.354	- 449	-0,79%	
2024	55.850	- 504	-0,89%	
Total	274.119		16,71%	4,18%

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación

De la información que suministran las tablas se puede concluir que la población de estudio en promedio tiene un crecimiento para hombres del 4,39% y mujeres del 4,18% en los últimos 5 años, según datos suministrados de la alcaldía de pasto y tele encuestas (años 2020 a 2024), con lo cual se proyectara las cantidades correspondientes a cada año.

Tabla 8

Proyección demanda futura morrales caballero

Proyección demanda futura morrales caballero		
DF - Año 1	$189.555(1+0,0439)^1$	197.876
DF - Año 2	$189.555(1+0,0439)^2$	206.563
DF - Año 3	$189.555(1+0,0439)^3$	215.631
DF - Año 4	$189.555(1+0,0439)^4$	225.098
DF - Año 5	$189.555(1+0,0439)^5$	234.979

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación

Tabla 9

Proyección demanda futura morrales dama

Proyección demanda futura morrales dama		
DF - Año 1	$296.963(1+0,0418)^1$	309.376
DF - Año 2	$296.963(1+0,0418)^2$	322.308
DF - Año 3	$296.963(1+0,0418)^3$	335.780
DF - Año 4	$296.963(1+0,0418)^4$	349.816
DF - Año 5	$296.963(1+0,0418)^5$	364.438

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación

Tabla 10

Proyección demanda futura billeteras caballero

Proyección demanda futura billeteras caballero		
DF - Año 1	$208.120(1+0,0439)^1$	217.256
DF - Año 2	$208.120(1+0,0439)^2$	226.794
DF - Año 3	$208.120(1+0,0439)^3$	236.750
DF - Año 4	$208.120(1+0,0439)^4$	247.144
DF - Año 5	$208.120(1+0,0439)^5$	257.993

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación

Tabla 11

Proyección demanda futura billeteras dama

proyección demanda futura billeteras dama		
DF - Año 1	$285.314(1+0,0418)^1$	297.240
DF - Año 2	$285.314(1+0,0418)^2$	309.665
DF - Año 3	$285.314(1+0,0418)^3$	322.609
DF - Año 4	$285.314(1+0,0418)^4$	336.094
DF - Año 5	$285.314(1+0,0418)^5$	350.143

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación

Tabla 12

Proyección demanda futura en unidades

Proyección demanda futura					
Producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Morrales caballeros	197.876	206.563	215.631	225.098	234.979
Morrales dama	309.376	322.308	335.780	349.816	364.438
Billeteras caballero	217.256	226.794	236.750	247.144	257.993

Billeteras dama	297.240	309.665	322.609	336.094	350.143
------------------------	---------	---------	---------	---------	---------

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación

2.1.3 *Análisis de la oferta*

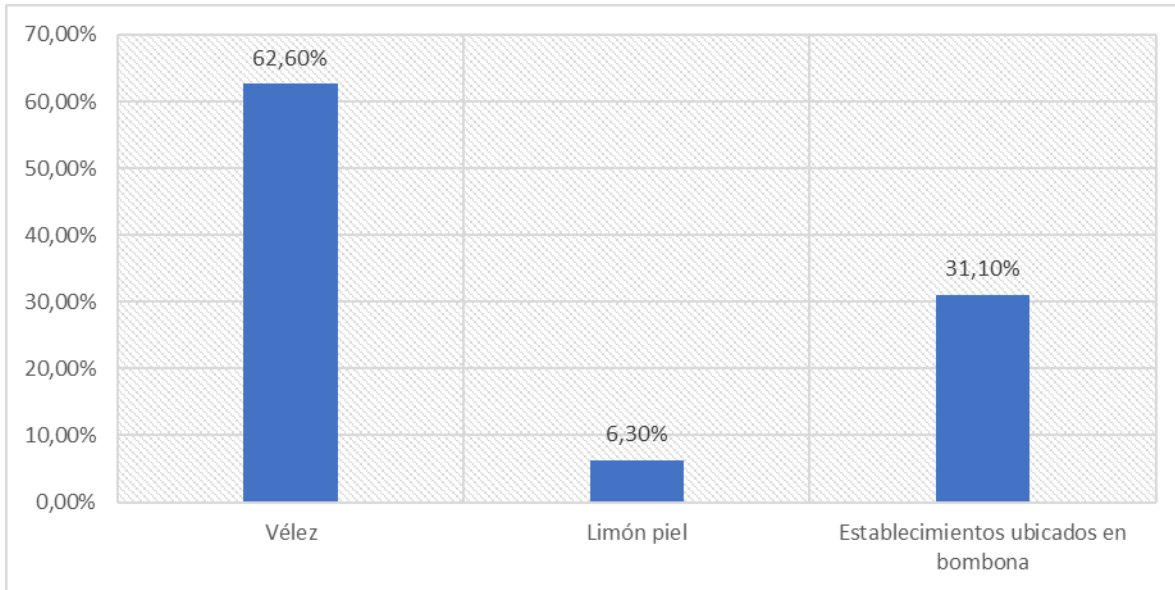
Según Baca (2000), “Oferta es la cantidad de bienes y servicios que un cierto número de oferentes (productores) está dispuesto a poner a disposición del mercado a un precio determinado” (p.66). Es decir que el análisis de la oferta de este plan de negocios pretende proyectar las cantidades ofrecidas hacia los clientes potenciales teniendo en cuenta las condiciones que trae consigo el mercado y la competencia.

El instrumento que se utilizó para la competencia es una ficha de observación donde de manera indirecta se visitó 10 establecimientos en su mayoría ubicados en Bombona y otras marcas reconocidas en la región.

Como resultado de estas visitas se escogieron algunos establecimientos para determinar qué tan reconocidos son por los consumidores donde se puede visualizar en la siguiente figura.

Figura 14

Empresas de preferencia



Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación

De las 393 personas encuestadas solo 206 tienen algunas preferencias hacia algunas empresas conocidas en la región, por consiguiente el 62.6% escogió a Vélez, el 31.1% establecimientos ubicados en bombona y el 6.3% a limón piel, esta pregunta tiene la finalidad de poder notar diferencias entre estas tres empresas en primer lugar Vélez donde es una empresa reconocida a nivel nacional e internacional por su calidad y creatividad en sus productos, en segundo lugar están los establecimientos ubicados en bombona donde ofrecen artículos de cuero a bajos precios y finalmente limón piel este es un emprendimiento regional donde mezcla lo tradicional y la moda, por esta razón estos tres aspectos se desean implementar en los diferentes productos a ofrecer como la calidad, los precios asequibles y la mezcla entre lo artesanal y la moda. Cabe recalcar que esta pregunta fue de manera opcional es decir que 187 personas las cuales no respondieron esta encuesta no tienen alguna preferencia en alguna marca.

Para lograr una ventaja competitiva, es crucial determinar la cadena de valor de este plan de negocio. En este contexto, se determinó el modelo de McKinsey el cual es una herramienta valiosa para comprender cómo una empresa genera valor a lo largo de sus actividades. Al igual que permite analizar si estas actividades están siendo ejecutadas de manera eficiente en la competencia directa. El enfoque de este modelo abarca tanto la función interna de la organización y su visión global del sector, para ello se definen algunas actividades que van direccionadas a satisfacer las necesidades

de los clientes potenciales resulta relevante que estas actividades incluyen la tecnología, el diseño del producto, la fabricación, el marketing, la distribución y el servicio.

Además, se considera que estas tres entidades como competidores directos, utilizan estas actividades en sus cadenas de valor como es la sofisticación de su tecnología, al igual que la variedad de su producto, la estética que manejan en cada artículo, en su fabricación la calidad en cuanto a sus materias primas, la capacidad de producción que tienen, su localización en sus tiendas físicas, el marketing, la entidad que mayor maneja este tipo de publicidad y promoción es Vélez y las empresas como Limón Piel y Solarte tienen algunas falencias en cuanto a ello. La distribución va direccionada a las tendencias de comprar online donde Vélez y Solarte utilizan estos cambios de tendencias de la mejor manera. En cuanto a la atención al cliente en sus tiendas físicas es de la mejor manera, pero una mejora en cuanto a ello es mejorar la capacidad negociadora para poder atrapar la compra y lograr la fidelidad del cliente.

2.1.3.1 Identificación de características de la oferta. Tras la visita que se realizó en los establecimientos se identificaron las siguientes características en cuanto a su variedad de artículos, la parte de personalización, descuentos, los canales de comunicación, la publicidad que manejan, mirar su punto físico y virtual y algún factor diferenciador:

Vélez. En esta empresa manejan su propia marca, ofrecen variedad en sus productos tanto para dama como caballero, cuentan con personalización en los productos, donde el consumidor al momento de adquirir un producto de Vélez puede añadirle un texto de su preferencia siendo esto totalmente gratis. Manejan descuentos por fechas especiales como cumpleaños. Sus canales de comunicación y publicidad son de manera virtual tiene su propia página web donde también comercializan sus productos. Una falencia que se pudo observar es que el tamaño no influye en el precio, por ejemplo, un morral grande para caballero tenía un precio aproximado de 60.000 y con las mismas características, pero de un tamaño más pequeño para dama tiene un precio igual.

Limón piel. En esta empresa manejan su propia marca, ofrecen productos solamente para dama, rara vez para caballero, manejan pocas unidades de morrales y billeteras, esta empresa se caracteriza por la mezcla de cuero y tejido, ahora se ha implementado el cuero en pelo que los

hacen únicos en el mercado, las billeteras tienen espacios bien distribuidos en el que sus acabados son en tejido. Manejan página web, pero no la utilizan para sus ventas.

Solarte. En esta empresa manejan su propia marca, ofrecen productos para dama y caballero con una gama de colores diferentes a los tradicionales como lo son: morado, verde, rosado, manejan descuentos aproximados de 5000. Manejan también sus ventas mediante su propia página web.

Sector bombona. En estos establecimientos no manejan su propia marca, los diseños de morrales eran iguales y con los mismos colores, no manejan gran volumen de comercialización en cuento a caballeros. Si manejan descuentos de 5.000 a 10.000, no hay gran variedad que estén relacionados con el cuero repujado, sus acabados no son tan bien terminados. En cuento a billeteras hay gran volumen de comercialización tanto para dama como para caballero, sobresaliendo algunas de ellas por espacios, espejos.

Tabla 13

Rango de precios de empresas ubicadas en bombona

Empresa	Morrales	Billeteras
Bolaños	100.000 – 200.000	40.000 – 50.000
Cueros Paola	300.000 – 400.000	45.000 – 50.000
Manufacturas Lili	160.000 – 180.000	25.000 – 45.000
Quillacingas	120.000 – 170.000	30.000 – 50.000
Veler	110.000 – 200.000	30.000 – 45.000
Marroquinería Bladimir	190.000 – 220.000	75.000 – 220.000
Pieles J&P	130.000 -200.000	40.000 - 50.000

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación

2.1.3.2 Cálculo y proyección de la oferta. De manera anticipada se realizó un análisis detallado de las unidades y los precios de artículos de cuero similares que ya se encuentran en el mercado se toma como competencia principal y directa a 3 marcas activas en la ciudad, estas marcas cuentan con un gran recorrido en el mercado lo que las hace fuertes competidoras, además de ofertar mediante sus productos, la calidad y diseños al igual que algunos de ellos son reconocidos a nivel nacional e internacional.

Los resultados de este análisis se realizaron en conjunto con la ficha de observación en la siguiente tabla se presentan las marcas competidoras:

Tabla 14

Análisis de competidores

		Cueros Vélez S.A.S.	Marroquinería Solarte	Liliana Montero limón Piel S.A.S
Nombre de la empresa				
Tipo de productos		Billeteras para hombre	Billeteras para hombre	
		Billeteras para mujer	Billeteras para mujer	Billeteras para mujer
		Morrales para hombre	Morrales para hombre	
		Morrales para mujer	Morrales para mujer	Morrales para mujer
Rango de precios	Billeteras	90.000 hasta 300.000	75.000 hasta 200.000	100.000 hasta 200.000
	Morrales	300.000 hasta 700.000	200.000 hasta 450.000	300.000 hasta 400.000
Tipo de ventas		Ventas presenciales	Ventas presenciales	Ventas presenciales
		Ventas bajo página web y redes sociales	Ventas bajo página web y redes sociales	Ventas vía WhatsApp
Unidades en el stand	Billeteras Dama	37 unidades	9 unidades	14 unidades
	Morrales Dama	17 unidades	12 unidades	5 unidades
	Billeteras Caballero	48 unidades	10 unidades	
	Morrales Caballero	24 unidades	8 unidades	

En la anterior tabla se puede evidenciar que existe una gran diferencia en estas tres empresas pues su recorrido en el mercado varía debido a que todas tres son reconocidas tanto nacional como internacionalmente, pero algunas manejan piezas exclusivas como lo es Limón Piel por ende su cantidad es reducida a diferencia que Vélez donde sus colecciones son más seguidas y con más volumen.

Según la anterior tabla se observa la cantidad de productos que se ofertan físicamente al mes en cada una de las competencias directas y se calculó el número de producción que manejan anual de la siguiente manera:

Tabla 15

Numero de artículos de cuero ofertados al año

Cantidad de productos ofrecidos por la competencia anualmente				
Artículo en Cuero	Cueros Vélez S.A.S.	Marroquinería Solarte	Liliana Montero Limón Piel S.A.S	Total
Billeteras Dama	37	9	14	60
Morrales Dama	17	12	5	34
Billeteras Caballero	48	10		58
Morrales Caballero	24	8		32
Total, De Unidades Mensuales				184
Billeteras Dama	444	108	168	720
Morrales Dama	204	144	60	408
Billeteras Caballero	576	120	0	696
Morrales Caballero	288	96	0	384
Total, De Unidades Anuales				2208

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación

Para obtener la oferta futura se debe aplicar las cantidades ofertadas calculadas en la anterior tabla y el índice de crecimiento de ventas en el sector de la marroquinería para calcular este índice

se indago por las variaciones en cuanto al crecimiento de ventas entre los años 2019 hasta el 2023 y con estas variaciones se calculó el crecimiento promedio de ventas en el sector marroquinerero.

Tabla 16

Indicé de crecimiento de ventas promedio en el sector de marroquinería 2019 y 2023

Indicé De Crecimiento De Ventas Promedio En El Sector De Marroquinería		
Año	Índice Promedio Real	Variación
2019	107,5	7,50%
2020	73,7	-31,40%
2021	92,5	25,50%
2022	96,2	4,00%
2023	92,3	-4,10%
Total		1,50%
Variación Promedio		0,300%

Fuente: DANE, Sectorial (2019-2023)

La siguiente formula permitirá calcular la oferta futura

Formula: $Oferta\ Futura = Oa(1 + i)^n$

Donde:

- Oa: Oferta actual
- i: índice de crecimiento de ventas promedio en el sector de la marroquinería
- n: tiempo proyectado

Tabla 17

Proyección de oferta futura por artículo en unidades

Proyección de oferta futura billeteras en cuero para dama		
Periodo de Oferta	Formula	Resultado
1 Año	$720(1+0,300\%) ^ (1)$	722
2 Año	$720(1+0,300\%) ^ (2)$	724
3 Año	$720(1+0,300\%) ^ (3)$	726
4 Año	$720(1+0,300\%) ^ (4)$	729
5 Año	$720(1+0,300\%) ^ (5)$	731
Proyección de oferta futura billeteras en cuero para caballero		
Periodo de Oferta	Formula	Resultado
1 Año	$696(1+0.300\%) ^ (1)$	698
2 Año	$696(1+0.300\%) ^ (2)$	700
3 Año	$696(1+0.300\%) ^ (3)$	702
4 Año	$696(1+0.300\%) ^ (4)$	704
5 Año	$696(1+0.300\%) ^ (5)$	707
Proyección de oferta futura morrales en cuero para dama		
Periodo de Oferta	Formula	Resultado
1 Año	$408(1+0.300\%) ^ (1)$	409
2 Año	$408(1+0.300\%) ^ (2)$	410
3 Año	$408(1+0.300\%) ^ (3)$	412
4 Año	$408(1+0.300\%) ^ (4)$	413
5 Año	$408(1+0.300\%) ^ (5)$	414
Proyección de oferta futura morrales s en cuero para caballero		
Periodo de Oferta	Formula	Resultado
1 Año	$384(1+0.300\%) ^ (1)$	385
2 Año	$384(1+0.300\%) ^ (2)$	386
3 Año	$384(1+0.300\%) ^ (3)$	387
4 Año	$384(1+0.300\%) ^ (4)$	389

5 Año	$384(1+0.300\%)^5$	390
-------	--------------------	-----

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación

Finalmente se concluye que, si en el sector marroquinería se incrementa en un 0,30% anual, la cantidad de productos ofertados por la competencia en los años proyectados será:

Tabla 18

Proyección de oferta consolidada en unidades

Proyección de la oferta					
Producto	1 Año	2 Año	3 Año	4 Año	5 Año
Billeteras para Dama	722	724	726	729	731
Billeteras para Caballero	698	700	702	704	707
Morrales para Dama	409	410	412	413	414
Morrales para Caballero	385	386	387	389	390

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación

2.1.4 Determinación del mercado insatisfecho

Por demanda potencial o insatisfecha debe entenderse según Baca (2010), “la cantidad de bienes o servicios que es probable que el mercado consuma en años futuros” (p.57), por ende, se identifica las necesidades y deseos de los consumidores que todavía no son cubiertos y se pretende que mediante este proyecto se pueda satisfacer al menos una parte de ello.

En este análisis que se realizó en el mercado de la marroquinería más que todo en artículos de cuero como morrales y billeteras para mujer y caballero en donde una de sus características es mezclar lo artesanal con la moda actual donde son aceptadas de una manera positiva, ya que se puede evidenciar que existe pocas entidades que ofrezcan estos tipos de artículos al igual que la innovación que se maneja en este plan de negocios. Luego de realizar las proyecciones de la demanda y oferta, se procede a calcular el mercado insatisfecho con una proyección de cinco años.

Para el cálculo de la demanda potencial según Baca (2010) “la demanda potencial insatisfecha se determina mediante una simple diferencia entre la demanda - la oferta, y con los datos proyectados se puede calcular la probable demanda potencial”, por ende, se utiliza la siguiente expresión:

- ***Demanda potencial=Demanda-Oferta***

Para comprender mejor el cálculo de la demanda potencial, es necesario considerar los siguientes aspectos:

- **Demanda Futura (DF):** Se recopiló datos de proyección de demanda en unidades para cada artículo, como se muestra en la **Tabla 8**.

- **Oferta Futura (OF):** Se obtuvo datos de proyección de oferta en unidades por artículo, evidenciados en la **Tabla 14**.

- **Demanda Potencial (DP):** El resultado de la diferencia de demanda futura con la oferta futura donde proporciona la cantidad de unidades insatisfechas.

En resumen:

- **DF:** Datos de proyección de demanda en unidades.
- **OF:** Datos de proyección de oferta en unidades.
- **DP:** Unidades insatisfechas.

Tabla 19

Demanda Potencial

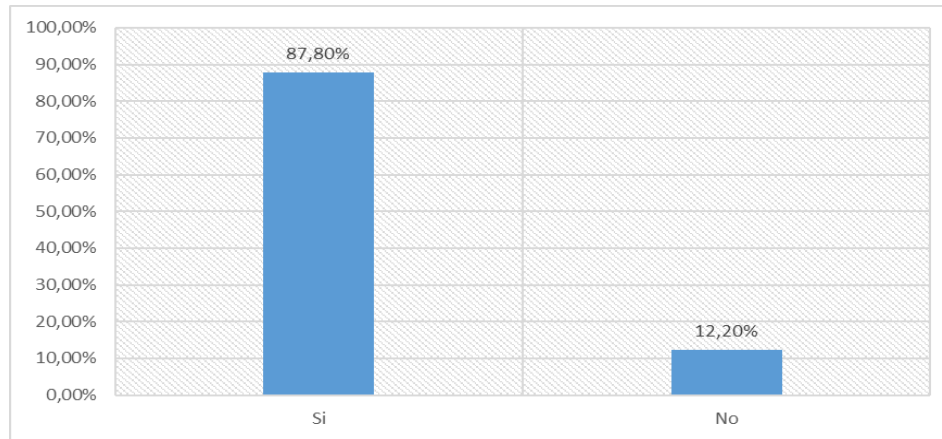
Demanda Potencial						
Artículos	1 Año			2 Año		
	DF	OF	DP	DF	OF	DP
Billeteras para Dama	297.240	722	296.518	309.665	724,32648	308.941
Billeteras para Caballero	217.256	698,088	216.558	226.794	700,18226	226.094
Morrales para Dama	309.376	409,224	308.967	322.308	410,45167	321.898
Morrales Para Caballero	197.876	385,152	197.491	206.563	386,30746	206.177
Artículos	3 Año			4 Año		
	DF	OF	DP	DF	OF	DP
Billeteras para Dama	322.609	726,49946	321.883	336.094	728,67896	335.365
Billeteras para Caballero	236.750	702,28281	236.048	247.144	704,38966	246.440
Morrales para Dama	335.780	411,68303	335.368	349.816	412,91808	349.403
Morrales para Caballero	215.631	387,46638	215.244	225.098	388,62878	224.709
Artículos	5 Año					
	DF	OF	DP			
Billeteras Para Dama	350.143	730,86499	349.412			
Billeteras Para Caballero	257.993	706,50283	257.286			
Morrales Para Dama	364.438	414,15683	364.024			
Morrales Para Caballero	234.979	389,79466	234.589			

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación

De la anterior tabla suministrada se evidencia que existe una gran demanda potencial o insatisfecha en el cual este plan de negocios puede ser acogido de la mejor manera en este sector un beneficio estratégico se basa en elementos diferenciadores como la técnica del repujado y sus diseños que brinda cubrir las necesidades de estos como se puede observar en las siguientes figuras donde se confirma la aceptación de estos productos.

Figura 15

Aceptación de los consumidores en billeteras con personalización

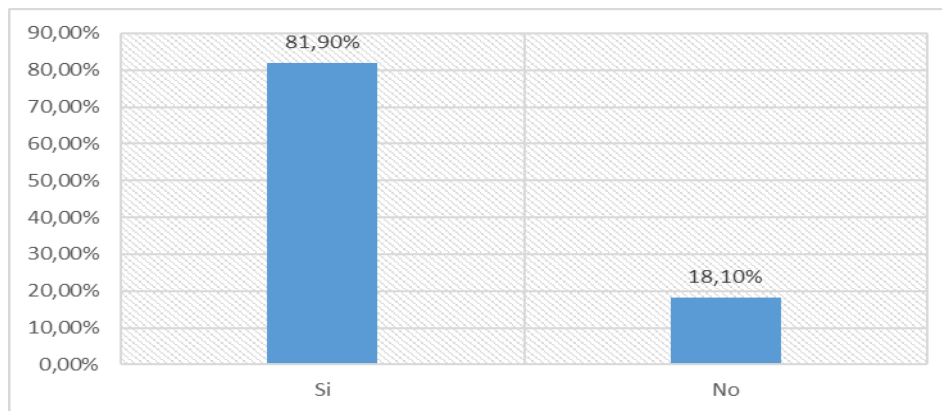


Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación

De las 383 personas encuestadas el 81,80% si les gustaría comprar billeteras con la respectiva personalización en cuero repujado, por tal razón se va a implementar diseños que cumplan con todas las necesidades de los clientes donde los bolsillos están bien distribuidos tanto para las tarjetas como las monedas.

Figura 16

Aceptación de los consumidores en morrales con personalización



Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación

Del total de personas encuestadas el 81,90% les gustaría comprar morrales con un valor agregado que es la personalización en cuero repujado, por esta razón se va a implementar esta técnica artesanal para que los consumidores puedan hacer sus ideas realidad, como por ejemplo gráficos, textos que tengan una textura, color y espacios que sean únicos y a su vez elegantes.

Una vez identificada las unidades de demanda potencial o insatisfecha se puede determinar la capacidad de producción o unidades a producir según Córdoba, (2011) menciona que “la capacidad de producción del proyecto debe estar relacionada con la demanda insatisfecha y que por lo general solo se tiene que cubrir una pequeña parte de esta demanda” (p.109). Es importante destacar que el autor no determina un porcentaje en específico debido a que las demandas insatisfechas varían para cada proyecto. Cabe recalcar que este es un plan de negocios que apenas está comenzando, por lo tanto, no es posible cubrir la totalidad de la demanda insatisfecha. Para determinar las unidades a producir se optó por el 0.18% de la demanda insatisfecha para este porcentaje se tuvo en cuenta la inversión y el nivel de producción de la mano de obra con la que este plan de negocios va a funcionar. No obstante, las unidades a producir en el primer año se determinarán de la siguiente manera:

Tabla 20

Cobertura mensual y anual

Cobertura mensual y anual				
Artículos	DP	%	Cobertura Anual	Cobertura Mensual
Billeteras para Dama	296.518	0,18%	534	44
Billeteras para Caballero	216.558	0,18%	390	32
Morrales para Dama	308.967	0,18%	556	46
Morrales para Caballero	197.491	0,18%	355	30
TOTAL			1.835	153

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación

2.1.5 Sistema de fijación de precios

La base para determinar el precio de venta es el costo de producción, administración y ventas, además de una ganancia. También se deben considerar otros aspectos como la percepción del cliente y la competencia, ya que no se puede ofrecer un producto a precios más elevados que al del mercado debido a que los clientes buscan precios asequibles por ello se establecerá precios ajustables al mercado objetivo. Para el conocimiento del costo es necesario llevar a cabo el costeo dentro del estudio financiero, una vez se complete este análisis y se conozca el costo total de cada artículo, se puede determinar el precio definitivo.

Al momento de establecer precios efectivos y competitivos, es importante considerar tres aspectos: los clientes, la competencia y los costos de producción, donde se pretende encontrar un equilibrio entre el precio y que permita mantener un margen de utilidad adecuado para el plan de negocios.

Tabla 21

Fijación de precios

	Billeteras para Dama	Billeteras para Caballero	Morrales para Dama	Morrales para Caballero
Demanda	\$ 112.679	\$ 121.295	\$ 227.151	\$ 228.558
Oferta	\$ 175.875	\$ 185.086	\$ 416.176	\$ 456.250
Costo Unitario	\$ 51.107	\$ 53.827	\$ 119.706	\$ 148.493
M.U	59%	59%	62%	56%
Precio de venta	\$ 124.650	\$ 131.285	\$ 315.015	\$ 337.483
Precio de venta	\$ 126.000	\$ 132.000	\$ 318.000	\$ 340.000
Redondeado				

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación

La anterior tabla se fundamenta en factores claves, uno en cuanto a el costo que genera producir el articulo y otro el mercado, en este caso no es adecuado ofrecer precios elevados a los clientes,

ya que ellos tienen un determinado valor a pagar, no obstante también hay que tener en cuenta los valores de la competencia ya que no se debe ofrecer ni valores inflados pero tampoco tan bajos es por eso que al momento de realizar esta fijación de precios se buscó un equilibrio entre las dos opiniones. Finalmente se estableció el objetivo de alcanzar los siguientes márgenes de utilidad el 59% va para las billeteras, el 62% para morrales para dama y el 56% para morrales para caballero debido a que los precios están cerca a lo que los posibles clientes están dispuestos a dar por estos artículos y así mismo están por debajo de los precios del mercado, cabe recalcar que los precios de venta se calcularon menores a los de la competencia debido a que este plan de negocios apenas está saliendo al mercado por ende es estratégico para poder competir con empresas ya establecida.

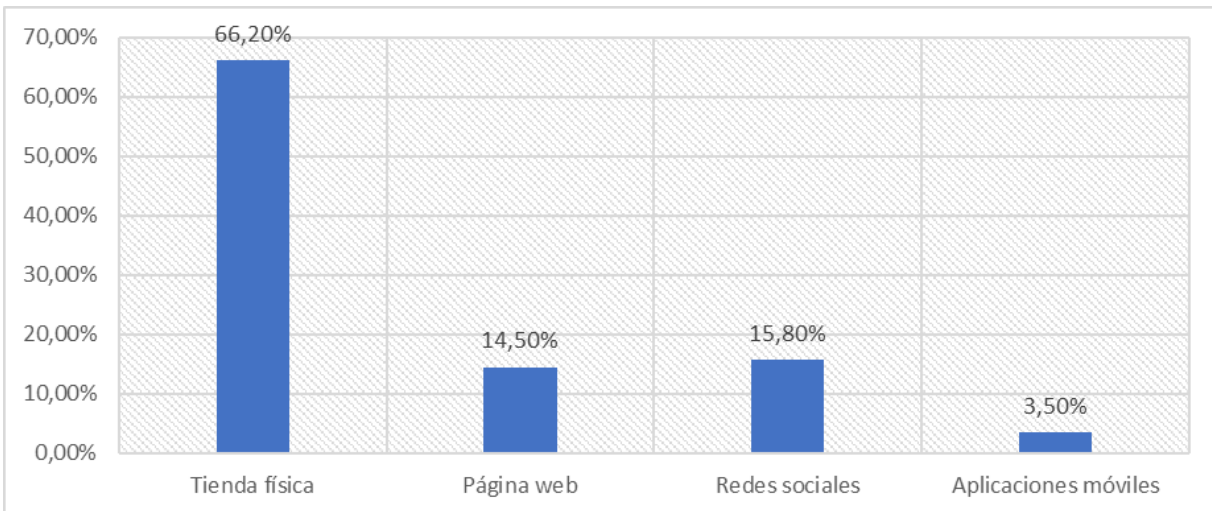
Para la realización del precio de venta se lo obtuvo aplicando la fórmula de margen de utilidad que es $(\text{Precio de costo}) / (1 - \text{margen de utilidad})$ y como resultado se tiene el precio que está dispuesto a pagar los clientes potenciales con un equilibrio con el precio que ofrece la competencia por estos artículos.

