

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD: CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE
CONFECCIÓN EN CUERO PARA ESTRATOS MEDIOS DE LA CIUDAD DE
PASTO 2014.

CAMILO ANDRÉS DELGADO CÓRDOBA
ROSA LILIANA ZAMBRANO RODRIGUEZ.

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ECONOMÍA
SAN JUAN DE PASTO
2014

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD: CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE
CONFECCIÓN EN CUERO PARA ESTRATOS MEDIOS DE LA CIUDAD DE
PASTO 2014.

CAMILO ANDRÉS DELGADO CÓRDOBA
ROSA LILIANA ZAMBRANO RODRIGUEZ

Trabajo de investigación presentado para optar al título de economistas

Asesor: Hugo Narváez
Economista.

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ECONOMÍA
SAN JUAN DE PASTO
2014

**“Las ideas y conclusiones aportadas en la tesis de grado son
responsabilidad exclusiva de los autores”.**

**Artículo 1º del acuerdo N° 324 de Octubre 11 de 1966 emanado del honorable
Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.**

NOTA DE ACEPTACIÓN

Presidente

Jurado Delegado

Jurado

San Juan de Pasto, Mayo 2014

RESUMEN

Palabras clave: Innovación, emprendimiento, diseños únicos, desarrollo local, viabilidad, manufactura, confección.

El proyecto denominado “CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE CONFECCIÓN EN CUERO PARA ESTRATOS MEDIOS DE LA CIUDAD DE PASTO 2014” tiene como objetivo crear una unidad productiva que se dedique a la confección y creación de diseños únicos e innovadores de prendas de vestir en cuero.

Para el desarrollo del proyecto se implementa los 5 estudios que abarcan un estudio de factibilidad, comenzando con el estudio de mercado en el cual se toman en cuenta aspectos relacionados con la oferta, demanda, precios, características del producto, distribución y comercialización; en segundo lugar está el estudio técnico donde se define la localización, estructura, insumos, tecnología e instalaciones necesarias para llevar a cabo la confección de artículos hechos a base de cuero; también se realiza un estudio legal y administrativo en el que se estipula los lineamientos administrativos, principios y valores por los cuales se rige la empresa para cumplir sus objetivos; por último se tiene el estudio financiero por medio del cual se establece una estructura de costos, gastos e ingresos para el funcionamiento del proyecto; una vez finalizados los estudios se realiza una evaluación financiera, económica, social y ambiental con lo que se determina si el proyecto es viable aplicando indicadores y criterios de los resultados parciales de los diferentes estudios así como un análisis de sensibilidad del producto dentro del mercado. Finalmente se realiza un resumen donde se expone los resultados totales del estudio y se hace las respectivas recomendaciones y conclusiones.

ABSTRACT

Keywords: Innovation , entrepreneurship, unique designs , local development, feasibility , manufacturing clothing .

The project " CREATING A COMPANY IN LEATHER CLOTHING LAYERS MEDIA CITY GRASS 2014 " aims to create a production unit engaged in the manufacture and creation of unique and innovative garment leather designs.

For the project the 5 studies covering a feasibility study , beginning with market research in which aspects related to supply , demand, prices , product characteristics , distribution and marketing are taken into account is implemented ; second is the technical study where the location , structure, inputs, technology and facilities necessary defines to carry out the manufacture of articles made from leather; legal and administrative study that provides administrative guidelines , principles and values for which the company is governed to meet its objectives is also performed ; finally have the financial study whereby a cost structure , income and expenses for operating the project is established ; after completion of the study a financial , economic, social and environmental assessment which determines whether the project is viable indicators and criteria for applying the partial results of the different studies as well as a sensitivity analysis of the product within the market place. Finally a summary where the total results of the study are discussed and the various recommendations and conclusions is performed .

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	17
1. ELEMENTOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN.....	19
1.1 TEMA.....	19
1.2 TÍTULO	19
1.3 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	19
1.3.1 Antecedentes	19
1.3.2 Situación actual.....	22
1.3.3 Formulación del problema.....	24
1.4 JUSTIFICACIÓN.....	25
1.5 OBJETIVOS.....	27
1.5.1 Objetivo general.....	27
1.5.2 Objetivos específicos	27
1.6 DELIMITACION DEL PROBLEMA.....	28
1.6.1 Universo de estudio	28
1.6.2 Espacio geográfico	28
1.6.3 Tiempos a investigar y a emplear	28
1.6 MARCO REFERENCIAL.....	28
1.7.1 Marco teórico	28
1.7.1.1 Desarrollo local	28
1.7.1.2 Emprendimiento e innovación.....	31
1.7.1.3 Competitividad	32
1.8 MARCO LEGAL.....	37
1.9 MARCO CONCEPTUAL.....	37
1.10 METODOLOGÍA	39
1.10.1 Tipo de estudio	39

1.10.2 Población y muestras.....	39
1.10.3 Diseño de procedimientos y métodos	40
1.10.4 Técnicas de análisis e interpretación de resultados.....	40
2. ESTUDIO DE MERCADO.....	42
2.1 IDENTIFICACIÓN DEL PRODUCTO.....	42
2.1.1 Portafolio de productos	43
2.2 COMPETENCIA.....	47
2.3 MERCADO PROVEEDOR.....	49
2.4 MERCADO CONSUMIDOR.....	50
2.5 Análisis de la demanda.....	51
2.5.1 Análisis de los entornos.....	51
2.5.1.1 Entorno demográfico.....	51
2.5.1.2 Entorno económico	51
2.5.1.3. Entorno sociocultural.....	52
2.5.1.4. Entorno tecnológico	53
2.6 DEMANDA ACTUAL.....	55
2.6.1 Cuantificación de la demanda.....	73
2.6.2 Proyección de la demanda.....	73
2.7 ANALISIS DE LA OFERTA.....	74
2.7.1 Oferta actual	74
2.8 COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DEL PRODUCTO.....	79
2.8.1 Distribución	79
2.8.2 Promoción.....	79
2.8.3 Publicidad	80
2.8.4 Estrategias de mercadeo	81
2.9 ANALISIS DE LOS PRECIOS.....	82
2.9.1 Precios promedio de la competencia	82
2.9.2 Proyección de precios promedio de la competencia.....	83
3. ESTUDIO TÉCNICO.....	85
3.1 TAMAÑO ÓPTIMO DE LA EMPRESA.....	85

3.2 LOCALIZACIÓN.....	86
3.2.1 Macrolocalizacion	86
3.2.2 Microlocalizacion.....	87
3.3 INGENIERÍA DEL PROYECTO.	89
3.3.1 Materias primas	89
3.3.2 Proceso de producción	92
3.3.3 Maquinaria y herramientas.....	94
3.3.4 Equipos de oficina, comunicación, computación, muebles y enseres.....	95
3.4 TALENTO HUMANO.	96
3.5 OBRAS FÍSICAS	96
4. ESTUDIO LEGAL Y ADMINISTRATIVO.....	99
4.1 TIPO DE EMPRESA.	99
4.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	100
4.2.1 Misión.....	100
4.2.2 Visión	100
4.2.3 Valores.....	100
4.2.4 Principios.	100
4.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.	101
4.4 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA.....	102
5. ESTUDIO FINANCIERO.....	103
5.1. COSTOS DE OPERACIÓN.	103
5.1.1. Costos de producción	103
5.1.1.1. Costos de mano de obra.....	103
5.1.1.2. Costo de materias primas y materiales	104
5.2 GASTOS.....	105
5.2.1 Gastos de administración.....	105
5.2.2 Gastos de ventas	105
5.2.3 Gastos en servicios.....	106
5.3 INVERSIÓN.	107
5.3.1 Inversión en activos fijos	107

5.3.1.1 Inversión en maquinaria y equipo	107
5.3.1.2. Inversión en equipo de oficina, equipo de comunicación muebles y enseres.	107
5.3.1.3. Inversión en obras físicas y adecuación.	108
5.3.1.4. Activos diferidos.	108
5.3.1.4 Depreciación de activos fijos.....	108
5.4 CAPITAL DE TRABAJO.....	109
5.5 INGRESOS.	110
5.6 PROYECCIONES FINANCIERAS.	111
5.6.1 Presupuesto de inversión en activos fijos.	111
5.6.2 Presupuesto de ingresos.	112
5.6.3 Presupuesto de egresos.	112
5.7 PUNTO DE EQUILIBRIO.	112
Unidades producidas: 4.499	113
5.8 ESTADOS FINANCIEROS.	113
5.8.1 Estado de resultados.	114
5.8.2 Flujo de caja.....	115
5.8.3 Balance general.	115
6. EVALUACIÓN FINANCIERA.	116
6.1. INDICADORES DE VIABILIDAD FINANCIERA.....	116
6.1.1. Valor presente neto (VPN):.....	117
6.1.2 Tasa interna de retorno (TIR).....	117
6.1.3 Relación Beneficio-Costo (RBC).....	118
6.2 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.	118
6.2.1 Escenario optimista.....	119
6.2.1.1 Flujo de fondos.	119
6.2.1.2 Indicadores financieros.	119
6.2.2 Escenario pesimista.....	120
6.2.2.1 Flujo de fondos.	120
6.2.2.2 Indicadores financieros.	120

7. IMPACTO SOCIAL Y AMBIENTAL.....	121
7.1. IMPACTO SOCIAL.	121
7.2 IMPACTO AMBIENTAL.	122
CONCLUSIONES	123
RECOMENDACIONES.....	125
BIBLIOGRAFÍA.....	126
NETGRAFÍA.	127
ANEXOS.....	128

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Cadena productiva del cuero	20
Figura 2. Diamante de porter	33
Figura 3. Ciclo de vida del producto.....	35
Figura 4. Etiqueta.....	42
Figura 5. Empaque.	43
Figura 6. Tarjeta de presentación.	43
Figura 7. Chaqueta extrovertida.....	43
Figura 8. Chaqueta casual.....	44
Figura 9. Chaqueta elegante.....	44
Figura 10. Chaqueta extrovertida.....	44
Figura 11. Chaqueta casual.....	44
Figura 12. Chaqueta elegante.....	45
Figura 13. Pantalón en cuero dama y caballero.....	45
Figura 14. Cinturones.	45
Figura 15. Adquisición de prendas en cuero.....	57
Figura 16. Intención de compra.	58
Figura 17. Material de preferencia masculino.	59
Figura 18. Material de preferencia femenino.	60
Figura 19. Preferencia por el origen de las prendas.	62
Figura 20. Preferencia por lugares de compra (masculino).	63
Figura 21. Preferencia por lugares de compra (femenino).....	64
Figura 22. Exclusividad.....	66
Figura 23. Calidad.....	67
Figura 24. Lugar de compra de prendas en cuero.....	68
Figura 25. Origen de la empresa.	75

Figura 26. Productos ofertados.....	75
Figura 27. Mercados objetivo.....	76
Figura 28. Publicidad.	77
Figura 29. Exigencias para los artículos.	77
Figura 30. Distribución en planta local de ventas.....	97
Figura 31. Distribución en planta de establecimiento de producción.	98
Figura 32. Organigrama CHARLOTE.	102

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Características de la muestra.....	40
Cuadro 2. Portafolio de productos.	45
Cuadro 3. Detalles y descripción de los productos.	46
Cuadro 4. Establecimientos productores de prendas en cuero.	48
Cuadro 5. Insumos.....	50
Cuadro 6. Categorías discriminadas por edad.....	50
Cuadro 7. Cuadro Matriz de entornos.....	54
Cuadro 8. Población por estratos de la zona urbana de la ciudad de Pasto 2012.	55
Cuadro 9. Nivel educativo.	55
Cuadro 10. Ocupación.	56
Cuadro 11. Nivel promedio de ingresos mensuales.....	57
Cuadro 12. Frecuencia anual de adquisición de chaquetas	61
Cuadro 13. Atributos de los lugares de compra.....	65
Cuadro 14. Atributos de la prenda.	67
Cuadro 15. Lugares de compra de prendas en cuero discriminado por rangos de edad.....	69
Cuadro 16. Compras de prendas en cuero por año.....	69
Cuadro 17. Lugares donde se ofrece el servicio de confección personalizada.	70
Cuadro 18. Disponibilidad de pago.	71
Cuadro 19. Intención de compra.....	72
Cuadro 20. Consumo anual de chaquetas en cuero.....	73
Cuadro 21. Proyección de la población (2015-2019).....	73
Cuadro 22. Consumo promedio anual de chaquetas en cuero.....	74
Cuadro 23. Demanda insatisfecha.....	78
Cuadro 24. Precio promedio de chaquetas en cuero.....	83

Cuadro 25. IPC para Pasto (2009-2013)	83
Cuadro 26. Precio proyectado para la las chaquetas en cuero: Productores	84
Cuadro 27. Precio proyectado para las chaquetas en cuero: Comerciantes tipo 1 (Periodo 2015-2019)	84
Cuadro 28. Precio proyectado para las chaquetas en cuero: Comerciantes tipo 2 (Periodo 2015-2019)	84
Cuadro 29. Producción de la empresa CHARLOTE para el 2015.	85
Cuadro 30. Calculo de promedios ponderados para las zonas.	87
Cuadro 31. Calculo de promedios ponderados para el local.	88
Cuadro 32. Balance de insumos por chaqueta.	92
Cuadro 33. Balance de maquinaria 2015.....	94
Cuadro 34. Balance de herramientas 2015.	95
Cuadro 35. Balance de equipos de oficina, computación, muebles y enseres 2015.	95
Cuadro 36. Balance de personal 2015.....	96
Cuadro 37. Balance de obras físicas local de ventas.	97
Cuadro 38. Estructura organizativa y funciones.....	101
Cuadro 39. Costo salario mensual y anual por persona para el año 2014..	103
Cuadro 40. Costo mano de obra (primer año de operación).....	104
Cuadro 41. Costo mensual de materias primas y materiales (Primer año de operación).....	104
Cuadro 42. Remuneración a personal administrativo (Primer año)	105
Cuadro 43. Gastos en dotación para administración (Primer año).	105
Cuadro 44. Remuneración del personal de ventas (Primer año).	106
Cuadro 45. Gastos en publicidad (primer año).	106
Cuadro 46. Gastos en servicios (Primer año).	106
Cuadro 47. Inversión en maquinaria y equipo 2015.....	107
Cuadro 48. Inversión en equipo de oficina, equipo de comunicación muebles y enseres.	107
Cuadro 49. Inversión en obras físicas y adecuación.....	108

Cuadro 50. Activos diferidos ³	108
Cuadro 51. Depreciación de activos fijos.....	109
Cuadro 52. Participación de las líneas de producción (Primer año).	110
Cuadro 53. Precio de los productos.....	111
Cuadro 54. Ingresos por ventas (Primer año).....	111
Cuadro 55. Presupuesto de inversión en activos fijos 2015.	111
Cuadro 56. Presupuesto de ingresos.....	112
Cuadro 57. Presupuesto de egresos.	112
Cuadro 58. Estado de resultados proyectado.....	114
Cuadro 59. Flujo de caja.....	115
Cuadro 60. Balance general proyectado.....	115
Cuadro 61. Flujo de caja periodo 2015-2019.....	117
Cuadro 62. Flujo de fondos (Escenario optimista).	119
Cuadro 63. Flujo de fondos (Escenario pesimista).	120

INTRODUCCIÓN

Determinar la viabilidad de un proyecto es decidir si se lleva a cabo o no la ejecución del mismo, la creación de una empresa de confecciones en cuero es un proyecto basado en innovación y emprendimiento, pero establecer si se desarrolla o no en la ciudad de Pasto para los estratos medios es una decisión que se toma con base a los resultados establecidos en un estudio de factibilidad y la evaluación de los mismos, dentro de los componentes se tiene en cuenta para la factibilidad del proyecto: el estudio de mercado, técnico, administrativo, financiero y a partir de los resultados realizar una evaluación para establecer si se crea o no una empresa de confecciones de cuero.

En el estudio de mercado se establece las características del producto a ofertar, los insumos necesarios para obtener los estándares de calidad propios del oficio y se tiene en cuenta variables como la competencia directa y los bienes sustitutos, además se caracteriza la oferta existente dentro del mercado objetivo que para este caso en concreto es la población urbana del municipio de Pasto de estratos medios, también se determina las características de la demanda actual y potencial a partir de los gustos y preferencias del consumidor; partiendo de los resultados parciales del estudio de la oferta y la demanda de las confecciones en cuero se estima las posibilidades de una demanda insatisfecha que incentive la creación de la empresa.