2.1.6 *Sistemas de comercialización*

Al hablar de comercialización Baca (2010) menciona que “es la actividad que permite al productor hacer llegar un bien o servicio al consumidor con los beneficios de tiempo y lugar” es por ellos que en este plan de negocio se definirán algunas estrategias en cuanto a la forma en que el producto llegara al consumidor final. En este caso se venderá de manera directa al consumidor a través de una tienda física ya que a estos consumidores les da más confianza de manera física como se observa en la siguiente figura

Figura 17

Canales para comprar productos de cuero



Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación

La mayoría de las personas encuestadas que cubren el 66.2% escoge la tienda física donde se infiere que los consumidores se sienten más confiados a la hora de comprar de manera directa en un local el cual genera beneficios ya que hay mayor visibilidad.

Además, cabe resaltar que también se tendrá en cuenta los resultados del 15.8% que escogió redes sociales y el 14.5% que determino mediante la página web, donde se pretende utilizar estos medios para realizar la promoción de nuestros productos, en este orden de ideas algunas redes sociales que nos permitirán comercializar estos artículos serán mediante WhatsApp, Facebook, Instagram y Tiktok.

2.1.7 Estrategias de mercado

El fin de estas estrategias es utilizarlas para aumentar la visibilidad y llegar a clientes potenciales tanto a nivel regional y nacional, se tiene pensado aplicar diversas estrategias de publicidad como son:

- Redes sociales: A partir de la creación de usuario de las diferentes redes sociales como: Facebook, Instagram y Tik Tok de la empresa, esto se realiza con el fin de llegar a posibles clientes potenciales, para la aplicación de esta estrategia se utilizar principalmente la creación de videos, fotos en donde se destaque la calidad de los morrales y las billeteras para dama y caballero.

- **Publicidad en Medios Especializados:** Se pretende realizar diferentes colaboraciones con medios regionales y nacionales especializados en comunicación como lo son: Emisoras y canales de comunicación, para dar a conocer nuestros productos.
- **Diferentes participaciones en Eventos relacionados con los productos:** Implementar la participación en ferias locales y nacionales que estén relacionados con la producción y comercialización de artículos de cuero, y así adquirir nuevas experiencias que ayuden a mejorar cada uno de nuestros productos y sean más acogidos en el mercado.
- **Promociones en diferentes temporadas del año:** Incentivar a los clientes a comprar los artículos de cuero, ofreciéndoles descuentos exclusivos, y así poder generar mayor circulación de los productos, y por ende liquidar inventarios y sacar nuevas colecciones al mercado.
- **Marca: D&M,** es fabricante de artículos de cuero, se especializa en comercializar diseños dirigidos a la línea escolar y universitaria. Su compromiso es producir productos de buena calidad, innovadores y creativos satisfaciendo las necesidades de los clientes potenciales. La personalización mediante la técnica de repujado es su diferenciador clave en el competitivo mercado de artículos de cuero.

A continuación, se introduce un emblema llamado D&M, que simboliza las iniciales de las dueñas del proyecto. Se ha optado por un diseño simple para el emblema, con la finalidad de que no sea demasiado brusco al incorporarlo en el artículo. Este se aplicará en el artículo de cuero como un relieve, representando a las alianzas hacia la invención e innovación. Así, D&M se transforma en un símbolo de la receptividad hacia nuevos pensamientos y propuestas.

Figura 18

Logotipo de D&M S.A.S



El eslogan simboliza la introducción de innovadores productos al mercado. Estos productos presentan diseños que se adaptan a las tendencias de cada temporada, sin dejar de lado las técnicas tradicionales de la región.

Eslogan

“D & M Donde la tradición se une con la innovación.”

2.1.7.1 Presupuesto de la mezcla de mercadeo. Para este tipo de negocio es esencial aplicar ciertas estrategias de marketing, donde este gasto es necesario adquirirlo más que todo en la difusión digital, la manera de promocionar nuestros artículos y lograr que se transformen esos clientes potenciales en compradores, por lo que estos tipos de gasto son necesarios por ende se incluyen en este presupuesto.

Tabla 22

Presupuesto de la mezcla de mercadeo

Estrategia	Inversión	Periodicidad
Redes sociales	\$ 1.500.000	Anual

Cuñas publicitarias de radio	\$ 2.000.000	Anual
Participaciones en ferias	\$ 5.000.000	Anual
Promociones	\$ 2.000.000	Anual
Capacitaciones atención al cliente	\$ 540.000	Anual
Total	\$ 11.040.000	Anual

2.2 Plan de operaciones




Un plan de operaciones es un documento estratégico que describe como la empresa pretende operar, para que sus objetivos a corto y mediano plazo se cumplan, así mismo este plan detalla la ficha técnica de cada uno de los productos, la localización e identificación del tamaño del negocio, la distribución física e ingeniería del proyecto que son necesarias para llevar a cabo las operaciones de la empresa de una manera eficiente.


2.2.1 Ficha técnica de productos y/o servicios

La ficha técnica es una herramienta esencial para comunicar de manera clara y precisa las características que tendrá el producto a fabricar. En su elaboración, se proporciona información detallada sobre los productos a confeccionar. Las siguientes tablas contienen las fichas técnicas de los cuatro artículos que se ofrecerán. En ellas se incluyen detalles como las características del producto, sus dimensiones, acabados, colores, la línea a la cual van dirigida, los materiales e insumos necesarios para fabricar estos artículos, y los servicios que ofrece cada parte del producto. Es importante recalcar que el diseño se enfocó en satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

Tabla 23

Ficha técnica de morral para caballero

Ficha técnica de morral para caballero	
Imagen	Descripción de producto
	<p>Producto: Cuero de alta resistencia y durabilidad.</p> <p>Reforzamiento interno que tiene para dispositivos tecnológicos.</p> <p>Cargaderas acolchadas ajustables para los hombros.</p> <p>Agradable al levantar o transportar.</p> <p>La técnica que se realiza para sus acabados y personalización es el repujado donde logra motivos en alto relieve en el cuero</p>
	<p>Dimensiones: Alto: 43 cm</p> <hr/> <p>Ancho: 35 cm</p> <hr/> <p>Profundidad: 13 cm</p>
Materia Prima	Acabados
Externo: 100% Cuero	<p>Técnica repujado:</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;">   </div>
Interno: 95% Seda tifón 5% Cuero	




Insumos y Herrajes	Colores:	Negro:	
Cremallera a tono del cuero N°6 Eka	Línea:	Escolar y Universitarios	
Llaves de metal N°6 Eka	Servicios:	1 bolsillo exterior con cierre	
Hebillas de Metal		1 bolsillo exterior con herraje	
Hilo Settanyl N°69		2 bolsillos exteriores a los laterales para botella de agua	
Yumbolon N°3 Y N°8		2 bolsillos exteriores a los laterales con cierre	
Reata ribete media		1 bolsillo principal con cierre	
Solución Blanca y tinta para cuero		2 bolsillos internos y pequeña división para lapiceros y celular	
Trabilla de pulgada metálica y Remaches#9		Compartimento interno reforzado con capacidad para un portátil o con ajuste para Tablet.	

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación

Tabla 24

Ficha técnica de morral para dama

Ficha Técnica de Morral para Dama


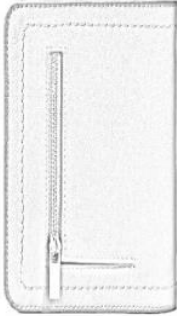
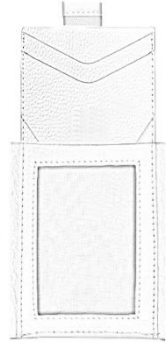


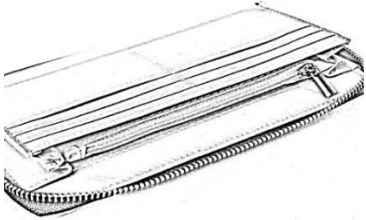
Imagen	Descripción de Producto		
	Producto:	<p>Cuero de alta resistencia y durabilidad</p> <p>Reforzamiento interno que tiene para dispositivos tecnológicos</p> <p>Cargaderas acolchadas ajustables para los hombros.</p> <p>Agradable al levantar o transportar.</p> <p>La técnica que se realiza para sus acabados y personalización es el repujado donde logra motivos en alto relieve en el cuero.</p>	
	Dimensiones:	<p>Alto: 43 cm</p> <p>Ancho: 35 cm</p> <p>Profundidad: 13 cm</p>	
	Materia Prima	Acabados	
	Externo: 100% Cuero	<p>Repujado:</p> 	
Interno: 95% Seda tifón 5% Cuero			
Insumos y Herrajes	Colores:		
Cremallera a tono del cuero N°6 Eka	<p>Miel:</p> 		
Llaves de metal N°6 eka	Línea:	Escolar y Universitarios.	
	Servicios:	1 bolsillo exterior con broche de cierre.	

Broche para cierra cuadrado metálico	1 bolsillo lateral derecho con cierre.
Hilo settanyl N°69	1 bolsillo lateral izquierdo para botella de agua.
Yumbolon N°3 Y N°8	En el bolsillo exterior se encuentra un pequeño compartimento interno con cierre para llaves o dinero.
Reata ribete media y Remaches#9	1 bolsillo principal con cierre.
solución Blanca.	2 bolsillos internos con pequeñas divisiones para lapiceros y celular.
Trabilla de pulgada metálica y tinta para cuero.	Compartimento interno reforzado con capacidad para un portátil o con ajuste para Tablet.

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación

Tabla 25

Ficha técnica de morral para dama

Ficha Técnica De Billetera Para Dama		
Imagen		
		
	Espaldar	Derecha
		
Frontal	Acabados en repujado	Izquierda

DESCRIPCION DE PRODUCTO		
Producto:	Cuero de alta resistencia y durabilidad	
	Agradable al levantar o transportar	
	La técnica que se realiza para sus acabados y personalización es el repujado donde logra motivos en alto relieve en el cuero	
	Sistema desmontable en el tarjetero	
	Es una pieza artesanal sofisticada y versátil	
Materia Prima	Dimensiones:	Alto: 12 cm
Externo: 100% Cuero		Ancho: 19 cm
Forro interno de bolsillos: 100% Seda tifón		Profundidad: 3 cm
Insumos y Herrajes	Servicios:	3 ranuras para tarjetas con sistema desmontable
Cremallera #3 eka		1 bolsillo al posterior para monedas
Llave eka n°3		1 ranura de acetato para fotografías
Acetato transparente		1 bolsillo porta billetes con cierre
Broches con imán		3 ranuras portan documentos
Hilo settanyl N°69 solución blanca	Color:	Miel: 
Tintucuerdo- pintura para cuero		
Reata ribete media	Línea:	Escolar y Universitarios

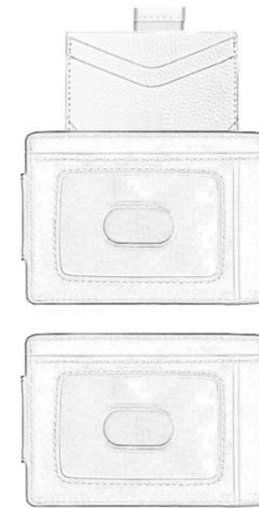
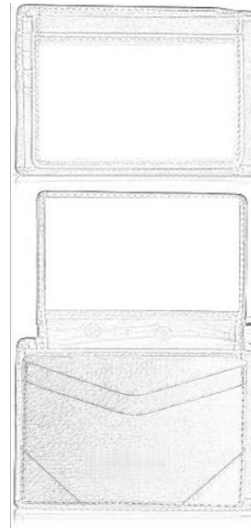
Cartón Industrial

Tabla 26

Ficha técnica de billetera para caballero

Ficha técnica de billetera para caballero

Imagen



Frontal

Izquierda



Derecha

Descripción de producto

Producto:

Cuero de alta resistencia y durabilidad

Agradable al levantar o transportar

	La técnica que se realiza para sus acabados y personalización es el repujado donde logra motivos en alto relieve en el cuero	
	Sistema desmontable en el tarjetero	
	Es una pieza artesanal sofisticada y versátil	
Materia Prima	Dimensiones:	Alto: 9 cm
Externo: 100% Cuero		Ancho: 11 cm
Forro interno de bolsillos: 100% Seda tifton		Profundidad: 3 cm
Insumos y Herrajes	Servicios:	3 ranuras para tarjetas con sistema desmontable
Acetato transparente		3 ranuras portan documentos
Hilo settanyl N°69		1 tapa de acetato para fotografías
solución blanca		1 bolsillo porta billetes
Tintucuerdo- pintura para cuero		1 bolsillo de acetato porta carnet
Reata ribete media	Línea:	Escolar y Universitarios
Cartón Industrial		
Acabados en repujado	Color:	
		Miel: 

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación

2.2.2 Localización e identificación del tamaño del negocio

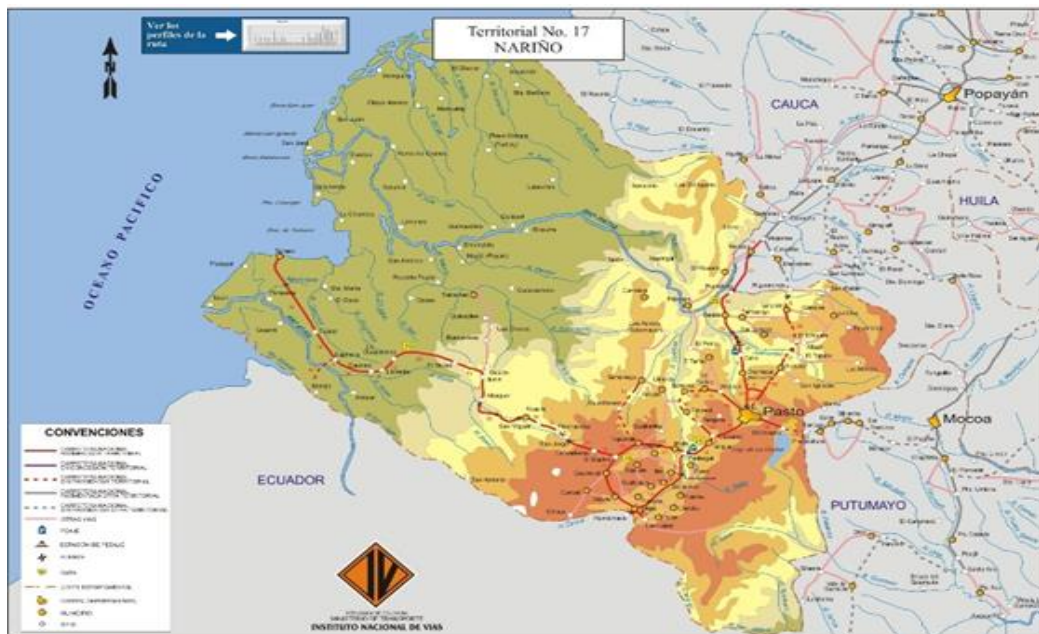
La localización se divide en dos, macro y micro localización, las cuales ayudan a determinar la mejor ubicación de la empresa y que esta sea en una zona estratégica.

2.2.2.1 Macro localización. Este plan de negocios de artículos de cuero se desarrollará en el departamento de Nariño.

Se localiza en el suroeste del país, en la frontera con la República del Ecuador, haciendo parte de la región Andina. Cuenta con una superficie 33.268 Km², lo que representa el 2.91 % del territorio nacional. Su capital es la ciudad de Pasto y está dividido política y administrativamente en 64 municipios. (IGAC, 2019, párr. 2)

Figura 19

Macro localización del proyecto



Nota: Ubicación geográfica. Fuente: Gobernación de Nariño (2022)

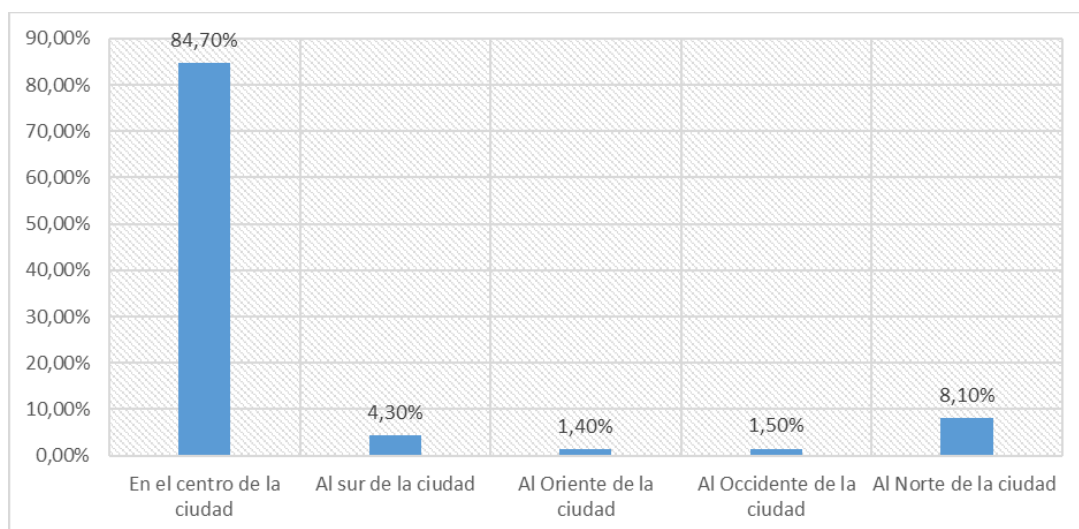
2.2.2.2 Micro localización. Este plan de negocios de artículos de cuero se va a realizar en San Juan de Pasto.

San Juan de Pasto es una ciudad de Colombia, capital del departamento de Nariño, además de ser la cabecera del municipio de Pasto. La ciudad ha sido centro administrativo, cultural y religioso de la región desde la época de la colonia. Es también conocida como Ciudad sorpresa de Colombia. Como capital departamental, alberga las sedes de la Gobernación de Nariño, la Asamblea Departamental, el Tribunal Departamental, la fiscalía general, y en general sedes de instituciones de los organismos del Estado. (Pasto-Nariño, s.f., párr.11)

Según los resultados de la encuesta, se puede observar que el 84,7% de los encuestados prefieren ubicarse en el centro de la ciudad. Esto se debe a que, para este tipo de actividad, que es comercial, es fundamental contar con una proximidad con los consumidores. El centro de la ciudad se destaca por ser una zona comercial muy concurrida, lo que resulta beneficioso a la hora de ofrecer productos. Además, facilita la accesibilidad para los consumidores. Por esta razón, se ha seleccionado la calle 14, cerca de bombona, como la ubicación más adecuada.

Figura 20

Ubicación tienda física



Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación

Figura 21 *Micro localización del proyecto*



Nota: ubicación geográfica tomada de impulsamos estrategias. Fuente: Blog Cideu (2023)

2.2.3 Descripción de procesos

Para lanzar un producto al mercado, es importante tener en cuenta los pasos para realizar una buena elaboración.

- Selección de proveedores: En este proceso se debe trabajar con proveedores que ofrezcan materiales que sean de buena calidad y vayan en pro del cuidado del medio ambiente, y así mismo que sean confiables y eficientes al momento de entregar la mercancía para poder cumplir con los diferentes pedidos y por ende asegurar que los productos que se van a realizar sean resistentes, duraderos y generen una apariencia atractiva.

- Diseño: En este paso se define las características que van a tener cada uno de los artículos que se van a realizar, además de ello satisfacer las necesidades de los consumidores, por ejemplo,

el tamaño, la adecuada distribución de bolsillos, los acabados y que cuente con su valor agregado que es la técnica en cuero repujado.

- Patronaje: En esta fase se debe elaborar una plantilla que sirva como base para la fabricación de morrales y billeteras, dependiendo del tamaño, la forma y los detalles que los van a caracterizar.

- Trazo: Es un paso esencial en el proceso de confección ya que consiste en marcar y cortar los patrones que se han diseñado anteriormente, para poder aprovechar al máximo el material y así disminuir los desperdicios.

- Corte: Es una fase con un grado de dificultad alta ya que se requiere de la precisión y calidad de las piezas para poder obtener bordes limpios y uniformes.

- Confección: En este paso se ensamblan cada una de las piezas de acuerdo con las especificaciones de cada diseño, ya sea utilizando maquinaria o en costuras más complejas coser a mano.

- Inspección: En esta etapa se puede garantizar que los artículos de cuero cumplan con todos los estándares de calidad y las características que los consumidores esperan por ejemplo las costuras, la textura, los bolsillos, etc.

- Acabados: En este paso se terminan los artículos con los diferentes acabados, y la aplicación de la técnica en cuero repujado que el cliente escoja.

- Empacado: Es esencial para proteger los artículos de cuero para que lleguen limpios y sin ningún daño al consumidor final.

Figura 22
Descripción de procesos



Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación

2.2.4 Distribución física e ingeniería del proyecto

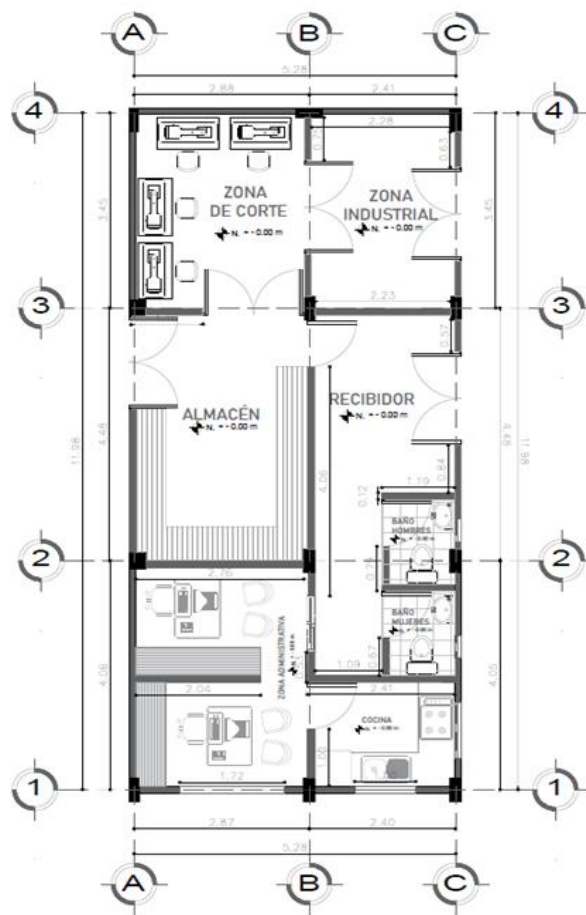
La distribución física en los procesos de inicio y salida de los productos y servicios se fundamentan en las buenas prácticas de logística empresarial en las que una buena administración de la distribución física de la planta facilita y acomoda la ubicación de los productos para los clientes (García y Bermeo, 2018).

Por otra parte, la ingeniería del proyecto es “el arte y la ciencia de planificar, organizar, asegurar y controlar los recursos para lograr un objetivo dentro de un plazo establecido y de acuerdo con un presupuesto específico” (Cleland, 2007, p. 25).

A partir de los anteriores conceptos, es importante aplicar la distribución física e ingeniería del proyecto ya que es una fase donde se analiza cómo va a estar distribuida la fábrica, la oficina y el local comercial, y así mismo poder realizar la proyección de inversión, de costos y gastos que se requieren para el desarrollo de este plan de negocios. Sin embargo, en este plan de negocios se va a contar con un área administrativa, de producción y de ventas para lograr el objetivo.

Figura 23

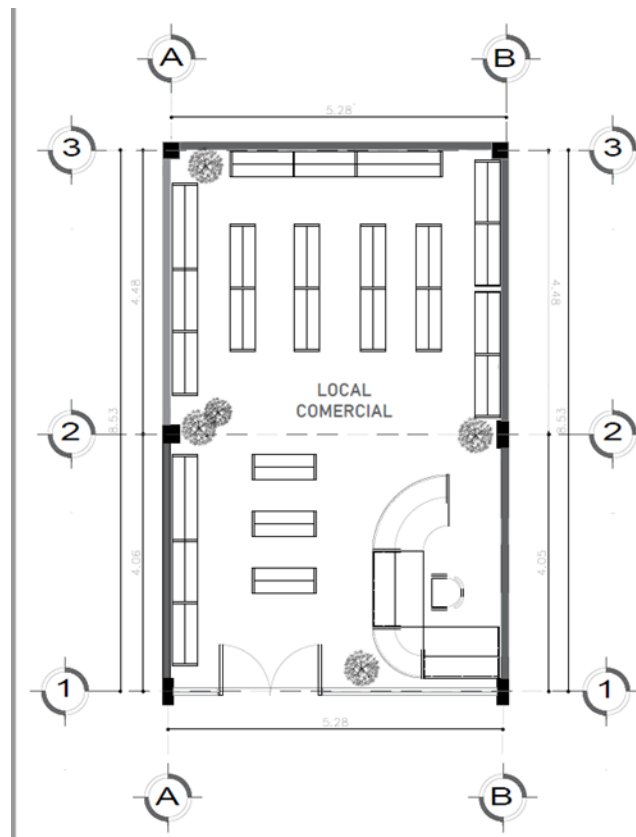
Distribución física del área administrativa y de producción



Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación

Figura 24

Distribución física del área de ventas



Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación

2.2.5 Necesidades y requerimientos

Para el desarrollo de este plan de negocios es importante establecer las necesidades y requerimientos desde una perspectiva administrativa, productiva y comercial. Sin embargo, en este capítulo se realiza la descripción de cada uno de los instrumentos que se va a utilizar, con el fin de generar una precisión en las diferentes proyecciones, y así poder cumplir con las expectativas de los clientes.