Una vez analizadas las variables de oferta y demanda se realiza un estudio técnico para determinar las características y requisitos que debe tener la tecnología aplicada en el proceso productivo estableciendo la maquinaria, herramientas y equipo de oficina que con la combinación de la mano de obra genere las condiciones óptimas, además se presenta la distribución en planta, la micro y macro localización de la empresa; todo debidamente sustentado a través de cotizaciones y documentación respectivas. Conformar una empresa hace necesario establecer un ente administrativo a través de la realización de un estudio legal y administrativo estableciendo una estructura administrativa, estatutos, reglamentos y procesos normativos para que la empresa funcione de manera eficiente y bajo las normas legales vigentes.

Al establecer el personal y la tecnología necesaria para crear la empresa el proyecto incurre en costos y gastos que deben ser plenamente identificados a través de un estudio financiero en el que se establece la estructura de costos para la ejecución y puesta en marcha del proyecto así como una estimación de los

ingresos que tendrá la empresa una vez puesta en marcha, con información respaldada en los resultados parciales de los estudios anteriores.

Seguidamente se procede con la evaluación financiera, económica, social y ambiental con base a los datos de los estudios desarrollados, cada parte de la evaluación se realiza de manera separada para hacerlo más práctico. Finalmente se presenta un resumen de los resultados para que el evaluador a partir de indicadores internacionalmente aplicados como ítems para aceptar o rechazar un proyecto determine si el este es viable.

Para la realización de estimaciones y establecimiento de la variables se aplican metodologías y teorías como la regresión lineal simple para el caso de la proyección de los precios o teorías organizacionales para el caso de la estructura administrativa; así mismo se acude a la investigación de fuentes primarias (encuesta, entrevista) y secundarias para determinar las características y relevancia de las variables.

1. ELEMENTOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 TEMA

Estudio de factibilidad

1.2 TÍTULO

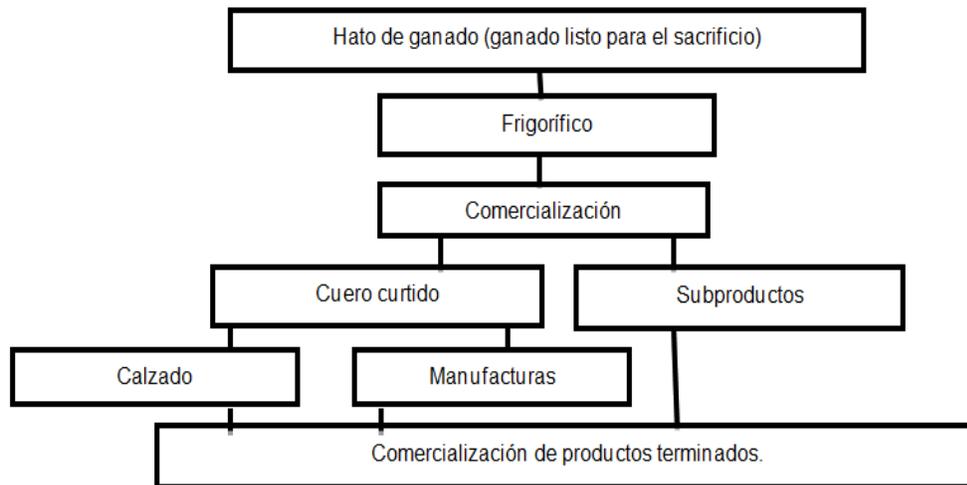
Estudio de factibilidad: Creación de una empresa de confección en cuero para estratos medios de la ciudad de Pasto 2014.

1.3 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1 Antecedentes: Mejorar las condiciones de vida y el desarrollo económico es una preocupación constante y vital para cualquier sociedad, el desarrollo de un país dentro de la historia lo ha marcado el nivel productivo derivado de la capacidad productiva de su industria, los países subdesarrollados han propugnado por el impulso del sector primario en primera instancia por encima del sector industrial, esto ha generado la diferencia entre países desarrollados y subdesarrollados ya que en los primeros existe preocupación por estimular la aplicación de nuevas tecnologías y aumentar de esta manera la eficiencia del sector secundario, generando entre otras cosas mejoras en la calidad de vida de las personas.

Cuando se habla de la industria del cuero debe hacerse un análisis enmarcando en las distintas relaciones existentes dentro de toda la cadena productiva, esto por la estrecha relación de cada eslabón con el siguiente; la cadena del cuero en términos generales presenta la siguiente estructura.

Figura 1. Cadena productiva del cuero



Fuente: Elaboración propia

La calidad de un producto a base de cuero no depende exclusivamente del proceso de terminado sino de toda una cadena de acciones, por ejemplo, para lograr obtener una prenda de cuero en óptimas condiciones se necesita que haya existido un ganado bien cuidado durante su etapa de crianza para que no se estropee su piel y se obtenga un buen insumo para la confección.

En la industria del cuero una de las relaciones más complejas es la del mercado de pieles y el mercado de carnes, los cuales presentan una estrecha correspondencia, como lo demuestra la caída de los precios de las pieles en el 2000 en Argentina debido a la peste loca la cual hizo que se le cerraran las puertas a todos los productos derivados del ganado argentino en todo el mundo por considerarse nocivos y peligrosos para el consumidor, especialmente en la zona euro, generando una fuerte crisis en la industria de cuero Argentina.

Se estima que más de US\$ 50.000 millones circula anualmente en productos de cuero a nivel mundial siendo Italia la pionera de la producción de artículos de cuero reconocida por su diseño y calidad; en Latinoamérica Argentina es el país con más reconocimiento a nivel mundial en cuanto a su industria de cuero, debido a esto las diferentes instituciones se han preocupado por lograr una alta calidad y una elevada productividad, sin embargo el 85% que exporta la Argentina son pieles sin manufacturar, situación preocupante ya que el proceso de confección y

transformación del cuero requiere de un alto nivel de mano de obra con lo cual se está dejando de generar empleos, así lo sostiene la ACICAM¹.

En Colombia también se encuentra una oferta de productos de cuero con calidad y disponibilidad de insumos, en cuanto a la producción de cueros con proceso de transformación se identifican características que denotan falencias en este eslabón, según un ensayo sobre la eficiencia de la industria del cuero en Colombia², existen gran cantidad de microempresas artesanales de evolución tecnológica lenta , además de esta situación se reconoce la necesidad de profundizar en factores diferenciadores como el diseño y la calidad de la manufactura, si bien las empresas han entendido la necesidad de incorporar nuevas tecnologías para mantenerse dentro del mercado y mejorar su competitividad invirtiendo en nueva maquinaria por ejemplo, ya que las tecnologías actuales son convencionales u optando por invertir en prácticas innovadoras, investigación y desarrollo tecnológico; dicha inversión no se ha realizado de manera fehaciente debido a que la mayoría de las empresas inmersas en el sector de la marroquinería son pequeñas y micro por lo cual no cuentan con el capital suficiente para acceder a nuevas tecnologías o financiar proceso de investigación y desarrollo.

Cabe aclarar que el sector de cuero procesado tiene dos grandes subsectores, calzado y marroquinería; para el presente trabajo se hace énfasis en el segundo y este debe entenderse como el conjunto de los siguientes procesos: preparación, teñido y manufactura de artículos de cuero; si bien la confección de artículos como bolsos billeteras, guantes entre otros son los que se asocian a la marroquinería, la confección de prendas de vestir también se lo considera dentro de esta clasificación aunque este no presenta la variedad que si presentan los otros artículo.

Un estudio realizado por la embajada de España en Colombia muestra una estructura de costos en donde básicamente el 60% son insumos y un 11% en remuneración de mano de obra, por lo cual concluyen que la industria del cuero es altamente dependiente de la problemática que presenten las empresas productoras de insumos³, de esta manera se reafirma la importancia de tomar en cuenta factores de toda la cadena productiva del cuero, buscando las condiciones

¹ Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas (ACICAM).

² BARRIENTOS, Jorge; TABON, David y GUTIÉRREZ, Edwin. sobre eficiencia de la industria del cuero en los sectores de calzado y marroquinería en Colombia. Bogotá. 2010. P. 22.

³ Oficina económica y comercial de la Embajada de España en Colombia, el mercado de cuero y marroquinería en Colombia.2004.

óptimas en cada proceso para garantizar un producto final de calidad. El departamento nacional de planeación (DNP) expone que una de las grandes falencias que limita las oportunidades de las manufacturas de cuero colombianas es el diseño y propone estrategias para mejorar la competitividad basadas en herramientas de diagnóstico permitiendo de esta manera a las empresas realizar procesos de mercadeo estratégico para adecuar los diseños a las necesidades y tendencias de la demanda actual.⁴

De otra parte instituciones como el sistema educativo nacional de aprendizaje (SENA) han identificado los 5 pasos del proceso de marroquinería: diseño, modelo, curtido, guarnecido, terminado y empaque; para capacitaciones enfocadas en el fortalecimiento de cada uno de estos, buscando una especialización y tecnificación dentro de cada proceso como base diferenciadora del producto en pro de un mejor nivel de competitividad.

En términos generales se destaca que si bien el apoyo generado desde las instituciones aun no logra el efecto deseado, las iniciativas tienen un buen futuro ya que se adecuan a las necesidades de los actuales marroquineros sobre la problemática de la industria de cuero colombiana; si a este esfuerzo se le suma el apoyo desde la academia se logrará crear un círculo virtuoso que garantiza el éxito de este sector como eje de desarrollo a partir de la innovación y el posicionamiento en el mercado generando entre otras cosas mejores condiciones de vida tanto para los pequeños empresarios y artesanos como para los empleados de dichas iniciativas.

1.3.2 Situación actual: Según la base de datos industriales 2012 de la cámara de comercio de Pasto el 13.6 % de las industrias pertenecen al sector de la marroquinería, dedicadas a la producción de accesorios y artículos incluyendo el calzado de estos el 50% produce accesorios tales como billeteras correas y en mayor medida bolsos para dama.

La industria alrededor del cuero se encuentra altamente concentrada en la capital Nariñense, sin embargo dentro del departamento existen otras regiones dedicadas a trabajar el cuero, el más destacado es el municipio de Belén, actualmente tiene como primer renglón la producción y transformación de cuero, por encima del comercio y el sector agrario; los productores Beleños se encuentran exportando insumos para la marroquinería teniendo como principal destino Países europeos y latinoamericanos, con lo cual se reafirma sus altos ítems de calidad de materia

⁴ Departamento nacional de planeación, cadena cuero calzado y marroquinería, Agenda interna para la productividad y la competitividad. 2007.

prima para realizar productos a base de cuero, sin embargo el grado de transformación y procesamiento del cuero es incipiente en el municipio.

En la ciudad de Pasto, existen pequeñas industrias productoras de prendas de vestir en cuero, de las cuales se destacan Industrias Beler, Mural la 14 y Vicens, que tienen características comunes, como la producción de prendas exclusivas, diversificación en productos, precios similares e incluso se encuentran ubicadas en la mismo lugar dentro de la ciudad; más allá de las generalidades aparentes destaca otras características, la principal son los costos elevados de productos como chaquetas, pantalones, y chalecos que son los más comercializados cuyos precios oscilan entre \$240.000 y \$350.000 para los primeros y entres \$150.000 y \$250.000 para los otros dos, que es relativamente elevado si lo comparamos con el ingreso medio de la población de estratos medios de la ciudad de Pasto que se encuentra entre 1 y 2 salarios mínimos lo cual le representaría porcentaje alto de su ingreso para adquirir una prenda.

Las tiendas ya mencionadas y otras menos incidentes en el mercado local han intentado realizar una innovación en su producción, los diseños nuevos no se adecuan a las preferencias de estratos medios por dos simples razones, gran parte de los nuevos diseños o tienen un diseño formal o bien no presentan ergonomía⁵ lo cual hace que se vuelva incomodo su uso. Y si a esto se le suma el hecho de que los artesanos que actualmente trabajan y realizan la confección de las nuevas prendas son artesanos tradicionales sin conocimiento claro de las actuales tendencias de moda expuestas por fenómenos tan importantes como la globalización se vislumbra porque no se ajusta la producción local a las preferencias del mercado de estratos medios, en especial a los consumidores jóvenes.

Si bien los aspectos de diseño se han visto resueltos por la presencia de marcas reconocidas dentro del mercado local como CHEVIGNON, DIESEL, VELEZ entre otras quienes tienen como principal producto ofertado chaquetas, se presenta un inconveniente ya que estos productos tienen un elevado precio que oscila entre los \$400.00 y \$800.000 lo cual hace que obtenerlos se convierta en prácticamente inexecutable para personas de estratos medios.

La baja producción de prendas de vestir en cuero actualmente obedece al tipo de mercado al cual va dirigido, es decir, personas de estratos medio altos con

⁵ Ergonomía: disciplina tecnológica que trata el diseño de lugares de trabajo, herramientas, artículos y tareas que coinciden con las características fisiológicas, anatómicas, psicológicas y las capacidades de las personas.

tendencias de moda formales y elegantes, lo cual se traduce en prácticamente un mercado exclusivo, esto ha impedido la producción en masa y la incorporación de maquinaria para hacer más eficientes los procesos ya que la demanda actual no presenta preferencias por cambios trascendentales en la tendencias de moda de las prendas de vestir en cuero.

Teniendo en cuenta lo expuesto en las anteriores líneas se determina la existencia de una oportunidad de negocio al encontrar una demanda insatisfecha y una industria produciendo ineficientemente, dicha oportunidad se puede canalizar mediante la creación de una empresa dedicada a la producción de prendas de vestir en cuero que tenga como principio adecuarse a las características del nuevo mercado, una empresa que produzca prendas de vestir con diseños apropiados para los gustos de los estratos medios, se ajuste a su capacidad de compra, plante estrategias publicitarias para popularizar el uso de este tipo de prendas que se ha visto por mucho tiempo como exclusivas y de difícil acceso y por supuesto la aplicación de técnicas industriales basadas en nuevas tecnologías para bajar el costo y poder producir a costos inferiores a los actuales, contando con el respaldo de una materia prima de primera tipo exportación orgullosamente Nariñense que garantiza la calidad en el producto.

1.3.3 Formulación del problema.

Pregunta general: ¿Qué tan factible es la creación de una empresa de confección en cuero para estratos medios de la ciudad de Pasto?

Preguntas específicas:

- ¿Cuáles son las características del producto, la oferta, la demanda actual e insatisfecha, los precios, competidores, proveedores, canales de distribución y comercialización necesarios para la creación de una empresa que confecciona prendas en cuero para estratos medios de la ciudad de Pasto?
- ¿Qué proceso industrial, maquinaria, equipo, mano de obra y condiciones de infraestructura se adecuan para la confección de prendas en cuero con altos estándares de calidad para la creación de una empresa que confecciona prendas en cuero para estratos medios de la ciudad de Pasto?
- ¿Qué estructura administrativa y operativa es eficiente y adecuada para una empresa que confeccione prendas en cuero para personas de estrato medio en la ciudad de Pasto?

- ¿Cuáles son las fuentes de financiamiento, necesidades de liquidez y presupuesto de gastos para la creación de una empresa que confecciona prendas en cuero para estratos medios de la ciudad de Pasto?
- ¿Cómo determinar la viabilidad financiera de una empresa que confecciona prendas en cuero para estratos medios de la ciudad de Pasto?
- ¿Cuál es el impacto social y ambiental generado por la creación de una empresa que confecciona prendas en cuero para estratos medios de la ciudad de Pasto?

1.4 JUSTIFICACIÓN.

El progreso de una sociedad en la actualidad y desde los siglos XVIII y principios del siglo XIX ha sido impulsado por el desarrollo industrial, desde la creación de nuevas tecnologías y técnicas productivas que incrementan la eficiencia, teniendo entre otros beneficios el aumento de los ingresos y por ende mejoras en la calidad de vida, de esta manera el proceso industrial se ha convertido en una gran oportunidad para algunas sociedades de salir adelante y en obstáculos para otras por no tener el suficiente desarrollo industrial y poder competir en los mercados convirtiéndolas en sociedades rezagadas.

Una de las industrias pioneras en el sector secundario es la manufacturera especialmente por el gran valor agregado que se aporta en el proceso de transformación, en Nariño un departamento con excelentes artesanos y gran potencial social ha resaltado el trabajo hecho a mano dada su dedicación y calidad, como es el caso del sector marroquinería, con grandes expectativas gracias a la calidad y creatividad de los diseños de artículos a base de cuero así como los diseños realizados en otros materiales pero que en la actualidad no cuenta con marcas conocidas y posicionadas a nivel nacional a excepción de Limon Piel quien a nivel nacional ya ha sido reconocida por su producto estrella (Bolsos); sin embargo existen otras con el potencial suficiente para ser un punto de impulso para un desarrollo local.

Concretar una idea de negocio o de emprendimiento no es una tarea fácil, se deben tener varios aspectos en cuenta, desde las oportunidades y riesgos que presenta el entorno hasta el funcionamiento interno y puesta en marcha de la misma, por tanto se hace necesario un adecuado manejo gerencial de la idea, teniendo parámetros de eficiencia que sirvan de soporte para la toma de decisiones generando un adecuado manejo y una rentabilidad que conlleve a un negocio lucrativo y que se posicione en el mercado; es aquí donde la planificación se convierte en parte fundamental para lograr el éxito; la planificación debe ir más allá del funcionamiento interno de una empresa, el mercado de las pieles es

complejo y en regiones como la nariñense se presenta una ruptura entre los diferentes eslabones de la cadena productiva, ya que los principales productores de pieles en bruto las obtienen como materiales secundarios del sacrificio de ganado, en este sentido una propuesta enmarcada dentro de la cadena productiva del cuero debe propugnar por buscar la mayor eficiencia en todos los eslabones a través de la exigencia de requerimientos mínimos a los proveedores como por ejemplo la aplicación de las buenas prácticas industriales en especial en el proceso de curtido de la piel que es uno de los procesos más criticados por su alto margen de desechos tóxicos.

La actual tendencia mundial conlleva a la interacción de culturas, lo cual ha contribuido a tener diferencias notables entre personas de una misma región pero también ha llevado a tener semejanzas entre personas de regiones considerablemente apartadas, sin embargo en la sociedad actual existe una necesidad clara de sentirse diferente; un factor que marca diferencia es la forma de vestir y el uso de artículos, una alternativa para poder cubrir esa necesidad de salir del común denominador de la tendencia lo proporcionan las prendas de vestir en materiales poco convencionales como el cuero ya que este material se ajusta a personalidades dinámicas y cambiantes y a la vez se presta para la creación de diseños versátiles, oportunidades como estas son las que se deben tener en cuenta para iniciativas de emprendimiento que con el apoyo de la academia con base a una buena planificación pueden convertirse en una realidad.

Si bien el cuero es una opción para verse versátil y sofisticado, es de aclarar que los costos de adquirir este tipo de artículos es muy alto por lo cual personas de estratos medios no acceden a este tipo de artículos, sin embargo presentan preferencias por ellos, teniendo en cuenta estos dos aspectos podemos determinar la existencia de una demanda insatisfecha punto clave a la hora de emprender una nueva iniciativa de negocio, una alternativa para satisfacer dicha demanda es la creación de una empresa que se adecue a las necesidades tanto de diseño, calidad y costo.

Las iniciativas de emprendimiento se caracterizan por los riesgos que estas conllevan, la creación de una unidad productiva enfocada a los gustos y preferencias de las personas de estratos medios o cualquier otra iniciativa debe tener un cierto grado de seguridad o una incertidumbre mínima en cuanto a las cantidades y los precios así como los diseños que se ajusten a dichos gustos, por tanto se hace necesario realizar un estudio de factibilidad para determinar la viabilidad y las condiciones en las cuales la creación de una unidad productiva se convierte en una oportunidad rentable y poco riesgosa, pero este acometido requiere la implementación de estrategias de planificación empresarial y de esta forma determinar las condiciones donde se desarrollara la empresa (estudio de

mercado), los procesos y herramientas necesarios (estudio técnico y organizacional), los recursos financiero previos y futuros (estudio financiero) así como la rentabilidad de la iniciativa (evaluación financiera).

Desde el punto de vista académico el establecer las condiciones idóneas para una unidad productiva vital en el flujo macroeconómico como lo es la empresa da la posibilidad de aplicar la teoría económica desde la perspectiva microeconómica al determinar el funcionamiento interno y la perspectiva macroeconómica para vislumbrar la influencia del macro entorno capitalista sobre la empresa y su interrelación con el sistema económico; de otra parte el impulso de iniciativas de creación de pequeñas y medianas unidades productivas esta soportado en la teoría del desarrollo local y la planificación temas apremiantes en el que hacer y formación de un economista.

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 Objetivo general: Desarrollar un estudio de factibilidad para la creación de una empresa que confecciona prendas en cuero para estratos medios de la ciudad de Pasto.

1.5.2 Objetivos específicos:

- Definir las características del producto, la oferta y la demanda actual e insatisfecha, así mismo identificar los precios, competidores y proveedores de insumos, los canales de distribución y comercialización para la creación de una empresa que confecciona prendas en cuero para estratos medios de la ciudad de Pasto.
- Identificar el proceso correcto y adecuado para la elaboración del producto, siendo explícito en los requerimientos de maquinaria y equipos propios de un proceso de marroquinería así como la mano de obra necesaria y las condiciones de la misma para obtener un producto bajo los estándares de calidad, además concretar el lugar que se adecue a los requerimientos para la instalación de una empresa que confecciona prendas en cuero para estratos medios de la ciudad de Pasto.
- Definir una estructura administrativa y operativa estipulando de manera concreta los cargos y responsabilidades del personal para la creación de una empresa que confecciona prendas en cuero para estrato medio en la ciudad de Pasto.

- Identificar las fuentes de financiamiento, las necesidades de liquidez y un presupuesto de gastos para la creación de una empresa que confecciona prendas en cuero para estratos medios de la ciudad de Pasto.
- Aplicar indicadores de rentabilidad para determinar la viabilidad financiera y realizar un análisis de la sensibilidad a cambios en variables de una empresa que confecciona prendas en cuero para estratos medios en la ciudad de Pasto
- Establecer el impacto social y ambiental por la creación de una empresa que confecciona prendas en cuero para estratos medios de la ciudad de Pasto.

1.6 DELIMITACION DEL PROBLEMA

1.6.1 Universo de estudio. La población de estrato 2, 3 y 4 de la ciudad de Pasto.

1.6.2 Espacio geográfico. Zona urbana del municipio de Pasto.

1.6.3 Tiempos a investigar y a emplear. El estudio se llevara a cabo en el periodo Noviembre de 2013 a Marzo de 2014

1.6 MARCO REFERENCIAL

1.7.1 Marco teórico

1.7.1.1 Desarrollo local. El desarrollo local se basa en la identificación y aprovechamiento de los recursos y potencialidades endógenas de una comunidad, las potencialidades endógenas son entendidas como los factores económicos y no económicos que tiene cada territorio, factores decisivos en un proceso de desarrollo local.⁶ El termino de desarrollo local se lo puede definir como el proceso de transformación de la economía y de la sociedad local, orientado a superar las dificultades y retos existentes, que busca mejorar las condiciones de vida de su población mediante una acción decidida y concretada entre los diferentes agentes socioeconómicos locales, públicos y privados, para el aprovechamiento más eficiente y sustentable de los recursos endógenos existentes, mediante el fomento de las capacidades de emprendimiento empresarial local y la creación de un

⁶ WIKIPEDIA. enciclopedia libre. [En línea]< http://es.wikipedia.org/wiki/Desarrollo_local. >(citado el 29 de julio de 2013)

entorno innovador en el territorio.⁷ Respecto al desarrollo local el Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) expresa, “en primer lugar, se parte de la aseveración de que el desarrollo local está condicionado por el entorno externo, el cual puede ser más o menos favorable al mismo. Es un marco de referencia que es necesario tener en cuenta para analizar sus restricciones y potencialidades pero respecto al cual es poco lo que se puede hacer; si se parte del convencimiento de que las posibilidades del desarrollo local están radicadas en la factibilidad de explotación del potencial de recursos endógenos de un determinado espacio territorial, una cuestión clave a trabajar es, como detectar, utilizar y activar el mismo, por parte de un conjunto posible de agentes de cambio locales que se proponen alcanzar determinados objetivos de desarrollo que, genéricamente expresados, se pueden resumir, entre otros, en creación de empresas y empleos, innovación tecnológica, redes de cooperación, formación de recursos humanos y desarrollo social”⁸. En un trabajo de la CEPAL el profesor Tello citando a Aghón Albuquerque Cortés (2001) afirma: “el desarrollo económico local es un proceso de crecimiento y cambio estructural de la economía de una ciudad, comarca o región, en que se pueden identificar al menos tres dimensiones: una económica, caracterizada por su sistema de producción que permite a los empresarios locales usar eficientemente los factores productivos, generar economías de escala y aumentar la productividad a niveles que permitan la competitividad en los mercados; otra sociocultural, en el cual el sistema de relaciones económicas y sociales, las instituciones locales y los valores sirven de base al proceso de desarrollo; y otra política y administrativa, en las que las iniciativas locales crean un entorno favorable a la producción e impulsan el desarrollo”⁹ La teoría ha trabajado el desarrollo local desde varias perspectivas entre las cuales se encuentran¹⁰:

Teorías de localización, espacio geográfico y desarrollo regional: según la teoría de la base económica regional una región depende de los efectos e interacciones que producen las actividades de la región en un grupo de sectores o actividades denominados sectores básicos sobre el resto de actividades o sectores denominados no básicos. Lo que impulsa el desarrollo de la región es el desarrollo de los sectores básicos cuyos productos son demandados

⁷ PIKE, Andy; RODRÍGUEZ, Andrés y TOMANEY, John. Desarrollo local y regional. Valencia, 2011. P. 97

⁸ SILVA, Iván y SANDOVAL, Carlos. Metodología para la elaboración de estrategias de desarrollo local. Santiago, 2012. P. 15.

⁹ TELLO, Mario. las teorías del desarrollo económico local y la teoría y práctica del proceso de descentralización en los países en desarrollo. Lima. 2006. P. 10.

¹⁰ TELLO, Mario. Las teorías del desarrollo económico local y la teoría y práctica del proceso de descentralización en los países en desarrollo. Lima. 2006. P. 15:17

fundamentalmente por regiones externas a la ubicación de los recursos básicos; de acuerdo a la teoría dos conjuntos de factores determinan el desarrollo del sector básico de una región específica, unos internos y otros externos, dentro de los primeros podemos encontrar por ejemplo, la dotación de recursos, la ubicación de la región, factores asociados a la ventaja competitiva de la localización del sector básico, eventos accidentales e históricos, la existencia de explotación de economías de escala entre otros; el segundo conjunto de factores son aquellos que determinan el desarrollo de las otras regiones que demandan los productos del sector base de una región particular y de los mercados de los productos de exportación.

Teorías de organización, instituciones y distorsiones de los mercados: enfatiza en la existencia de áreas geográficas locales (incluso de áreas marginales dentro de las grandes ciudades); asume que los problemas de la información y otras distorsiones del mercado a nivel de las localidades al interior de los países pueden obstaculizar el desarrollo de estas, debido a las distorsiones del mercado en el desarrollo económico local, el papel de la política económica de desarrollo económico local es esencial, ya que es esta la encargada de corregir o atenuar el efecto de dichas distorsiones y de esta manera buscar la máxima eficiencia de los mercados privados, atacando efectos como el desempleo involuntario y subempleo o las imperfecciones de mercados financieros.

Teorías basadas en los comportamientos de los agentes: dentro de este conjunto de teorías se estudia la incidencia específica de las acciones e interacciones de los distintos agentes económicos; Dentro de los más incidentes encontramos al agente empresa el cual históricamente ha sido más estudiado, esto obedece a que se ve a las empresas como incidentes en aspectos tan importantes como: el proceso de innovación y difusión tecnológica, la introducción de nuevos productos y formas de inversión, generación de demanda de empleo, liderazgo en la estrategia de desarrollo económico local entre otros; un segundo agente es el denominado grupo económico o de interés que no son otra cosa que grupos con poder económico que utilizan la presión política para incidir en beneficio propio sobre las políticas económicas y sociales; en tercer lugar está el capital social la cual es una categoría con un tinte sociológico, este representa el conjunto de normas y valores informales compartidos por miembros de un grupo de personas que les permiten cooperar entre ellos teniendo como base fundamental la confianza; las instituciones y por último el gobierno compone otro agente, quien tiene su importancia en base a la capacidad y obligación de establecer leyes económicas y sociales que repercuten de manera directa sobre el curso de una localidad.

1.7.1.2 Emprendimiento e innovación. El termino emprendimiento proviene del palabra francesa “entrepreneur” que significa estar listo para iniciar algo o tomar una decisión, el termino emprendimiento se lo utilizaba para referirse a los arquitectos por lo cual se relaciona a un emprendedor con alguien que está dispuesto y en posibilidad de iniciar o crear una construcción, el concepto de emprendimiento está estrechamente relacionado con el concepto de empresa, fruto de esta relación hoy en día emprendedor es quien inicia una empresa tomando riesgos e introduciendo innovación para la edificación de la misma, al respecto Cantillon (1755) uno de los primeros en estudiar el termino afirma que el termino describe al hombre racional por excelencia, el cual asume riesgos en condiciones de incertidumbre como base para la toma de decisiones. Analizar el emprendimiento es necesario ya que en una sociedad como la colombiana donde el desempleo parece haberse convertido en un problema estructural, la iniciativas que contribuyan a minimizar su impacto son de vital importancia; el emprendimiento se está convirtiendo en una forma de autoempleo y generación de nuevo empleo, por tanto fomentar el emprendimiento y entenderlo es preciso y apremiante, un estudio realizado por el instituto nacional de tecnología agropecuaria en convenio con el ministerio de asuntos agrario y producción de Argentina revela que las aptitudes emprendedoras contribuyen positivamente en el proyecto de desarrollo en una comunidad como también hace hincapié en que la educación favorece las actitudes emprendedoras y de esta manera fortalece el circulo virtuoso de emprendimiento-educación-empleo-desarrollo local¹¹ . Analizar el emprendimiento desde una perspectiva única ha sido una tarea que se ha quedado corta, por lo cual se hizo indispensable la inclusión de visiones diferentes a al económica para entender mejor el termino y de esta manera percibir los fenómenos de emprendimiento que actualmente son los que marcan la diferencia en el sector empresarial, pero antes cabe aclarar que no solo es emprendedor aquella persona que realiza un acto asociado a fines netamente económicos sino también el individuo quien ejecuta acciones de riesgo para fines sociales pero basándose en la innovación como respaldo de su iniciativa en contraposición al riesgo que toma y ese es uno de los principales fundamentos para la inclusión de diferentes perspectivas de ver el emprendimiento; de esta forma las perspectivas de emprendimiento son interdisciplinarias, destacándose dentro de la teoría cuatro: la comportamental, la psicológica, la económica y la de procesos¹².

Perspectiva comportamental: su fin es identificar un perfil psicológico para diferenciar el emprendedor, de esta manera se encuentra que existen muchos tipos de emprendedores y las condiciones varían respecto al contexto donde se

¹¹ FORMICHELLA, María. El concepto de emprendimiento y su relación con la educación, el empleo y el desarrollo local. Buenos Aires. 2004. P. 27.

¹² RODRÍGUEZ, Alfonso. Nuevas perspectivas para entender el emprendimiento empresarial. Cali. 2009. P. 102:105.

desarrollan, por tanto esta perspectiva debe concebir una visión interdisciplinaria acorde a la situación, aunque en términos más generales se define como emprendedor a aquella persona que presenta tendencia al cumplimiento y dependencia así como gusto por el riesgo y un afán por controlar su destino.

Perspectiva psicológica: esta visión contempla las representaciones o esquemas que el individuo desarrolla en base a sus comportamientos, básicamente desarrolla dos corrientes: una tiene pie en definir eso que es el emprendedor y la otra en eso que hace el emprendedor ; respecto a esta visión Busenitz y Barney (1997)¹³ señalan que los empresarios presentan fuertes predisposiciones en la toma de decisiones ya que son personas con exceso de confianza y tienden a generalizar demasiado en base a pocas observaciones.