Tabla 27

Necesidades y requerimientos






Nombre	Imagen	Características	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Mesa de corte		Esta mesa va a ser utilizada en la fábrica con la finalidad de ser un apoyo a la hora de dar amplitud y facilidad a los operarios al momento de cortar ya que está fabricada para ello.	2	\$ 900.000	\$ 1.800.000
Maquina plana		El uso de esta máquina es mayor que la otras ya que a la hora de coser se la destina para la unión de piezas de los artículos de cuero.	1	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000
Maquina desbastadora		Es utilizada para desbastar el cuero, es decir, hacer de este material más delgado en sus filos con la finalidad de poder realizar las esquinas que se requieren en los artículos.	1	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000
Pintura para cuero		Esta pintura es especializada para el cuero se utiliza para los filos del cuero que se llegan a ver a simple vista en el producto final, esto se realiza generando un acabado más pulido.	2	\$ 47.700	\$ 95.400

<p>Hilo settanyl N°69</p>		<p>Estos hilos están especializados para coser en cuero, siendo estos de buena calidad es decir el material es grueso, así que, no se podrá descoser ni tampoco romperse.</p>	<p>4</p>	<p>\$ 30.000,00</p>	<p>\$ 120.000,00</p>
<p>Solución blanca</p>		<p>La solución es un pegamento el cual es especializado para materiales como el cuero y la seda tifón dando una mayor resistencia a la hora de pegar el cuero con la seda tifón.</p>	<p>2</p>	<p>\$ 104.000,00</p>	<p>\$ 208.000,00</p>
<p>Lápiz de mercurio</p>		<p>Este lápiz de mercurio es utilizado para marcar el cuero y la tela, se destinará para la simetría en las piezas, es decir, siendo un lienzo para el operador al momento de coser o pegar las piezas.</p>	<p>10</p>	<p>\$ 939,00</p>	<p>\$ 9.390</p>
<p>Agujas para máquina de coser</p>		<p>Estas agujas de coser son especializadas para perforar el cuero a medida que pasa el tiempo de uso se necesita cambiar estas agujas por ende cada máquina tiene para el cambio de estas agujas</p>	<p>10</p>	<p>\$ 1.735</p>	<p>\$ 17.350</p>
<p>Cuero natural</p>		<p>El cuero es la materia prima de este plan de negocios siendo un material duradero, versátil y de origen natural.</p>	<p>13308</p>	<p>\$ 2.700,00</p>	<p>\$ 35.931.600,00</p>

<p>Seda tifón morrales</p>		<p>Seda tifón es un material resistente y fácil de limpiar debido a que es impermeable, se utilizará para forrar la parte interna de los artículos de cuero.</p>	<p>2008</p>	<p>\$ 3.800,00</p>	<p>\$ 7.629.880,00</p>
<p>Cremallera a tono de cuero N° 6- EKA</p>		<p>Esta cremallera N° 6 se utiliza para proteger el interior de los artículos, de ese modo, el alto grosor y resistencia es óptimo para la elaboración de un morral.</p>	<p>2735</p>	<p>\$ 800</p>	<p>\$ 2.187.808</p>
<p>Cremallera a tono de cuero N° 3- EKA</p>		<p>La cremallera N°3 se utilizará para proteger el contenido interno de los artículos, siendo este más delgado y resistente para la elaboración de una billetera.</p>	<p>8006</p>	<p>\$ 6,50</p>	<p>\$ 52.035,75</p>
<p>Llaves de metal N° 6- EKA</p>		<p>Llaves N°6 va a juego con la cremallera N°6 siendo esta llave más gruesa para poder abrir y cerrar un morral.</p>	<p>4002</p>	<p>\$ 300,00</p>	<p>\$ 1.200.543,00</p>
<p>Llaves de metal N° 3- EKA</p>		<p>La cremallera N° 3 se utilizará para proteger el contenido interno de los artículos, siendo este más delgado y resistente para la elaboración de una billetera.</p>	<p>7</p>	<p>\$ 8.005,50</p>	<p>\$ 52.035,75</p>

Hebillas de metal		Las hebillas de metal se utilizan para sujetar y graduar los bolsillos de los morrales.	711	\$ 1.200	\$ 853.117,9
Yumbolon N°3		Este Yumbolon N°3 es parecido a una almohadilla el cual se usa para los cuerpos del morral dando más protección para los aparatos tecnológicos que se guarden en un morral.	72927	\$ 35,00	
Yumbolon N°8		Este Yumbolon N°8 es un poco más grueso siendo una almohadilla para las correas traseras del morral.	9116	\$ 80,00	\$ 729.280,00
Reata ribete media		Esta reata es un material duradero y soporta cualquier peso generando que este no se desgaste y no se rompa.	5551	\$ 6,00	\$ 33.306,00
Trabilla de pulgada metálica		Estas tablillas metálicas sirven para graduar el tamaño de las correas traseras del morral.	2534	\$ 250,00	\$ 633.525,00

Remaches #9		<p>Los remaches con la instalación adecuada de estos remaches generan la unión de piezas y ofrece un adorno a los artículos de cuero.</p>	5470	\$ 90,00	\$ 492.300,00
Broche para cierre cuadrado metálico		<p>Este broche más que todo se va a utilizar para el morral de dama debido a que se utilizara en un bolsillo pequeño con la finalidad de darle un cierre distinto a la cremallera.</p>	556	\$ 350,00	\$ 194.642,28
Acetato transparente		<p>El acetato transparente se utiliza para las billeteras siendo un bolsillo el cual se visualiza la parte interna de las billeteras generalmente se guardan fotos o documento dentro de ella.</p>	6566	\$ 120,00	\$ 787.946,40
Broches con imán		<p>Estos broches se van a utilizar en las billeteras de dama ya que se le va a dar mayor seguridad a este artículo</p>	534	\$ 71,00	\$ 144.632,70
Cartón industrial		<p>Este cartón además de ser un material reciclado genera una resistencia a la hora de elaborar billeteras, por tanto, serán un soporte para las tapas de las billeteras.</p>	33143	\$ 14,90	\$ 493.831,83

Botiquín		<p>El botiquín estará localizado en el área de producción, para tratar algún caso de emergencia de los operarios.</p>	1	\$ 16.200	\$ 16.200
Extintor		<p>El extintor se ubicará en el área de producción, diseñado para combatir incendios de una manera más eficiente</p>	1	\$ 48.000,00	\$ 48.000,00
Señalización		<p>La señalización será ubicada en toda la fábrica, con su correspondiente color y tamaño de letra para tener una mejor comprensión del entorno</p>	1	\$ 29.300,00	\$ 29.300,00
Overoles		<p>Los overoles serán destinados a cada operario de la fábrica, para proporcionarles protección y comodidad en la hora de comenzar actividades.</p>	2	\$ 112.000	\$ 224.000
Escritorio		<p>Los escritorios van a estar localizados en el área de ventas y de administración, prestando un servicio para la documentación y de tecnología,</p>	2	\$ 300.000	\$ 600.000

Sillas		<p>Las sillas van a estar en el área de ventas, administración y fabrica, para el descanso oportuno de los trabajadores. 5</p>	\$ 20.000,00	\$ 100.000,00
Computador		<p>El computador va a estar en la zona administrativa, para llevar la correspondiente contabilidad de los artículos de cuero. 1</p>	\$ 1.400.000	\$ 1.400.000
Estantes		<p>Los estantes van dirigidos al área de ventas para la adecuada organización de cada uno de los artículos de cuero. 5</p>	\$420.000,00	\$ 2.100.000,00
Caja registradora		<p>La caja registradora se la va a utilizar para llevar los registros de cada una de las ventas de los productos 1</p>	\$ 800.000	\$ 800.000
Impresora		<p>La impresora será un dispositivo utilizado para tener unas copias físicas de los documentos que se realicen en la empresa D&M 1</p>	\$ 815.000	\$ 815.000

Tijera industrial		La tijera industrial es apta para cortar materiales gruesos como el cuero de una 2 forma rápida y precisa	\$ 5.000	\$ 10.000
Metro de costura		El metro será utilizado para medir cada uno de los patrones de los morrales y billeteras, para así poder cortar y coser con las 2 dimensiones adecuadas	\$ 3.000	\$ 6.000
Carretes de metal para máquina de coser		Los carretes de metal serán utilizados para distribuir el hilo en el momento de unir cada 10 una de las piezas	\$ 1.000	\$ 10.000
Resma de papel		La resma de papel servirá para tener los 4 informes de producción y ventas en físico	\$ 22.500	\$ 90.000
Lapiceros		Los lapiceros se los va a utilizar en cada una de las áreas para llevar el correcto registro de los artículos de cuero 12	\$ 667	\$ 8.004

Cocedora		La cocedora se la utilizar en el área administrativa para tener mayor orden en los documentos	1	\$ 14.000	\$ 14.000
Perforadora		La perforadora se la utilizar para organizar la documentación en cada una de las carpetas	1	\$ 9.800	\$ 9.800
Tijeras oficina		Las tijeras de oficina se las va a utilizar para cortar de manera precisa y eficiente las hojas de papel	1	\$ 2.000	\$ 2.000
Ganchos cosedora tritón		Los ganchos van a ser utilizados para unir la documentación de una manera segura	1	\$ 3.900	\$ 3.900
Carpeta A-Z		Las carpetas AZ están fabricadas de un material duradero, el cual van a contener toda la información de la empresa	10	\$ 1.050	\$ 10.500
Carpetas de presentación		Las carpetas de presentación están diseñadas para contener documentos ya sea de cotizaciones de los materiales y de los informes de producción	10	\$ 2.500	\$ 25.000

Cuchillo



Este cuchillo es especial para cortar materiales gruesos como el cuero, dando un 2 toque fino en cada articulo

\$ 90.000

\$ 180.000

Brochas



Las brochas serán duraderas y resistentes para poder manejar la consistencia de la pintura en 2 el cuero.

\$ 6.000

\$ 12.000

Total

\$ 80.957.284

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación

2.2.6 Plan de producción u operación

Para la fabricación de los artículos se van a realizar según la demanda del mercado y demás aspectos como a nuevas tendencias que salgan, también los diseños van a ser exclusivos y que no se pierda la esencia de lo artesanal y la moda.

Una vez identificada las unidades a producir del primer año calculada en la (tabla 20), se procede a determinar las unidades que se planean producir en los primeros cinco años. Esta proyección se basa en las estimaciones de la oferta y demanda, calculando de esta manera la demanda insatisfecha que se va a cubrir para cada año.

Tabla 28

Unidades de producción

Unidades de producción					
Artículos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Billeteras Para Dama	534	585	641	702	769
Billeteras Para Caballero	390	427	468	513	562
Morrales Para Dama	556	609	668	732	802
Morrales Para Caballero	355	389	427	468	512
Total	1.835	2.011	2.203	2.414	2.645

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación

2.3 Aspectos organizacionales

En un aparte sobre el análisis operativo de una empresa, Weinberger (2009), expresa:

Los inversionistas saben que, si el empresario no cuenta con la infraestructura adecuada, en una ubicación conveniente y si no tiene un sistema eficiente de producción y distribución, es difícil que el negocio sea sostenible, a pesar de las bondades del producto o servicio. (p.76)

La teoría clásica de la organización se basa en los principios de administración propuestos por Henry Fayol:

A) el principio de la división del trabajo para lograr la especialización; b) el principio de la unidad de dirección que postula la agrupación de actividades que tienen un objetivo común bajo la dirección de un solo administrador; c) el principio de la centralización, que establece el equilibrio entre centralización y descentralización y d) el principio de autoridad y responsabilidad (Sapag y Sapag, 2014, p. 168)

2.3.1 *Direccionamiento estratégico*

El direccionamiento estratégico de una productora y comercializadora de artículos de cuero es esencial para definir la visión, misión, objetivos y estrategias que guiarán el negocio hacia el éxito. A continuación, se presenta el esquema:

Visión. Para el año 2030, nuestra visión es consolidarnos como una destacada productora y comercializadora de artículos de cuero en América Latina, distinguida por nuestra excelencia en calidad y compromiso con la sostenibilidad. Nos destacaremos por nuestra dedicación a preservar y promover la artesanía tradicional, al mismo tiempo que mantenemos un firme respeto por el medio ambiente. Nos esforzaremos por competir exitosamente con las principales marcas de artículos de cuero, estableciendo así un estándar de referencia en la industria.

Misión. Proveer productos de cuero de alta calidad, elaborados de manera sostenible y ética, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes y promoviendo la conservación de la artesanía local.

Análisis FODA:

Fortalezas:

- Amplia red de proveedores de cuero de alta calidad.

- Equipo de artesanos altamente capacitados.
- Énfasis en prácticas sostenibles.

Oportunidades:

- Demanda creciente de productos de cuero de alta calidad.
- Interés en productos sostenibles y éticos.
- Posibilidad de expansión a mercados internacionales.

Debilidades:

- Dependencia de un grupo reducido de proveedores.
- Competencia en precios de productos de cuero importados.
- Necesidad de mejorar la visibilidad de marca.

Amenazas:

- Cambios en las regulaciones ambientales.
- Competencia local e internacional.
- Fluctuaciones en los precios de las materias primas.

Objetivos estratégicos:

- Aumentar las ventas anuales en un 20% en los próximos 3 años.

- Diversificar la línea de productos para incluir accesorios de cuero (cinturones, etc.).
- Obtener la certificación de cuero sostenible en un plazo de 2 años.

Estrategias clave:

- Desarrollar una campaña de marketing centrada en la sostenibilidad y la artesanía local.
- Expandir la presencia en línea a través de una tienda en línea y presencia en redes sociales.
- Diversificar las fuentes de proveedores de cuero para reducir la dependencia.

Políticas y valores:

- Compromiso con la sostenibilidad y la ética en la producción.
- Calidad como prioridad en cada producto.
- Respeto y apoyo a la comunidad local de artesanos.

Planes de acción:

- Contratar a un especialista en marketing para desarrollar la estrategia de marketing.
- Establecer alianzas con organizaciones de certificación de sostenibilidad.
- Expandir la presencia en línea a través de la creación de un sitio web y perfiles en redes sociales.

Recursos y capacidades:

- Contratación de personal de marketing.

- Capacitación en prácticas sostenibles para el equipo de producción.
- Fondos para la expansión en línea y el desarrollo de nuevos productos.

Medición y seguimiento:

- Ventas, crecimiento de seguidores en redes sociales, tasa de retención de clientes.
- Revisiones trimestrales para evaluar el progreso y realizar ajustes si es necesario.

Comunicación y cultura organizacional:

- Comunicación regular sobre los valores de sostenibilidad y ética.
- Fomentar un ambiente de trabajo que promueva la creatividad y la innovación.

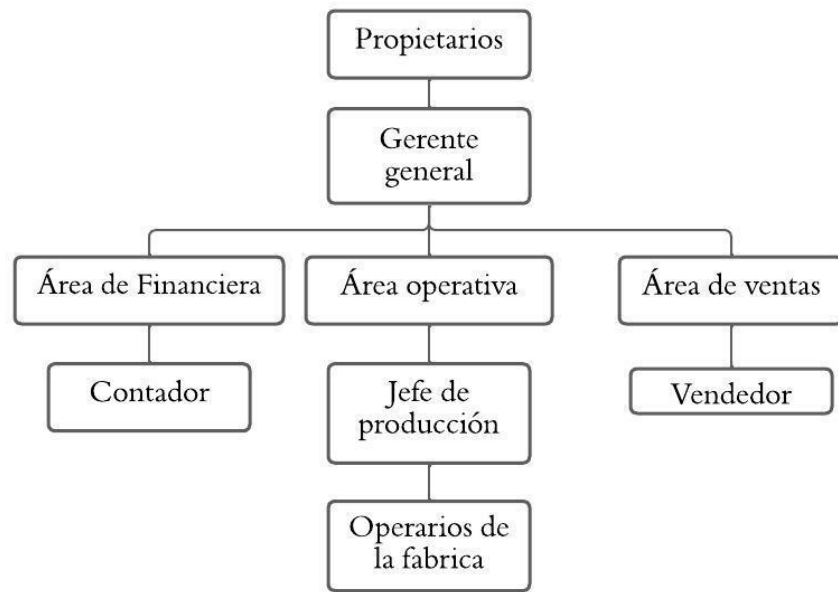
Evaluación y adaptación continua:

- Evaluación anual de la estrategia y ajustes según sea necesario.
- Permanecer atentos a las tendencias del mercado y a las nuevas oportunidades.

2.3.2 Estructura organizacional

Figura 25

Organigrama de D & M



Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación

- **Propietarios o socios.** Los socios empresariales desempeñan un rol crucial en el funcionamiento de una compañía. Su responsabilidad abarca la planificación estratégica, el análisis financiero y la toma de decisiones. Además, contribuyen con capital, habilidades y una visión estratégica para asegurar el éxito y crecimiento del negocio.

- **Gerente general.** El gerente general es responsable de supervisar las actividades de cada área del plan de negocios, administrar recursos y coordinar entre las partes que la componen. Además, desempeña un papel crucial en la conducción estratégica, tanto dentro como fuera de la productora y comercializadora de productos de cuero, tomando decisiones críticas y representando una parte fundamental del plan de negocios. Su función también incluye motivar, supervisar y mediar entre el equipo de trabajo, así como asumir la responsabilidad de asuntos centrales o vitales. En resumen, el gerente general es un líder multifacético que desempeña un papel fundamental en el éxito y la dirección de este plan de negocios.

- **Área de Financiera.** El contador público desempeña un rol crucial en la gestión financiera y el cumplimiento normativo. Sus responsabilidades abarcan desde la contabilidad básica hasta el asesoramiento estratégico en asuntos financieros y fiscales. Algunas de las funciones más

relevantes del contador público incluyen la asesoría tributaria, la elaboración de balances, el registro contable, la realización de auditorías, la preparación de nóminas, la contabilidad de costes y el asesoramiento financiero. En resumen, el contador público es un profesional esencial para mantener la salud financiera y cumplir con las normativas de este plan de negocios.

- **Área de producción.** El jefe de producción se encarga de planificar y ejecutar el proceso de producción, gestionar los materiales, supervisar equipos y operadores, controlar la producción y organizar el trabajo. Su función es garantizar una producción eficiente y de alta calidad dentro de la empresa.

Los operarios de la fábrica desempeñan un papel crucial en el proceso de producción. Sus tareas incluyen la manipulación de mercancías, el mantenimiento y la limpieza de equipos, la producción y el montaje de productos, la supervisión y el control del proceso, y en algunos casos, la programación de máquinas. Su labor es esencial para garantizar el funcionamiento eficiente de la fábrica y la transformación de materias primas en productos finales.

- **Área de ventas.** El vendedor establece relaciones comerciales con los clientes y resuelve sus necesidades con el producto que vende. A lo largo de las etapas de preparación, argumentación y transacción, debe conocer a fondo el producto, asesorar a los compradores y lograr ventas efectivas.

2.3.2.1 Descripción de manuales. Los manuales son documentos esenciales para la operación efectiva de una comercializadora de cueros. A continuación, se describen los principales manuales a tener en cuenta:

a. Manual de Procedimientos de Compras:

Descripción: Este manual establece los procedimientos y pautas para la adquisición de materias primas y productos de cuero. Detalla los pasos desde la identificación de proveedores hasta la recepción de productos en el almacén.

Objetivo: Asegurar un flujo de suministro eficiente y garantizar la calidad de los materiales y productos adquiridos.

b. Manual de Producción y Control de Calidad:

Descripción: Este manual describe los procesos de producción de productos de cuero, desde el corte y ensamblaje hasta el acabado y embalaje. También incluye pautas para el control de calidad en cada etapa.

Objetivo: Garantizar la consistencia en la calidad de los productos y optimizar la eficiencia de la producción.

c. Manual de Ventas y Atención al Cliente:

Descripción: Este manual proporciona pautas para el personal de ventas, incluyendo estrategias de venta, manejo de clientes y resolución de problemas comunes. También puede incluir información sobre productos y precios.

Objetivo: Brindar un excelente servicio al cliente y aumentar las ventas.

d. Manual de Marketing y Promoción:

Descripción: Este manual detalla las estrategias y tácticas de marketing, incluyendo publicidad, redes sociales, eventos promocionales y colaboraciones con otras empresas.

Objetivo: Promover la marca y aumentar la visibilidad en el mercado.

e. Manual de Recursos Humanos y Políticas de Personal:

Descripción: Este manual describe las políticas de recursos humanos, incluyendo la contratación, capacitación, evaluación del desempeño y políticas de tiempo libre.

Objetivo: Establecer un ambiente laboral positivo y asegurar que el personal comprenda las expectativas y políticas de la empresa.

f. Manual de Sostenibilidad y Responsabilidad Social:

Descripción: Este manual se centra en las prácticas sostenibles y de responsabilidad social corporativa de la empresa, incluyendo políticas ambientales y sociales.

Objetivo: Demostrar el compromiso de la empresa con la sostenibilidad y la responsabilidad social, y guiar a los empleados en la implementación de estas políticas.

g. Manual de Seguridad y Salud en el Trabajo:

Descripción: Este manual establece pautas para garantizar la seguridad y salud de los empleados en el lugar de trabajo, incluyendo protocolos de seguridad, primeros auxilios y evacuación.

Objetivo: Proteger a los empleados y cumplir con las regulaciones de seguridad laboral.

h. Manual de Finanzas y Contabilidad:

Descripción: Este manual describe los procesos financieros y contables de la empresa, incluyendo la gestión de cuentas, presupuesto y presentación de informes financieros.

Objetivo: Mantener una gestión financiera sólida y transparente.

i. Manual de Tecnología:

Descripción: Este manual proporciona directrices para el uso de tecnología de la información y comunicación en la empresa, incluyendo políticas de seguridad cibernética y uso de software específico.

Objetivo: Optimizar la eficiencia operativa y proteger la seguridad de los datos.

2.3.2.2 Descripción de funciones. Productora y Comercializadora de cueros "D&M" - Manual de Funciones

Tabla 29

Manual de funciones Gerente General

Gerente de ventas
Descripción del cargo: El Gerente General de la productora y comercializadora de D&M tiene la tarea de supervisar todas las operaciones de cada sección del plan de negocios, gestionar los recursos y facilitar la coordinación. Juega un papel esencial en la dirección estratégica, tanto interna como externa, de la empresa productora y comercializadora de productos de cuero, tomando decisiones clave y siendo una pieza esencial del plan de negocios. Sus responsabilidades también incluyen la motivación, supervisión y mediación entre los miembros del equipo, así como la asunción de responsabilidades en asuntos de importancia central o vital.
Responsabilidades principales:
Planificación: Definir metas a corto y largo plazo para la empresa, tanto a nivel general como específico.
Organización: Gestionar la estructura organizativa actual y futura de la empresa, incluyendo las funciones y roles.
Dirección: Ejercer liderazgo, supervisión y toma de decisiones dentro de la empresa. Supervisión: Monitorear las operaciones generales de la empresa, administrar los recursos y coordinar entre los diferentes componentes de la entidad.
Estrategia: Dirigir la estrategia de la organización tanto a nivel interno como externo.
Toma de decisiones: Hacer frente a decisiones críticas, especialmente en asuntos de importancia central o vital para la organización.
Motivación y mediación: Fomentar la motivación, supervisar y mediar entre los miembros del equipo.
Salario

Inicialmente se establecerá un salario mínimo legal. A medida que se observe el compromiso con este proyecto, se asignará una mejor remuneración.

Requisitos

Experiencia previa en gestión preferiblemente en la industria de cueros o productos relacionados.

Fuertes habilidades de comunicación y capacidad para establecer relaciones comerciales efectivas.

Habilidades de negociación.

Conocimiento del mercado de cueros y productos de cuero.

Título universitario en negocios, finanzas, economía, marketing o campo relacionado.

Autoridad y Responsabilidad

El Gerente General tiene la autoridad para tomar decisiones relacionadas con la gestión del plan de negocios. También es responsable de informar regularmente a los socios sobre el desempeño de ventas y las iniciativas estratégicas.

Firma

Firma del Gerente general

Fecha: _____

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación

Tabla 30

Manual de funciones jefe de producción

Jefe de producción

Descripción del Puesto: El jefe de producción de la productora y Comercializadora de D&M se responsabilizará de la producción tiene la tarea de diseñar y llevar a cabo el proceso de producción, administrar los recursos materiales, supervisar los equipos y operadores, controlar la producción y organizar las tareas laborales. Su objetivo principal es asegurar que la producción sea eficiente y de alta calidad en el contexto de la empresa.

Responsabilidades principales

Coordinación de Operaciones

Colaborar con el gerente para garantizar una producción y distribución eficientes de productos de cuero.

Supervisar el inventario y la gestión de productos.

Coordinar la logística de entrega y distribución.

Generar informes periódicos sobre el desempeño de las operaciones.

Analizar datos para identificar áreas de mejora y oportunidades.

Salario

Inicialmente se establecerá un salario mínimo legal. A medida que se observe el compromiso con este proyecto, se asignará una mejor remuneración.

Requisitos

Experiencia previa en operaciones, preferiblemente en la industria de cueros o productos relacionados.

Experiencia en supervisión de equipos.

Fuertes habilidades de comunicación y capacidad para liderar y motivar a otros.

Conocimiento del mercado de cueros y productos de cuero.

Formación en Gestión y Administración de Empresas

Experiencia previa en roles de producción o supervisión

Autoridad y Responsabilidad

El jefe de producción tiene la autoridad para tomar decisiones relacionadas con la supervisión del equipo y la coordinación de actividades en las operaciones de la fábrica. También es responsable de informar regularmente a la dirección sobre el desempeño y las iniciativas estratégicas en esta área operativa.

Firma

Firma del jefe de producción

Fecha: _____

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación

Tabla 31

Manual de funciones Contador

Contador	
Descripción del Puesto: El Contador de la productora y comercializadora de productos de cuero D&M, es un miembro clave de nuestro equipo financiero y desempeña un papel fundamental en la gestión y supervisión de las actividades contables y financieras de la empresa	
Responsabilidades principales	
Gestión Financiera	Supervisar y mantener registros financieros precisos y actualizados. Gestionar el flujo de efectivo y las transacciones bancarias. Preparar estados financieros, incluyendo el balance general, el estado de resultados y el estado de flujos de efectivo.
Cumplimiento Legal y Fiscal	Asegurarse de que la empresa cumple con todas las obligaciones fiscales y legales. Preparar y presentar declaraciones fiscales y reportes requeridos por las autoridades pertinentes.
Auditoría y Revisión	Coordinar auditorías internas y externas. Revisar y analizar los registros contables y financieros para identificar posibles irregularidades.
Presupuesto y Proyecciones	Colaborar en la preparación y seguimiento del presupuesto anual.

	Ayudar en la elaboración de proyecciones financieras y análisis de variaciones.
Informes y Comunicación	Presentar informes financieros y análisis a la dirección.
	Proporcionar asesoramiento financiero a otros departamentos de la empresa.
Control de Gastos	Supervisar y controlar los gastos de la empresa, identificando áreas de mejora en la eficiencia financiera.

Salario

Inicialmente se establecerá un salario mínimo legal. A medida que se observe el compromiso con este proyecto, se asignará una mejor remuneración.

Requisitos

Título universitario en Contabilidad, Finanzas o campo relacionado.

Experiencia previa en contabilidad y gestión financiera, preferiblemente en la industria de cueros o productos relacionados.

Conocimiento sólido de principios contables y regulaciones fiscales.

Habilidades avanzadas en el uso de software de contabilidad y hojas de cálculo.

Capacidad para trabajar de manera precisa y atender a los detalles

Autoridad y Responsabilidad

El Contador tiene la autoridad para tomar decisiones relacionadas con las actividades contables y financieras de la empresa y es responsable de mantener registros precisos y cumplir con las obligaciones fiscales y legales. También es responsable de proporcionar información financiera y asesoramiento a la dirección.

Firma

Firma Contador

Fecha: _____

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación

Tabla 32

Manual de funciones Operario de Producción

Operario de Producción	
Descripción del Puesto: Los Operarios de Producción en la Comercializadora de D&M son responsables de participar en las actividades de fabricación y procesamiento de productos de cuero, manteniendo altos estándares de calidad y eficiencia.	
Responsabilidades principales:	
Producción de Cuero	Participar en la fabricación y procesamiento de productos de cuero según las especificaciones y estándares de calidad. Operar maquinaria y herramientas de producción de manera segura y eficiente.
Control de Calidad	Inspeccionar productos de cuero para garantizar que cumplan con los estándares de calidad establecidos. Informar sobre cualquier defecto o problema de calidad al supervisor.
Mantenimiento de Equipo	Realizar tareas básicas de mantenimiento y limpieza de maquinaria y equipo de producción.
Seguridad en el Trabajo	Cumplir con todas las normas de seguridad y procedimientos establecidos. Reportar cualquier incidente o situación de riesgo al supervisor.
Eficiencia y Productividad	Trabajar de manera eficiente para cumplir con los objetivos de producción y plazos establecidos.
Salario:	

Inicialmente se establecerá un salario mínimo legal. A medida que se observe el compromiso con este proyecto, se asignará una mejor remuneración.

Requisitos:

Educación secundaria completa o equivalente.

Experiencia previa en trabajos de producción o fabricación, preferiblemente en la industria de cueros.

Capacidad para trabajar en un entorno de ritmo rápido y atención al detalle.

Conocimiento básico de medidas de seguridad en el trabajo.

Tabla 33

Manual de funciones Vendedor de Tienda

Vendedor de tienda

Descripción del Puesto: Los vendedores de tienda en la productora y comercializadora de D&M son responsables de brindar un excelente servicio al cliente y promocionar los productos de cuero de la empresa.

Responsabilidades principales:

Atención al cliente Recibir a los clientes en la tienda y proporcionar asesoramiento sobre productos de cuero.

Atender consultas y resolver problemas de los clientes de manera efectiva.

Ventas Promover y vender productos de cuero de manera activa y persuasiva.

Cumplir con los objetivos de ventas establecidos.

Gestión de inventario Mantener el inventario de productos organizado y actualizado.

Realizar seguimiento de las existencias y reportar faltantes o daños.

Presentación de la tienda Mantener la tienda limpia y organizada.

Participar en la creación de escaparates atractivos.

Salario

Inicialmente se establecerá un salario mínimo legal. A medida que se observe el compromiso con este proyecto, se asignará comisiones de ventas.

Requisitos

Experiencia previa en ventas o servicio al cliente, preferiblemente en la industria de la moda o cueros.

Excelentes habilidades de comunicación y servicio al cliente.

Orientación hacia el logro de objetivos de ventas.

Actitud positiva y apariencia profesional.

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación

2.3.3 Descripción de procedimientos

Los procedimientos son una parte importante para garantizar la consistencia en las operaciones y la calidad en la producción y comercialización de productos de cuero.

Procedimiento: Recepción de Materias Primas de Cuero

Objetivo: Garantizar que las materias primas de cuero se reciban, almacenen y registren correctamente para su posterior procesamiento.

Pasos:

- El personal de recepción recibe las materias primas de cuero de los proveedores.

- Se verifica la cantidad y calidad de las materias primas según las especificaciones acordadas con el proveedor.
- Se etiqueta cada lote de materias primas con información relevante, incluyendo la fecha de recepción y los detalles del proveedor.
- Las materias primas se almacenan en áreas designadas, siguiendo las normas de seguridad y control de calidad.

Procedimiento: Producción de Artículos de Cuero

Objetivo: Definir los pasos necesarios para la fabricación de artículos de cuero, desde el corte hasta el acabado.

Pasos:

- Seleccionar las materias primas de cuero necesarias para el producto a fabricar.
- Cortar el cuero según el patrón y las medidas específicas para cada artículo.
- Realizar las operaciones de ensamblaje, costura y unión de partes de cuero.
- Aplicar tratamientos y acabados, como tintura, pulido y protección.
- Inspeccionar cada artículo para asegurarse de que cumple con los estándares de calidad.

Procedimiento: Control de Calidad de Productos de Cuero

Objetivo: Establecer las pautas y procesos para evaluar y garantizar la calidad de los productos de cuero.

Pasos:

- Seleccionar muestras aleatorias de productos de cuero de cada lote.
- Realizar pruebas de calidad, como resistencia, durabilidad y apariencia.
- Comparar los resultados de las pruebas con los estándares de calidad predefinidos.
- Registrar los resultados de las pruebas y marcar los productos como aprobados o rechazados.
- Tomar medidas correctivas si se encuentran problemas de calidad.

Procedimiento: Ventas y Atención al Cliente

Objetivo: Establecer el proceso de ventas y atención al cliente para asegurar una experiencia positiva para los clientes.

Pasos:

- Recibir a los clientes en la tienda y brindar asesoramiento sobre productos de cuero.
- Atender consultas y resolver problemas de los clientes de manera efectiva.
- Presentar los productos y explicar sus características y beneficios.
- Procesar las ventas de productos de cuero, incluyendo la facturación y el registro de transacciones.
- Mantener el inventario de productos organizado y actualizado.

Procedimiento: Mantenimiento de Maquinaria y Equipo de Producción

Objetivo: Definir las actividades necesarias para el mantenimiento preventivo y correctivo de maquinaria y equipo de producción.

Pasos:

- Realizar inspecciones periódicas de maquinaria y equipo para identificar problemas potenciales.
- Programar y llevar a cabo tareas de mantenimiento preventivo según un calendario establecido.
- Registrar las actividades de mantenimiento y los resultados de las inspecciones.
- Tomar medidas correctivas de inmediato en caso de averías o problemas de funcionamiento.

2.3.4 Reglamentos

A continuación, se describen los principales reglamentos.

2.3.4.1 Reglamento Interno de la productora y comercializadora de artículos de cuero

1. Normas Generales:

1.1. Todos los empleados deben cumplir con las leyes y regulaciones locales, estatales y federales aplicables.

1.2. El respeto mutuo y la cortesía son esenciales en todas las interacciones dentro y fuera de la empresa.

1.3. Los empleados deben cumplir con las políticas y procedimientos de la empresa, incluyendo normas de seguridad, calidad y ética.

2. Horario de Trabajo:

2.1. Los horarios de trabajo se establecerán de acuerdo con las necesidades operativas de la empresa.

2.2. Se espera que los empleados lleguen a tiempo y cumplan con su horario laboral. Cualquier retraso o ausencia debe ser comunicado al supervisor.

3. Vestimenta y Presentación:

3.1. Los empleados deben vestir de manera profesional y adecuada para su puesto de trabajo.

3.2. En la planta de producción, se deben utilizar los equipos de protección personal requeridos, como guantes y gafas de seguridad.

4. Uso de Recursos y Propiedad de la Empresa:

4.1. Los recursos de la empresa, como maquinaria, equipo, vehículos y materiales, deben utilizarse de manera responsable y para fines laborales.

4.2. La propiedad intelectual de la empresa, incluyendo diseños, patentes y secretos comerciales, debe ser protegida y no divulgada a terceros sin autorización.

5. Seguridad en el Trabajo:

5.1. Se deben seguir todas las políticas y procedimientos de seguridad en el trabajo. Los empleados deben informar de inmediato cualquier situación de riesgo o incidente a su supervisor.

6. Ética y Conducta:

6.1. Los empleados deben mantener altos estándares de ética y conducta en todas sus actividades laborales.

6.2. La aceptación de sobornos, regalos inapropiados o cualquier otra forma de corrupción está estrictamente prohibida.

7. Uso de Tecnología y Comunicación:

7.1. El uso de la tecnología de la información de la empresa, como computadoras y sistemas, debe ser para fines laborales legítimos.

7.2. La comunicación interna y externa debe ser profesional y respetuosa.

8. Resolución de Conflictos:

8.1. Los conflictos entre empleados deben ser resueltos de manera constructiva y pacífica. Se debe buscar la mediación del supervisor o el departamento de recursos humanos cuando sea necesario.

9. Política de No Discriminación y Acoso:

9.1. La discriminación y el acoso en función de la raza, género, orientación sexual, religión, discapacidad u otras características personales están estrictamente prohibidos.

9.2. Los empleados deben informar cualquier incidente de discriminación o acoso de inmediato a recursos humanos o la dirección.

10. Cumplimiento y Sanciones:

10.1. El incumplimiento de estos reglamentos puede dar lugar a acciones disciplinarias, que pueden incluir advertencias, suspensiones o la terminación del empleo.

10.2. Se revisarán y actualizarán regularmente estos reglamentos según sea necesario.

2.3.4.2 Reglamento de higiene y seguridad industrial

Objetivo: Establecer las normas y procedimientos de seguridad e higiene industrial para proteger la salud y el bienestar de los empleados y prevenir accidentes en el lugar de trabajo.

1. Responsabilidades de la Dirección:

1.1. La dirección de la empresa es responsable de proporcionar un entorno de trabajo seguro y saludable.

1.2. Debe asignar recursos necesarios para implementar y mantener programas de seguridad e higiene efectivos.

2. Responsabilidades de los Empleados:

2.1. Todos los empleados tienen la responsabilidad de cumplir con las normas de seguridad e higiene.

2.2. Deben reportar inmediatamente cualquier situación de riesgo, incidente o lesión a su supervisor o al departamento de seguridad.

3. Equipos de Protección Personal (EPP):

3.1. Los empleados que trabajen en áreas donde se requiera EPP, como guantes, gafas de seguridad o cascos, deben utilizarlos de acuerdo con las instrucciones proporcionadas.

3.2. La empresa proporcionará EPP adecuados y asegurará su mantenimiento.

4. Seguridad en las Instalaciones:

4.1. Se deben mantener los pasillos y áreas de trabajo limpios y libres de obstáculos.

4.2. Los empleados deben respetar las señales de seguridad y las áreas restringidas.

5. Prevención de Incendios:

5.1. Los extintores y sistemas de alarma de incendios deben mantenerse en condiciones óptimas y ser de fácil acceso.

5.2. Los empleados deben conocer la ubicación de los extintores y las rutas de evacuación.

6. Manejo de Productos Químicos:

6.1. El manejo de productos químicos debe realizarse siguiendo las instrucciones y precauciones proporcionadas por el fabricante.

6.2. Los productos químicos deben almacenarse de manera segura y etiquetarse adecuadamente.

7. Primeros Auxilios:

7.1. Deben estar disponibles kits de primeros auxilios en áreas designadas.

7.2. Los empleados deben recibir capacitación básica en primeros auxilios.

8. Capacitación y Concientización:

8.1. Los empleados deben recibir capacitación periódica en temas de seguridad e higiene.

8.2. Se fomenta la participación activa de los empleados en la identificación y solución de problemas de seguridad.

9. Comité de Seguridad y Salud Ocupacional:

9.1. Se establecerá un comité de seguridad y salud ocupacional para evaluar riesgos y proponer medidas de seguridad.

9.2. Los empleados podrán presentar sugerencias y preocupaciones al comité.

10. Cumplimiento y Sanciones:

10.1. El incumplimiento de este reglamento puede dar lugar a acciones disciplinarias, que pueden incluir advertencias, suspensiones o la terminación del empleo.

Este reglamento de higiene y seguridad industrial debe ser comunicado a todos los empleados, y se deben realizar revisiones periódicas para garantizar su efectividad y actualización según sea necesario. La seguridad en el trabajo es esencial para el bienestar de los empleados y el éxito de la empresa.

2.3.4.3 Reglamento de salud ocupacional.

Objetivo: Promover un ambiente de trabajo seguro y saludable en la comercializadora de D&M y prevenir riesgos para la salud de los empleados.

1. Responsabilidades de la Dirección:

1.1. La dirección de la empresa tiene la responsabilidad de proporcionar los recursos necesarios para garantizar la salud y seguridad de los empleados.

1.2. Debe asegurarse de que se implementen y mantengan programas de salud ocupacional efectivos.

2. Responsabilidades de los Empleados:

2.1. Todos los empleados tienen la responsabilidad de cumplir con las normas de salud ocupacional.

2.2. Deben informar de inmediato cualquier situación de riesgo, incidente o lesión a su supervisor o al departamento de salud ocupacional.

3. Evaluación de Riesgos:

3.1. La empresa realizará evaluaciones de riesgos en todas las áreas de trabajo y tomará medidas para eliminar o reducir los riesgos identificados.

3.2. Los empleados deben cooperar en la identificación y mitigación de riesgos en su lugar de trabajo.

4. Programas de Prevención de Lesiones:

4.1. La empresa proporcionará capacitación en prevención de lesiones y enfermedades ocupacionales.

4.2. Se establecerán medidas de control para reducir el riesgo de lesiones relacionadas con la manipulación de cueros y equipos.

5. Equipos de Protección Personal (EPP):

5.1. Los empleados deben utilizar el EPP proporcionado según las instrucciones y normativas aplicables.

5.2. La empresa proporcionará EPP adecuados y asegurará su mantenimiento.

6. Ergonomía:

6.1. La empresa se esforzará por diseñar estaciones de trabajo ergonómicas y proporcionar capacitación en ergonomía.

6.2. Los empleados deben seguir las recomendaciones ergonómicas proporcionadas.

7. Exposición a Sustancias químicas:

7.1. Los empleados que trabajen con sustancias químicas deben seguir las normativas de seguridad y utilizar los EPP apropiados.

7.2. Se proporcionarán hojas de datos de seguridad de materiales (HDSM) y capacitación sobre sustancias químicas peligrosas.

8. Reporte y Registro de Incidentes:

8.1. Los incidentes de salud ocupacional, incluyendo lesiones y exposiciones a riesgos, deben ser reportados y registrados de inmediato.

8.2. La empresa llevará registros precisos de incidentes y tomará medidas correctivas.

9. Comité de Salud Ocupacional:

9.1. Se establecerá un comité de salud ocupacional para evaluar riesgos y proponer medidas preventivas.

9.2. Los empleados pueden presentar sugerencias y preocupaciones al comité.

10. Cumplimiento y Sanciones:

10.1. El incumplimiento de este reglamento puede dar lugar a acciones disciplinarias, que pueden incluir advertencias, suspensiones o la terminación del empleo.

Este reglamento de salud ocupacional debe ser comunicado a todos los empleados y se deben realizar revisiones periódicas para garantizar su efectividad y actualización según sea necesario. La salud ocupacional es esencial para el bienestar de los empleados y el éxito sostenible de la empresa.

2.3.5 Constitución legal de la empresa

La constitución legal de una empresa productora y comercializadora de cueros implica seguir una serie de pasos y cumplir con requisitos legales específicos.

Elección del tipo de entidad de una productora y comercializadora.

Se espera constituir una empresa de artículos de cuero como una sociedad por acciones simplificada (S.A.S), ya que ofrece varias ventajas como por ejemplo la Ley 1258 de 2008 (2008, 5 de diciembre), señala que:

Artículo 1 Constitución: La sociedad por acciones simplificada podrá constituirse por una o varias personas naturales o jurídicas, quienes sólo serán responsables hasta el monto de sus respectivos aportes. (p. 1)

Artículo 17 Organización de la Sociedad. En los estatutos de la sociedad por acciones simplificada se determinará libremente la estructura orgánica de la sociedad y demás normas que rijan su funcionamiento. A falta de estipulación estatutaria, se entenderá que todas las funciones previstas en el artículo 420 del Código de Comercio serán ejercidas por la asamblea o el accionista único y que las de administración estarán a cargo del representante legal. (p. 4)

Paso 2: Registro de la Empresa

Nombre: D&M S.A.S

Paso 3: Definición de la Estructura de la Empresa

Estructura:

- Gerente general
- Jefe de producción
- Operadores
- Contador
- Vendedor

Paso 4: Cumplimiento Fiscal y Contable

Registrar la empresa ante las autoridades fiscales y establece un sistema de contabilidad adecuado.

Paso 5: Contratación de Personal

Contratación de acuerdo con la ley

Paso 6: Protección de Propiedad Intelectual

Registro en la superintendencia de industria y comercio.

Paso 7: Cumplimiento Normativo y Ambiental

Paso 8: Seguro Comercial

Paso 9: Operaciones Diarias y Gestión Financiera

2.3.5.1 Estatutos Empresa.

Tabla 34

Estatutos de la empresa

Capítulo I: Denominación y Domicilio	<p>Artículo 1: La entidad se denomina " D&M ", en adelante, la "Empresa".</p> <p>Artículo 2: El domicilio principal de la Empresa se encuentra en calle 14-Bombona, Pasto, y podrá establecer sucursales u oficinas en otros lugares dentro o fuera del país, previa autorización legal.</p>
Capítulo II: Objeto Social	<p>Artículo 3: El objeto social de la Empresa es la producción, manufactura, venta, comercialización, distribución e importación/exportación de productos y artículos de cuero y sus derivados.</p> <p>Artículo 4: La Empresa podrá realizar actividades relacionadas con la promoción, diseño, desarrollo y fabricación de artículos de cuero de alta calidad, así como la venta al por mayor y al por menor de los mismos.</p>
Capítulo III: Capital Social	<p>Artículo 5: El capital social de la Empresa es de cincuenta millones de pesos colombiano, representado por 500 acciones, con un valor nominal de cien mil pesos colombianos.</p> <p>Artículo 6: El capital social podrá ser aumentado o disminuido mediante acuerdo de la junta de accionistas o socios, según corresponda, y conforme a las regulaciones legales.</p>
Capítulo IV: Administración y Dirección	<p>Artículo 7: La administración y dirección de la Empresa estarán a cargo de Juan Camilo Martínez en calidad de Gerente de Ventas, quien tendrá las facultades y responsabilidades de representación legal de la empresa.</p>

Artículo 8: La junta de accionistas o socios designará al director o presidente y otros directivos de la Empresa, quienes serán responsables de la gestión y toma de decisiones estratégicas.

Capítulo V: Duración y Disolución

Artículo 9: La duración de la Empresa es indefinida, salvo que se acuerde su disolución por decisión de la junta de accionistas o socios, en conformidad con las leyes aplicables.

Artículo 10: En caso de disolución, se procederá a la liquidación de los activos y pasivos de la Empresa de acuerdo con lo establecido por la legislación vigente.

Capítulo VI: Disposiciones Finales

Artículo 11: Cualquier modificación a estos estatutos requerirá la aprobación de [porcentaje de accionistas o socios] de los accionistas o socios presentes en una reunión debidamente convocada.

Artículo 12: Los casos no previstos en estos estatutos se resolverán conforme a la legislación vigente.

Artículo 13: Resolución de Conflictos. Cualquier controversia relacionada con estos estatutos o la empresa se resolverá a través de [método de resolución de conflictos, como arbitraje o mediación], de conformidad con las leyes aplicables.

Fecha de Aprobación: 3 de octubre 2023

Firma de los Fundadores o Accionistas/Socios:

[Firmas y nombres de los fundadores, accionistas o socios]

2.4 Plan financiero

2.4.1 Estudio económico

Según Baca, (2010):

En este estudio se realiza el análisis de ingresos, egresos, y determinar la inversión inicial, la cual se divide en: Propiedad planta y equipo, muebles y enseres, pago de nómina, entre otras, el objetivo de este análisis es conocer la rentabilidad del negocio a través de la aplicación de diferentes variables económicas y financieras. (p. 54)

Según Meza Orozco, J. J. (2013):

La última etapa de la planificación del proyecto, recoger y cuantifica toda la información procedente de los estudios de mercado, técnico y organizacional. Los pasos mencionados son secuenciales, lo que significa que se deben realizar en orden. Una vez que el evaluador del proyecto se haya dado cuenta que existe mercado para el bien o servicio, y que no existen obstáculos de orden técnico y legal para la implementación del proyecto, se calcula el monto de las inversiones necesarias implementar en el proyecto y a definir los ingresos y costos durante el periodo de evaluación de proyecto. (p.29)

Sin embargo, para llevar a cabo este plan de negocios de artículos de cuero es necesario realizar el análisis de los ingresos, egresos que se proyectan a 5 años, para así poder encontrar el punto de equilibrio, el flujo de efectivo, valor presente neto, la tasa interna de retorno TIR, entre otros.

2.4.2 Determinación de inversiones

Mungaray y Ramírez (2004), postulan que es esencial estructurar los montos invertidos en un negocio, sin importar su cuantía, ya que representan un elemento imprescindible en los flujos de caja. Esta estructura plantea una clasificación más tradicional: inversiones fijas, diferidas y capital de trabajo. En este plan de negocios, es crucial establecer el presupuesto de inversión necesario para la operación del proyecto. Por lo tanto, se han categorizado estos tres elementos para determinar las inversiones que este plan de negocio requiere.

Se han identificado ciertos elementos para ser incluidos como inversiones fijas, que son activos que se conservan para ser utilizados en la fabricación de los artículos en cuero. Según la NIIF para PYMES (2015), en su sección 17, se menciona que la propiedad, planta y equipo son activos tangibles, es decir, que se pueden ver y tocar. Una característica de estos activos es que se espera que se utilicen durante más de un periodo. En este contexto, las inversiones que se planean para este plan de negocios a largo plazo incluyen la maquina y equipo, muebles y enseres, equipo de oficina, otros elementos esenciales para comenzar con la producción de artículos de cuero.

Tabla 35

Inversión Fija

Inversión Fija			
Producto	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Maquinaria y equipo			
Maquina plana	1	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000
Máquina de codo	1	\$ 5.200.000	\$ 5.200.000
Maquina desbastadora	1	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000
Subtotal			\$ 18.200.000
Muebles y enseres			
Escritorio	2	\$ 300.000	\$ 600.000
Sillas	6	\$ 20.000	\$ 120.000
Mesa de corte	2	\$ 900.000	\$ 1.800.000
Estantes	5	\$ 420.000	\$ 2.100.000
SUBTOTAL			\$ 4.620.000
Equipo de oficina			
Computador	1	\$ 1.400.000	\$ 1.400.000
Impresora	1	\$ 815.000	\$ 815.000
Subtotal			\$ 2.215.000

Otros			
Lápiz de mercurio	100	\$ 939	\$ 93.900
Agujas para máquina de coser	10	\$ 1.735	\$ 17.350
Caja registradora	1	\$ 800.000	\$ 800.000
Tijera industrial	2	\$ 5.000	\$ 10.000
Metro de costura	2	\$ 3.000	\$ 6.000
Carretes de metal para máquina de coser	10	\$ 1.000	\$ 10.000
Brochas	2	\$ 6.000	\$ 12.000
Cuchillas para cortar cuero	2	\$ 90.000	\$ 180.000
Subtotal			\$ 1.129.250
Total, inversión Fija			\$ 26.164.250

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación

Según la Sección 17 de las NIIF para PYMES (2015), que aborda la propiedad, planta y equipo, establece que “una entidad debe distribuir el importe depreciable de un activo de forma sistemática a lo largo de su vida útil” (p.1). Al incluir propiedad, planta y equipo en este plan de negocio, es importante aplicar la depreciación a cada uno de estos activos, ya que su valor disminuye con el tiempo. En esta misma sección describe diferentes tipos de métodos de depreciación uno de ellos es el lineal, también conocido como método de línea recta. Este método ilustra cómo el valor de un activo disminuye con el tiempo. El cálculo para esta depreciación consiste en dividir el costo del activo fijo entre su vida útil estimada en años. Así:

$$\text{Depreciación} = (\text{Costo del activo}) / (\text{Años de vida útil})$$

Tabla 36*Depreciación Inversión Fija*

Depreciación Inversión Fija							
Activo	Vida útil estimada	Costo del activo	Valor depreciación anual				
			1	2	3	4	5
Producción							
Muebles y enseres							
Sillas	10	\$ 60.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.000
Mesa de corte	25	\$ 1.800.000	\$ 72.000	\$ 72.000	\$ 72.000	\$ 72.000	\$ 72.000
Maquinaria y equipo							
Maquina plana	15	\$ 7.000.000	\$ 466.667	\$ 466.667	\$ 466.667	\$ 466.667	\$ 466.667
Máquina de codo	15	\$ 5.200.000	\$ 346.667	\$ 346.667	\$ 346.667	\$ 346.667	\$ 346.667
Maquina desbastadora	15	\$ 6.000.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000
Depreciación de producción		\$ 20.000.000	\$ 1.291.333	\$ 1.291.333	\$ 1.291.333	\$ 1.291.333	\$ 1.291.333
Gastos de administración							
Muebles y enseres							
Escritorio	10	\$ 300.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000
Sillas	10	\$ 40.000	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 4.000
Equipos de oficina							

Computador	5	\$ 1.400.000	\$ 280.000	\$ 280.000	\$ 280.000	\$ 280.000	\$ 280.000
Impresora	5	\$ 815.000	\$ 163.000	\$ 163.000	\$ 163.000	\$ 163.000	\$ 163.000
Depreciación Gastos de administración		\$ 2.555.000	\$ 477.000	\$ 477.000	\$ 477.000	\$ 477.000	\$ 477.000
Gastos de ventas							
Muebles y enseres							
Escritorio	10	\$ 300.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000
Sillas	10	\$ 20.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000
Estantes	5	\$ 2.100.000	\$ 420.000	\$ 420.000	\$ 420.000	\$ 420.000	\$ 420.000
Otro							
Caja registradora	5	\$ 800.000	\$ 160.000	\$ 160.000	\$ 160.000	\$ 160.000	\$ 160.000
Depreciación Gastos de ventas		\$ 3.220.000	\$ 612.000	\$ 612.000	\$ 612.000	\$ 612.000	\$ 612.000
TOTAL		\$ 25.775.000	\$ 2.380.333	\$ 2.380.333	\$ 2.380.333	\$ 2.380.333	\$ 2.380.333

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación

Méndez (2016). señala que “las inversiones diferidas se asocian a gastos pagados por adelantado, es decir antes de iniciar la fase operativa del plan de negocios” (p. 25). Para este plan de negocios se consideran inversión diferida los estudios previos de diseño de arquitectura, la parte de publicidad y promoción, gastos de constitución, licencias, estudios de diseño, marketing y demás gastos que son indispensables para el desarrollo óptimo de este plan de negocios. De acuerdo con la Sección 18 de la NIIF para PYMES (2015), establece que “los activos intangibles generados internamente, como los costos legales, los costos de inicio de actividades, la publicidad y otras actividades promocionales, deben ser reconocidos como gastos y no como activos intangibles” (p.2). Por lo tanto, estos tipos de inversiones se registrarán como gastos en la contabilidad.

Tabla 37

Inversión Diferida

Inversión Diferida			
Producto	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Software			
Software	1	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000
Subtotal			\$ 1.500.000
Tramites y Licencias			
Costo de constitución	1	\$ 8.732.800	\$ 8.732.800
Licencias	1	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Subtotal			\$ 9.732.800
Otros			
Estudio diseño Arquitectura	1	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000
Publicidad Redes sociales	1	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000
Cuñas publicitarias de radio	1	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
Participaciones en ferias	1	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000
Promociones	1	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
Instalaciones	1	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000

Adecuaciones	1	\$ 4.750.000	\$ 4.750.000
		Subtotal	\$ 11.700.000
		Total, inversión Diferida	\$ 22.932.800

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación

Posteriormente se identifica el capital de trabajo que según Baca (2010) "es la diferencia aritmética entre el activo circulante y pasivo circulante" al mencionar el activo circulante pueden ser inventarios como es la materia prima y valores e inversiones en este caso es la personalización ya que es un valor agregado a este plan de negocios .El capital de trabajo diferente a las dos inversiones anteriores, se podría decir que es con lo que se debe contar para que empiece a funcionar una empresa en este caso el plan de negocios pero estos no se pueden recuperar puesto que se necesitan en un corto plazo ,en la siguiente tabla se identificó el capital de trabajo mensual y anual así:

Tabla 38

Capital de trabajo

Capital de Trabajo		
	Mensual	Anual
Compra de materia prima	\$ 4.625.152	\$ 55.501.829
Utilización mano de obra	\$ 6.002.159	\$ 72.025.908
Utilización mano de obra Indirecta	\$ 1.050.000	\$ 1.440.000
Nomina administrativa. y ventas	\$ 5.927.513	\$ 71.130.156
Cafetería	\$ 50.000	\$ 600.000
Aseo y limpieza	\$ 85.000	\$ 1.020.000
Servicios Públicos	\$ 350.000	\$ 4.200.000
Arrendamiento	\$ 1.460.000	\$ 17.520.000
Personalización	\$ 1.223.273	\$13.456.000
Útiles y papelería	\$ 163.200	\$ 1.958.400
Total	\$ 20.936.297	\$ 238.852.293

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación

Tabla 39

Inversión Inicial Total

Inversión Total		
Detalle	Valor Inversión	% participación
Inversión Fija	\$ 26.164.250	37%
Inversión Diferida	\$ 22.932.800	33%
Capital de Trabajo	\$ 20.936.297	30%
Total	\$ 70.033.347	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación

Para cubrir esta inversión total anterior mente mencionada debe existir una fuente de financiación cabe recalcar que al referirse fuentes de financiar este plan de negocios se buscan los créditos más óptimos para este proyecto al igual que buscar fondos de emprendimiento que impulsan la creación de nuevos emprendimientos y la generación de empleo un claro ejemplo es Fondo emprender que es fomentado por el SENA o Fondo mujer emprende que es del gobierno donde muestra diferentes programas activos que apoyan a las mujeres pero en esta parte inicial del proyecto no se tomaran en cuenta más sin embargo en el futuro pueda a que sí .

Para llevar a cabo este plan de negocios, se requiere una inversión inicial total de \$70.033.347. Los aportes de los socios cubrirán el 100% del capital de trabajo. Cada socio aportará el 50% del capital, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 40

Aportes de socios

Aportes de socios	
Marly Figueroa	\$ 35.016.674

Diana Cerón	\$ 35.016.674
Aportes de socios Total	\$ 70.033.347

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación

2.4.3 *Cálculo y proyección de costos y gastos*

A continuación, se realiza el cálculo de costos y gastos así:

2.4.3.1 Costos. Los Costos según Cuevas (2001) los define como: “el sacrificio realizado para obtener algún bien o servicio” (p. 25), gracias a ello se puede determinar el costo a producir y vender de cada artículo .Para La fabricación de artículos de cuero se utiliza los costos de manufactura donde se toma una materia prima y se transforma en un producto terminado a través del trabajo de los colaboradores usando maquinaria .en estos costos de producción existen tres componentes esenciales para llevar a cabo el proceso transformativo ,consiste en:

Materia Prima Directa (MPD): Son materiales necesarios que son objeto de transformación donde se los puede identificar y asignar al artículo de cuero obteniendo su costo es decir son fáciles de cuantificar.

Mano de obra directa (MOD): Es la remuneración por la intervención humana requerida para la fabricación de un artículo de cuero cuyo tiempo y valor se puede identificar y asignar al producto, estos costos laborales hacen parte salarios, prestaciones y seguridad sociales.

Costos indirectos de fabricación (CIF): Son erogaciones que tienen directamente relación con la fabricación de un artículo, pero el valor se dificulta asignar al producto final, es decir son materiales, mano de obra, entre otros que no se puede destinar de manera clara y fácil al costo final del artículo.

2.4.3.1.1 Materia prima. En la siguiente tabla se presenta los materiales e insumos directos que son esenciales para la fabricación de los cuatro artículos a ofrecer cabe recalcar que se encuentra el material, la unidad de medida, la cantidad para un realizar un artículo y la cantidad anual a utilizar, finalmente el valor unitario y anual según la cobertura anual planteada.

Materia prima de los cuatro artículos

Tabla 41*Materia prima de morral para caballero y dama*

Materia prima para un morral para caballero						
Material	Medida	Cantidad	Precio unitario	Cantidad anual	Precio total	
Cuero Natural	Pies	13	\$ 2.700,00	4.621	\$ 12.476.849,58	
Seda tifón	Metros	2	\$ 3.800,00	711	\$ 2.701.540,08	
Cremallera a tono del cuero N°6 Eka	Metros	3	\$ 800,00	1.066	\$ 853.117,92	
Llaves de metal N°6 Eka	Unidad	5	\$ 300,00	1.777	\$ 533.198,70	
Hebillas de Metal	Unidad	2	\$ 1.200,00	711	\$ 853.117,92	
Yumbolon N°3	Cm	80	\$ 35,00	28.437	\$ 995.304,24	
Yumbolon N°8	Cm	10	\$ 80,00	3.555	\$ 284.372,64	
Reata ribete media	Cm	5	\$ 6,00	1.777	\$ 10.663,97	
Trabilla de pulgada metálica	Unidad	4	\$ 250,00	1.422	\$ 355.465,80	
Remaches #9	Unidad	6	\$ 90,00	2.133	\$ 191.951,53	
Total					\$ 19.255.582,39	
Materia prima para un morral para dama						
Material	Medida	Cantidad	Precio unitario	Cantidad anual	Precio total	
Cuero Natural	Pies	13	\$ 2.700,00	7.230	\$ 19.519.840,08	
Seda tifón	Metros	2	\$ 3.800,00	1.112	\$ 4.226.518,08	
Cremallera a tono del cuero N°6 Eka	Metros	3	\$ 800,00	1.668	\$ 1.334.689,92	

Llaves de metal N°6 Eka	Unidades	4	\$ 300,00	2.224	\$ 667.344,96
Yumbolon N°3	Cm	80	\$ 35,00	44.490	\$ 1.557.138,24
Yumbolon N°8	Cm	10	\$ 80,00	5.561	\$ 444.896,64
Reata ribete media	Cm	5	\$ 6,00	2.781	\$ 16.683,62
Trabilla de pulgada metálica	Unidades	2	\$ 250,00	1.112	\$ 278.060,40
Broche para cierre cuadrado metálico	Unidades	1	\$ 350,00	556	\$ 194.642,28
Remaches#9	Unidades	6	\$ 90,00	3.337	\$ 300.305,23
Hebillas de Metal	Unidad	2	\$ 1.200,00	1.112	\$ 1.334.689,92
Total					\$ 29.874.809,38

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación

Tabla 42

Materia prima de morral Billetera para dama y caballero

Materia prima para una Billetera para Dama					
Material	Medida	Cantidad	Precio unitario	Cantidad anual	Precio total
Cuero Natural	Pie	2	\$ 2.700,00	1.067	\$ 2.881.980,00
Seda tifón	Cm	20	\$ 38,00	10.674	\$ 405.612,00
Cremallera #3 Eka	Cm	15	\$ 6,50	8.006	\$ 52.035,75
Llave Eka n°3	Unidad	3	\$ 150,00	1.601	\$ 240.165,00
Acetato transparente	Cm	5	\$ 120,00	2.669	\$ 320.220,00
Broches con imán	unidad	1	\$ 271,00	534	\$ 144.632,70

Reata ribete media	Cm	3	\$ 6,00	1.601	\$ 9.606,60
Cartón Industrial	Cm	38	\$ 14,90	20.281	\$ 302.180,94
Total					\$ 4.356.432,99
Materia prima para una Billetera para Caballero					
Material	Medida	Cantidad	Precio unitario	Cantidad anual	Precio total
Cuero Natural	Pie	1	\$ 2.700,00	390	\$ 1.052.384,40
Seda tifón	Cm	20	\$ 38,00	7.795	\$ 296.226,72
Acetato transparente	Cm	10	\$ 120,00	3.898	\$ 467.726,40
Reata ribete media	Cm	3	\$ 6,00	1.169	\$ 7.015,90
Cartón Industrial	Cm	33	\$ 14,90	12.862	\$ 191.650,89
Total					\$ 2.015.004,31
Total, materia prima anual					\$ 55.501.829,06

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación

2.4.3.1.2 Mano de obra. En este plan de negocios, la producción se llevará a cabo en serie, lo que conduce a implementar el sistema de costos por procesos. Según Guarnizo (2015), este sistema se utiliza cuando “el flujo de producción es continuo y en serie” (p 47). Por lo tanto, se opta por este sistema, donde cada uno de los artículos manejan un diseño por ende su fabricación va a hacer igual. Para medir los tiempos de elaboración, se contó con la valiosa ayuda de un marroquiner. Su experiencia nos permitió determinar la duración de la fabricación de cada artículo de cuero, con el objetivo de obtener una estimación precisa de la mano de obra directa. A continuación, se presenta las tablas que detallan el tiempo en minutos necesario para elaborar cada uno de los artículos.