Perspectiva económica: concibe el fenómeno del emprendimiento en base a las acciones del individuo, definiendo como emprendedor a la persona que busca la maximización de la utilidad y por ende su bienestar, de esta forma el emprendedor es el dinamizador del desarrollo económico y de sus acciones depende que una sociedad se encuentre en buenas o malas condiciones.

Perspectiva de procesos: parte de la visión de la planeación estratégica, mirando al emprendedor como el guía de procesos estratégicos en las empresas y de esta forma se ve al emprendimiento como proceso que se inicia en el mercado y se dirige al mercado como proceso empresarial, se fundamenta en recursos y capacidades relacionadas con la lógica económica por lo cual su influencia en el medio está limitada y sujeta a los cambios del entorno.

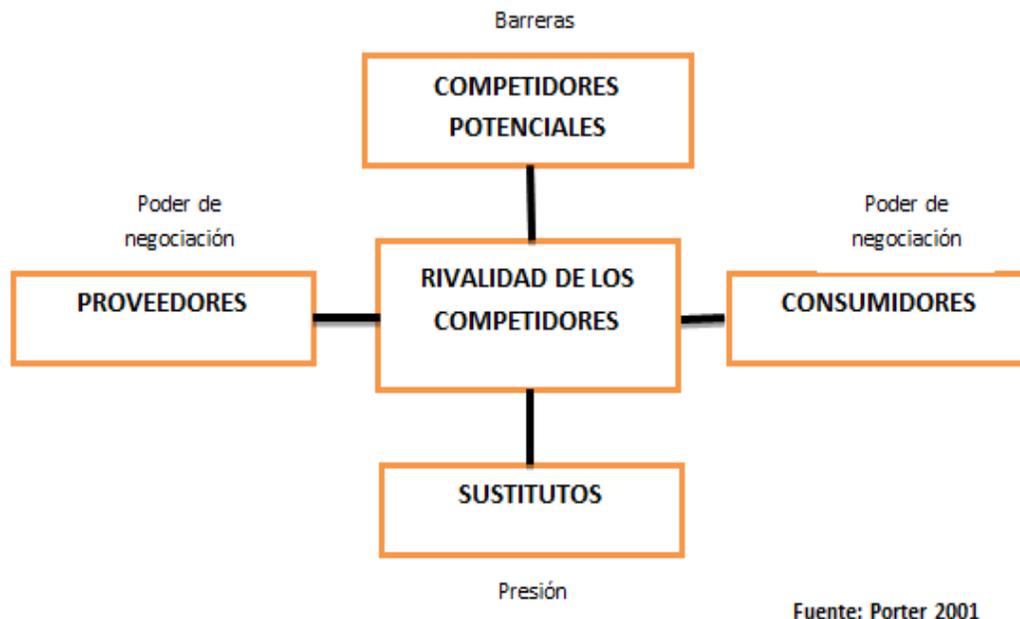
1.7.1.3 Competitividad. Ser competente es mantenerse o insertarse en una posición favorable dentro del mercado donde se encuentra inmerso, por tanto es necesario elaborar estrategias así como estar en constante evaluación a nivel interno y externo; para generar sistemas de evaluación se necesita conocer varios aspectos del mercado: la estructura del sector, la competencia y la interrelación de la unidad productiva con el entorno social y ambiental, de esta manera se logra esclarecer las reglas de juego así como las posibilidades estratégicas de la competencia para de esta forma determinar cuál es el nicho de mercado como también visualizar un rumbo y la forma de competir. Existen dos técnicas que ayudan a conocer la posición en el mercado que sirven de base para establecer estrategias o políticas para aumentar la competitividad; por un lado tenemos el diamante de Porter y por el otro el ciclo de vida del producto ambas técnicas muy

¹³ BUSENITZ, L., BARNEY, J. Differences between entrepreneur and manager in large organization: biases heuristic decision-making. New York. 1997.

difundidas en el ambiente empresarial, especialmente dentro de las grandes empresas.

Diamante de Porter: Michael Porter¹⁴ toma datos sobre productos, compradores y su comportamiento, productos sustitutos, maquinaria o herramienta necesaria para producir o distribuir el producto, forma de venta y distribución, innovaciones de otros productores, estrategias de competidores, objetivos, fortalezas y debilidades, entorno macroeconómico y el entorno político-social y legal; los cuales los sintetiza mediante una herramienta que trata de determinar el escenario del conjunto de competidores y las estrategias de la competencia y de esta forma crear estrategias que permitan obtener ventajas competitivas dentro del sector a largo plazo¹⁵. La herramienta es denominada el diamante de Porter el cual está compuesto por 5 fuerzas competitivas, el siguiente grafico muestra la propuesta de Porter.

Figura 2. Diamante de porter



¹⁴ Michael Porter: Nació en 1947 en Ann Arbor Michigan, profesor de la Harvard Business School (HBS), autoridad global reconocida en temas de estrategias de empresa, desarrollo económico de naciones y regiones, como también en la aplicación de la competitividad empresarial a la solución de problemas sociales, de medioambiente y de salud.

¹⁵ Raúl RODRÍGUEZ, Raúl. El diamante de Porter y el ciclo de vida del producto: eclecticismo para una visión conjunta. Buenos Aires. 2007.

La interpretación de la figura anterior es la siguiente:

1) Competidores potenciales: cuando entran nuevos competidores a un sector se reduce la rentabilidad por dos motivos, en primer lugar puede que se dé una reducción de precios al consumidor y en segundo lugar que las empresas existentes aumenten sus costos para diferenciar su producto; Porter afirma que el ingreso de nuevos competidores dependerá de las barreras que se pongan por parte de las empresas ya existentes, dentro de las barreras mencionadas por Porter encontramos: economías de escala, diferenciación del producto, inversión de grandes cantidades de dinero, acceso a canales de distribución y políticas gubernamentales¹⁶.

2) Intensidad entre la rivalidad de los competidores: la competencia entre las empresas de un sector se hace en base a diferentes tácticas como la manipulación de los precios, promociones, lanzamiento de nuevos productos o campañas publicitarias, dichas estrategias dependen de diferentes factores estructurales del mercado como: el número de integrantes, el crecimiento lento del sector, costos fijos elevados o falta de diferenciación.

3) Presión de productos sustitutos: los productos sustitutos son aquellos que suplen la misma necesidad que un producto determinado por tanto limitan el mercado, convirtiéndose el producto sustituto en determinante para las estrategias de un producto determinado en aspectos como: desarrollo tecnológico, políticas de precios, publicidad o cualquier estrategia de mercadeo implementada para aumentar su consumo.

4) Poder de negociación de los proveedores: los proveedores pueden perjudicar a la empresa alzando los precios de los insumos o reduciendo la calidad de los mismos; este poder lo adquieren los proveedores cuando: el número de proveedores es escaso, nula o escasa competencia de productos sustitutos, dependencia de la empresa hacia el proveedor o el insumo es indispensable para el proceso productivo.

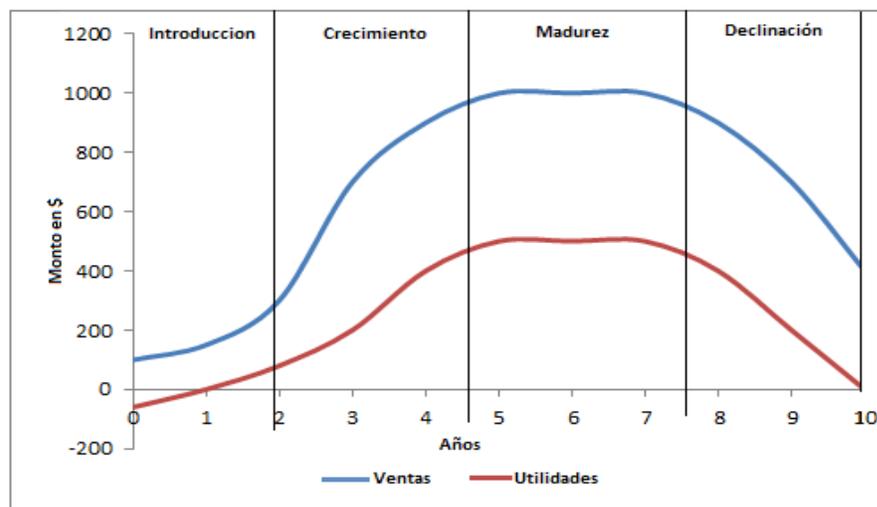
5) Poder de negociación de los compradores: la influencia del cliente se basa en dos exigencias, la baja de precios o la mejora de la calidad, aunque se puede presentar el caso en que se solicite al tiempo las dos condiciones; este poder depende de aspectos como: compra en grandes cantidades y por tanto tiene

¹⁶ PORTER, Michael. Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Grupo editorial Patria. 2000.

posibilidad de adquirir fácilmente el producto en otros lugares exigiendo condiciones, presentan una demanda mediana pero estable o no buscan productos diferenciados. La interacción y las condiciones impuestas por los diferentes componentes del diamante de Porter generan las posibilidades existentes de estrategias ya sea de expansión, resistencia o introducción en el mercado; dicha situación se la puede establecer con la técnica del ciclo de vida del producto con lo cual se reafirma la complementariedad de las técnicas del ciclo de vida y del diamante de Porter.

Ciclo de vida del producto: Para tener una noción clara del sector donde está inmersa la empresa se hace necesario pronosticar hacia donde se moverá el sector y cuales podrían llegar a ser los rendimientos obtenidos a corto, mediano y largo plazo, para lo cual se realiza una caracterización del ciclo de vida del producto. La técnica del ciclo de vida del producto se la aplica para determinar el comportamiento del producto en el mercado; cada producto tiene características como color, precio, aroma etc. que se ajustan a una necesidad, en el ciclo de vida del producto se asume que el bien o servicio sigue un comportamiento que se describe mediante una curva hipérbola que está determinada por el volumen de ventas y el tiempo en que ocurren, formando de esta manera un ciclo¹⁷, como se muestra en la siguiente figura.

Figura 3. Ciclo de vida del producto.



Fuente: Elaboración Propia

¹⁷ LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS EN LA PYME. [En línea] < <http://www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales/tmercado/cursotc/index.html>. > (Citado el 12 de agosto de 2013)

El grafico muestra 4 etapas por las cuales pasa un producto: introducción, crecimiento, madurez y declinación.

1) Introducción: Esta etapa se caracteriza en primera medida por los niveles bajos en las ventas, pocos competidores y utilidad escasa o nula; en este segmento se compite en base a diferenciación y diseño ya que el mercado es nuevo y se busca crear una demanda leal.

2) Crecimiento: Se caracteriza por la subida en el nivel de ventas y la generación de utilidades las cuales alcanzan su máximo al final de esta etapa, esto se debe a que el producto ya es reconocido en el mercado, pero este reconocimiento también atrae a nuevos competidores, de los cuales algunos logran posicionarse y otros caerán en bancarrota, al haber más competidores se presenta una tendencia hacia la estandarización del producto por lo cual solo sobrevivirán las empresas capaces de implementar nuevas tecnologías e innovación para ser competitivas y mantenerse en el mercado.

3) Madurez: en esta etapa el producto ya está completamente estandarizado lo cual se traduce en una mayor competencia pero a la vez en un menor costo de producción, otro aspecto a tener en cuenta es el hecho de que los clientes ya se vuelven expertos en el consumo del producto por lo cual presentan exigencias mínimas a la hora de consumirlo creando de esta manera lealtad hacia una marca, y las empresas que no lograron adaptarse a la estandarización comienzan a salir del mercado quedando pocas empresas pero con fuerte competencia.

4) Declinación: en esta etapa las ventas comienzan a disminuir provocando la baja de las utilidades y en algunos casos las anulan totalmente por lo cual la empresa tiene que tomar medidas drásticas ya que el negocio no es rentable.

Dependiendo de la etapa en donde se encuentre la empresa se toman las medidas apropiadas, creando estrategias acordes a las necesidades circunstanciales, pero cabe resaltar que una de acciones a tomar en cuenta en cualquier etapa es la aplicación de técnicas innovadoras.

1.8 MARCO LEGAL.

Para llevar a cabo el estudio de factibilidad, se debe tener en cuenta la siguiente normatividad.

- Ley 1014 de enero de 2006. De fomento a la cultura del emprendimiento, con la cual se pretende promover el espíritu emprender en todos los estamentos educativos del país, así como establecer un marco jurídico e institucional y de esta forma propender por el desarrollo productivo de las micro y pequeñas empresas innovadoras.
- Ley 1429 de formalización y generación de empleo, mediante la cual se busca generar incentivos a la formalización en las empresas que se encuentran en etapa inicial de creación, y de esta manera aumentar los beneficios y disminuir los costos de formalizarse.
- Ley 905 de 2004 de marco normativo de la promoción de la Mipyme en Colombia, por la cual se estimula la formación de mercados altamente competitivos mediante el fomento a la permanente creación de la mayor cantidad de Mipymes, así como la definición de las mismas para efectos legales.

1.9 MARCO CONCEPTUAL.

Cadena productiva: Conjunto de agentes económicos que participan directamente en la producción, transformación y en el traslado hasta el mercado de realización de un mismo producto agropecuario.

Competitividad: la capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores fijado un precio o la capacidad de poder ofrecer un menor precio fijado una cierta calidad, es decir, la optimización de la satisfacción o el precio fijados algunos factores.

Curtido: proceso de convertir piel putrescible en cuero perdurable, tradicionalmente con Tanio, un compuesto químico que evita la descomposición y a menudo da color.

Diferenciación de producto: es una estrategia de marketing basada en crear una percepción de producto por parte del consumidor que lo diferencie claramente de los de la competencia.

Diseño: proceso previo a la configuración mental, “pre-configuración” en la búsqueda de una solución en cualquier campo.

Eficiencia: la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un objetivo determinado con el mínimo de recursos posibles.

Frigorífico: instalación industrial donde se procesan y almacenan productos de origen animal.

Guarnecido: unir las piezas de cuero, materiales sintéticos y textiles para formar el corte a través de costura y pegantes.

Hato de ganado: grupo pequeño de ganado.

Innovación: significa literalmente “novedad” o “renovación”. Asimismo, en el uso coloquial y general, el concepto se utiliza de manera inespecífica en el sentido de nuevas ideas e inventos y su implementación económica.

Manufacturas: fase de la producción económica de los bienes. Consiste en la transformación de materias primas en productos manufacturados, productos elaborados o productos terminados para su distribución y consumo.

Marroquinería: es la manufactura de artículos a base de piel curtida y repujada, a través de procesos artesanales.

Moda: indica en su significado más amplio una elección o, mejor dicho, un mecanismo regulador de elecciones, realizadas en función de criterios subjetivos asociados al gusto colectivo.

Modelo: crear texturas sobre el cuero curtido dentro del proceso de transformación.

Terminado: dar el acabado, limpiar la prenda y revisar sus características de calidad, como su presentación, peso, dimensiones y colocar botones y otro tipo de accesorios.

1.10 METODOLOGÍA

1.10.1 Tipo de estudio. En el estudio se utiliza una investigación de tipo descriptivo al identificar características de la población objetivo estableciendo los gustos preferencias de la misma; también es analítico ya que se estudia de forma analítica las características de las del universo de estudio para que sirvan de base para los estudios que componen el estudio de factibilidad ; La metodología es de tipo cuantitativo ya que se tiene en cuenta el comportamiento de variables como costos, gastos, ingresos, utilidades, oferta y demanda actual y proyectada. Y finalmente es propositivo ya que el fin último del estudio en general es proponer las mejores condiciones para la realización de una inversión.

En el desarrollo del proyecto se analiza la demanda y la oferta a través de técnicas como la entrevista y la encuesta sin dejar de lado la investigación de fuentes secundarias como internet, libros etc.; las entrevistas se enfocaran en la oferta ya que la población para esta parte es muy pequeña por tanto permite las condiciones para realizar esta actividad, en cuanto a las encuestas se enfocan en los consumidores para manera determinar la demanda y las características de la misma.

1.10.2 Población y muestras. La población a tener en cuenta para el estudio de factibilidad, son las personas de estratos 2, 3 y 4, con edades entre los 18 y 60 años y que viven en la zona urbana de la ciudad de Pasto.