Tabla 43

Cálculo de tiempo de cada artículo

Cálculo de tiempo para billetera de dama	
Proceso	Tiempo (min)
Corte del cuero y demás materiales	60
Desbastar cuero	15
Embonar los filos de las piezas	30
Unir piezas de tela	10
Coser las piezas, los cierres y demás	20
Aplicar los demás accesorios	1
Pintar filos	3
Total, tiempo	139

Cálculo de tiempo para Billetera para caballero	
Proceso	Tiempo (min)
Corte del cuero y demás materiales	60
Desbastar cuero	10
Embonar los filos de las piezas	30
Unir piezas de tela	10
Coser las piezas	15

Aplicar los demás accesorios	1
Pintar fillos	3
Total, tiempo	129

Cálculo de tiempo para morral para Dama

Proceso	Tiempo (min)
Corte del cuero y demás materiales	120
Desbastar cuero	40
Embonar los fillos de las piezas	60
Unir piezas de tela	30
Coser las piezas, los cierres y demás	45
Aplicar los demás accesorios	2
Pintar fillos	4
Ultimar detalles	2
Total, tiempo	303

Cálculo de tiempo para morral para Caballero

Proceso	Tiempo (min)
Corte del cuero y demás materiales	130
Desbastar cuero	40
Embonar los fillos de las piezas	59
Unir piezas de tela	30
Coser las piezas, los cierres y demás	50
Aplicar los demás accesorios	3
Pintar fillos	4
Ultimar detalles	2
Total, tiempo	318

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación

Para la producción de los cuatro artículos es necesario un total de 889 minutos que es igual a 15 horas por cada artículo se puede analizar que unos artículos como son los morrales requieren más

tiempo, pero al realizarlo en cantidad se espera que pueda reducir ese tiempo, pero este es nuestro tiempo base.

2.4.3.1.3 Costo de mano de obra. Siguiendo con este sistema de costos por proceso, se procede a calcular el costo de mano de obra anual. Para ello, se escoge la cobertura anual que es la capacidad de unidades que este plan de negocios tiene como objetivo producir cada año. Luego, a cada uno de los artículos se les asigna el tiempo de mano de obra en horas. En las tablas anteriores, se determinó el tiempo en minutos por ende se realiza la conversión a horas. Posteriormente, se establece el valor de la hora de mano de obra. con ello se determina el costo de mano de obra de un artículo por ende se multiplica con la producción anual de cada artículo y se obtiene el costo de mano de obra anual. Por lo tanto, el costo de mano de obra se determinó de la siguiente manera:

Tabla 44

Costo de mano de obra

Artículo	Producción anual	Hora mano de obra	Valor H.M.O	Mano de obra por unidad	MOD
Billeteras Para Dama	534	2,32	\$ 9.108,38	\$ 21.101,07	\$ 11.261.643,66
Billeteras Para Caballero	390	2,15	\$ 12.471,76	\$ 26.814,27	\$ 10.451.453,47
Morrales Para Dama	556	5,05	\$ 8.741,16	\$ 44.142,86	\$ 24.548.762,79
Morrales Para Caballero	355	5,30	\$ 13.675,41	\$ 72.479,68	\$ 25.764.048,08
Total	1.835	15	\$ 43.996,71	\$ 164.537,89	\$72.025.908,00

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación

Dentro de los conceptos salariales, se determinan las nóminas liquidadas por área a la que esta cada trabajador, pero para el presente plan de negocios se pagará bajo contrato por ende para

liquidar la nómina de los dos trabajadores se tendrá en cuenta que, según el ministerio de trabajo, el empleador se encarga de afiliar a sus colaboradores a seguridad social es decir asegurar el pago de salud, pensión, riesgos laborales y caja de compensación familiar.

Tabla 45*Nómina de producción*

Nómina de mano de obra. mensual										
No	Cargo	Asignación básica	Días de trabajo	Devengado			Deducciones			Neto pagado
				Sueldo	Auxilio de transporte	Total, devengado	Aporte a salud 4%	Aporte pensión 4%	Total, deducción	
Producción										
1	Operador jefe	\$ 1.300.000	30	\$ 1.300.000	\$ 162.000	\$ 1.462.000	\$ 52.000	\$ 52.000	\$ 104.000	\$ 1.358.000
2	Operador 2	\$ 1.300.000	30	\$ 1.300.000	\$ 162.000	\$ 1.462.000	\$ 52.000	\$ 52.000	\$ 104.000	\$ 1.358.000
3	Operador 3	\$ 1.300.000	30	\$ 1.300.000	\$ 162.000	\$ 1.462.000	\$ 52.000	\$ 52.000	\$ 104.000	\$ 1.358.000
Total				\$ 3.900.000	\$ 486.000	\$ 4.386.000	\$ 156.000	\$ 156.000	\$ 312.000	\$ 4.074.000

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación

Según el decreto 768 del 2022 la clasificación de actividades económica este plan de negocios hace parte del CIIU 1512 Fabricación de artículos de viaje, bolsos de mano y artículos similares elaborados en cuero por ende está clasificado en el riesgo 3 donde se aplica a los operarios el 2,436% de ARL.

En las tablas siguientes, se aplican los diferentes porcentajes de aportes parafiscales y prestaciones sociales. Estos cálculos se realizan mensualmente y para cada operador de la fábrica. Para facilitar la comprensión, se realizó una tabla resumen del costo de mano de obra para la producción mensual es de \$6.002.159, y el costo anual asciende a \$72.025.908.

Tabla 46

Apropiaciones y parafiscales

Apropiaciones y Parafiscales					
Cargo	IBC (Ingreso Base De Cotización)	Aporte Pensión 12%	Aporte ARL III (2,436%)	Aporte CCF 4%	Total
PRODUCCIÓN					
Operador 1	1.300.000	156.000	31.668	52.000	239.668
Operador 2	1.300.000	156.000	31.668	52.000	239.668
Operador 3	1.300.000	156.000	31.668	52.000	239.668
Total		468.000	95.004	156.000	719.004

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación

Tabla 47

Prestaciones sociales

Prestaciones Sociales					
Cargo	Cesantías	Intereses sobre Cesantías	Prima de Servicios	Vacaciones	Total
Producción					
%	8,333%	1%	8,333%	4,167%	
Operador 1	121.833	1.218	121.833	54.167	299.052
Operador 2	121.833	1.218	121.833	54.167	299.052
Operador 3	121.833	1.218	121.833	54.167	299.052
Total	365.500	3.655	365.500	162.500	897.155

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación

Tabla 48

Resumen Nomina de producción

Resumen de nómina producción		
Detalle	Mes	Anual
Cesantías 8,33%	\$ 365.500	\$ 4.386.000
Intereses sobre cesantías 1%	\$ 3.655	\$ 43.860
Prima de servicios 8,33%	\$ 365.500	\$ 4.386.000
Vacaciones 4,167%	\$ 162.500	\$ 1.950.000
Aporte pensión 12%	\$ 468.000	\$ 5.616.000
Aporte ARL III (2,436%)	\$ 95.004	\$ 1.140.048
Aporte CCF 4%	\$ 156.000	\$ 1.872.000
Total	\$ 1.616.159	\$ 19.393.908
Total, devengado	\$ 4.386.000	\$ 52.632.000

Total, mod	\$ 6.002.159	\$ 72.025.908
-------------------	---------------------	----------------------

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación

2.4.3.1.4 Costos indirectos de fabricación.

Tabla 49

Costos indirectos de fabricación

Costos indirectos de fabricación		
Materia prima indirecta		
Material	Mensual	Anual
Hilo settanyl N°69	\$ 120.000	\$ 1.440.000
Solución Blanca	\$ 208.000	\$ 2.496.000
Tintucuerdo- pintura para cuero	\$ 95.400	\$ 1.144.800
Lápiz de mercurio para cuero	\$ 9.390	\$ 112.680
Agujas Para Máquina De Coser	\$ 17.350	\$ 208.200
Total, MPD	\$ 450.140	\$ 5.401.680
Mano de obra indirecta		
Cargo	Mensual	Anual
Diseñador	\$ 1.050.000	\$ 12.600.000
Total, MOD	\$ 1.050.000	\$ 12.600.000
Otros costos indirectos de fabricación		
Detalle	Mensual	Anual
Servicios	\$ 155.000	\$ 1.860.000
Arrendamiento	\$ 600.000	\$ 7.200.000
Depreciación	\$ 107.611	\$ 1.291.333
Dotación para colaboradores	\$ 224.000	\$ 2.688.000
Costos de constitución	\$ 660.000	\$ 7.920.000
Implementos de seguridad	\$ 93.500	\$ 1.122.000
Total, otros CIF	\$ 1.840.111	\$ 22.081.333

Total, CIF-Mensual	\$ 3.340.251	\$ 40.083.013
---------------------------	---------------------	----------------------

Una vez se obtiene los costos de cada uno de los elementos da como resultado el costo de producción en la siguiente tabla se muestra de manera mensual y anual.

Tabla 50

Resumen Costos de producción

Costos de Producción		
Elemento	Mensual	Anual
MP	\$ 4.625.152	\$ 55.501.829
MO	\$ 6.002.159	\$ 72.025.908
CIF	\$ 3.340.251	\$ 40.083.013
Total	\$ 13.967.563	\$ 167.610.750

Para finalizar se realiza la proyección de los costos. Para poder calcular los costos a futuro se utilizó el promedio del índice de precios al productor (IPP) en este caso se tomaron cifras en cuanto a las variaciones de la producción nacional del 2019 al 2024.

Tabla 51

Promedio del IPP

Promedio IPP	
Año	Variación anual
2019	6,09%
2020	-0,87%
2021	26,60%
2022	21,81%
2023	-5,79%
Promedio de IPP	9,57%

Para proyectar el costo de mano de obra, se ha optado por tomar el porcentaje de incremento salarial calculado en la tabla 44. Esto se debe a que el costo de vida cambia y es importante ajustarse a la capacidad de cubrir las necesidades básicas de los trabajadores. Por este motivo, se calcula la proyección de 5 años con este incremento.

En cuanto a la proyección de materia prima y CIF (Costos Indirectos de Fabricación), se ha optado por utilizar el promedio del Índice de Precios al Productor (IPP) según el Banco de la República. El IPP “es un indicador de la evolución de los precios de venta del productor”. Al considerar este índice, se direcciona a la fluctuación de precios de insumos y demás elementos para la fabricación de un producto. Por este motivo, se proyectan los costos futuros, ya que se enfoca en estimar de manera más precisa los costos.

Tabla 52*Proyección de costos*

Proyección de costos					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Materia prima	\$ 55.501.829	\$ 60.812.244	\$ 66.630.760	\$ 73.005.991	\$ 79.991.204
Total, devengado	\$ 52.632.000	\$ 57.005.719	\$ 61.742.894	\$ 66.873.729	\$ 72.430.936
Cesantías 8,33%	\$ 4.386.000	\$ 4.750.477	\$ 5.145.241	\$ 5.572.811	\$ 6.035.911
Intereses sobre cesantías 1%	\$ 43.860	\$ 47.505	\$ 51.452	\$ 55.728	\$ 60.359
Prima de servicios 8,33%	\$ 4.386.000	\$ 4.750.477	\$ 5.145.241	\$ 5.572.811	\$ 6.035.911
Vacaciones 4,167%	\$ 1.950.000	\$ 2.112.045	\$ 2.287.556	\$ 2.477.652	\$ 2.683.545
Aporte pensión 12%	\$ 5.616.000	\$ 6.082.690	\$ 6.588.161	\$ 7.135.637	\$ 7.728.609
Aporte ARL III (2,436%)	\$ 1.140.048	\$ 1.234.786	\$ 1.337.397	\$ 1.448.534	\$ 1.568.908
Aporte CCF 4%	\$ 1.872.000	\$ 2.027.563	\$ 2.196.054	\$ 2.378.546	\$ 2.576.203
Mano de obra	\$ 72.025.908	\$ 78.011.261	\$ 84.493.997	\$ 91.515.448	\$ 99.120.382
Materiales indirectos	\$ 5.401.680	\$ 5.918.513	\$ 6.484.796	\$ 7.105.261	\$ 7.785.093
Mano de obra indirecta	\$ 12.600.000	\$ 13.805.568	\$ 15.126.485	\$ 16.573.787	\$ 18.159.567
Servicios	\$ 1.860.000	\$ 2.037.965	\$ 2.232.957	\$ 2.446.607	\$ 2.680.698
Arrendamiento	\$ 7.200.000	\$ 7.888.896	\$ 8.643.706	\$ 9.470.735	\$ 10.376.895
Depreciación	\$ 1.291.333	\$ 1.291.333	\$ 1.291.333	\$ 1.291.333	\$ 1.291.333
Dotación para colaboradores	\$ 2.688.000	\$ 2.945.188	\$ 3.226.983	\$ 3.535.741	\$ 3.874.041
Costos de constitución	\$ 7.920.000	\$ 8.677.786	\$ 9.508.076	\$ 10.417.809	\$ 11.414.585

Implementos de seguridad	\$ 1.122.000	\$ 1.229.353	\$ 1.346.977	\$ 1.475.856	\$ 1.617.066
Total, CIF	\$ 40.083.013	\$ 43.794.601	\$ 47.861.314	\$ 52.317.130	\$ 57.199.278
Costo de producción	\$ 167.610.750	\$ 182.618.106	\$ 198.986.070	\$ 216.838.568	\$ 236.310.863
Costos de ventas	\$ 167.610.750	\$ 182.618.106	\$ 198.986.070	\$ 216.838.568	\$ 236.310.863

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación

Cabe recalcar que para la proyección de mano de obra se tomó el incremento de salario y la depreciación es la misma ya que no se proyecta adquirir más maquinaria.

2.4.3.2 Gastos. Según Norma Internacional de Información Financiera (NIIF) para Pequeñas y Medianas (2015):

Los gastos que surgen de la actividad ordinaria incluyen, por ejemplo, el costo de las ventas, los salarios y la depreciación. Usualmente, toman la forma de una salida o disminución del valor de los activos, tales como efectivo y equivalentes al efectivo, inventarios o propiedades, planta y equipo (p. 7)

Los gastos que se tienen en cuenta para este plan de negocios son administrativos y de ventas, a continuación, se presenta la proyección de los gastos anteriormente mencionados en un periodo de 5 años.

Tabla 53

Promedio IPC

Promedio IPC	
2019	3,80%
2020	1,61%
2021	5,62%
2022	13,12%
2023	9,28%
Total	6,69%

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación

Tabla 54

Incremento del salario

Año	SMLMV	% de Incremento
2019	828.116	6%
2020	877.803	6%
2021	908.526	3,50%

2022	1.000.000	10,07%
2023	1.160.000	16%
Promedio		8,31%

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación

Tabla 55

Nomina administración

Administración									
Cargo	Asig. Básica	Días Lab.	Salario	Devengado		Deducido			
				Auxilio de Transporte	Total, Devengado	Salud 4%	Pensión 4%	Total, Deducido	Neto a Pagar
Gerente general	1.300.000	30	\$1.300.000	\$ 162.000	\$ 1.462.000	\$ 2.000	\$ 52.000	\$ 104.000	\$1.358.000
Contador Público	1.300.000	30	\$ 1.300.000	\$ 162.000	\$ 1.462.000	\$ 52.000	\$ 52.000	\$ 104.000	\$1.358.000
			\$2.600.000	\$ 324.000	\$ 2.924.000	\$104.000	\$104.000	\$ 208.000	\$ 2.716.000

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación

Tabla 56

Nomina ventas

Ventas									
Cargo	Asig. Básica	Días Lab.	Salario	Devengado		Deducido			
				Auxilio de Transporte	Total, Devengado	Salud 4%	Pensión 4%	Total, Deducido	Neto a Apgar
Vendedor	1.300.000	30	1.300.000	\$ 162.000	\$ 1.462.000	\$ 52.000	\$ 52.000	\$ 104.000	\$ 1.358.000

	1.300.000	\$ 162.000	\$ 1.462.000	\$ 52.000	\$ 52.000	\$ 104.000	\$ 1.358.000
--	------------------	-------------------	---------------------	------------------	------------------	-------------------	---------------------

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación

Tabla 57

Prestaciones sociales administración.

Administración					
Sueldo Devengado	\$ 2.600.000	Fdo De Solid. Pensional	\$ -	Cesantías	\$ 243.667
Aux. De Transporte	\$ 324.000	Salud 4%	\$ 104.000	Int. A Las Cesantías	\$ 2.437
		Pensión 4%	\$ 104.000	Prima De Servicios	\$ 243.667
				Vacaciones	\$ 108.333
Total	\$ 2.924.000	Total	\$ 208.000	Salud 8.5%	\$ -
				Pensión 12%	\$ 312.000
Ibc	\$ 2.600.000			Arl 0.522%	\$ 13.572
				Ccf 4%	\$ 104.000
				Icbf 3%	\$ -
				Sena 2%	\$ -

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación

Tabla 58*Prestaciones sociales ventas.*

Ventas					
Sueldo Devengado	\$ 1.300.000	Fdo. de Solid. Pensional	\$ -	Cesantías	\$ 121.833
Aux. de Transporte	\$ 162.000	Salud 4%	\$ 52.000	Int. a las Cesantías	\$ 1.218
		pensión 4%	\$ 52.000	Prima de Servicios	\$ 121.833
				Vacaciones	\$ 54.167
Total	\$ 1.462.000	Total	\$ 104.000	Salud 8.5%	\$ -
				pensión 12%	\$ 156.000
IBC	\$ 1.300.000			ARL 0.522%	\$ 6.786
				CCF 4%	\$ 52.000
				ICBF 3%	\$ -
				SENA 2%	\$ -

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación

La proyección de gastos esta realizada bajo el método del IPC el cual implica estimar los gastos futuros utilizando el Índice de Precios al Consumidor (IPC). Este método se basa en las variaciones de precios de una canasta de bienes y servicios representativa del consumo promedio de los hogares. Al proyectar los gastos utilizando el IPC, se ajustan los valores actuales de los gastos a las previsiones de inflación, lo que permite prever cómo cambiarán los costos de vida y así poder adaptar los presupuestos.

Tabla 59

Proyección de gastos

Proyección de gastos administrativos					
IPC	6,69%		%incremento salario		8,31%
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Nomina	47.420.104	51.360.715	55.628.790	60.251.542	65.258.446
Depreciación	477.000	477.000	477.000	477.000	477.000
Servicios públicos	540.000	576.104	614.623	655.716	699.558
Estudio diseño Arquitectura	1.200.000	1.280.232	1.365.828	1.457.148	1.554.572
Gastos de organización	500.000	533.430	569.095	607.145	647.739
Licencias	1.000.000	1.066.860	1.138.190	1.214.290	1.295.477
Gasto instalación	1.000.000	1.066.860	1.138.190	1.214.290	1.295.477
Adecuaciones	4.750.000	5.067.585	5.406.404	5.767.876	6.153.516
Costo de constitución 60%	487.680	520.286	555.073	592.185	631.778
Útiles y papelería	1.958.400	2.089.339	2.229.032	2.378.065	2.537.062
Cafetería	600.000	640.116	682.914	728.574	777.286
Aseo y limpieza	1.020.000	1.088.197	1.160.954	1.238.575	1.321.387
Capacitación personal	255.000	272.049	290.239	309.644	330.347
Arriendo	720.000	768.139	819.497	874.289	932.743
Total, administración	61.928.184	66.806.913	72.075.829	77.766.338	83.912.388

Proyección de gastos de ventas					
IPC	6,69%	%incremento salario			8,31%
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Nomina	23.710.052	25.680.357	27.814.395	30.125.771	32.629.223
depreciación	612.000	612.000	612.000	612.000	612.000
Servicios públicos	1.800.000	1.920.348	2.048.742	2.185.721	2.331.859
Cuña radial	2.000.000	2.133.720	2.276.381	2.428.579	2.590.954
Carnet identificación	40.000	42.674	45.528	48.572	51.819
Trajes de trabajo	480.000	512.093	546.331	582.859	621.829
Imagen locativa	2.300.000	2.453.778	2.617.838	2.792.866	2.979.597
Letrero	700.000	746.802	796.733	850.003	906.834
Adecuaciones	4.000.000	4.267.440	4.552.761	4.857.159	5.181.908
Distribución	1.300.000	1.386.918	1.479.647	1.578.577	1.684.120
Publicidad en redes sociales	1.500.000	1.600.290	1.707.285	1.821.434	1.943.216
participación en ferias	2.500.000	2.667.150	2.845.476	3.035.724	3.238.693
Promociones	1.000.000	1.066.860	1.138.190	1.214.290	1.295.477
capacitación atención al cliente	180.000	192.035	204.874	218.572	233.186
Costo de constitución 40%	325.120	346.858	370.048	394.790	421.186
Arriendo	9.600.000	10.241.856	10.926.626	11.657.181	12.436.580
Personalización	13.456.000	14.032.000	14.648.000	15.272.000	15.928.000
Ica	1.547.448	1.721.868	1.915.950	2.131.910	2.372.215
Avisos y tableros	232.117	258.280	287.392	319.786	355.832

Total, administración	67.282.737	71.883.327	76.834.199	82.127.794	87.814.527
Total, Gastos	129.210.921	138.690.240	148.910.028	159.894.132	171.726.915

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación

2.4.3.1 Cálculo y proyección de los ingresos. El ingreso puede entenderse como beneficios económicos que se obtienen a lo largo de un determinado tiempo en este caso se ha realizado la proyección a cinco años, la forma en que los ingresos pueden generar entradas o incrementos de manera constante son los ingresos de actividades ordinarias que son los que surgen a partir del curso de la actividad principal de la empresa es decir de las ventas de los artículos de cuero .Para poder realizar la proyección de los cinco años de precios unitarios se realizó un promedio de inflación de los anteriores cinco años así:

Tabla 60

Promedio de Inflación

Inflación Anual	
Año	Inflación
2019	3,80%
2020	1,61%
2021	5,62%
2022	13,10%
2023	9,28%
Suma	33,41%
Promedio Inflación	6,68%

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación

Para la proyección de la cantidad de unidades se utilizó el crecimiento de la población entre los 15-29 años ya que son nuestros clientes potenciales

Tabla 61

Crecimiento de la población

Crecimiento de la población 15-29 años	
Incremento de mujeres promedio	4,39%

Incremento de hombre promedio	4,18%
--------------------------------------	--------------

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación

Se determino que para la realización de la proyección de los ingresos del primer año se consideran 11 meses de ventas ya que en el primer mes se lo utiliza para la producción de los artículos es decir que a partir del segundo mes se espera la generación de ingresos.

Para calcular los ingresos totales, se proyecta inicialmente los precios de venta unitarios basándose en el promedio de la inflación. Según el Banco de la República, “la inflación se define como el aumento generalizado y sostenido de los precios de bienes y servicios” (p.1). En un sistema capitalista, el consumo es fundamental para su funcionamiento. Por lo tanto, cuando hay inflación, los precios tienden a subir para mantener este sistema en marcha. Dado el caso la inflación no exista los precios tienden a disminuir y las personas pospondrían sus compras hasta que los precios se encuentren más bajos. Esto, a su vez, afectaría a las empresas, ya que, si la gente no compra, estas podrían enfrentar dificultades y verse obligadas a reducir costos, incluso despidiendo empleados. Por esta razón, se calcula un promedio de inflación para prever comportamientos futuros y ajustar los precios en los años proyectados. Este enfoque es esencial para este plan de negocios ya que ayuda a planificar estrategias y evaluar el impacto en los resultados financieros.

Tabla 62*Proyección de Ingresos*

Cantidad de unidades					
Artículos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Billeteras Para Dama	489	511	533	557	581
Billeteras Para Caballero	357	372	388	404	421
Morrales Para Dama	510	532	556	580	605
Morrales Para Caballero	326	339	354	368	384
Precios Unitarios					
Artículos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Billeteras Para Dama	\$ 126.000	\$ 134.419	\$ 143.401	\$ 152.983	\$ 163.206
Billeteras Para Caballero	\$ 132.000	\$ 140.820	\$ 150.230	\$ 160.268	\$ 170.977
Morrales Para Dama	\$ 318.000	\$ 339.249	\$ 361.917	\$ 386.101	\$ 411.900
Morrales Para Caballero	\$ 340.000	\$ 362.719	\$ 386.956	\$ 412.812	\$ 440.396
Ingresos Totales					
Artículos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Billeteras Para Dama	\$ 61.642.350	\$ 68.648.213	\$ 76.450.315	\$ 85.139.153	\$ 94.815.507
Billeteras Para Caballero	\$ 47.162.412	\$ 52.416.921	\$ 58.256.852	\$ 64.747.427	\$ 71.961.137
Morrales Para Dama	\$ 162.109.213	\$ 180.533.476	\$ 201.051.719	\$ 223.901.930	\$ 249.349.145

Morrales Para Caballero	\$ 110.786.841	\$ 123.129.944	\$ 136.848.230	\$ 152.094.912	\$ 169.040.274
Total	\$ 381.700.816	\$ 424.728.554	\$ 472.607.116	\$ 525.883.422	\$ 585.166.063

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación

2.4.4 Identificación del punto de equilibrio

El punto de equilibrio se debe entender como “el nivel de producción donde los ingresos son iguales a la suma de costos fijos y variables” (Baca, 2010, p. 45). Pero también hay que tener en cuenta los gastos fijos y variables para la realización del punto de equilibrio ya que también tiene una relación con la actividad económica, el cual el resultado de esta herramienta sería más creíble a la hora de analizarla por ende se identificó en este plan de negocios los siguientes costos y gastos tanto como fijo y variables.

Tabla 63

Costos y gastos totales

Gastos Fijos	Gastos Variables
\$ 110.754.921	\$ 18.456.000
Costos Fijos	Costos Variables
\$ 34.681.333	\$ 5.401.680
\$ 145.436.255	\$ 23.857.680

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación

Los costos y gastos se identificaron según los siguientes conceptos donde lo fijos son aquellos que se deben pagar sin importar el volumen de producción y los costos variables están relacionados al nivel de producción por ende si la cantidad de producción cambia los costos y gasto también tienden a variar.

Para el cálculo del punto de equilibrio se tomó a consideración la siguiente ecuación.

$$Q. E \text{ Producto} = \frac{\text{Costos fijos} * \% \text{ participacion}(\text{cantidad})}{M. C. \text{ ponderado total}}$$

% participación= Cantidad del articulo/cantidad total del articulo

Margen de contribución(unitario)= Precio de venta unitario - Costo y gasto variable

Margen de contribución ponderado = % participación * Margen de contribución (unitario)

Tabla 64*Margen de contribución ponderado*

Artículos	Prod.	Precio de venta unitario	Costo y gasto variable	Demanda Anual	% Participación	Margen de contribución	Margen de contribución ponderado
Billeteras para dama	534	\$ 126.000	\$ 42.265	489	29%	83.735	24.353
Billeteras para caballero	390	\$ 132.000	\$ 44.985	357	21%	87.015	18.482
Morrales para dama	556	\$ 318.000	\$ 110.864	510	30%	207.136	62.773
Morrales para caballero	355	\$ 340.000	\$ 139.651	326	19%	200.349	38.809
Total	1.835	\$ 916.000	\$ 337.764	1.682	100%	578.236	144.418

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación

Se tiene presente en la anterior tabla donde se obtiene un margen de contribución ponderado de 144.418 este indicador determina la contribución de los artículos a las ganancias generales de la empresa, pero solamente se ha calculado los costos y gastos variables, por ende, falta mirar que resultado me da al aplicar los costos y gastos fijos llegando así al cálculo de las cantidades de equilibrio por artículo, el cual se determinó así;

Tabla 65*Cálculo de punto de equilibrio para multiproductos*

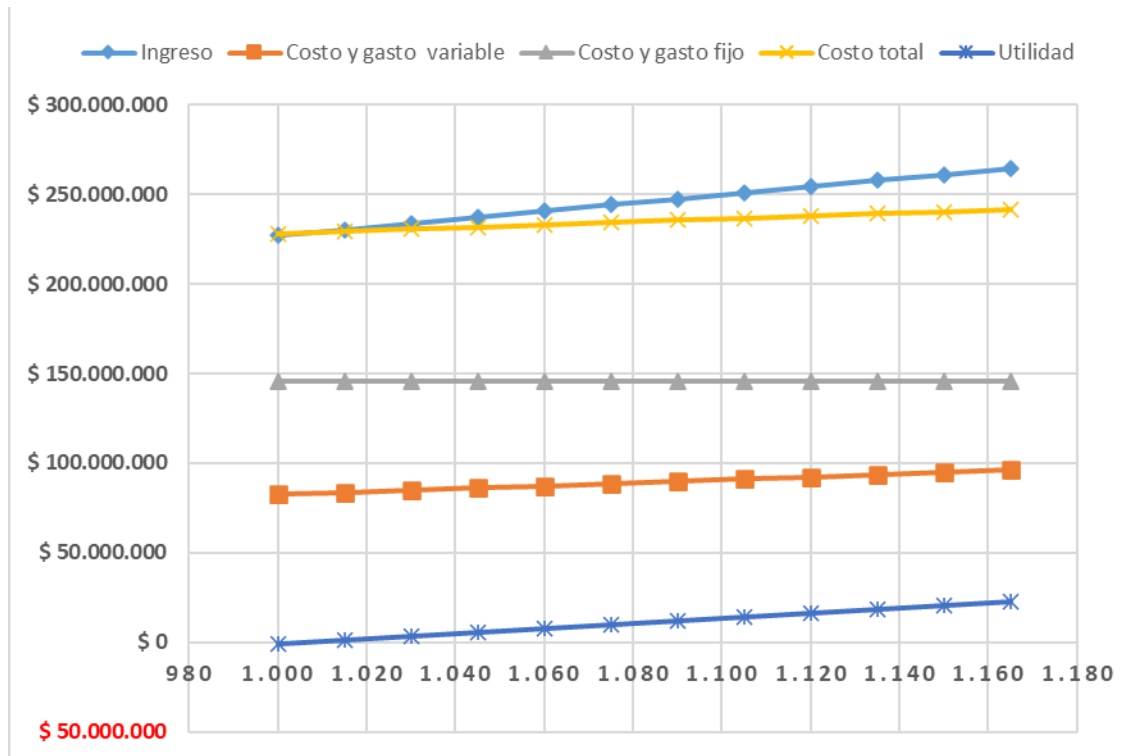
Costos y Gastos fijos	Punto de equilibrio por articulo	Tasa de participación	Ingreso de equilibrio	Precio de venta ponderado	Costo Variable ponderado
\$ 145.436.255	293	29,1%	\$ 36.903.639	\$ 36.645	\$ 12.292
	214	21,2%	\$ 28.234.885	\$ 28.037	\$ 9.555
	305	30,3%	\$ 97.050.485	\$ 96.371	\$ 33.598
	195	19,4%	\$ 66.325.142	\$ 65.861	\$ 27.051
	1.007	100%	\$ 228.514.151	\$ 226.914	\$ 82.496

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación

Al obtener el punto de equilibrio da un total de 1.007 cantidades de producto que se deberían ofrecer este resultado es gratificante ya que el plan de negocios pretende vender 1.682 unidades más que el punto de equilibrio. En la siguiente figura se identificara el punto de equilibrio mediante grafico donde se puede observar que la línea de utilidad aumenta después de las cantidades de punto de equilibrio, posteriormente se tiene la recta de costo variables que varían al momento que aumentan la cantidades , la recta de costos fijos que se mantiene constante así aumenten las unidades y para finalizar se encuentra la intersección de ingresos y costos totales justo en las cantidades de equilibrio anterior mente calculada se nota que va aumentando a medida que las cantidades aumentan esto quiere decir que las cantidades que se van a ofrecer en el plan de negocios se encuentran en una zona de ganancia donde la línea del ingreso está por encima del costos total.

Figura 26

Punto de equilibrio multiproducto



Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación

2.4.5 Estados financieros

Balance general. La finalidad de este balance general o también denominado estado de situación financiera es: reportar una serie de información en este caso del primer año proyectado donde en su estructura se muestran los recurso que cuenta la empresa que se reconocen como activos al igual que las obligaciones que tiene la entidad estas cuentas por pagar se denominan pasivos y su patrimonio que se podría decir que la parte residual de calcular los activos menos los pasivos pero que también es la inversión de los socios (NIF A-3, 2014).

Tabla 66

Balance General

D&M S.A			
Balance General			
1 de enero al 31 de diciembre del año 1			
Activos		Pasivos	
Activos Corrientes		Pasivos Corrientes	
Efectivo y equivalente al efectivo	\$ 147.381.222	Cuentas por pagar	\$ 1.713.362
Total, Activo Corriente	\$ 147.381.222	Impuestos, tasas y gravámenes	\$ 31.487.266
Activo No Corriente		Obligaciones laborales	\$ 12.759.720
Maquinaria y equipo	\$ 18.200.000	Total, Pasivo Corriente	\$ 45.960.348
Equipo de oficina	\$ 6.835.000	Pasivo No Corriente	\$ -
Otros	\$ 1.129.250	Patrimonio	
Depreciación	-\$ 2.380.333	Aportes de socios	\$ 70.033.347
Total, Activo No Corriente	\$ 23.783.917	Resultado Ejercicio	\$ 55.171.444
		Total, Patrimonio	\$ 125.204.791
Total, Activo	\$ 171.165.139	Pasivo + Patrimonio	\$ 171.165.139
Elaborado Por		Aprobado Por	
Diana Cerón		Marly Figueroa	

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación

2.4.6 Estado de resultados

Según Geoffrey, (2005):

El estado de resultado como el principal instrumento que se usa para medir la rentabilidad de una empresa durante el tiempo. En primer término, se observa que el estado de resultado cubre un periodo definido ya que se trate de un mes, de tres meses, o de un año. Este estado financiero se puede examinar la utilidad o pérdida que se produce después de cada tipo de gasto que ha sido deducido. (p. 25)

Según Catacora (2012), (citado por López, Pavón y González ,2020).

El estado de resultado o llamado también estado de ganancias y pérdidas, el cual muestra la utilidad o pérdida obtenida en un periodo determinado por actividades ordinarias y extraordinarias, habla de un periodo determinado, por cuanto una utilidad o pérdida se obtiene por actividades de diversa naturaleza realizada a lo largo del tiempo. (p.3)

Según las NIIF para PyMEs (2015): “El estado de resultados y ganancias acumuladas presenta los resultados y los cambios en las ganancias acumuladas de una entidad para un periodo sobre el que se informa” (p.20). Por lo tanto, el estado de resultados se elaboró proyectando los gastos utilizando la metodología del IPC. Esta elección se fundamenta en la necesidad de evaluar el efecto real de la inflación y ajustar los ingresos, costos y gastos en consecuencia. Este enfoque permite ofrecer la información financiera crucial para la toma de decisiones y la evaluación del rendimiento económico.

El estado de resultado proporciona una información detallada sobre los ingresos, gastos ya sea administrativos o de ventas, y la utilidad o pérdida que se espera de un tiempo determinado, este estado ayuda a evaluar el desempeño financiero que tiene la empresa, ya que se va a conocer de donde provienen todos los ingresos, y por ende visualizar hacia donde están destinados, ya que se

debe cubrir todos los gastos y se espera obtener una utilidad, si por el contrario no se cubre estos gastos y se genera una pérdida, buscar nuevas estrategias para que la empresa minimice gastos y pueda cumplir sus objetivos y alcance un mayor rendimiento.

Tabla 67*Estado de resultados proyectado*

D&M. S. A.						
Estado De Resultado						
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cuenta	Detalle	Valor	Valor	Valor	Valor	Valor
Ingresos						
4120	Industrias Manufactureras	381.700.816	424.728.554	472.607.116	525.883.422	585.166.063
Total, Ingresos		381.700.816	424.728.554	472.607.116	525.883.422	585.166.063
6120	Comercio Al Por Mayor Y Menor (Costo)	67.610.750	182.618.106	198.986.070	216.838.568	236.310.863
Utilidad Bruta		214.090.066	242.110.447	273.621.045	309.044.854	348.855.200
Gastos Operacionales						
5105	Gastos de Administración	61.928.184	66.806.913	72.075.829	77.766.338	83.912.388
510501	Nomina	47.420.104	51.360.715	55.628.790	60.251.542	65.258.446
510502	Depreciación	477.000	477.000	477.000	477.000	477.000
510503	Servicios Públicos	540.000	576.104	614.623	655.716	699.558
510504	Estudio Diseño Arquitectura	1.200.000	1.280.232	1.365.828	1.457.148	1.554.572
510505	Gastos De Organización	500.000	533.430	569.095	607.145	647.739
510506	Licencias	1.000.000	1.066.860	1.138.190	1.214.290	1.295.477
510507	Instalación	1.000.000	1.066.860	1.138.190	1.214.290	1.295.477

510508	Adecuaciones	4.750.000	5.067.585	5.406.404	5.767.876	6.153.516
510509	Costo De Constitución	487.680	520.286	555.073	592.185	631.778
510510	Útiles Y Papelería	1.958.400	2.089.339	2.229.032	2.378.065	2.537.062
510511	Cafetería	600.000	640.116	682.914	728.574	777.286
510512	Aseo Y Limpieza	1.020.000	1.088.197	1.160.954	1.238.575	1.321.387
510513	Capacitación Personal	255.000	272.049	290.239	309.644	330.347
510514	Arriendo	720.000	768.139	819.497	874.289	932.743
5205	Gastos De Ventas	67.282.737	71.883.327	76.834.199	82.127.794	87.814.527
520501	Nomina	23.710.052	25.680.357	27.814.395	30.125.771	32.629.223
520502	Depreciación	612.000	612.000	612.000	612.000	612.000
520503	Servicios Públicos	1.800.000	1.920.348	2.048.742	2.185.721	2.331.859
520504	Cuña Radial	2.000.000	2.133.720	2.276.381	2.428.579	2.590.954
520505	Carnet Identificación	40.000	42.674	45.528	48.572	51.819
520506	Trajes De Trabajo	480.000	512.093	546.331	582.859	621.829
520507	Imagen Locativa	2.300.000	2.453.778	2.617.838	2.792.866	2.979.597
520508	Letrero	700.000	746.802	796.733	850.003	906.834
520509	Adecuaciones	4.000.000	4.267.440	4.552.761	4.857.159	5.181.908
520510	Distribución	1.300.000	1.386.918	1.479.647	1.578.577	1.684.120
520511	Publicidad En Redes Sociales	1.500.000	1.600.290	1.707.285	1.821.434	1.943.216
520512	Participación En Ferias	2.500.000	2.667.150	2.845.476	3.035.724	3.238.693
520513	Promociones	1.000.000	1.066.860	1.138.190	1.214.290	1.295.477

520514	Capacitación Atención Al Cliente	180.000	192.035	204.874	218.572	233.186
520515	Costo De Constitución	325.120	346.858	370.048	394.790	421.186
520516	Arriendo	9.600.000	10.241.856	10.926.626	11.657.181	12.436.580
520517	Personalización	13.456.000	14.032.000	14.648.000	15.272.000	15.928.000
520517	Ica	1.547.448	1.721.868	1.915.950	2.131.910	2.372.215
520517	Avisos Y Tableros	232.117	258.280	287.392	319.786	355.832
Total, Gastos Operacionales		129.210.921	138.690.240	148.910.028	159.894.132	171.726.915
Utilidad Operativa		84.879.145	103.420.208	124.711.018	149.150.722	177.128.285
Impuesto 35%		29.707.701	36.197.073	43.648.856	52.202.753	61.994.900
Utilidad Neta		55.171.444	67.223.135	81.062.162	96.947.969	115.133.385

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación

2.4.7 Flujo de efectivo

Según la NIIF para PYMES (2015), en su sección 7 denominada estado de flujos de efectivo, establece que, al presentar este estado de flujos, “la entidad debe detallar los movimientos de efectivo ocurridos durante el período informado” (p.70). Estos movimientos se clasifican en actividades de operación, actividades de inversión y actividades de financiación. Es relevante destacar que las actividades operativas se vinculan con la fuente de ingresos de actividades ordinarias. Por otro lado, las actividades de financiación están relacionadas con la obtención de fondos, ya sea a través de los propietarios o mediante instituciones financieras. Por último, las actividades de inversión se centran en la compra y venta de activos a largo plazo, como la propiedad, planta y equipo.

Para elaborar este estado de flujo, se optó por el método directo. En las actividades de operación, se presentan pagos de los costos de producción, pagos de gastos operacionales y los cobros de las ventas a contado, posteriormente las actividades de financiación se muestra los aportes de socios en efectivo y finalmente la actividad de inversión que está incluida la compra de propiedad, planta y equipo para que con ello que pueda obtener el saldo final del flujo de efectivo.

Para la proyección del estado de flujos de efectivo en los próximos cinco años, se utilizan datos de las proyecciones anteriores de gastos, costos e ingresos. En cuanto a los aportes de los socios, no se proyectan nuevos socios ni tampoco la adquisición de propiedad, planta y equipo. El saldo final del flujo de efectivo se convierte en el saldo inicial para el siguiente año proyectado.

Tabla 68

Flujo de efectivo y equivalente al efectivo

Flujo de efectivo y equivalente al efectivo				
Método Directo				
Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo Inicial	\$147.381.222	\$270.836.490	\$417.107.077	\$589.475.155
Efectivo Y Equivalente Actividad Operativa				

Ventas a contado	\$381.700.816	\$424.728.554	\$472.607.116	\$525.883.422	\$585.166.063
Compra de materia prima	-\$55.501.829	-\$60.812.244	-\$66.630.760	-\$73.005.991	-\$79.991.204
Pago de mano de obra	-\$64.927.044	-\$70.322.481	-\$76.166.280	-\$82.495.697	-\$89.351.090
Pago CIF	-\$38.636.680	-\$42.333.438	-\$46.383.901	-\$50.821.912	-\$55.684.553
Pago de gastos operacionales	\$119.123.138	\$127.805.123	\$137.155.589	\$147.191.743	\$157.990.684
Movimientos Actividad Operativa	\$103.512.125	\$123.455.268	\$146.270.587	\$172.368.078	\$202.148.532
Efectivo Y Equivalente Actividad Financiación					
Aporte de socios	\$ 70.033.347	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Movimientos Actividad Financiación	\$ 70.033.347	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Efectivo y Equivalente Actividad Inversión					
Compra de propiedad, planta t equipo	-\$26.164.250	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Movimientos Actividad Financiación	-\$26.164.250	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Saldo Final Efectivo y Equivalente	\$147.381.222	\$270.836.490	\$417.107.077	\$589.475.155	\$791.623.688

2.4.8 Evaluación financiera

A continuación, se citan los principales indicadores

2.4.8.1 Determinación de indicadores financieros. Según Murillo y Velez (2021). “Los indicadores financieros son una herramienta que se utilizan para la evaluación financiera de una compañía y que permite aproximar el valor de esta y su proyección a futuro” (p.5).

En este plan de negocios de artículos de cuero se analizará los indicadores más importantes de cada grupo, por ejemplo, indicadores de liquidez, indicadores de rentabilidad financiera, ya que estos indicadores brindan una información para poder evaluar el rendimiento y potencial que la empresa va a tener y así tomar las mejores decisiones para cumplir con los objetivos propuestos.

Indicadores de liquidez

Vasquez Cubas, (2021) citó a Aching C (2005) quien menciona que: “La liquidez es la encargada de calcular la capacidad con la que cada entidad cuenta para realizar sus pagos, es decir cumplir con las responsabilidades de corto plazo” (p.5). Es el dinero en efectivo con el que la empresa cuenta, para pagar cada una de las deudas que se tiene.

Tabla 69

Liquidez

Liquidez	Activo Corriente	\$ 171.522.030,82	3,19
	Pasivo Corriente	\$ 53.803.495,47	

Interpretación: Por cada peso \$1 que la empresa debe en el corto plazo cuenta con \$ 3,19 para respaldar la obligación. Esto quiere decir que las deudas a corto plazo van a ser cubiertas por los activos que se tiene.

Tabla 70

Capital de trabajo

Capital de Trabajo	Activo Corriente	\$ 171.522.030,82	\$ 117.718.535,35
	Pasivo Corriente	\$ 53.803.495,47	

Interpretación: En la empresa del total del activo corriente \$117.718.535, están siendo financiados con pasivo de largo plazo.

Indicadores de rentabilidad financiera.

Según Baena (2014) Los indicadores de rentabilidad son “herramientas que facilitan al inversionista analizar de cómo se producen las ganancias a partir de los fondos invertidos en la compañía” (p.18). Para este análisis, se examina la rentabilidad tanto del patrimonio como del activo, lo cual representa la productividad de los fondos utilizados en un negocio. También se considera importante medir el rendimiento en términos de ventas, activos y capital, ya que esto puede indicar la habilidad de la empresa para generar recursos a corto plazo.

En este plan de negocios, es esencial que se evalúe el rendimiento en diversos rubros. Principalmente la aplicación de márgenes de utilidad para ilustrar la capacidad de las ventas para cubrir costos, gastos operativos, gastos financieros, ingresos no operacionales e impuestos, y cómo estos elementos influyen en la utilidad. Además, se considera la rentabilidad del activo total para demostrar la capacidad del activo para generar ganancias antes y después de los impuestos. En lo que respecta al rendimiento del patrimonio, es vital determinar la rentabilidad de la inversión de los socios. Finalmente, se utiliza el componente EBITDA para evaluar la eficiencia de la gestión operativa de la empresa.

Márgenes de utilidad

Las personas más interesadas para ver este tipo de indicadores es la parte de la gerencia y los administradores de una entidad ya que al realizar el cálculo de estas márgenes o indicadores, se

puede determinar qué tan eficiente fue la administración para controlar costos y gastos y mirar si en el transcurso de un determinado tiempo se pudo convertir las ventas en verdaderas utilidades.

Tabla 71

Margen bruto

Margen de utilidad o Margen bruto	Utilidad Bruta
	Ventas Netas
Margen de utilidad o Margen bruto	\$ 214.090.066
	\$ 381.700.816
Margen de utilidad o Margen bruto	56%

Interpretación: el 100% de las ventas netas genera una utilidad bruta del 56% después de cubrir los costos.

Tabla 72

Margen Operativo

Margen Operativo	Utilidad Operativa
	Ventas Netas
Margen Operativo	\$ 84.879.145
	\$ 381.700.816
Margen Operativo	22%

Interpretación: el 100% de las ventas netas genera una utilidad operativa del 22% después de cubrir los costos y gastos el cual absorbe un gran porcentaje en este rubro más que todo en los gastos operativos.

Tabla 73

Margen Neto

Margen Neto	Utilidad Neta
	Ventas Netas
Margen Neto	\$ 55.171.444
	\$ 381.700.816
Margen Neto	14%

Interpretación: el 100% de las ventas netas genera una utilidad neta del 14% después de cubrir los costos, gastos e impuestos

2.4.9 *Enfoque interno*

Este enfoque va dirigido a la creación de valor el cual se puede obtener con la utilización de los recursos que tiene la empresa por ello se clasifican en dos tipos de rentabilidades como lo es la rentabilidad del activo y rentabilidad de patrimonio.

La rentabilidad del activo va dirigido a la utilización de los recursos operacionales se puede calcular de dos maneras una con la utilidad antes de impuesto o también con la utilidad neta así

Tabla 74

Rentabilidad sobre la Inversión (ROI)

Rentabilidad operacional del activo	Utilidad antes de impuesto
	Activos
Rentabilidad operacional del activo	\$ 84.879.145
	\$ 171.165.139
ROI	49,6%

Interpretación: del 100% de los activos invertidos genera una utilidad antes de impuesto del 49.6%.

Tabla 75

ROA (Return On Asset)

Rentabilidad neta del activo	Utilidad neta
	Activos
Rentabilidad neta del activo	\$ 55.171.444
	\$ 171.165.139
ROA	32,2%

Interpretación: del 100% de los activos invertidos genera una utilidad neta del 32.2%

La rentabilidad del patrimonio se refiere a los beneficios que se adquieren con los recursos propios de la compañía.

Tabla 76

Rentabilidad antes de impuesto-Patrimonio

Rentabilidad antes de impuesto patrimonio	Utilidad antes de impuestos
	Patrimonio
Rentabilidad antes de impuesto patrimonio	\$ 84.879.145
	\$ 125.204.791
R. antes impuesto	67,8%

Interpretación: del 100% del patrimonio invertido genera una utilidad antes de impuesto del 67.8%

Tabla 77

ROE ('return on equity)

Rentabilidad neta patrimonio	Utilidad neta
	Patrimonio
Rentabilidad neta patrimonio	\$ 55.171.444
	\$ 125.204.791
ROE	44,1%

Interpretación: del 100% del patrimonio invertido genera una utilidad neta del 44.1%

Tabla 78

EBITDA

EBITDA	Utilidad operativa + Depreciación
EBITDA	\$ 87.259.478

Se podría decir que la EBITDA representa la utilidad antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones, donde en este plan de negocios da como resultado \$87.259.478 que se traduce a la capacidad en que una empresa genera efectivo y rentabilidad en la parte operacional.

2.4.10 Valor presente neto (VPN)

El valor presente neto es el resultado de sumar los flujos de efectivos futuros y restar la inversión por ende para este proyecto se calculó el flujo de caja libre que se observara en la siguiente tabla a un periodo de cinco años.

Tabla 79

Flujo de caja libre

Flujo de Caja Libre	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad neta	\$ 55.171.444	\$ 67.223.135	\$ 81.062.162	\$96.947.969	\$115.133.385
(+)	\$ 2.380.333	\$ 2.380.333	\$ 2.380.333	\$ 2.380.333	\$ 2.380.333
Depreciaciones					
(=) Flujo de Caja Bruto	\$ 57.551.777	\$ 69.603.468	\$ 83.442.495	\$ 99.328.302	\$ 117.513.719
(-) Compra o reposición activos fijos	\$ 26.164.250	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(=) Flujo de Caja Libre	\$ 31.387.527	\$ 69.603.468	\$ 83.442.495	\$ 99.328.302	\$ 117.513.719

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación

La fórmula para calcular el VPN para un periodo de cinco años es:

$$\text{VPN} = -\text{inversión inicial} + \frac{\text{FCL}}{((1+\text{tasa de descuento})^1)} + \frac{\text{FCL}}{((1+\text{tasa de descuento})^2)} + \frac{\text{FCL}}{((1+\text{tasa de descuento})^3)} + \frac{\text{FCL}}{((1+\text{tasa de descuento})^4)} + \frac{\text{FCL}}{((1+\text{tasa de descuento})^5)}$$

Para ello se necesita la tasa de descuento el cual se utilizará la siguiente formula:

$$\text{TMAR} = i + f + (i*f)$$

Donde:

- i = premio de riesgo

- f = promedio de la inflación

Tabla 80

Promedio de inflación y Premio al riesgo

Promedio Inflación	6,68%
Premio al riesgo	10%

Al calcular la TMAR se debe tener dos factores: principalmente lo que gane debe ser tan alta el cual compense los efectos inflacionarios y determinar un valor del premio por arriesgar su dinero en una determinada inversión. Posteriormente se aplica la fórmula de la TMAR.

Tabla 81

La tasa de rendimiento mínima aceptable

TMAR	17,35%
-------------	---------------

Una vez calculada la TMAR se puede aplicar la fórmula de VPN.

Tabla 82

Resumen de flujo de caja libre

Inversión Inicial	FCL 1	FCL 2	FCL 3	FCL 4	FCL 5
-\$ 70.033.347	\$31.387.527	\$69.603.468	\$83.442.495	\$99.328.302	\$117.513.719

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación

Tabla 83

Cálculo de valor presente neto

VPN=	\$ 164.071.756,49
-------------	--------------------------

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación

El resultado es positivo para este plan de negocios ya que la inversión inicial es de \$70.033.347 y el valor presente de los flujos de caja futuros es que se trae al presente da \$164.071.756 en este caso supera esta inversión inicial por ende es viable.

2.4.11 Tasa interna de retorno (TIR)

Según Herrera, (2023) cita a Gitman (1995):

La TIR determina, en forma de porcentaje, la rentabilidad de un proyecto al igualar la suma de los flujos descontados a su inversión inicial. Con esto se pretende asegurar que la empresa generará el rendimiento requerido por los inversionistas o un tanto por ciento más. (p. 1)

Es decir, la TIR es un indicador que sirve para determinar la viabilidad de invertir en un proyecto en este caso en la producción y comercialización de artículos de cuero, y así con la TIR se puede obtener el análisis de la rentabilidad expresado en porcentaje. Una TIR alta indica que es una buena inversión y por lo tanto rentable.

Tabla 84

Tasa de interés de retorno TIR

Tasa de interés de retorno TIR			
TIR= (Flujo de efectivo neto/Inversión inicial) ^ (1/Numero de periodos)-1			
Periodos	Flujo de efectivo neto	Inversión inicial	Total
Año 1	147.381.222	70.033.347	16%
Año 2	270.836.490		31%
Año 3	417.107.077		43%
Año 4	589.475.155		53%
Año 5	791.623.688		62%
Total, Promedio			41%

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación

Según los cálculos obtenidos, este plan de negocios de artículos de cuero obtiene una TIR promedio del 41% lo cual significa que la inversión tendrá un retorno del 41% en los primeros 5 años, por lo tanto, resulta una inversión positiva y se tiene la capacidad de recuperar rápido los costos iniciales y así mismo tener unas ganancias considerables a poco tiempo.

2.4.12 Relación beneficio costo (RBC)

En esta relación se evalúan dos aspectos que son los costes y los beneficios de este proyecto con el objetivo de analizar la viabilidad de este plan de negocios se realizaron los siguientes cálculos teniendo en cuenta que la siguiente formula

$$\mathbf{RBC} = \frac{\mathbf{Beneficios\ Totales}}{\mathbf{Costos\ Totales}}$$

Tabla 85

Cálculo de relación Beneficio/Costo

Cálculo de relación Beneficio/Costo		
	Inversión inicial	-\$ 70.033.347
Periodo	Ingresos	Egresos
Año 1	\$ 381.700.816	\$ 296.821.672
Año 2	\$ 424.728.554	\$ 321.308.346
Año 3	\$ 472.607.116	\$ 347.896.098
Año 4	\$ 525.883.422	\$ 376.732.700
Año 5	\$ 585.166.063	\$ 408.037.778
Total	\$ 2.390.085.971	\$ 1.750.796.594
	VNA Ingresos	\$ 1.466.380.126
	VNA Egresos	\$ 1.083.539.567
	VNA Egresos + Inversión	\$ 1.013.506.220
	Costo - Beneficio	1,45

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación

Por cada peso que se está invirtiendo en este proyecto se va a tener 1,45 pesos de ganancias o de recursos adicionales por ende se puede aceptar por que la relación de estos ingresos y egresos debe ser mayor a 1 para que los beneficios superen a los costos que se incurren para ello.

2.4.13 Análisis de sensibilidad y riesgo

Según Pérez, Cruz, y Quiroz, (2011) En el análisis de sensibilidad se consideran:

Las variables posibles que modifiquen la información financiera, en donde se alteran los valores y cantidades con el fin de crear diferentes escenarios.

La dificultad para pronosticar la certeza de eventos futuros hace que los valores estimados de los ingresos y costos del proyecto no siempre sean lo más precisos posible, ya que contienen

errores, por lo que todo proyecto de inversión debe tener riesgos, que surgen de la incertidumbre, que no siempre se evalúan con la certeza necesaria en la etapa de formulación, algunas de las cuales pueden ser predecibles y por lo tanto asegurables, y otras pueden ser impredecibles, y se incluyen en el concepto de incertidumbre. (Pérez, Cruz, y Quiroz, 2012, p. 7)

Para este plan de negocios de artículos de cuero se establece el siguiente análisis de sensibilidad y riesgo, a partir de dos supuestos negativos y dos supuestos positivos.

- Escenarios negativos

Disminución de ingresos: Una vez se obtiene el estado de resultados proyectado para la empresa se procede a analizar diferentes variables que pueden influir a que el valor de ventas de las empresa se altere de una forma negativa, generando así que se disminuyan las cantidades a producir que se proyectaron inicialmente o que la empresa no pueda cumplir con algunas obligaciones, esto se puede presentar principalmente por la aparición de nuevos competidores, nuevas políticas de gobierno, contingencias que se pueden presentar en la región, entre otras.

Según Philip A. Fisher (2009) destaca:

La importancia de evaluar la capacidad de una empresa de adaptarse a cambios en los ingresos y seguir siendo competitiva a largo plazo. Una disminución de ingresos sostenida podría indicar una falta de capacidad para mantener la rentabilidad, lo que afectaría negativamente la TIR y la valoración del proyecto. (p. 115)

Suponiendo que los ingresos disminuyan un 10% de lo presupuestado inicialmente en el estado de resultados proyectado se obtendría una TIR del 32%, esto indica que pese a la disminución de estos ingresos la empresa podrá acceder dado el caso hasta a una tasa de interés máxima del 32%, cubriendo los costos y gastos sin que genere pérdidas.

Tabla 86*Estado de resultado ajustado a la disminución de ingresos*

D&M S. A.						
Estado de Resultado						
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cuenta	Detalle	Valor	Valor	Valor	Valor	Valor
Ingresos						
4120	Industrias Manufactureras	343.530.735	382.255.698	425.346.404	473.295.080	526.649.457
Total, Ingresos		343.530.735	382.255.698	425.346.404	473.295.080	526.649.457
6120	Comercio al Por Mayor y Menor (Costo)	167.610.750	182.618.106	198.986.070	216.838.568	236.310.863
Utilidad Bruta		175.919.985	199.637.592	226.360.334	256.456.512	290.338.594
Gastos Operacionales						
5105	Gastos De Administración	61.928.184	66.806.913	72.075.829	77.766.338	83.912.388
510501	Nomina	47.420.104	51.360.715	55.628.790	60.251.542	65.258.446
510502	Depreciación	477.000	477.000	477.000	477.000	477.000
510503	Servicios Públicos	540.000	576.104	614.623	655.716	699.558
510504	Estudio Diseño Arquitectura	1.200.000	1.280.232	1.365.828	1.457.148	1.554.572
510505	Gastos De Organización	500.000	533.430	569.095	607.145	647.739
510506	Licencias	1.000.000	1.066.860	1.138.190	1.214.290	1.295.477
510507	Instalación	1.000.000	1.066.860	1.138.190	1.214.290	1.295.477
510508	Adecuaciones	4.750.000	5.067.585	5.406.404	5.767.876	6.153.516

510509	Costo de Constitución	487.680	520.286	555.073	592.185	631.778
510510	Útiles y Papelería	1.958.400	2.089.339	2.229.032	2.378.065	2.537.062
510511	Cafetería	600.000	640.116	682.914	728.574	777.286
510512	Aseo y Limpieza	1.020.000	1.088.197	1.160.954	1.238.575	1.321.387
510513	Capacitación Personal	255.000	272.049	290.239	309.644	330.347
510514	Arriendo	720.000	768.139	819.497	874.289	932.743
5205	Gastos de Ventas	67.282.737	71.883.327	76.834.199	82.127.794	87.814.527
520501	Nomina	23.710.052	25.680.357	27.814.395	30.125.771	32.629.223
520502	Depreciación	612.000	612.000	612.000	612.000	612.000
520503	Servicios Públicos	1.800.000	1.920.348	2.048.742	2.185.721	2.331.859
520504	Cuña Radial	2.000.000	2.133.720	2.276.381	2.428.579	2.590.954
520505	Carnet Identificación	40.000	42.674	45.528	48.572	51.819
520506	Trajes de Trabajo	480.000	512.093	546.331	582.859	621.829
520507	Imagen Locativa	2.300.000	2.453.778	2.617.838	2.792.866	2.979.597
520508	Letrero	700.000	746.802	796.733	850.003	906.834
520509	Adecuaciones	4.000.000	4.267.440	4.552.761	4.857.159	5.181.908
520510	Distribución	1.300.000	1.386.918	1.479.647	1.578.577	1.684.120
520511	Publicidad En Redes Sociales	1.500.000	1.600.290	1.707.285	1.821.434	1.943.216
520512	Participación En Ferias	2.500.000	2.667.150	2.845.476	3.035.724	3.238.693
520513	Promociones	1.000.000	1.066.860	1.138.190	1.214.290	1.295.477
520514	Capacitación Atención al Cliente	180.000	192.035	204.874	218.572	233.186
520515	Costo De Constitución	325.120	346.858	370.048	394.790	421.186

520516	Arriendo	9.600.000	10.241.856	10.926.626	11.657.181	12.436.580
520517	Personalización	13.456.000	14.032.000	14.648.000	15.272.000	15.928.000
520517	Ica	1.547.448	1.721.868	1.915.950	2.131.910	2.372.215
520517	Avisos Y Tableros	232.117	258.280	287.392	319.786	355.832
Total, Gastos Operacionales		129.210.921	138.690.240	148.910.028	159.894.132	171.726.915
Utilidad Operativa		46.709.063	60.947.352	77.450.306	96.562.380	118.611.679
Impuesto 35%		16.348.172	21.331.573	27.107.607	33.796.833	41.514.088
Utilidad Neta		30.360.891	39.615.779	50.342.699	62.765.547	77.097.591

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación

Tabla 87

Tasa interna de retorno TIR ajustada a la disminución de ingresos

Tasa de interés de retorno TIR			
TIR= (Flujo de efectivo neto/Inversión inicial) ^ (1/Numero de periodos)-1			
Periodos	Flujo de efectivo neto	Inversión inicial	Total
Año 1	109.211.141	70.033.347	9%
Año 2	190.193.553		22%
Año 3	289.203.428		33%
Año 4	408.983.165		42%
Año 5	552.615.090		51%
Total, Promedio			32%

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación

Incremento de costos: Hay muchos factores que pueden incidir en el incremento de los costos directos e indirectos, entre ellos se destacan los precios unitarios de los insumos o materias primas, la inflación, la variación de las tasas de interés, el transporte (precio de la gasolina), el precio del dólar para equipos y materiales importados, entre otros.