El rango de edad está definido por los lineamientos del DANE de información recolectada en sus archivos de datos, el porcentaje de los estratos en la zona urbana se lo toma del estudio realizado por CAMACOL para el año 2012; el universo de estudio es la población total de la zona urbana del municipio de Pasto que es igual a 349.379, a esta población se la segmento en basa a: edad, estrato, tasas de ocupación.

Universo de estudio: 349.379

Población de estrato 2, 3 y 4 entre 18 y 60 años ocupada: 101.606

Fuente: DANE, CAMACOL

Calculo de muestra de la población objetivo

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{(N - 1) * e^2 + Z^2 * p * q}$$

N: 101.106; Z²: 95%; p: 0.5; q: 0.5; e: 0.05

$$n = \frac{101106 * (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}{(101106 - 1) * (0.05)^2 + (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}$$

Muestra estrato 2, 3 y 4 entre 18 y 60 años ocupada de la ciudad de Pasto = 385.12 ≈ **386 encuestas.**

Para mantener las características generales de la población dentro de la muestra se tuvo en cuenta factores como el porcentaje masculino y femenino que es del 48% y 52% respectivamente y el porcentaje por rangos de edad que es de 52% para el rango entre 18 y 35 años y de 48% para el rango entre 36 y 60 años.

Cuadro 1. Características de la muestra.

Edad	Numero de encuestas		
	Total	H	M
18-35	201	96	104
36-60	185	89	96

Fuente: esta investigación con base a información del DANE

1.10.3 Diseño de procedimientos y métodos. La obtención de información primaria se llevó por medio de encuestas y entrevistas; las primeras están dirigidas a personas de estratos 2, 3 y 4 de la zona urbana de la ciudad de Pasto de edades entre los 18 y 60 años, las entrevistas se realizaron a representantes de las empresas marroquineras. Las fuentes secundarias de información las comprenden la internet, la información de los archivos suministrada por la cámara de comercio, los diferentes estudios realizados como tesis por estudiantes de la universidad de Nariño, el centro de investigación regional (CEDRE) y los archivos de las instituciones relacionadas con proyectos o programas del subsector marroquinerero.

1.10.4 Técnicas de análisis e interpretación de resultados. Las distintas variables tomadas en cuenta para la investigación son de tipo cuantitativo en su mayoría, lo cual hizo necesario la utilización de procedimientos y técnicas de análisis estadísticos para tratar la información obtenida de las fuentes primarias así como para los datos recolectados de las fuentes secundarias y de esta manera

el manejo de la información es más claro y concreto; el tratamiento de los datos se realizó con ayuda de software básicos como Microsoft Excel y Microsoft Word.

El trabajo se presenta en normas ICONTEC, y contiene las tablas, gráficos representaciones (diseños), anexos y otros tipos de información que se requieren para la sustentación del mismo.

2. ESTUDIO DE MERCADO

2.1 IDENTIFICACIÓN DEL PRODUCTO

La empresa CHARLOTE produce prendas de vestir en cuero napa, material ampliamente utilizado en el sector de las confecciones en cuero por su durabilidad y fácil amoldamiento para realizar distintos modelos de ropa, además el cuero utilizado por CHARLOTE proviene de empresas comprometidas con el medio ambiente que aplican buenas practicas industriales reduciendo al máximo los impactos en la naturaleza. Aunque el proyecto trata de confecciones en general la empresa tiene como línea principal de producción chaquetas en diferentes estilos, sin embargo se cuenta con las herramientas y personal necesario para realizar otra clase de confecciones y artículos en cuero.

Las prendas en cuero son conocidas por 2 características básicas, fuerza y durabilidad, además de estas características el cuero napa cuenta con otras ventajas como ser flexible, transpirable y dúctil mientras se adapta a la forma del cuerpo que la usa, repele de forma natural la humedad, retiene su forma y resiste el daño del sol y del calor haciéndola ideal para el exterior. Los productos de la empresa CHARLOTE marcan pauta en el mercado de chaquetas en cuero por la utilización de técnicas innovadoras en diseños exclusivos monitoreadas de manera constante para que los productos se encuentren siempre a la vanguardia de la moda, además mediante la utilización de nuevas técnicas de confección junto con la combinación del cuero con otros materiales mejorar los diseños y disminuir los precios para de esta manera hacerlos más asequibles y popularizar el uso de prendas elaboradas en cuero.

Marquilla: La marquilla de las prendas producidas por la empresa CHARLOTE contiene la talla y recomendaciones básicas para el cuidado de la prenda.

Figura 4. Etiqueta.



Empaque: El empaque es en material biodegradable en forma de bolso, con el fin de darle usos posteriores, en el empaque está impreso el logotipo de la empresa, información de la ubicación de las instalaciones así como los direcciones web donde el cliente puede revisar el catalogo y las nuevas promociones de la empresa.

Figura 5. Empaque.



Figura 6. Tarjeta de presentación.



2.1.1 Portafolio de productos. A continuación se presenta modelos de los distintos productos del portafolio de CHARLOTE.

CHAQUETAS PARA HOMBRE

Figura 7. Chaqueta extrovertida.



Figura 8. Chaqueta casual.



Figura 9. Chaqueta elegante.



CHAQUETAS PARA MUJER

Figura 10. Chaqueta extrovertida.



Figura 11. Chaqueta casual.



Figura 12. Chaqueta elegante.



ACCESORIOS.

Figura 13. Pantalón en cuero dama y caballero.



Figura 14. Cinturones.



En el siguiente cuadro se resume la oferta que compone el portafolio de la empresa CHARLOTE.

Cuadro 2. Portafolio de productos.

Hombre	Mujer
Chaqueta extrovertida	Chaqueta extrovertida
Chaqueta casual	Chaqueta casual
Chaqueta elegante	Chaqueta elegante
Accesorios	Accesorios

Fuente: esta investigación.

En cuanto a los accesorios se realizan como prendas de exhibición que no se producirán en serie pero si bajo pedido; dichos accesorios servirán de estrategia publicitaria ya que una de las funciones es decorar y hacer más llamativo el establecimiento. Los productos expuestos anteriormente en el portafolio se seleccionaron teniendo en cuenta las preferencias y necesidades del mercado objetivo dividiendo así en dos grandes categorías una línea para hombres y otra para mujeres. Las características básicas que presentan las 6 propuestas se muestran en el siguiente cuadro.

Cuadro 3. Detalles y descripción de los productos.

Producto	Talla	Precio (2014)	Color	Combinación con otros materiales	Accesorios con los que se puede usar
Hombre					
Chaqueta sport	L, M, S	165.000	NEGRO ROJO CAFÉ VERDE AMARILLA BLANCO	JEAN DRIL SINTETICO	CINTURONES PANTALONES
Chaqueta casual	L, M, S	185.000	NEGRO CAFÉ BLANCO GRIS	DRIL SINTETICO	PANTALONES CINTURONES
Chaqueta elegante	L, M, S	230.000	NEGRO CAFÉ BLANCO GRIS	---	CINTURONES
Accesorios (Cinturones)	---		NEGRO CAFÉ BLANCO ROJO GRIS VERDE COMBINACIONES	SINTÉTICO JEAN	---
Accesorios (Pantalones)	BAJO PEDIDO	100.000	BAJO PEDIDO	---	---
Mujer					
Chaqueta extrovertida	XS S M	165.000	ROJO VERDE CAFÉ AMARILLO GRIS NEGRO BLANCO COMBINACIONES	JEAN SINTETICO DRIL	PANTALONES CINTURONES
Chaqueta casual	XS S M	185.000	ROJO CAFÉ GRIS NEGRO BLANCO	JEAN SINTETICO	PANTALONES CINTURONES
Chaqueta elegante	XS S M	230.000	NEGRO BLANCO CAFÉ	---	CINTURONES CARTERAS
Accesorios (Pantalones)	BAJO PEDIDO	100.000	BAJO PEDIDO	---	---
Accesorios (Cinturones)	---	20.000	ROJO VERDE CAFÉ AMARILLO GRIS NEGRO BLANCO COMBINACIONES	JEAN SINTÉTICO	---

Fuente: esta investigación.

En el cuadro se aprecia que las tallas varían en las chaquetas confeccionadas para hombre en cuanto a las que se maneja para mujeres en un solo ítem ya que mientras en los modelos para hombre se utilizan las tallas clásicas S, M y L en los de mujer las tallas son XS, S y M, para los accesorios se manejan medidas estándar del mercado marroquinero y también se toma en cuenta las especificaciones del cliente.

La variedad de los colores es amplia pero en el cuadro se expone los colores básicos, además las combinaciones con otros materiales hacen que el diseño mejore y obtenga matices que no se lograrían trabajando solo el cuero; se expresan posibles combinaciones con accesorios que se realizan solo como complementos para las chaquetas que son el principal producto.

Los productos de la empresa CHARLOTE. presentan precios que van desde 165.000 hasta 230.000; para las dos primeras líneas (sport, extrovertida y casual) el precio bajo y los diseños mejorados son la pauta de competencia en el mercado mientras que para la tercera línea (elegante) se compite solo en base al diseño ya que los precios son muy similares a los del mercado actual.

Para satisfacción de los clientes la empresa extiende servicios extras que son complemento de la estrategia comercial para la satisfacción plena del cliente, dichos servicios son pre y postventa, créditos, descuentos, garantías de compra, orientación al cliente de acuerdo a sus necesidades y sistemas continuos de información.

2.2 COMPETENCIA

Dentro de la base de datos de la cámara de comercio de Pasto se encuentra la información de registro de las 8 empresas dedicadas a la confección de prendas en cuero, en base a esta información se realizó el cuadro 3 donde solo se toman características relevantes como: dirección, actividad y número de empleados; es importante determinar la actividad ya que de las empresas matriculadas ninguna se dedica exclusivamente a la confección de prendas, y es importante destacar el número de empleados para determinar el tamaño de las empresas competidoras.

Cuadro 4. Establecimientos productores de prendas en cuero.

Establecimiento	Direccion	Actividad	No. de empleados
VICENS	Cr. 27 No 14-04	PRODUCCION Y COMERCIALIZACION DE ARTICULOS DE CUERO Y TEXTILES	1
MURAL LA 14 GALERIA CHAVEZ	C.II 14 No 27-25	VENTA Y ELABORACION DE ARTICULOS EN CUERO	1
SOLARTE MARROQUINERIA	CII. 14 No 27-45 BOMBONA	PRODUCCION Y VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS EN CUERO	1
MANUFACTURAS LEDESMA	CII. 14 No 27-70 BOMBONA	CONFECCION DE ARTICULOS EN CUERO	1
MANUFACTURAS LEOPIEL	Cr. 22B No 13-05	ELABORACION DE ARTICULOS EN CUERO	1
FABRICA Y MANUFACTURAS BELER	CII. 14 No 27-67 BOMBONA	CONFECCION DE ARTICULOS EN CUERO Y CONFECCION DE LOS MISMOS.	2
BOUTIQUE PABLUS	CII. 17 No.23-78	CONFECCION-VENTA ARTICULOS CUERO	1
ANTIBO CUEROS	Cr. 22A No. 13-116	CONFECCION Y VENTA DE ARTICULOS EN CUERO	1

Fuente: camara de comercio de Pasto

Bajo los lineamientos de la ley de MYPIMES tenemos que en su totalidad las empresas dedicadas a la produccion de prendas en cuero son microempresas ya que tienen como maximo 2 empleados, tambien se rescata el hecho de que de los 8 establecimientos 5 se encuentran ubicados en el sector que se ha denominado Bombona¹⁸ para la presente investigacion.

Productos sustitutos: para determinar los sustitutos de las chaquetas en cuero se realizó una pregunta en la encuesta realizada a los consumidores potenciales que dentro del anexo 1 se presenta en la pregunta 4 en la cual se pide a los encuestados determinar en qué material prefieren las chaquetas.

Los resultados muestran que los principales materiales sustitutos del cuero a la hora de comprar una chaqueta son el jean y el dril, sin embargo se presenta una

¹⁸ Zona comprendida entre carrera 26 y carrera 30 sobre la calle 16 y entre calle 16 y 17 de la ciudad de Pasto

inclinación hacia el cuero como material predilecto para una chaqueta. En el estudio de la oferta se analiza más a detalle las características de la competencia conformada por las 8 empresas pastusas.

2.3 MERCADO PROVEEDOR

Los insumos necesarios para que la empresa lleve a cabo la actividad productiva se dividen en 2 grupos.

- Principal materia prima: cuero napa.
- Materiales complementarios: Jean de 12 onzas, dril súper 8, cuero sintético, hilo, pegante, botones, cierres de cobre, resorte tejido, broches y etiquetas.

El cuero se lo obtiene en color base lo cual permite a la empresa adecuar el color y los matices deseados, el cuero a utilizar se conoce comúnmente como cuero napa, este proviene de diferentes animales, es una clase de piel suave moldeable y resistente óptima para las confecciones; este será abastecido por productores del municipio de Belén que practiquen las buenas practicas productivas promovidas por el ministerio del medio ambiente para la disminución del impacto ambiental dentro de la cadena productiva en especial en el proceso de curtido considerado altamente toxico dentro de la cadena dada la aplicación de productos químicos fuertes las pieles para su preparado y el que mayor desechos genera, de esta manera y aplicando otros requisitos cumplan con los estándares de calidad y confiabilidad para proveer el cuero.

En cuanto a los materiales complementarios se los puede subdividir en dos partes una compuesta por las diferentes clases de tela (jean, dril, sintético) que tienen características particulares pero en general son escogidas por su resistencia y calidad, de cada tela solo se trabajara por el momento con una clase de cada una estos materiales para mejorar los diseños de las chaquetas y para disminuir los precios al combinarlos con el cuero; la otra parte de los materiales complementarios la componen el pegante y el hilo indispensables para el proceso de armado y los cierres, resortes, broches todos estos en diferentes tamaños y diseños, los botones que se los usara en plástico, metal o madera.

Debido a las políticas y estrategias comerciales del empresa, es decir la exclusividad y la innovación constante no se hace necesario la compra en grandes cantidades constantes de cada insumo a excepción del cuero napa, por lo tanto los materiales complementarios serán surtidos por los mayoristas locales y el insumo principal por productores directos del municipio de Belén. Los precios establecidos por los distintos proveedores se resumen en la siguiente tabla.

Cuadro 5. Insumos.

Insumo	Unidad de medida	Costo
Cuero napa	Pie	3.000
Jean de 12 onzas	Metro	10.000
Dril súper 8	Metro	13.000
Cuero sintético	Metro	20.000
Pegante	Galón	43.500
Hilo	Cono 200 yardas	4.000
Botón plástico	Und.	200
Botón metal	Und.	400
Botón madera	Und.	600
Cierres en cobre	Und.	4.000
Resortes	Fajón de 1 mts.	3.000
Broche americano	Docena	1.500
Marquillas	Paquete por Mil	80.000

Fuente: esta investigación.

Los establecimientos que suministran los materiales complementarios se encuentran ubicados en el centro de la ciudad de Pasto lo cual permite tener un fácil y constante abastecimiento por la cercanía y por la cantidad de establecimientos que venden los mismo productos las empresas son las siguientes: INCOSER, Almacén Moderno, Coser y Coser, Pasto Textil, LOSIECO, SA-O-CI, Jorge Arabia y Pegantes del Sur.

2.4 MERCADO CONSUMIDOR.

La producción tiene como objetivo la población de estratos medios de la zona urbana de la ciudad de Pasto comprendidos entre los 18 y 60 años, este rango obedece a que son estas personas quienes tienen realmente poder adquisitivo. La producción se condiciona bajo 2 grandes categorías que se a su vez se dividen en 2 subcategorías:

Cuadro 6. Categorías discriminadas por edad.

Cliente	Sexo	Edad (Años)
A	H	18-35
B	H	36-60
C	M	18-35
D	M	36-60

Fuente: esta investigación con base a información del DANE

La producción de la empresa CHARLOTE tiene en cuenta aspectos de gustos, moda, género y calidad para establecer los productos enfocados hacia las categorías propuestas aunque se trate de un solo producto (chaquetas) las líneas de modelo se diferencian plenamente.