Según Peter Lynch (2024): conocido por su enfoque en la inversión en empresas con fundamentos sólidos, advierte que un incremento de costos puede impactar negativamente la TIR si no se aborda adecuadamente. Él recomienda analizar las causas subyacentes del incremento de costos y evaluar si son temporales o indicativos de problemas más profundos que podrían afectar la rentabilidad a largo plazo del proyecto (Lynch. 2024).

Planteando un escenario de un incremento del 10% en los costos la empresa seguiría teniendo una rentabilidad del 35%.

Tabla 88*Estado de resultado ajustado al incremento de costos*

D&M						
Estado De Resultado						
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cuenta	Detalle	Valor	Valor	Valor	Valor	Valor
Ingresos						
4120	Industrias Manufactureras	381.700.816	424.728.554	472.607.116	525.883.422	585.166.063
Total, Ingresos		386.861.996	430.467.041	478.987.489	532.977.485	593.053.653
6120	Comercio al por mayor y menor (Costo)	184.371.825	200.879.917	218.884.677	238.522.425	259.941.950
Utilidad Bruta		202.490.171	229.587.124	260.102.812	294.455.060	333.111.703
Gastos Operacionales						
5105	Gastos De Administración	61.928.184	66.806.913	72.075.829	77.766.338	83.912.388
510501	Nomina	47.420.104	51.360.715	55.628.790	60.251.542	65.258.446
510502	Depreciación	477.000	477.000	477.000	477.000	477.000
510503	Servicios Públicos	540.000	576.104	614.623	655.716	699.558
510504	Estudio Diseño Arquitectura	1.200.000	1.280.232	1.365.828	1.457.148	1.554.572
510505	Gastos de Organización	500.000	533.430	569.095	607.145	647.739
510506	Licencias	1.000.000	1.066.860	1.138.190	1.214.290	1.295.477
510507	Instalación	1.000.000	1.066.860	1.138.190	1.214.290	1.295.477

510508	Adecuaciones	4.750.000	5.067.585	5.406.404	5.767.876	6.153.516
510509	Costo de Constitución	487.680	520.286	555.073	592.185	631.778
510510	Útiles y Papelería	1.958.400	2.089.339	2.229.032	2.378.065	2.537.062
510511	Cafetería	600.000	640.116	682.914	728.574	777.286
510512	Aseo y Limpieza	1.020.000	1.088.197	1.160.954	1.238.575	1.321.387
510513	Capacitación Personal	255.000	272.049	290.239	309.644	330.347
510514	Arriendo	720.000	768.139	819.497	874.289	932.743
5205	Gastos de Ventas	67.282.737	71.883.327	76.834.199	82.127.794	87.814.527
520501	Nomina	23.710.052	25.680.357	27.814.395	30.125.771	32.629.223
520502	Depreciación	612.000	612.000	612.000	612.000	612.000
520503	Servicios Públicos	1.800.000	1.920.348	2.048.742	2.185.721	2.331.859
520504	Cuña Radial	2.000.000	2.133.720	2.276.381	2.428.579	2.590.954
520505	Carnet Identificación	40.000	42.674	45.528	48.572	51.819
520506	Trajes de Trabajo	480.000	512.093	546.331	582.859	621.829
520507	Imagen Locativa	2.300.000	2.453.778	2.617.838	2.792.866	2.979.597
520508	Letrero	700.000	746.802	796.733	850.003	906.834
520509	Adecuaciones	4.000.000	4.267.440	4.552.761	4.857.159	5.181.908
520510	Distribución	1.300.000	1.386.918	1.479.647	1.578.577	1.684.120
520511	Publicidad en redes sociales	1.500.000	1.600.290	1.707.285	1.821.434	1.943.216
520512	Participación en ferias	2.500.000	2.667.150	2.845.476	3.035.724	3.238.693
520513	Promociones	1.000.000	1.066.860	1.138.190	1.214.290	1.295.477

520514	Capacitación atención al cliente	180.000	192.035	204.874	218.572	233.186
520515	Costo De Constitución	325.120	346.858	370.048	394.790	421.186
520516	Arriendo	9.600.000	10.241.856	10.926.626	11.657.181	12.436.580
520517	Personalización	13.456.000	14.032.000	14.648.000	15.272.000	15.928.000
520517	Ica	1.547.448	1.721.868	1.915.950	2.131.910	2.372.215
520517	Avisos Y Tableros	232.117	258.280	287.392	319.786	355.832
Total, Gastos Operacionales		129.210.921	138.690.240	148.910.028	159.894.132	171.726.915
Utilidad Operativa		73.279.250	90.896.884	111.192.785	134.560.928	161.384.788
Impuesto 35%		25.647.738	31.813.909	38.917.475	47.096.325	56.484.676
Utilidad Neta		47.631.513	59.082.975	72.275.310	87.464.603	104.900.112

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación

Tabla 89

Tasa interna de retorno TIR ajustada al incremento del costo

Tasa de interés de retorno TIR			
TIR= (Flujo de efectivo neto/Inversión inicial) ^ (1/Numero de periodos)-1			
Periodos	Flujo de efectivo neto	Inversión inicial	Total
Año 1	122.074.950	70.033.347	12%
Año 2	218.118.464		26%
Año 3	334.685.314		37%
Año 4	474.854.568		47%
Año 5	642.087.997		56%
Total, Promedio			35%

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación

2.4.14 Escenarios positivos

Disminución del costo: Esta variación se puede dar principalmente cuando la empresa pueda lograr una consolidación con los proveedores de materias primas o insumos necesarios para la producción, si se plantea este escenario con disminución del 5% de los costos planteados inicialmente la empresa obtendría una TIR del 43%.

Según Warren Buffett (2024): ha destacado la importancia de la eficiencia operativa y la gestión prudente de costos en la rentabilidad de una empresa. Una disminución de costos puede mejorar los márgenes de beneficio y aumentar los flujos de efectivo futuros, lo que podría aumentar la TIR. En su enfoque de inversión, Buffett valora a las empresas que pueden mantener costos bajos y generar flujos de efectivo sólidos a largo plazo. (Buffett, 2024)

Tabla 90

Estado de resultado ajustado a la disminución de costos

D&M S.A						
Estado De Resultado						
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cuent	Detalle	Valor	Valor	Valor	Valor	Valor
a						
	Ingresos					
4120	Industrias Manufactureras	381.700.816	424.728.554	472.607.116	525.883.422	585.166.063
	Total, Ingresos	386.861.996	430.467.041	478.987.489	532.977.485	593.053.653
6120	Comercio al por mayor y menor (Costo)	150.849.675	164.356.296	179.087.463	195.154.711	212.679.777
	Utilidad Bruta	236.012.321	266.110.745	299.900.026	337.822.774	380.373.876
	Gastos Operacionales					
5105	Gastos De Administración	61.928.184	66.806.913	72.075.829	77.766.338	83.912.388
510501	Nomina	47.420.104	51.360.715	55.628.790	60.251.542	65.258.446
510502	Depreciación	477.000	477.000	477.000	477.000	477.000
510503	Servicios Públicos	540.000	576.104	614.623	655.716	699.558
510504	Estudio Diseño Arquitectura	1.200.000	1.280.232	1.365.828	1.457.148	1.554.572
510505	Gastos de Organización	500.000	533.430	569.095	607.145	647.739
510506	Licencias	1.000.000	1.066.860	1.138.190	1.214.290	1.295.477

510507	Instalación	1.000.000	1.066.860	1.138.190	1.214.290	1.295.477
510508	Adecuaciones	4.750.000	5.067.585	5.406.404	5.767.876	6.153.516
510509	Costo De Constitución	487.680	520.286	555.073	592.185	631.778
510510	Útiles y Papelería	1.958.400	2.089.339	2.229.032	2.378.065	2.537.062
510511	Cafetería	600.000	640.116	682.914	728.574	777.286
510512	Aseo y Limpieza	1.020.000	1.088.197	1.160.954	1.238.575	1.321.387
510513	Capacitación Personal	255.000	272.049	290.239	309.644	330.347
510514	Arriendo	720.000	768.139	819.497	874.289	932.743
5205	Gastos de Ventas	67.282.737	71.883.327	76.834.199	82.127.794	87.814.527
520501	Nomina	23.710.052	25.680.357	27.814.395	30.125.771	32.629.223
520502	Depreciación	612.000	612.000	612.000	612.000	612.000
520503	Servicios Públicos	1.800.000	1.920.348	2.048.742	2.185.721	2.331.859
520504	Cuña Radial	2.000.000	2.133.720	2.276.381	2.428.579	2.590.954
520505	Carnet Identificación	40.000	42.674	45.528	48.572	51.819
520506	Trajes de Trabajo	480.000	512.093	546.331	582.859	621.829
520507	Imagen Locativa	2.300.000	2.453.778	2.617.838	2.792.866	2.979.597
520508	Letrero	700.000	746.802	796.733	850.003	906.834
520509	Adecuaciones	4.000.000	4.267.440	4.552.761	4.857.159	5.181.908
520510	Distribución	1.300.000	1.386.918	1.479.647	1.578.577	1.684.120
520511	Publicidad en redes sociales	1.500.000	1.600.290	1.707.285	1.821.434	1.943.216
520512	Participación en ferias	2.500.000	2.667.150	2.845.476	3.035.724	3.238.693
520513	Promociones	1.000.000	1.066.860	1.138.190	1.214.290	1.295.477

520514	Capacitación Atención al Cliente	180.000	192.035	204.874	218.572	233.186
520515	Costo De Constitución	325.120	346.858	370.048	394.790	421.186
520516	Arriendo	9.600.000	10.241.856	10.926.626	11.657.181	12.436.580
520517	Personalización	13.456.000	14.032.000	14.648.000	15.272.000	15.928.000
520517	Ica	1.547.448	1.721.868	1.915.950	2.131.910	2.372.215
520517	Avisos Y Tableros	232.117	258.280	287.392	319.786	355.832
	Total, Gastos Operacionales	129.210.921	138.690.240	148.910.028	159.894.132	171.726.915
	Utilidad Operativa	106.801.400	127.420.505	150.989.999	177.928.642	208.646.961
	Impuesto 35%	37.380.490	44.597.177	52.846.500	62.275.025	73.026.436
	Utilidad Neta	69.420.910	82.823.328	98.143.499	115.653.618	135.620.525

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación

Tabla 91

Tasa interna de retorno TIR ajustada a la disminución del costo

Tasa de interés de retorno TIR			
TIR= (Flujo de efectivo neto/Inversión inicial) ^ (1/Numero de periodos)-1			
Periodos	Flujo de efectivo neto	Inversión inicial	Total
Año 1	155.597.100	70.033.347	17%
Año 2	288.164.235		33%
Año 3	444.528.299		45%
Año 4	628.065.267		55%
Año 5	842.560.869		64%
Total, Promedio			43%

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación

Aumento de ingreso: Con el estado de resultados proyectado inicialmente se analizan factores que pueden aumentar los ingresos, entre los cuales tenemos: inversión en marketing, lo cual permitiría llegar a nuevos clientes, que exista un posicionamiento de la empresa y generara que los productos sean reconocidos y por ende aumentar el margen de utilidad. Suponiendo que los ingresos aumenten un 5% respecto a lo presupuestado en el estado de resultados inicial, la TIR pasaría a un 45%.

Frederick K. Martin (2018) en su libro Benjamin Graham y el poder de las acciones de crecimiento: señala que un aumento de ingresos puede aumentar los flujos de efectivo disponibles para los accionistas y mejorar la rentabilidad de un proyecto. Sin embargo, advierte que es importante evaluar si el aumento de ingresos es sostenible a largo plazo y si está respaldado por un crecimiento rentable y una gestión eficiente. Graham enfatiza la importancia de considerar tanto los ingresos como los costos al determinar la rentabilidad de una inversión (Graham, 2018).

Tabla 92

Estado de resultado ajustado al aumento de ingresos

D&M S.A.						
Estado de Resultado						
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cuenta	Detalle	Valor	Valor	Valor	Valor	Valor
Ingresos						
4120	Industrias Manufactureras	400.785.857	445.964.981	496.237.471	552.177.593	614.424.366
Total, Ingresos		400.785.857	445.964.981	496.237.471	552.177.593	614.424.366
6120	Comercio al por mayor y menor (Costo)	167.610.750	182.618.106	198.986.070	216.838.568	236.310.863
Utilidad Bruta		233.175.107	263.346.875	297.251.401	335.339.025	378.113.503
Gastos Operacionales						
5105	Gastos de Administración	61.928.184	66.806.913	72.075.829	77.766.338	83.912.388
510501	Nomina	47.420.104	51.360.715	55.628.790	60.251.542	65.258.446
510502	Depreciación	477.000	477.000	477.000	477.000	477.000
510503	Servicios Públicos	540.000	576.104	614.623	655.716	699.558
510504	Estudio Diseño Arquitectura	1.200.000	1.280.232	1.365.828	1.457.148	1.554.572
510505	Gastos de Organización	500.000	533.430	569.095	607.145	647.739
510506	Licencias	1.000.000	1.066.860	1.138.190	1.214.290	1.295.477
510507	Instalación	1.000.000	1.066.860	1.138.190	1.214.290	1.295.477

510508	Adecuaciones	4.750.000	5.067.585	5.406.404	5.767.876	6.153.516
510509	Costo de Constitución	487.680	520.286	555.073	592.185	631.778
510510	Útiles y Papelería	1.958.400	2.089.339	2.229.032	2.378.065	2.537.062
510511	Cafetería	600.000	640.116	682.914	728.574	777.286
510512	Aseo y Limpieza	1.020.000	1.088.197	1.160.954	1.238.575	1.321.387
510513	Capacitación Personal	255.000	272.049	290.239	309.644	330.347
510514	Arriendo	720.000	768.139	819.497	874.289	932.743
5205	Gastos de Ventas	67.282.737	71.883.327	76.834.199	82.127.794	87.814.527
520501	Nomina	23.710.052	25.680.357	27.814.395	30.125.771	32.629.223
520502	Depreciación	612.000	612.000	612.000	612.000	612.000
520503	Servicios Públicos	1.800.000	1.920.348	2.048.742	2.185.721	2.331.859
520504	Cuña Radial	2.000.000	2.133.720	2.276.381	2.428.579	2.590.954
520505	Carnet Identificación	40.000	42.674	45.528	48.572	51.819
520506	Trajes De Trabajo	480.000	512.093	546.331	582.859	621.829
520507	Imagen Locativa	2.300.000	2.453.778	2.617.838	2.792.866	2.979.597
520508	Letrero	700.000	746.802	796.733	850.003	906.834
520509	Adecuaciones	4.000.000	4.267.440	4.552.761	4.857.159	5.181.908
520510	Distribución	1.300.000	1.386.918	1.479.647	1.578.577	1.684.120
520511	Publicidad en redes sociales	1.500.000	1.600.290	1.707.285	1.821.434	1.943.216
520512	Participación en ferias	2.500.000	2.667.150	2.845.476	3.035.724	3.238.693
520513	Promociones	1.000.000	1.066.860	1.138.190	1.214.290	1.295.477
520514	Capacitación atención al cliente	180.000	192.035	204.874	218.572	233.186

520515	Costo de constitución	325.120	346.858	370.048	394.790	421.186
520516	Arriendo	9.600.000	10.241.856	10.926.626	11.657.181	12.436.580
520517	Personalización	13.456.000	14.032.000	14.648.000	15.272.000	15.928.000
520517	Ica	1.547.448	1.721.868	1.915.950	2.131.910	2.372.215
520517	Avisos Y Tableros	232.117	258.280	287.392	319.786	355.832
	Total, Gastos Operacionales	129.210.921	138.690.240	148.910.028	159.894.132	171.726.915
	Utilidad Operativa	103.964.185	124.656.635	148.341.373	175.444.893	206.386.588
	Impuesto 35%	36.387.465	43.629.822	51.919.481	61.405.712	72.235.306
	Utilidad Neta	67.576.721	81.026.813	96.421.893	114.039.180	134.151.282

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación

Tabla 93

Tasa interna de retorno TIR ajustada al aumento de ingresos

Tasa de interés de retorno TIR			
TIR= (Flujo de efectivo neto/Inversión inicial) ^ (1/Numero de periodos)-1			
Periodos	Flujo de efectivo neto	Inversión inicial	Total
Año 1	166.466.263	70.033.347	19%
Año 2	311.157.958		35%
Año 3	481.058.900		47%
Año 4	679.721.150		58%
Año 5	911.127.985		67%
Total, Promedio			45%

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación

2.5 Identificación de incidencias del plan de negocio

2.5.1 Incidencias económicas

En el contexto económico, la formulación de este tipo de plan de negocios ofrece múltiples beneficios, contribuyendo significativamente a la economía tanto a nivel local como nacional, y fomentando el crecimiento en diversos sectores.

La generación de nuevos emprendimientos, como la producción y venta de artículos de cuero, tiene como finalidad primordial realzar a los artesanos de Nariño, y simultáneamente, impulsar el desarrollo económico. Esto tiene un impacto positivo en la economía local al generar empleos directos e indirectos, especialmente para las personas en el municipio de Pasto que se dedican a la marroquinería, proporcionándoles una remuneración justa y legal, generando oportunidades y ayudando a reducir el desempleo en la región.

Este plan de negocios conlleva el pago de varios impuestos, incluyendo el impuesto sobre la renta que requiere un desembolso del 35% bajo la categoría de PYME. Estos pagos ayudan a

financiar los gastos e inversiones del estado, de acuerdo con el artículo 95, numeral 9 de la Constitución Política de Colombia. La empresa se compromete a cumplir con todas las obligaciones fiscales y legales, garantizando el pago puntual de impuestos y el cumplimiento de las regulaciones relacionadas con la operación de una fábrica y comercializadora.

Otra contribución económica importante es la generación de Interacciones corporativas de la región, las cuales son las proveedoras de los materiales necesarios para la producción. Esto genera empleos indirectos y promueve el incremento de las ventas de los negocios locales que proveen cuero, hilos, herrajes y otros insumos esenciales para la fabricación de productos de cuero. Este proceso impulsa el crecimiento conjunto con otras industrias, como la productiva y la artesanal, consolidando así una cadena de valor productiva para los empresarios a nivel local, regional y nacional.

Las diversas proyecciones realizadas en este plan de negocio han trazado un plan sólido para la implementación de un crecimiento que contempla la implementación gradual de nuevos productos. Este enfoque no solo incrementará los ingresos y la rentabilidad a lo largo del tiempo, sino que también permitirá la inversión en tecnología avanzada y sofisticada para alcanzar una mayor capacidad de producción. Todo esto está destinado a impulsar el crecimiento y la expansión del negocio, lo que requerirá la contratación de más empleados y la adquisición de más materia prima. Esto será beneficioso tanto para este plan de negocio como para las empresas que suministran al negocio.

2.5.2 *Incidencias ambientales*

La potencial creación de una empresa dedicada a la comercialización y producción de artículos de cuero plantea una serie de impactos ambientales tanto positivos como negativos. Entre los aspectos positivos, destaca la utilización de técnicas artesanales provenientes del departamento de Nariño, las cuales no solo preservan las tradiciones regionales, sino que también pueden contribuir a mitigar el impacto ambiental asociado a estas prácticas. Sin embargo, es importante reconocer que la operación de esta empresa podría acarrear impactos ambientales negativos, como la generación de residuos y el uso intensivo de recursos naturales.

Para contrarrestar estos efectos adversos, resulta crucial la implementación de prácticas sostenibles en todas las etapas del proceso productivo. Esto implica la adopción de medidas destinadas a reducir la generación de residuos, el uso eficiente de los recursos naturales y la implementación de tecnologías y procesos que minimicen el impacto ambiental. Además, es fundamental comprometerse con la responsabilidad ambiental y buscar continuamente formas de mejorar y optimizar las operaciones de la empresa para garantizar un equilibrio adecuado entre la actividad comercial y la preservación del medio ambiente.

Las incidencias ambientales son una de las principales preocupaciones de nuestra sociedad contemporánea. Estas abarcan una amplia gama de eventos que impactan negativamente en el medio ambiente, generando consecuencias tanto inmediatas en los ecosistemas locales como repercusiones a largo plazo en la salud humana, la economía y el bienestar general de las comunidades. Es fundamental reconocer que estas incidencias no solo afectan la naturaleza, sino que también inciden directamente en la calidad de vida de las personas y en la estabilidad económica de las sociedades.

Ante este panorama, resulta indispensable contar con un marco de referencia sólido para abordar estos desafíos de manera integral. Los objetivos de desarrollo sostenible proporcionan precisamente esa visión integral. Establecen un conjunto de metas que no solo buscan equilibrar las necesidades presentes, sino también asegurar la prosperidad económica, fomentar la equidad social y garantizar la preservación del medio ambiente. En este sentido, los ODS no solo representan una guía para la acción, sino también una hoja de ruta hacia un futuro más sostenible y equitativo para todas las personas y para el planeta en su conjunto.

A continuación, se menciona unos de los objetivos a tener en cuenta en este plan de negocios:

- **Objetivo 7 Energía asequible y no contaminante:** Este objetivo busca asegurar el acceso a fuentes de energía renovable y sostenible, tales como la solar, eólica, hidroeléctrica y geotérmica, con el propósito de reducir las emisiones de gases de efecto invernadero y, consecuentemente, mitigar el cambio climático. La promoción de la energía sostenible no solo contribuye a mitigar el

cambio climático, sino que también impulsa mejoras en la calidad de vida de las personas y avanza hacia un futuro más próspero y equitativo para todos.

- **Objetivo 12: Producción y consumo responsables:** Este objetivo se centra en la eficiencia en el uso de los recursos y la reducción de los residuos a lo largo de toda la cadena de suministro. En el contexto de la producción de artículos de cuero, esto podría incluir la adopción de prácticas de fabricación sostenibles, el uso eficiente de los materiales y la implementación de medidas para minimizar el impacto ambiental de la producción y el consumo.

2.5.3 Incidencias sociales

Las implicaciones sociales en una empresa dedicada a la comercialización y producción de artículos de cuero se refieren a los efectos que las actividades de la empresa tienen en la sociedad y las personas. Por lo tanto, es fundamental buscar contribuir al desarrollo social a través de la generación de empleo tanto directo como indirecto. Además, se busca difundir la identidad cultural de Nariño como parte esencial de la estrategia empresarial.

La ejecución de este plan de negocios tiene como objetivos principales:

- Promover las tradiciones artesanales de la región para fomentar un mayor sentido de pertenencia entre los habitantes hacia su comunidad.
- Estimular el turismo de personas interesadas en los artículos de cuero, los cuales reflejan la cultura arraigada en el departamento de Nariño. Esto conlleva a una mayor demanda y a alcanzar una posición destacada en el mercado de los artículos de cuero con una visión cultural y patrimonial, beneficiando así a otros negocios locales.
- Mejorar la calidad de vida de los trabajadores de la empresa mediante la oferta de buenas condiciones laborales y salarios acordes a la normativa vigente.
- Implementación de medidas adecuadas en la prevención y seguridad en el trabajo.

La gestión de las implicaciones sociales es esencial para mantener una sólida reputación empresarial, ganar la confianza de los consumidores y cumplir con las crecientes expectativas en términos de responsabilidad social corporativa. Además, puede ayudar a la empresa a atraer y retener talento, fortalecer las relaciones con las comunidades locales y garantizar relaciones comerciales duraderas a largo plazo.

3 Conclusiones

En el estudio de mercado, resulta fundamental comprender el entorno en el cual la empresa planea operar. En este caso particular, se ha determinado establecerla en el centro de la ciudad, específicamente en la calle 14, cerca de la bombona. Este entendimiento del entorno permite identificar todas las oportunidades de expansión disponibles. Por ejemplo, es crucial analizar las tendencias de consumo y las preferencias de los consumidores. En este sentido, se destaca la inclinación hacia productos de calidad, lo que sugiere la posibilidad de ofrecer descuentos durante ciertas temporadas para satisfacer esa demanda. Así mismo, es necesario examinar la competencia directa, como Vélez, Limón Piel, entre otros actores del mercado. Este análisis debe abarcar las estrategias empleadas por ellos, los precios promedio de sus productos y los canales de distribución utilizados. A partir de esta comprensión detallada de la competencia, se pueden identificar oportunidades para el crecimiento de la empresa.

En lo que respecta a la operación, se anticipa que la fábrica y la tienda física se ubicarán en diferentes lugares del municipio de Pasto. La fábrica se situará en un barrio suroriental, mientras que la tienda física estará cerca de Bombona, un área conocida por la venta de artículos de cuero. Además, se presentarán fichas técnicas que describen un producto cómodo, con un diseño que será del agrado de la población local debido a su funcionalidad óptima satisfaciendo necesidades previamente estudiadas. También se conocerán los materiales necesarios para la fabricación de cada artículo de cuero.

Se llevo a cabo el estudio financiero que tiene la finalidad de analizar la viabilidad de este proyecto, inicialmente se determinó unas inversiones necesarias para el funcionamiento del plan de negocios alcanzando un total de \$70.033.347, posteriormente realizar las proyecciones a cinco años de esos rubros operacionales que son los gastos, costos e ingresos partiendo del cálculo de un año de los egresos que lleva a cabo este proyecto ,al igual que un precio de venta óptimo para el mercado ,dando como resultado una utilidad neta para el primer año de \$55.171.444 siendo más de la mitad de los aportes de los socios, finalmente se calcularon indicadores como la VPN que dio como resultado \$164.071.756,49 y la TIR con un 41% siendo resultados viables para este proyecto.

La consideración del impacto ambiental en un plan de negocios centrado en artículos de cuero es crucial para asegurar que la empresa opere de manera sostenible y responsable. En este contexto, la aplicación de los objetivos de desarrollo sostenible se vuelve fundamental, ya que establecen una serie de metas destinadas a equilibrar las necesidades sociales, ambientales y económicas del entorno. Es esencial identificar puntos críticos que requieren atención, como la utilización de productos químicos, el consumo de agua y energía en el proceso de producción. En consecuencia, resulta prioritario desarrollar alternativas que fomenten el uso de materiales más sostenibles, como el cuero vegetal o reciclado. Además, la implementación de programas de reciclaje puede desempeñar un papel clave en la reducción del impacto ambiental de la empresa.

4 Recomendaciones

En cuanto a la parte operacional es importante la implementación del diseño de estos artículos en cuero es decir que estos modelos que se van a realizar deben ir ligados a las nuevas tendencias, pero sin perder la esencia de lo artesanal que es algo fundamental en este plan de negocios.

En vista de los indicadores económicos favorables, es imperativo formular una estrategia de crecimiento y expansión del negocio. Esto podría implicar el incremento en la producción de unidades, así como la introducción de nuevos artículos de cuero en la línea de productos, diversificar su cartera, invertir en tecnología para mejorar la eficiencia, expandirse geográficamente y establecer alianzas estratégicas.

La viabilidad de un proyecto se fundamenta en analizar si lo que se invierte va a generar alguna rentabilidad es por ello que se debe manejar una buena administración en cuanto a los ingresos y egresos de este plan de negocios por ende hay que buscar un estrategias en cuanto a la compra de materias primas donde se deben formalizar alianzas con los proveedores y poder buscar descuentos en los materiales, al inicio de los emprendimientos es imposible generar este tipo de alianzas ya que se construyen a lo largo del tiempo. En cuanto a el ingreso seria buscar estrategias el cual motive al cliente a llevar estos artículos y pensar a futuro en las diferentes alianzas que se pueden formar con clientes nacionales e internacionales.