2.5 Análisis de la demanda.

2.5.1 Análisis de los entornos.

2.5.1.1 Entorno demográfico

Demanda. La población en San Juan de Pasto para el 2012 según las proyecciones del DANE es de 423.217 de los cuales 186.290 pertenecen a la PEA¹⁹ de las cuales 161.196 tiene trabajo²⁰; estudios realizados concluyen que los estratos medios tienen tendencias consumistas guiadas por el costo como principal criterio a la hora de comprar, esta población cuenta con ingresos promedio de 1 a 3 salarios mínimos lo cual les da la posibilidad de acceder a prendas de vestir de precios módicos que además de cumplir con una necesidad brindan una satisfacción personal.

2.5.1.2 Entorno económico

Inflación. Colombia presenta condiciones económicas relativamente estables con un crecimiento y con un manejo apropiado y continuo de variables importantes como la inflación; el Banco de la República desde su labor ha garantizado una tasa de inflación estable con fluctuaciones de poco impacto desde hace 10 años con lo cual se crea un ambiente de estabilidad y de confiabilidad en la moneda nacional por parte de empresarios locales y extranjeros.

Entidades y fondos de financiamiento. Al crear empresa la principal limitante es el capital, no solo por lo difícil que se torna conseguirlo sino por los intereses que implica cuando se accede a él ya que las principales fuentes de financiamiento son entidades bancarias, pero el impulso a iniciativas de desarrollo locales y nacionales es uno de los objetivos claves de entidades promotoras y gestoras de desarrollo como el fondo emprender o Bancoldex o el sistema general de regalías

¹⁹ www.pastoencifras.com.

²⁰ RED ORMET: Diagnostico socioeconómico y del mercado de trabajo de la ciudad de Pasto

que se dedican a estimular las iniciativas con buena perspectiva de rentabilidad y de compromiso social.

Competencia. La oferta de confecciones en cuero en la ciudad de Pasto no es amplia como en el caso de los bolsos o el calzado; sin embargo hacen presencia dentro del mercado empresas a nivel local como Vicens, Beler, Mural la 14 que son reconocidas por tradición y buena calidad de productos, en el sector también hacen presencia distribuidoras de confecciones en cuero como Limón Piel, Vélez a nivel nacional y empresas de prestigio internacional como Bossi, Chevignon, Americanino entre otras.

Precios. El precio promedio de una confección en cuero como una chaqueta, que está considerado como el producto más comercializado es de 350.000; teniendo como mínimo los 270.000 y llegando a tomar precios de hasta 800.000, de este modo obtener una chaqueta para personas de estratos medios implicaría invertir alrededor del 20% a 30% de su ingreso.

Diseño. En Pasto la marroquinería presenta variedad en la producción de calzado, bolsos y artículos en cuero, en cambio las confecciones tienen una oferta notablemente menor.

2.5.1.3. Entorno sociocultural

Tecnologías de la información y la comunicación. El avance tecnológico en los últimos 20 años ha sido asombroso en especial en el campo de la comunicación y la información, en la actualidad es fácil saber que está sucediendo en cualquier parte del mundo en tiempo real y los adelantos en las distintas temáticas; uno de los temas que más llama la atención son las tendencias de la moda, a nivel mundial hay infinidad de concursos y pasarelas en donde los mejores diseñadores presentan sus colecciones, también las películas y los distintos films presentan formas nuevas de vestir; el hecho de que las personas tengan acceso a estas fuentes que sus perspectivas frente a la forma de vestir se amplíe y varíe considerablemente.

Moda. El pueblo pastuso es víctima de una estigmatización catalogada como ingenua e ignorante generando un regionalismo fuerte contra esta comunidad que se expresa en burlas y exclusión; por otra parte la cercanía de Nariño con el Ecuador genera similitud entre estas regiones; como la cultura ecuatoriana está fuertemente ligada con la cultura indígena se presenta la perspectiva que el pueblo nariñense tienen también esa tendencia y por tanto es inviable que desde

una zona como Nariño se genere moda de acogida mundial que se adecue a las tendencias globalizantes en términos de moda.

2.5.1.4. Entorno tecnológico

Maquinaria y equipo. En Nariño la industria del cuero se caracteriza por transformar y procesar de manera artesanal, teniendo como centro productor y transformador de cueros el municipio de Belén²¹. El proceso llevado a cabo para la transformación del cuero necesita de una maquinaria de fácil acceso que en muchos de los casos se construye a petición y especificaciones de los marroquinos, por otra parte las técnicas de costura se implementa maquinas rudimentarias fáciles de conseguir; sin embargo no se utiliza maquinaria de producción en masa para mejorar la eficiencia de partes del proceso de confección.

Publicidad. La publicidad siempre representa un ítem de vital importancia para cualquier empresa, con el avance de la tecnología ofertar y demandar productos con clientes dentro y fuera de la región no es un problema porque los medios masivos de comunicación ofrecen la posibilidad de hacerlo de manera efectiva; el medio mas utilizado es la internet en el cual puedes mostrar tu producto e incluso recibir sugerencias. Así mismo el costo de ofertar un producto por medio locales de comunicación como televisión, radio no presenta mayores dificultades.

Proveedores. El municipio de Belén (N) el sector económico que jalona su desarrollo es la industria del cuero lo cual ha implicado que se dé un mejoramiento en las técnicas de transformado del cuero como materia prima y también en la transformación de este; aunque los procesos se los puede catalogar como artesanales la calidad y la eficiencia son excelentes, garantizando de esta forma pieles tipo exportación.

2.5.1.5. Entorno ambiental. Para la fabricación de la materia prima de las prendas de cuero se utilizan distintos químicos como curtientes vegetales y syntatos²² los cuales son perjudiciales para el medio ambiente sino se les da un adecuado manejo a los desechos.

²¹ Bedoya Barco Fernando, producción y empleo en la pequeña industria en Nariño, Revista Tendencias vol. IV N.2.

²² Curtientes sintéticos.

Cuadro 7. Cuadro Matriz de entornos.

VARIABLE CLAVE	RELACION CON EL SECTOR	JUSTIFICACION Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
Entorno económico: Entidades y fondos de financiamiento	Positivo	Las entidades y fondos de financiamiento generan la oportunidad de acceder a un capital inicial para la preparación de la infraestructura y las distintas estrategias de mercadeo cuando los proyectos se encaminan al desarrollo de la región; creando la base para la realización de la iniciativa.	Impulsa de manera positiva la iniciativa.
Entorno económico: Oferta	Positivo	La oferta actual deja se concentra en el comercio de calzado y de artículos complementarios a base de cuero dejando una escasa oferta de prendas de vestir en cuero.	Genera el espacio donde se desarrolla la iniciativa
Entorno económico: Precios	Positivo	Los precios actuales de las prendas de vestir ofertadas en el mercado impide el acceso de personas con ingresos medios a esa oferta dejando de lado una demanda potencial que tiene la posibilidad de comparar este tipo de prendas pero a un menor precio.	Proporciona una demanda potencial para la nueva iniciativa
Entorno sociocultural: Diseño	Positivo	Los actuales diseños están enfocados en tendencias impuestas por clases altas, la mayoría de a población de estrato medio no se identifica plenamente con dichos modelos por lo tanto se abstiene de consumir estos productos al considerar que no satisfacen completamente sus expectativas	Genera una necesidad que la iniciativa puede suplir

Fuente: esta investigación.

2.6 DEMANDA ACTUAL

Para el análisis de la demanda actual se llevó a cabo una encuesta dirigida a hombres y mujeres entre los 18 y 60 años residentes en la zona urbana del municipio de Pasto y que pertenecen a estratos 2, 3 o 4; los resultados se presentan a continuación, se aclara también que de aquí en adelante cuando se hable de prendas o prenda en cuero se referirá a las chaquetas en cuero indistintamente. La muestra fue tomada en base a características de la población de la zona urbana de la ciudad de Pasto, para la participación de los estratos en la población se tomó como un estudio realizado en 2012 por CAMACOL quienes realizaron sus cálculos en base a datos del DANE y los registros de CEDENAR generando los siguientes resultados.

Cuadro 8. Población por estratos de la zona urbana de la ciudad de Pasto 2012

Estrato	Habitantes	Participación (%)
Uno	63.115	18
Dos	137.003	39,2
Tres	102.590	29,4
Cuatro	36.087	10,3
Cinco	10.584	3,1
Total	349.379	100

Fuente: CAMACOL

Como lo expresa el cuadro anterior aproximadamente el 80% de la población de la zona urbana del municipio de Pasto se encuentra en los estratos medios (2, 3 o 4). Para iniciar se presentan los resultados de la encuesta respecto a las características generales del segmento de la población objetivo teniendo como primer ítem el nivel educativo.

Cuadro 9. Nivel educativo.

NIVEL	MASCULINO		FEMENINO	
	JOVEN	ADULTO	JOVEN	ADULTO
PRIMARIA	1,1%	6,7%	0,0%	2,0%
SECUNDARIA	24,2%	37,8%	27,2%	49,0%
TECNICO-TECNOLOGICO	15,8%	17,8%	21,4%	20,4%
UNIVERSITARIO	58,9%	37,8%	51,5%	28,6%

Fuente: esta investigación.

En los hombres el nivel más común de educación es el universitario, en la categoría de joven que se ha denominado a los hombres entre los 18 y 35 años predomina de forma contundente el nivel universitario con un 58,9%, mientras que en la categoría de adultos que son los hombres entre los 36 y 60 años existe un empate entre el nivel de secundaria y el universitario con el 37,8% para cada uno; para las mujeres en el caso de la categoría joven que se rige por los mismo parámetros del género masculino se tiene que el 51,5% tiene estudios de nivel universitario, en la categoría de adulto el primer lugar lo tiene el nivel de secundaria con un 48,9%. La población de Pasto tiene un nivel aceptable de educación en términos generales lo cual hace que sean un mercado consumidor con una perspectiva amplia sobre el mundo, en temas como la moda por ejemplo por el contacto con medios masivos; el alto porcentaje de nivel educativo universitario obedece a las características del segmento de la población por tener un porcentaje considerable de jóvenes y jóvenes adultos quienes actualmente se encuentran en la universidad por la edad que presentan..

Cuadro 10. Ocupación.

OCUPACION	MASCULINO		FEMENINO	
	JOVEN	ADULTO	JOVEN	ADULTO
ESTUDIANTE	57,9%	1,1%	51,5%	5,0%
OFICIOS DEL HOGAR	0,0%	3,3%	2,0%	26,0%
PROFESIONAL	11,6%	28,9%	25,7%	22,0%
TRABAJADR INDEPENDIENTE	15,8%	38,9%	16,8%	29,0%
OTRO	14,7%	27,8%	4,0%	18,0%

Fuente: esta investigación.

En el caso de la categoría joven la principal ocupación es ser estudiante al cual se dedica el 57,9%, mientras que en la categoría adulto la principal ocupación es ser trabajador independiente con el 38,9%, para el género femenino las jóvenes se dedican en un 51,5% a estudiar mientras que para las adultas el primer renglón lo ocupa ser trabajadora independiente seguido muy de cerca de los oficios del hogar con un 26%, estos resultados muestran la posibilidad de producir artículos de mayor precio para la categoría de adultos ya que cuentan con un ingreso, caso contrario a los jóvenes ya que por el hecho de encontrarse estudiando o dependen de sus padres o sus ingresos están en un alto grado dedicados a su formación.

Cuadro 11. Nivel promedio de ingresos mensuales.

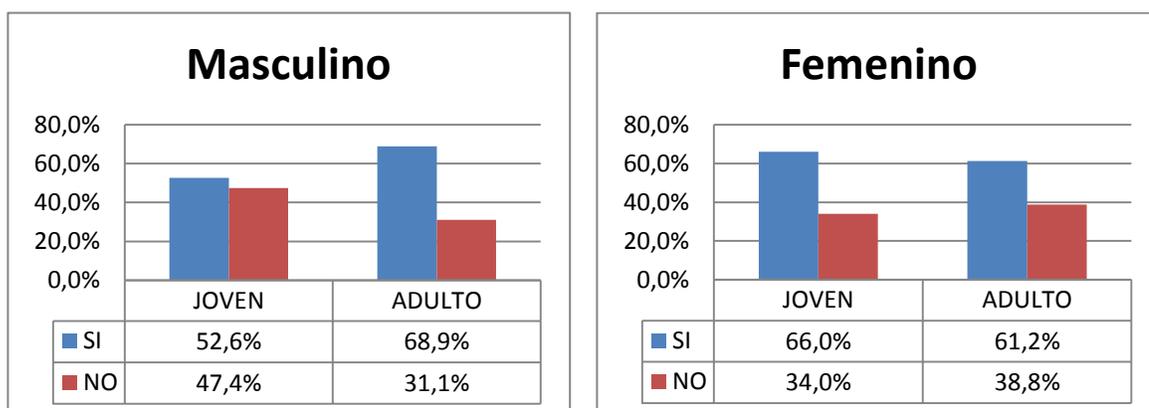
INGRESOS	MASCULINO		FEMENINO	
	JOVEN	ADULTO	JOVEN	ADULTO
MENOS DE UN SMLV	58,9%	6,7%	57,3%	20,4%
ENTRE 1 Y 2 SMLV	25,3%	52,2%	24,3%	51,0%
ENTRE 2 Y 3 SMLV	15,8%	31,1%	16,5%	20,4%
ENTRE 4 Y 5 SMLV	0,0%	10,0%	1,9%	7,1%
MAS DE 5 SMLV	0,0%	0,0%	0,0%	1,0%

Fuente: esta investigación.

Estos resultados ratifican los expresado anteriormente ya que los jóvenes en un 58,9% y 57,3% en masculino y femenino respectivamente tienen ingresos menores a un salario mínimo al encontrarse estudiando, para la categoría de adultos el ingreso mensual que predomina es del de entre 1 y 2 salario mínimos con el 52,2% para el género masculino y con el 51% para el género femenino, como se aprecia el ingreso medio de las personas adultas es bajo lo cual se explica por los empleos de bajo nivel en los que se encuentran y las iniciativas propias que se encuentran inmersas en la categoría de trabajador independiente las cuales son iniciativas de subsistencia con poca proyección.

Una vez determinadas características generales de los estratos medios se procede con los resultados de los gustos y preferencias relacionados con el uso de prendas en cuero y en otros materiales.

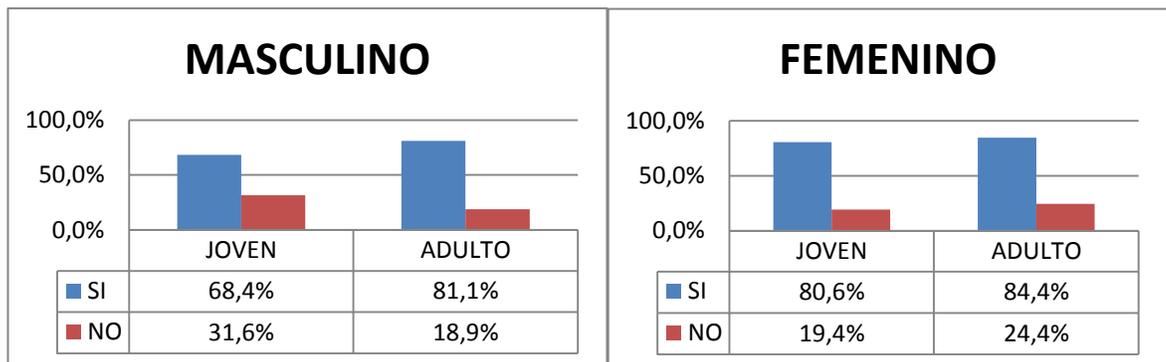
Figura 15. Adquisición de prendas en cuero.



Fuente: esta investigación.

La primera pregunta realizada fue si compra prendas elaboradas en cuero a lo cual el 62% de los encuestados respondió de forma afirmativa, del total que respondieron que si el 46,7% pertenecen al género masculino y el 53,3% al femenino, dentro del género masculino la categoría de adultos expresó tener mayor preferencia por las prendas en cuero al ser el 68, 9% y el 52,6% son jóvenes; para el género femenino la categoría con mayor aceptación hacia las prendas en cuero es la joven con un 66% ya que la adulta es de 61,2% con casi 5 puntos porcentuales por debajo; estos resultados reflejan dos hechos importantes de un lado en los hombres las prendas en cuero denotan elegancia y formalidad por lo cual son los adultos quienes las usan en mayor medida, mientras que en el caso de las mujeres el uso del cuero es cuestión de moda y estética por lo cual las jóvenes son quienes más utilizan este tipo de prendas.

Figura 16. Intención de compra.



Fuente: esta investigación.

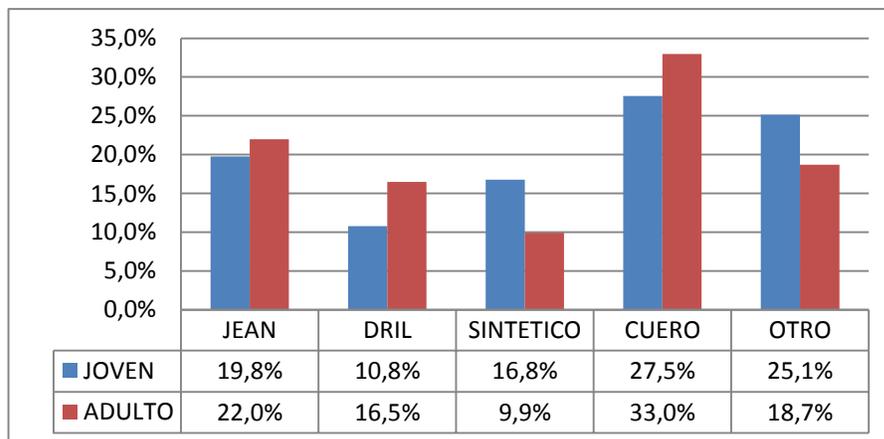
Esta pregunta se encamina a establecer posibilidades de aceptación de las prendas de cuero en mayor escala por lo cual se indaga sobre el deseo de adquirirlas a lo cual el 77% del total respondió de forma afirmativa es decir un 15% más por encima de la demanda efectiva, del total que respondieron que si el 57,5% pertenecen al género masculino y el 66,3% al femenino, en el género masculino en la categoría de adultos el 81,1% expreso el deseo de adquirir prendas en cuero, mientras que en los jóvenes 68,4% son quienes desean adquirir estas prendas, sin embargo ambos resultados por encima a los que actualmente compran las prendas; para el género femenino la categoría adulto expreso en un 84,4% la intención de adquirir prendas en cuero y en la joven el 80,6%, también muestra su intención hacia la compra de estos productos, para el caso femenino se revierten los papeles en comparación con la compra efectiva y pasan a ser las mujeres adultas quienes desean en mayor medida las prendas en cuero; para el caso de los hombres se mantiene el hecho de que ven las prendas en cuero como un artículo de elegancia lo que se refleja en un mayor deseo por parte de los adultos en poseerlas, para el caso femenino el resultado se da porque a pesar que

son las mujeres quienes compran más efectivamente las jóvenes son quienes compran en mayor medida y las adultas por tener mayores responsabilidades optan por el ahorro lo cual hace que compren en menor medida pero deseen adquirirlas de forma más amplia. También se preguntó si las personas tienen la capacidad de diferenciar entre cuero sintético y cuero natural a lo cual el 78% asegura saber diferenciar pero no distinguen entre las diferentes clases de cuero existentes para la confección de prendas lo cual hace que determinen la calidad de un producto a base de cuero por las cualidades percibidas al hora de la compra como suavidad, olor y dureza.

Dentro de la propuesta del proyecto en curso se estableció 2 posibles productos principales que serían el objetivo de la creación de la empresa de confecciones en cuero, de un lado están las chaquetas y de otro los pantalones en cuero, de esta manera se indagó sobre la frecuencia con que se compra los dos tipos de prendas y en que materiales prefieren adquirirlos, también se indagó de los lugares donde acostumbran comprarlos así como las características básicas que buscan en una prenda y los atributos que motivan a obtener dichos productos.

Antes de empezar con los resultados generales se aclara que se descartó la producción de pantalones en cuero debido a los malos resultados frente a este producto por parte del consumidor ya que el 97% de los encuestados no compra pantalones en este tipo de material y el 93% no los compraría.

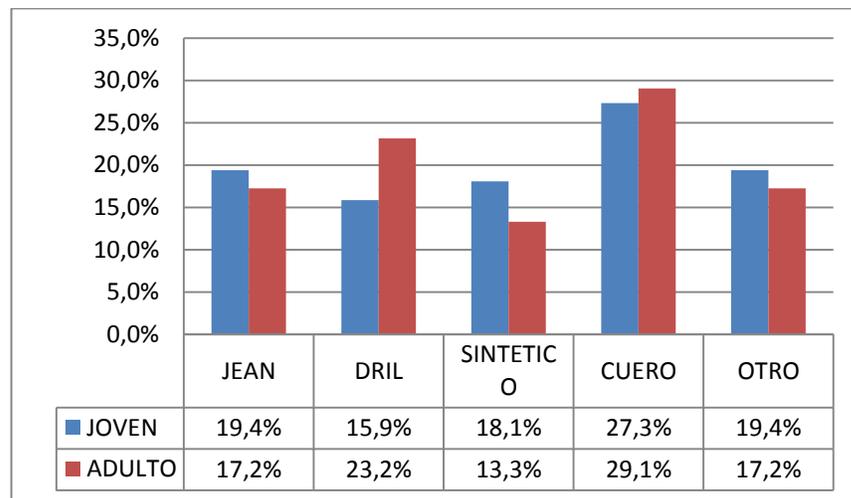
Figura 17. Material de preferencia masculino.



Fuente: esta investigación.

El uso de chaquetas presenta diversas opciones debido a la variedad de material en las que se pueden producir, para efectos de la presente investigación se escogieron los materiales más populares para la confección de chaquetas y se indagó sobre la preferencia de lo cual el 33% de los hombres escogió el cuero como material preferido, seguido del jean con un 20,9%, en tercer lugar el dril con 13,8% similar a la preferencia por el cuero sintético que es de 13,2%; se destacan otros materiales como la lana, el hilo y diferentes tipos de telas y paños. El análisis por categorías muestra que para el caso de los jóvenes el cuero sigue siendo el material preferido con un 27,5%, seguido de la categoría otro con un 25,1%, el jean y el cuero sintético ocupan el tercer y cuarto lugar con 19,8% y 16,8% respectivamente, en el caso de los adultos sigue siendo el cuero el material preferido con un 33% seguido del jean con un 22%, la categoría otro ocupa el tercer lugar con el 18,7%, seguido del dril con el 16,5% y por último el cuero sintético con el 9,9%. Lo anterior refleja que para los jóvenes es más importante el diseño y la variedad al escoger la categoría otro por encima de los materiales plenamente identificados, por su parte el hecho de que para los hombres adultos el cuero y el jean sean los materiales preferidos se da por la inclinación hacia la calidad y durabilidad como principales atributos en una prenda a la hora de comprar.

Figura 18. Material de preferencia femenino.



Fuente: Esta Investigación.

Para las mujeres al igual que los hombres el material predilecto para una chaqueta es el cuero el cual ocupa el primer lugar con un 28%, seguido del dril con un 19,3%, el tercer lugar lo comparten el jean y la categoría otro con un 18,4% y en el último puesto está el cuero sintético; dentro de la categoría otros destacan el hilo y la lana como materiales preferidos para la elaboración de chaquetas.

Al analizar por categorías se encontró que las jóvenes siguen prefiriendo el cuero con un 27,3%, seguido de la categoría jean y otro con un porcentaje de 19,4% para cada uno, el sintético ocupa el tercer lugar con un 18,1% mientras que el dril con un 15,9% se encuentra en el último, para la categoría de adulto en las mujeres sigue predominando el cuero con un 29,1%, luego el dril con un 23,2%, en el tercer lugar empatan el jean y la categoría otro con un 17,2% para cada uno y finalmente está el cuero sintético con un 13,3% de preferencia. En el género femenino las categorías concuerdan en que el cuero es el mejor material para una chaqueta, pero se diferencian en sus preferencias ya que mientras las jóvenes se inclinan por la variedad y sofisticación de las prendas al elegir de manera similar la categoría otro, jean y sintético, las mujeres adultas prefieren la elegancia al poner el dril por encima de los otros materiales.

Cuadro 12. Frecuencia anual de adquisición de chaquetas

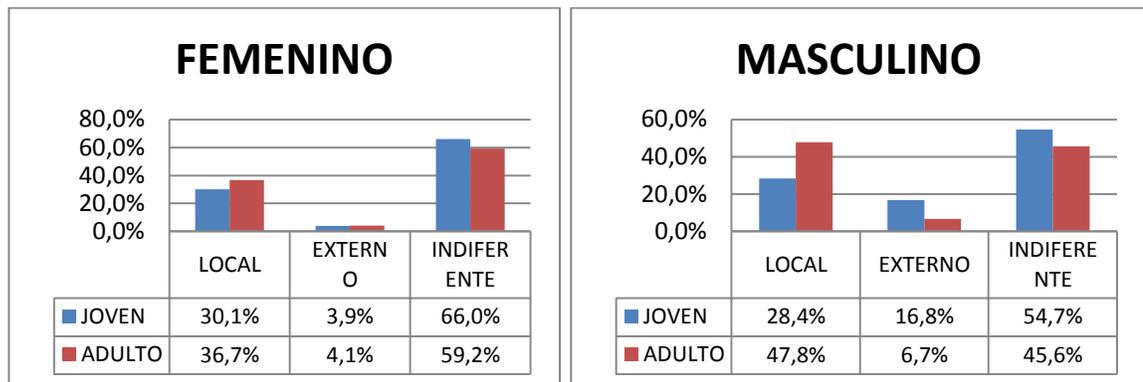
Veces por año	Hombres		Mujeres	
	Num	%	Num	%
0	5	2	2	0
1	29	16	33	16
2	78	42	75	37
3	47	26	46	23
4	11	6	22	11
5	6	3	9	6
MAS DE 5	9	5	14	7
TOTAL	185	100	201	100

Fuente: esta investigación.

Al analizar la frecuencia con que compran las prendas al año se encontró que tanto en el género masculino como el femenino los resultados no varían considerablemente para las categorías respectivas de joven y adulto por lo cual los resultados se los trata solo realizando la división por género; de esta forma se obtuvo que el 42% de los hombres compra 2 chaquetas por año, un 26% las adquiere 3 veces por año y 16% compra una chaqueta por año; para las mujeres los resultados son similares ya que el 37% las adquiere 2 veces por año, el 23% 3 veces por año y un 11% adquiere 4 al año, aunque las mujeres tienen una tendencia más alta de compra que los hombres existe un segmento de esta población que adquiere solo una chaqueta al año que alcanza el 16% esto se debe a la gran variedad de productos sustitutos como sacos o chalets existentes en el mercado para el género femenino. Es de resaltar que el 98% de los encuestados compra al menos una chaqueta por año.

Dentro de párrafos anteriores se hace hincapié en la imagen poco favorable sobre la moda pastusa por considerarse la zona nariñense como rezagada y atrasada en comparación con otras zonas del país donde la moda y los buenos diseños son tarjeta de presentación como por ejemplo Medellín o Cali, en base a este hecho se indago sobre la preferencia por las prendas locales y externas de la población pastusa tomando como locales las prendas confeccionadas en Nariño y externa toda prenda fabricada fuera del departamento, de esto se obtuvo.

Figura 19. Preferencia por el origen de las prendas.



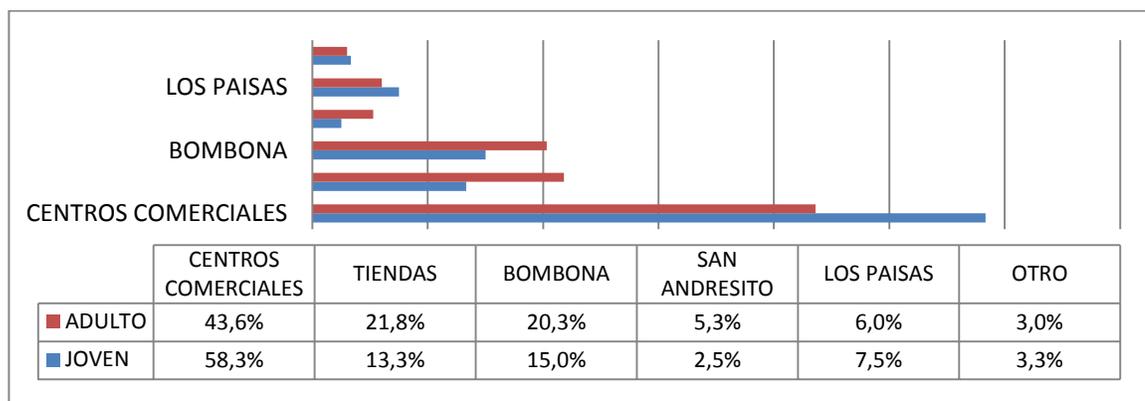
Fuente: esta investigación.

En hipótesis previas se plateo que el origen es uno de los aspectos más importantes a tener en cuenta a la hora de adquirir una prenda de vestir pero los resultados muestran que los pastusos en un alto porcentaje le es indiferente el origen y prefieren fijarse en otra clase de atributos ya que el 57% del total de los encuestados le es indiferente; sin embargo es notable que existe una inclinación hacia los productos locales como lo demuestra el 35% que opta por la producción interna.

En los jóvenes del género masculino la tendencia general se mantiene al ser el 54,7% quienes le es indiferente el origen de la prenda, además escogen a los productos locales por encima de los externos con 28,4% y 16,8% respectivamente, para la adultos del mismo genero la decisión es otra ya que para ellos es importante el hecho de que la prenda sea local como lo expresa el 47,8% pero con un alto porcentaje de indiferencia hacia el origen de la prenda llegando a un 45,6% y un porcentaje de 6,7% considera que las prendas son mejores cuando son de origen externo.

Para el caso femenino se tiene en las jóvenes que el origen de la prenda no es un factor determinante a la hora de comprar por esto un 66% le es indiferente el origen, el 30,1% ve como incentivo para comprar que la prenda sea de origen local mientras el 3,9% se inclina por las de origen externo, para la categoría adulto femenino se mantiene la tendencia ocupando el primer lugar la indiferencia hacia el origen de la prenda con un 59,2% seguido de la preferencia por las prendas locales con un 36,7% y en último lugar las de origen externo con 4,1%. Dados estos resultados la hipótesis propuesta de la estigmatización de la moda pastusa al menos para los habitantes de pasto queda descartada ya que para ellos una prenda local tienen la misma calidad y atractivo visual que una prenda de origen externo e incluso se expone que las prendas locales se prefieren por encima de las externas y son otros los atributos tenidos en cuenta para adquirir una prenda.

Figura 20. Preferencia por lugares de compra (masculino).



Fuente: esta investigación.

Los estratos medios de la ciudad de Pasto prefieren adquirir prendas en los centros comerciales como lo afirma el 65% de los encuestados seguido de las tiendas o boutiques con un 32% así como el sector de Bombona donde quedan ubicadas las principales marroquinerías de la ciudad con un 30% y en los últimos lugares el sector de San Andresito²³ y el denominado sector de los Paisas²⁴ con un 7% Y 12% respectivamente.

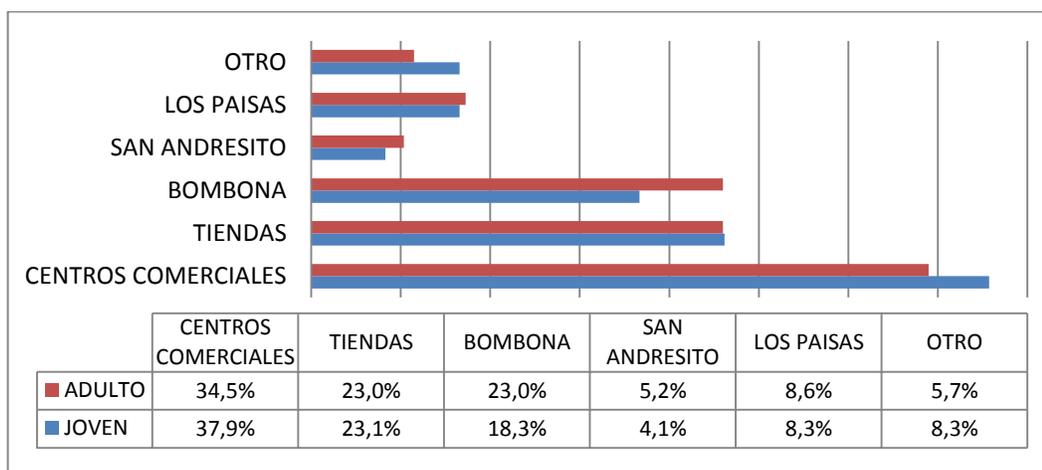
En el análisis de las categorías para la de joven la inclinación hacia los centros comerciales es bastante marcada al ser el 58,3%, seguida del sector de bombona

²³ Zona comprendida entre carrera 22 y carrera 24 entre calles 15 y 16 de Pasto.