Cabe resaltar que es de gran importancia analizar y estudiar el impacto ambiental y social que generan estos planes de negocios de artículos de cuero. ya que es fundamental asegurar que la empresa opere de manera ética y sostenible, porque se debe buscar cueros provenientes de fuentes que sean responsables y así mismo que cumplan todos los estándares ambientales, y minimizar las contaminaciones que la preparación del cuero requiere. Para ello se requiere implementar prácticas de gestión de residuos que sean eficientes en cada etapa de la producción. Por otra parte, buscar el desarrollo económico con la generación de empleos y asegurar que los trabajadores involucrados en este proceso productivo reciban un trato justo, buenas condiciones laborales y crear campañas de marketing y comunicación que favorezcan estos factores.

Referencias Bibliográficas

- Abell, D. (1980). *Defining The Business: The Starting Point Of Strategic Planning*. Reino Unido: Prentice-Hall.
- Alcaldía De Medellín. (2019). Estudio De Mercado: Fabricación De Artículos En Cuero, Incluyendo Calzado. *Fabricacin-De-Articulos-En-Cuero-Incluyendo-Calzado.Pdf* (Medellindigital.Gov.Co)
- Aching, C. (2005). *Ratios Financieros y Matemáticas de la Mercadotecnia*. Perú: Prociencia y Cultura S.A. <http://perfeccionate.urp.edu.pe/econtinua/FINANZAS/LIBRO.pdf>
- Bancóldex. (2014). Estudio para definir y caracterizar la informalidad en 8 sectores seleccionados del programa de transformación productiva. <https://docplayer.es/9474297-Estudio-Para-Definir-Y-Caracterizar-La-Informalidad-En-8-Sectores-Seleccionados-Del-Programa-De-Transformacion-Productiva.Html>
- Baca, U. Gabriel (2010). *Evolución de Proyectos*. México: Interamericana editores S.A. séptima edición por McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.p. 736
- Buffett Warren (2024): Artículo: *El inversor estadounidense Warren Buffett explica cómo invertir en 2024* Economía. AS. <https://as.com/actualidad/economia/el-inversor-estadounidense-warren-buffett-explica-como-invertir-en-2024-n/>
- Catacora, F. (2012-2013) (citado por López, Pavón y González ,2020). *Contabilidad. La Base para las Decisiones Gerenciales* Venezuela: (RedContable. Ed.). Artículo: *La situación económico-financiera de una empresa*. <https://revistas.udg.co.cu/index.php/redel/article/view/2548/4882#:>
- Colombia Productiva. (2019). Sector Sistema Moda (Textiles, Confecciones, Cuero, Calzado Y Marroquinería). Presentación De PowerPoint (Colombiaproductiva.Com)

Córdoba Padilla, M. (2011). *Formulación y evaluación de proyectos:* (ed.). Ecoe Ediciones.
<https://elibro.net/es/lc/umariana/titulos/69169>

Chaucanes L. y Bolaños M. (2012). Plan de negocios para la creación de una empresa productora y comercializadora de artículos en cuero pasto e Ipiales Nariño.

Castro R., David (2018). *Análisis de la administración de las pequeñas y medianas empresas del sector marroquino en Colombia: una mirada desde los cambios constantes de la economía global* (Trabajo de grado. Universidad Católica de Colombia, Bogotá.)
<https://repository.ucatolica.edu.co/server/api/core/bitstreams/0b43b1d7-f4c0-44fd-861a-f8153eff3e2e/content>

Cleland, D.I., y Ireland, L. (2002). Project Management: Strategic Design and Implementation (4th ed. Vol. 1). New York: McGraw-Hill.
<https://www.accessengineeringlibrary.com/content/book/9780071471602>

Cuevas Villegas Carlos (2001). *Contabilidad de costos. Enfoque gerencial y de gestión. Segunda edición, Bogotá, p. 328.* <https://books.google.com.co/books?id=DFL2U3dCmRsC&printsec=>

DIAN (s.f) *Estadísticas de Comercio Exterior,* 2018-2019.
<https://www.dian.gov.co/dian/cifras/Paginas/EstadisticasComEx.aspx>

Emilio, G. V. (2009). *Universidad Del Pacífico.* <https://doi.org/10.21678/Jb.2009.17>

Farrer, F. et al. (2010), procedimiento de evaluación de riesgos ergonómicos y psicosociales. universidad de Almería. Almería. [Libro En Línea]
[Http://www.opas.org.br/gentequefazsaude/Bvsde/Bvsacd/Cd49/Aguilasoto.Pdf](http://www.opas.org.br/gentequefazsaude/Bvsde/Bvsacd/Cd49/Aguilasoto.Pdf)

Frederick K. Martin (2018). El poder de las acciones de crecimiento. Ed. Profit, p. 304.
<https://reader.digitalbooks.pro/book/preview/114028/cap-02>

Fuertes, J. A. (2015). *Necesidades De Los Usuarios Y Obejtivos De Los Estado Financieros*.
https://Xperta.Legis.Co/Visor/Rcontador/Rcontador_840c4e9551c642e6b26bfa9968309cf1

Geofferey, Hirt. (2005) *Administración Financiera*. Decimoprimer edición México McGraw-Hill
IBESPAM-MFL (1) Signatura topográfica: 658.159 / B651.

Guarnizo Cuéllar, F. & Cárdenas, S. M. (2015). *Costos por órdenes de producción y por procesos: (I ed.)*. Universidad de La Salle - Ediciones Unisalle.
<https://elibro.net/es/lc/umariana/titulos/222009>

Herrera, J. O. (2023). *Proyecto de industrialización y venta de café tostado y molido, Empresa Montecarlo Coatepeque, Quetzaltenango. Estudio de Evaluación Financiera*. Universidad Rafael Landívar, Retalhuleu. Obtenido de Tasa Interna de Retorno (Tir): ¿Qué Es y Cómo se Calcula?: <https://Www.Sage.Com/Es-Es/Blog/Tasa-Interna-De-Retorno-Tir-Que-Es-Y-Como-Se-Calcula/>

Ibarra, A., & Lopez, L. (2023). *Plan De Negocio Para Una Empresa De Confección De Ropa Para Caninos “Urcunina Wau”*.
<https://Repositorio.Umariana.Edu.Co/Bitstream/Handle/20.500.14112/28129/Plan%20de%20negocio%20de%20confecci%C3%B3n%20de%20ropa%20para%20caninos.Pdf?Sequence=2&Isallowed=Y>

IFRS. (2015). Norma NIIF para las PYMES. Obtenido de <https://www.ifrs.org/content/dam/ifrs/publications/ifrs-for-smes/spanish/2015/part-a-ifrs-for-smes-standard-es.pdf>

Instituto Geográfico Agustín Codazzi IGAC - Diccionario Geográfico. (2019). *Toda Colombia. Gobernación del Departamento de Nariño, Departamento Administrativo Nacional de Estadística: www.dane.gov.co – Proyecciones de población*.
<https://www.todacolombia.com/departamentos-de-colombia/narino/index.html>

Junta de Andalucía. (s.f). *Cadena de valor* <https://www.andaluciaemprende.es/wp-content/uploads/2019/02/CADENA-DE-VALOR.pdf>

García, R. Jorge y Bermeo P. Javier. (2018). *Logística Empresarial*. editorial@utmachala.edu.ec. Máncala Ecuador. <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/12493/1/LogisticaEmpresarial.pdf>

La República. (2021). Pese a que el negocio de la moda ha caído, la marroquinería tiene un mejor panorama. pese a que el negocio de la moda ha caído, la marroquinería tiene un mejor panorama (la Republica.co)

Ley 1258 de 2008 (2008, 5 de diciembre). Congreso de Colombia. *Por medio de la cual se crea la sociedad por acciones simplificadas*. https://www.redjurista.com/Documents/ley_1258_de_2008_congreso_de_la_republica.aspx#/

López, V. y Díaz, E. (2020) *Identificación del potencial exportador de las empresas marroquinerías del municipio de Pasto a partir de la innovación en el proceso de curtido del cuero con Taninos Vegetales - Sello Verde*. 1ed. San Juan De Pasto: Editorial Unimar. Isbn: 978-958-8579-60-3

Lynch Peter (2024) *Enfoque contrario de Peter Lynch beneficio de concepciones erróneas del mercado* <https://fastercapital.com/es/contenido/Enfoque-contrario-de-Peter-Lynch--beneficio-de-concepciones-erroneas-del-mercado.html>

María Camila Murillo Palacios, N. V. (S.F.). *Los Indicadores Financieros: una herramienta para evaluar el principio de negocio en marcha. Los Indicadores Financieros: Una Herramienta Para Evaluar El Principio De Negocio En*. Universidad De Antioquia, Medellín .

Martínez, A. (2010). Departamento De Nariño. Todacolombia.Com. <https://Www.Todacolombia.Com/Departamentos-De-Colombia/Narino/Index.Html>

Méndez Lozano, R. (2016). *Formulación y evaluación de proyectos: enfoque para emprendedores*: (9 ed.). Ecoe Ediciones. <https://elibro.net/es/lc/umariana/titulos/130459>

Meza Orozco, Jhonny de Jesús (2013). *Evaluación financiera de proyectos, 3ra Ed.* Ecoe Ediciones, Bogotá., p. 360. https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25784w/S4_U4_4PSM.pdf

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MINCIT). (2022). *Noticias de la Industria*. <https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/industria/crecen-exportaciones-cuero-calzado-y-marroquineria>

Murillo P., María y Vèlez C. Natalia (2021). *Indicadores Financieros: Una herramienta para evaluar el principio de negocio en Marcha*. [Trabajo de grado. Universidad de Antioquia, Medellín] <https://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/22593/5/AnalisisIndicadoresFinancieros.pdf>

Norma Internacional de Información Financiera (NIIF) para PyMEs (2015) *Gastos* <https://www.ctcp.gov.co/proyectos/contabilidad-e-informacion-financiera/documentos-organismos-internacionales/actualizacion-marco-tecnico-de-informacion-financi/1534450179-8780>

Norma de Información Financiera A-3. (2014) *Necesidades de los usuarios y objetivos de los estados financieros*. http://fcaenlinea1.unam.mx/anexos/1165/1165_u2_a3.pdf

Organización Mundial del Comercio (OMC) (2019), *Comercio de mercancías*. https://www.wto.org/spanish/res_s/booksp_s/anrep19_s.pdf

Orozco, J. d. (2010). *Evaluación financiera de proyectos*. Obtenido de <https://elibro.net/es/lc/umariana/titulos/69145>

Pasto-Nariño. (s.f.). Colombiatourismoweb.Com. *Carnaval de negros y blancos*
<https://pastotierracultural.jimdofree.com/el-municipio/carnavales-y-fiestas/>

Perez Castañeda, Suly, Cruz Ramírez, Dorie y Quiroz Salas, Lourdes. (2011) *Análisis de sensibilidad de indicadores financieros en la evaluación de inversiones en Mipymes*. Red de colaboración entre la UAEH Escuela Superior de Cd. Sahagún, UAEM Centro Universitario Texcoco y la Universidad Tecnológica Tula Tepeji SEP-CUMEX.
https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/productos/5523/analisis_de_sensibilidad.pdf

Philip A. Fisher (2009) *Acciones y ordinarias y beneficios extraordinarios o los inversores conservadores duermen bien* Ediciones Deusto. Barcelona.
https://books.google.com.co/books?id=70NeYeVSTboC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Precolombina Exportación Turismo Inversión Marca País. (s.f.). *Artesanías de Colombia, una muestra del país al mundo*. <https://www.colombia.co/extranjeros/negocios-en-colombia/exportacion/la-belleza-de-las-artesantias-colombiana/>

Quintana, A. B. (2000). *Análisis De Mercado, Dirección De Marketing*.

Ramírez Urquidy, M. (Coord.) & Mungaray, A. (2004). *Lecciones de microeconomía para microempresas: (ed.)*. Editorial Miguel Ángel Porrúa.
<https://elibro.net/es/lc/umariana/titulos/75087>

Rodriguez, D., & Santander, C. (2023). *Plan De Negocio Para La Creación De Una Empresa Dedicada Al Diseño, Confeción Y. Obtenido De*
<https://Repositorio.Umariana.Edu.Co/Bitstream/Handle/20.500.14112/27989/>

Salazar S., Carolina (2021) *Las mujeres son las que tienen mayor prevalencia en este indicador; mientras que Cúcuta y Santa Marta registran las tasas más altas*. Revista La República.

<https://www.larepublica.co/economia/mas-de-5-6-millones-de-colombianos-trabajan-en-el-mercado-informal-segun-el-dane-3272493>

Sapag, N., & Sapag, R. (2014). *Preparación Y Evaluación De Proyectos*. México: Mc Graw Hill.
<http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1243/1/.pdf>

Suárez, N. (2016) Plan De Marketing Estratégico, Caso: Ruta De Peregrinaje “Vía De Bayona”. Segovia.
<https://Uvadoc.Uva.Es/Bitstream/Handle/10324/18499/Tfg-N.514.Pdf;Jsessionid=52da774453d762171eb38eae2993eb13?Sequence=1>

Tamayo, V. V. (s.f.). Análisis e interpretación de los estados financieros como herramienta para la evaluación de la gestión financiera de la empresa.
<http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/2992/1/TTUACE-2015-CA-CD00019.pdf>

Vargas Et Al. (2020). Exportación De Bolsos En Cuero Desde Colombia A Los Estados Unidos. Bogotá. Tg Bolsos Cuero 20201 G2. Pdf (Poligran.Edu.Co)

Vasquez Cubas, Alicia. (2021). *Liquidez Y Rentabilidad: Revisión Conceptual y Dimensional*. Chiclayo, [Trabajo de Investigación. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo]
https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/3803/1/TIB_VasquezCubasAliciadelMilagro.pdf

Weinberger, Karen. (2009). *Plan De Negocios, Herramienta Para Evaluar La Viabilidad De Un Negocio*. Perú: Nathan Associates Inc.
https://www.crecemype.pe/portal/images/stories/files/plan_negocios.pdf

Anexos

Anexo A. Encuesta

Dirigida para posibles consumidores

Universidad Mariana
Contaduría Pública
Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas

Plan de negocios de una productora y comercializadora de artículos de cuero en Pasto

Objetivo: Esta encuesta se realizará para conocer los posibles consumidores, gustos y preferencias de artículos en cuero para nicho de hombres y mujeres en un rango de edad de 15-29 años.

Encuesta

Edad:

- a. 15-19
- b. 20-24
- c. 25-29

Género:

- a. Femenino
- b. Masculino

1. ¿Con que frecuencia usted compra artículos de cuero?

- a. Mensual
- b. Trimestral
- c. Semestral
- d. Anual
- e. Ninguna

2. ¿En qué factor se basa usted al momento de comprar un artículo de cuero?
 - a. Precio
 - b. Calidad
 - c. Diseño
 - d. Color

3. ¿En qué temporada usted adquiere artículos de cuero?
 - a. Enero a marzo
 - b. Abril a junio
 - c. Julio a septiembre
 - d. Octubre a diciembre

4. ¿En una escala de 1 a 5 (1 poco- 5 mucho), que tanto influye los descuentos al momento de comprar un artículo en cuero?
 - a. 1
 - b. 2
 - c. 3
 - d. 4
 - e. 5

5. ¿Le gustaría a usted comprar morrales con estas características: Personalización en cuero repujado (alto relieve), color, ¿sus espacios estén bien distribuidos y con acabados de calidad?
 - a. Si
 - b. No

6. ¿Cuánto estaría dispuesto usted a pagar por un morral en cuero, personalizado en cuero repujado (alto relieve)?
 - a. Menos 200.000
 - b. 201.000 – 300.000
 - c. 301.000 – 400.000

- d. Más de 401.000
7. ¿Le gustaría a usted comprar billeteras con estas características: Personalización en cuero repujado (alto relieve), color, ¿con sus espacios bien distribuidos y con acabados de calidad?
- c. Si
 - d. No
8. ¿Cuánto estaría dispuesto usted a pagar por una billetera en cuero, personalizada en cuero repujado (alto relieve)?
- a. Menos 100.000
 - b. 101.000 – 200.000
 - c. Más de 201.000
9. ¿Qué color le gustaría a usted que se incluyan en nuestros productos?
- a. Colores tradicionales (miel, negro, café)
 - b. Colores fríos (azul, morado, verde), entre otros
 - c. Colores cálidos (amarillo, rojo, naranja)
10. ¿Por cuál medio le gustaría a usted que se realice un seguimiento de los productos que fueron adquiridos en nuestra tienda?
- a. Redes sociales
 - b. Llamadas telefónicas
 - c. Correo electrónico
 - d. WhatsApp
11. Usted como cliente, ¿cuál de los siguientes canales preferiría para comprar productos de cuero?
- a. Tienda física
 - b. Página web
 - c. Redes sociales
 - d. Aplicaciones móviles

12. ¿Usted cómo cliente ¿cómo prefiere realizar el pago al momento de comprar nuestros productos?
- Dinero en efectivo
 - Tarjetas crédito
 - Pago contra entrega (cuando reciba su producto pueda pagar al instante)
 - Pagos por medios electrónicos (PSE, NEQUI)
13. ¿Tiene usted preferencia por alguna marca en productos de cuero?
- Si
 - No
14. Si la respuesta anterior fue afirmativa ¿qué empresa es de su preferencia?
- Vélez
 - Limón piel
 - Establecimientos ubicados en bombona
 - Otro. ¿Cuál? _____
15. ¿En qué material prefiere usted que este elaborado un morral?
- Cuero
 - Cuerina sintética
 - Tela
16. ¿En qué material prefiere usted que este elaborado una billetera?
- Cuero
 - Cuerina sintética
 - Tela
17. ¿En qué horarios prefiere usted ser atendido?
- Mañana (9.00 am a 12:30 pm)
 - Tarde (2:30 pm a 6:00 pm)

c. Las 24 horas

18. ¿En qué tiempo se le facilita a usted visitar la tienda de artículos de cuero?

a. Mañana

b. Tarde

19. ¿Dónde le gustaría a usted que se encuentre ubicada la tienda de artículos de cuero?

a. Sur

b. Norte

c. Oriente

d. Occidente

Anexo B. Ficha de observación

Esta ficha de observación va dirigida hacia nuestra competencia

Ficha de Observación

Elaborado por: _____

Fecha: _____

Objetivo: _____

Nombre de la empresa: _____

Ubicación: _____

N°	Aspectos a evaluar	Si	No	Observaciones
Preguntas Precio				
1	Precios que manejan en billeteras para dama			
2	Precios que manejan en billeteras para caballero			
3	Precios que manejan en morrales para dama			
4	Precios que manejan en morrales para caballero			
Preguntas Producto				
5	Ofrecen artículos en cuero para dama			

6	Ofrecen artículos en cuero para caballero
7	Ofrecen variedad en morrales en cuero (tamaño, color, diseño)
8	Ofrecen variedad en billeteras en cuero (tamaño, color, diseño)
9	Manejan artículos con cuero repujado
10	Sus terminados son de calidad
11	Manejan colores en los artículos de cuero diferentes a los tradicionales (café, negro y miel)
12	Maneja un valor agregado en sus artículos de cuero
Preguntas Promoción	
13	Incentiva la compra mediante descuentos
14	Manejan canales para conectarse con los consumidores
15	En qué medios se promociona los artículos de esta empresa
Preguntas Plaza	
16	Manejan establecimientos físicos
17	Manejan establecimientos virtuales
18	Su establecimiento es fácil de identificar (logo visible y llamativo)
19	Horario en jornada laboral (8 a 12 y 2 a 7.30 pm)
20	Ubicación de punto físico

	La publicidad realiza a través
21	medios electrónicos (redes sociales, página web)
	Preguntas Post-Venta
	La empresa maneja encuesta de
22	satisfacción sobre el servicio por medio de medios electrónicos
	La empresa maneja encuesta de
23	satisfacción sobre el producto por medio de medios electrónicos
	Otros Conceptos
24	Manejan su propia marca
	Cuentan con personalización en sus
25	artículos
	Tiene algún costo la personalización
26	los artículos

Anexo C. Promedio de precios de la competencia

Billetera en cuero Dama			
Dispuesto a pagar	x	f	x.f
75.000-200.000	137500	9	\$ 1.237.500
100.000-200.000	150000	14	\$ 2.100.000
90.000 - 300.000	195000	37	\$ 7.215.000
SUMA		60	\$ 10.552.500

$$\text{Promedio de precio} = \frac{\$ 10.552.500,00}{60} = \mathbf{\$ 175.875,00}$$

Billetera en cuero Caballero			
Dispuesto a pagar	x	f	x.f
75.000-200.000	137500	10	\$ 1.375.000
90.000 - 300.000	195000	48	\$ 9.360.000
SUMA		58	\$ 10.735.000

$$\text{Promedio de precio} = \frac{\$ 10.735.000,00}{58} = \mathbf{\$ 185.086,21}$$

Morral en cuero Dama			
Dispuesto a pagar	x	f	x.f
200.000-450.000	325000	12	\$ 3.900.000
300.000-400.000	350000	5	\$ 1.750.000
300.000-700.000	500000	17	\$ 8.500.000
SUMA		34	\$ 14.150.000

$$\text{Promedio de precio} = \frac{\$ 14.150.000,00}{34} = \mathbf{\$ 416.176,47}$$

Morral en cuero Caballero			
----------------------------------	--	--	--

Dispuesto a pagar	x	f	x.f
200.000-450.000	325000	8	\$ 2.600.000
300.000-700.000	500000	24	\$ 12.000.000
SUMA		32	\$ 14.600.000
Promedio de precio =	$\frac{\$ 14.600.000,00}{32}$	\$ 456.250,00	

Anexo D. Promedio de precios para billetera

Billetera en cuero Dama			
Dispuesto a pagar	x	f	x.f
Menos de 100.000	100000	162	\$ 16.200.000
101.000 – 200.000	150500	52	\$ 7.826.000
Más 200.000	200000	1	\$ 200.000
Suma		215	\$ 24.226.000

$$\text{Promedio de precio} = \frac{\$ 24.226.000,00}{215} = \$ 112.679,07$$

Billetera en cuero Caballero			
Dispuesto a pagar	x	f	x.f
Menos de 100.000	100000	105	\$ 10.500.000
101.000 – 200.000	150500	55	\$ 8.277.500
Más 200.000	200000	8	\$ 1.600.000
Suma		168	\$ 20.377.500

$$\text{Promedio de precio} = \frac{\$ 20.377.500,00}{168} = \$ 121.294,64$$

Anexo E. Promedio de precios para morral

Morral en cuero Dama			
Dispuesto a pagar	x	f	x.f
Menos de 200.000	200.000	130	\$ 26.000.000
Entre 201.000 y 300.000	250.500	76	\$ 19.038.000
Entre 301.000 y 400.000	350.500	10	\$ 3.505.000
Más de 401.000	401.000	3	\$ 1.203.000
SUMA		219	\$ 49.746.000

$$\text{Promedio de precio} = \frac{\$ 49.746.000,00}{219} = \$ 227.150,68$$

Morral en cuero Caballero			
Dispuesto a pagar	x	f	x.f
Menos de 200.000	200.000	101	\$ 20.200.000
Entre 201.000 y 300.000	250.500	50	\$ 12.525.000
Entre 301.000 y 400.000	350.500	9	\$ 3.154.500
Más de 401.000	401.000	4	\$ 1.604.000
SUMA		164	\$ 37.483.500

$$\text{Promedio de precio} = \frac{\$ 37.483.500,00}{164} = \$ 228.557,93$$

Anexo F Cotización de necesidades y requerimientos.

Cotización de Maquinaria y equipo					
Nombre:		Arte Coser		Coser y coser	
NIT:		12745172-1		900386178-3	
Dirección:		Calle 15 N° 22b-15 Vía San Andresito		Carrera 23 # 16 – 79 Centro Pasto	
Producto	Cantidad	Precio unitario	Precio Total	Precio unitario	Precio Total
Maquina plana	1	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000	\$ 7.400.000	\$ 7.400.000
Máquina de codo	1	\$ 5.200.000	\$ 5.200.000	\$ 5.900.000	\$ 5.900.000
Maquina desbastadora	1	\$ 6.450.000	\$ 6.450.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000
Mesa de corte	2	\$ 900.000	\$ 1.800.000	\$ 950.000	\$ 1.900.000
Cotización de Equipos de oficina					
Nombre:		La Cali		Escobar papelería	
NIT:		8002202478		901175402-7	
Dirección:		Calle 20 No. 29-38, Las Cuadras		Calle 18 N°18-64 Pasto	
Producto	Cantidad	Precio unitario	Precio Total	Precio unitario	Precio Total
Tijera industrial	2	\$ 5.000	\$ 10.000	\$ 6.000	\$ 12.000
Resma de papel	4	\$ 23.000	\$ 92.000	\$ 22.500	\$ 90.000
Lapiceros	12	\$ 1.000	\$ 12.000	\$ 667	\$ 8.004
Cocedora	1	\$ 20.800	\$ 20.800	\$ 14.000	\$ 14.000
Perforadora	1	\$ 21.500	\$ 21.500	\$ 14.000	\$ 14.000

Tijera de oficina	1	\$ 4.300	\$ 4.300	\$ 2.000	\$ 2.000
Ganchos cocedora	1	\$ 3.900	\$ 3.900	\$ 5.000	\$ 5.000
Carpetas A-Z	10	\$ 1.050	\$ 10.500	\$ 1.250	\$ 12.500
Carpetas de presentación	10	\$ 2.700	\$ 27.000	\$ 2.500	\$ 25.000

Cotización De Equipos de computo

Nombre:	Alkosto	Almacenes Éxito S. A
NIT:	890900943-1	890900608-9
Dirección:	Calle. 22 #6-28, Pasto, Nariño	Cra. 22b #2-57 Pasto

Producto	Cantidad	Precio unitario	Precio Total	Precio unitario	Precio Total
Escritorio	2	\$ 300.000	\$ 600.000	\$ 389.900	\$ 779.800
Silla	5	\$ 20.000	\$ 100.000	\$ 24.000	\$ 120.000
Computador	1	\$ 1.899.000	\$ 1.899.000	\$ 1.400.000	\$ 1.400.000
Impresora	1	\$ 815.000	\$ 815.000	\$ 880.000	\$ 880.000
Estantes	5	\$ 420.000	\$ 2.100.000	\$ 445.000	\$ 2.225.000

Cotización De Equito de computo

Nombre:	CopySuministros Pasto
Dirección:	Carrera 26 #15-57 Centro Pasto - Nariño.

Producto	Cantidad	Precio unitario	Precio Total
Caja registradora	1	\$ 800.000	\$ 800.000

Cotización De Otros Elementos

Nombre:	Extintores y dotaciones Nariño
Dirección:	Cra. 22 A #13a17, centro, Pasto, Nariño

Producto	Cantidad	Precio unitario	Precio Total
Botiquín	1	\$ 16.200	\$ 16.200
Extintor	1	\$ 48.000	\$ 48.000
Señalización	1	\$ 29.300	\$ 29.300
Overoles	2	\$ 112.000	\$ 224.000

Anexo G Cotización de materia prima

Cotización de Materia Prima						
Nombre:		Cierres y Herrajes Mary		Surti Herrajes		
Nit:		1.085.254.451-9		98.396.021-0		
Dirección:		Cra.22 N° 13 -92 Centro-Pasto		Calle 14 #22-29 San Andresito Centró.		
Producto	Cant.	Unidad de Medida	Precio Unitario	Precio Total	Precio Unitario	Precio Total
Pintura Para Cuero 375 Cc	1	Tarro	\$ 54.900	\$ 54.900	\$ 47.700	\$ 47.700
Hilo Settanyl N°69	1	Cono	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 31.000	\$ 31.000
Solución Blanca	1	Galón	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 104.000	\$ 104.000
Lápiz De Mercurio	10	Unidad	\$ 1.100	\$ 11.000	\$ 939	\$ 9.390
Agujas Para Máquina De Coser	10	Unidad	\$ 1.735	\$ 17.350	\$ 1.850	\$ 18.500
Seda Tifón Morrales	1	Metros	\$ 3.800	\$ 3.800	\$ 4.100	\$ 4.100
Cremallera A Tono De Cuero N° 6-Eka	1	Metro	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 800	\$ 800
Cremallera A Tono De	1	Metro	\$ 750	\$ 750	\$ 650	\$ 650

Cuero N° 3- Eka						
Llaves De Metal N° 6- Eka	1	Unidad	\$ 300	\$ 300	\$ 350	\$ 350
Llaves De Metal N° 3- Eka	1	Unidad	\$ 250	\$ 250	\$ 150	\$ 150
Hebillas De Metal	1	Unidad	\$ 700	\$ 700	\$ 1.200	\$ 1.200
Yumbolon N°3	1	Metro	\$ 2.200	\$ 2.200	\$ 3.500	\$ 3.500
Yumbolon N°8	1	Metro	\$ 6.800	\$ 6.800	\$ 8.000	\$ 8.000
Reata Ribete Media	1	Metro	\$ 600	\$ 600	\$ 700	\$ 700
Trabilla De Pulgada Metálica	1	Metro	\$ 250	\$ 250	\$ 300	\$ 300
Remaches #9	100	Unidad	\$ 30	\$ 3.000	\$ 90	\$ 9.000
Broche Para Cierre Cuadrado Metálico	1	Unidad	\$ 350	\$ 350	\$ 250	\$ 250
Acetato Transparente	1	Metro	\$ -	\$ -	\$ 12.000	\$ 12.000
Broches Con Imán	100	Unidad	\$ 271	\$ 27.100	\$ 310	\$ 31.000
Cartón Industrial	1	Metro	\$ 2.500	\$ 2.500	\$ 1.490	\$ 1.490

Cuchilla	1	Unidad	\$ 64.000	\$ 64.000	\$ 90.000	\$ 90.000
Brocha	2	Unidad	\$ 3.900	\$ 3.900	\$ 6.000	\$ 6.000
Metro	1	Unidad	\$ 3.500	\$ 3.500	\$ 3.000	\$ 3.000
Tijeras	1	Unidad	\$ 5.500	\$ 5.500	\$ 5.000	\$ 5.000