²⁴ Zona comprendida entre la carrera 22 y carrera 19 sobre la calle 17 de Pasto.

con el 15% y de las tiendas o boutiques con un 13,3% y en la última posición el sector denominado como los paisas con el 7,5%, para los adultos se mantiene la proporción de los resultados generales, el primer lugar lo ocupan los centros comerciales con el 43,6%, luego las tiendas con el 21,8% en tercer lugar el sector de bombona con un 20,3%, finalmente el sector de los Paisas, San Andresito y la categoría otro con 6%, 5,3% y 3% respectivamente. La comodidad y el hecho de existir lugares exclusivos para el género masculino hacen que los centros comerciales sean lugares ideales para las compras de los hombres.

Figura 21. Preferencia por lugares de compra (femenino).



Fuente: Esta Investigación.

Para las mujeres en las jóvenes los centros comerciales tiene preferencia como lo demuestra el 37,9% posteriormente las tiendas con un 23,1% y en tercer lugar el sector de bombona con el 18,3%, las otras categorías de lugares tienen valores bajos de 8,3% para los paisas y la categoría otro, en último lugar se encuentra el sector de San Andresito; la categoría de adultos se mantiene en el primer lugar los centros comerciales con el 34,5%, el segundo lugar lo comparten las tiendas y Bombona con un 23% para cada una, seguido de los Paisas con el 8,6% y en los últimos lugares la categoría otro y San Andresito con 5,7% y 5,2%. Si bien es cierto que predominan los centros comerciales como lugar predilecto de compra en el caso de las mujeres tanto jóvenes como adultas las categorías de tiendas y bombona tienen una aceptación alta.

El sector de los paisas y san Andresito son lugares bastante concurridos pero ocupan lugares bajos en esta clasificación ya que los productos que se ofertan en estos lugares son de consumo más masivo que las chaquetas como por ejemplo camisetas, ropa, interior, pantalones etc.

Cuadro 13. Atributos de los lugares de compra.

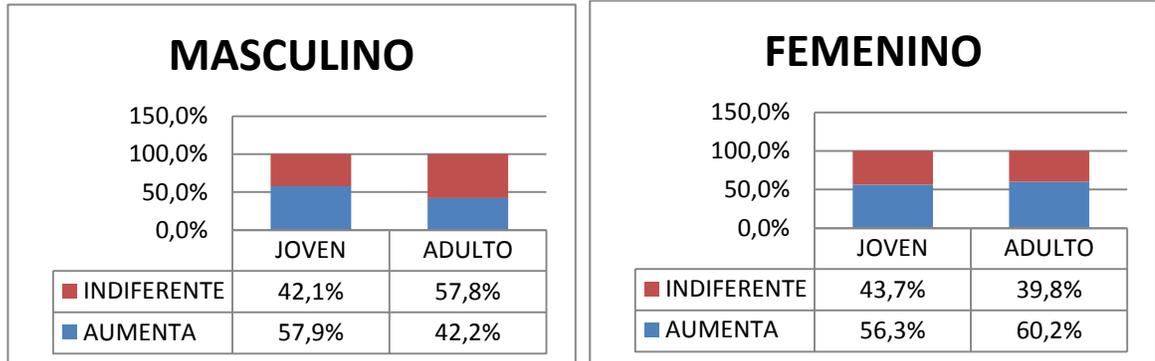
CUALIDAD	CANTIDAD	PORCENTAJE
CALIDAD	189	49%
ECONOMIA	145	38%
EXCLUSIVIDAD	46	12%
DISEÑOS	41	11%
VARIEDAD	40	10%
COMODIAD	38	10%
COSTUMBRE	30	8%
ADECUADO A GUSTOS	30	8%
GARANTIA	13	3%
CONFIABILIDAD	8	2%
ATENCION	13	3%
SEGURIDAD	7	2%
DESCUENTOS	6	2%
FACILIDAD DE PAGO	5	1%
PROMOCIONES	2	1%

Fuente: Esta Investigación.

La calidad y la economía son los principales atributos que buscan las personas de estratos medios a la hora de adquirir sus productos como lo muestran los resultados ya que lo primordial es la calidad con el 49% y la economía está comprendida de 2 formas precios relativamente altos por una prenda de muy buena calidad o precios bajos por una prenda de calidad estándar; la exclusividad y los diseños son atributos importantes también para las personas de estratos medios, estos dos atributos van de la mano ya que al exclusividad de una prenda la da el diseño o la marca.

Al indagar sobre la motivación de compra en aspectos concretos como la exclusividad de los diseños, la calidad y el precio de los mismos se obtuvo los siguientes resultados. Dentro de la encuesta se pregunto concretamente si su motivacion de compra aumentaba o disminuia en dos aspectos, primero si se le expresaba que la prenda que va adquirir es de diseño exclusivo a lo cual el 50% de los hombres respondió que su motivacion de compra aumentaba, mientras que en las mujeres el 58% expreso su favorabilidad al respecto, demostrando que las mujeres tiene encuesta mas el el diseño buscando la diferenciacion a la hora de comprar.

Figura 22. Exclusividad.



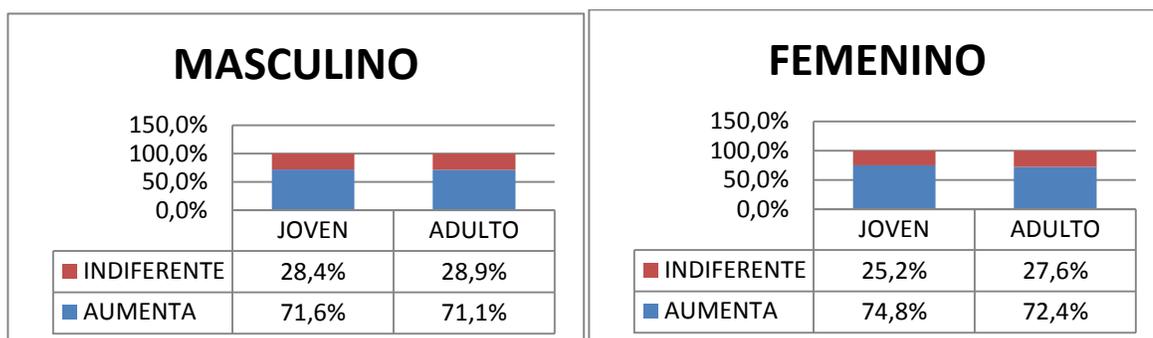
Fuente: Esta Investigacion.

Para los jovenes tanto del genero masculino como femenino la exclusividad es un hecho a tener en cuenta para que su motivacion de compra aumente como lo demuestra el 57,9% y el 56,3% respectivamente, en el caso de los adultos para el genero masculino se invierten los papeles y es el 57,8% quien le es indiferente si el diseño es exclusivo, mientras que en el caso femenino a la categoria adulto le es de suma importancia para su motivacion de compra el hecho de que las prendas a adquirir sean exclusivas ya que el 60,2% expreso ser motivada por este hecho.

La tendencia de diferenciacion es propia de los jovenes por eso la inclinacion hacia la exclusividad, para las mujeres la exclusividad al igual que la variedad es importante ya que este segmento de la poblacion tiende a comprar y renovar de manera mas reiterada su armario, en el caso del hombre adulto lo que busca en una prenda es su comodidad y funcionalidad por lo tanto tiende a comprar prendas similares a las ya obtenidas anteriormente.

En segundo lugar se cuestiono sobre la motivacion de compra si la prenda a adquirir estaba por debajo del precio de mercado pero conservando los items de calidad a lo cual el 71% de los hombres expreso sentir una mayor motivacion de compra al igual que las mujeres aunque estas en mayor medida al ser el 74%; estos resultados permiten dislumbrar la oportunidad de generar diseños en serie con limitadas reproducciones ya que la exclusividad no es tan importante como el precio.

Figura 23. Calidad.



Fuente: Esta Investigación.

Dentro de la segmentación por edades la tendencia se mantiene, tanto para los jóvenes como para los adultos la calidad de la prenda es de suma importancia como lo expresan los resultados por encima del 70% respecto al aumento de la intención de compra al saber que la prenda a adquirir tiene una calidad igual o superior a la de prendas similares pero con un menor costo, quien más aprecia este hecho son las mujeres jóvenes al responder en un 74,8% de manera favorable al aumento de intención de compra, seguido por la categoría adulto del mismo género con un 72,4%; para los hombres la aceptación es similar con 71,6% y 71,1% para joven y adulto respectivamente. Este resultado se da porque las mujeres tienden a buscar en mayor medida las promociones, pero con el ingreso de diferentes agentes comerciales a la ciudad las estrategias promocionales se han convertido en una cultura de compra por lo cual los hombres también buscan buena calidad a precios que se mantengan o que bajen del promedio. Al indagar sobre los atributos específicos de la prenda que se tienen en cuenta a la hora de comprarla, se establecieron los atributos más comunes que son color, marca, precio, diseño y calidad del material, los cuales fueron calificados de 1 a 5 siendo 5 la puntuación más alta, de lo anterior se obtuvo en promedio para cada atributo lo siguiente

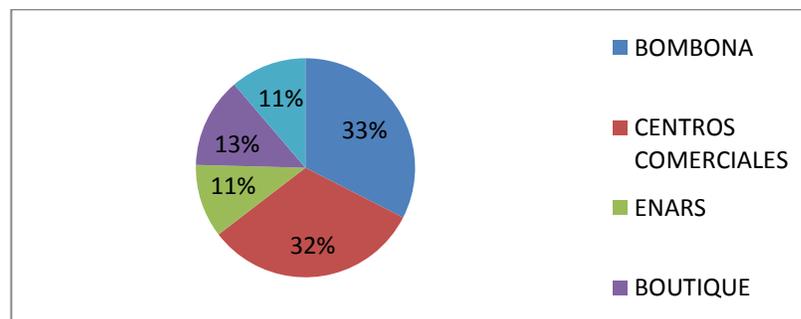
Cuadro 14. Atributos de la prenda.

ATRIBUTO	MASCULINO		FEMENINO	
	JOVEN	ADULTO	JOVEN	ADULTO
COLOR	4,50	4,40	4,80	4,2
MARCA	4,18	4,00	3,90	4
PRECIO	4,31	4,50	4,20	4,5
DISEÑO	4,70	4,30	4,70	4,6
CALIDAD DEL MATERIAL	4,60	4,80	4,50	4,8
OTRO	3,80	4,00	3,95	3,9

Fuente: Esta Investigación.

El hombre de la categoría adulto al comprar una prenda la primera cualidad a tener en cuenta es la calidad del material a lo cual le dio un puntaje de 4,8 seguida del precio con 4,5 y el color con 4,4, la marca de la prenda es en lo menos tenido en cuenta con un puntaje de 4,18; para el hombre de la categoría joven el principal atributo a tener en cuenta es el diseño con puntuación de 4,7 e inmediatamente después la calidad del material con 4,6 así como el color pero con 4,5, el precio se tiene en cuenta por encima de la marca con 4,3 y 4,18 respectivamente. En el caso de las mujeres en la categoría joven el primer atributo a tener en cuenta es el color con 4,8 puntos, luego el diseño de la prenda con 4,7, la calidad del material recibe una puntuación de 4,5 y la marca una de 3,9 siendo el atributo menos importante, en el caso de la categoría adulto la puntuación más alta es 4,8 que pertenece a la calidad del material, el diseño esta de segundo con 4,6 posteriormente el precio con 4,5 y en último lugar la marca con 4 puntos. Para los jóvenes el diseño calidad y color son los atributos más importantes que van de la mano ya que el color por lo general hace parte del diseño y la calidad determina la viabilidad de un buen diseño, para el hombre adulto se conserva la característica de funcionalidad al buscar como primer ítem la calidad del material asociada con la durabilidad, en caso de la mujer joven sigue primando la variedad por lo cual se expresa que para ellas es importante el color y el diseño por encima de los demás atributos, y por ultimo a la mujer adulta le interesa obtener un buen producto con un diseño que muestre diferencia; otros atributos a tener en cuenta por parte de las personas de estratos medios son la moda y la costumbre pero con una calificación baja.

Figura 24. Lugar de compra de prendas en cuero.



Fuente: Esta Investigación.

Al indagar donde realizan las personas de estratos medios sus chaquetas en cuero se encontro que un 33% prefiere el sector denominado Bombona, el segundo lugar son los centros comerciales con un 32% y las Boutiques en con un 13%, es llamativo el hecho de que se nombre en reiteradas ocasiones a la marroquinera ENARS ya que actualmente este estableciemiento no tiene como objetivo principal la confeccion de chaquetas en cuero sino que estas se

convirtieron en un aditamento mas de su portafolio de servicios y tiene el mismo peso en los inventarios que las chaquetas en otros materiales y el unico trabajo que realizan con cuero actualmente es el mantenimiento y teñido.

Cuadro 15. Lugares de compra de prendas en cuero discriminado por rangos de edad.

LUGAR	MASCULINO		FEMENINO	
	JOVEN	ADULTO	JOVEN	ADULTO
BOMBONA	20,5%	25,6%	28,2%	25,6%
CENTROS COMERCIALES	20,8%	24,7%	28,6%	26,0%
ENARS	19,2%	26,9%	26,9%	26,9%
BOUTIQUE	21,9%	25,0%	28,1%	25,0%
OTRO	22,2%	25,9%	29,6%	25,9%

Fuente: esta investigacion.

De las personas que compran en bombona el mayor porcentaje lo compone la categoria joven del genero femenino con un 28,2%, seguido del a categoria adulto de ambos generos con un porcentage igual de 25,6% y en ultimo lugar la joven del genero masculino con un 20,5%; para los centros comerciales el primer lugar lo obtiene el 28,6 de mujeres de la categoria joven seguido de adulto femenino con 26%, en tercer lugar el masculino adulto con 24,7% y por ultimo el joven del genero masculino con 20,8%; ENARS es frecuentado para aduirir sus prendas en cuero por 3 de las 4 categorias con un peso igual y equivalente a 26,9% la unica con un porcentaje menor es la de joven del genero masculino el cual tiene una participacion de 19,2%; para las boutiques el primer lugar al igual que en los demas lugares lo ocupa la categoria joven del genero femenino en este caso con 28,1%, el segundo lugar lo comparten la categoria adulto de ambos generos con una participacion de 25% y al igual que en los otros lugares la categoria joven masculino ocupa le ultimo lugar con un 21,9%. Dentro de la opcion otro se encuentran aquellas marrouinerias dispersas por dsitintas partes de la ciudad y algunas marroquinerias del municipio de Belen al cual han acudido parte de los encuestados por su prendas elaboradas en cuero. Las personas que actualmente adquieren las chaquetas en cuero tienden a comprarlas pocas veces al año por debajo del promedio de compra de las chaquetas en otros materiales, en el cuadro siguinet se presenta el promedio de compra anual.

Cuadro 16. Compras de prendas en cuero por año.

CATEGORIA	VECES AL AÑO			
	1	2	3	4
MASCULINO JOVEN	74,5%	23,5%	0,0%	2,0%
MASCULINO ADULTO	72,1%	24,6%	3,3%	0,0%
FEMENINO JOVEN	63,2%	32,4%	2,9%	1,5%
FEMENINO ADULTO	66,7%	26,7%	5,0%	1,7%

Fuente: Esta Investigacion.

Debido a las características de las prendas elaboradas en cuero es decir resistencia y durabilidad la compra de estas es limitada y aun mas limitada si se le suma los actuales precios que la convierten practicamente en un bien suntuario; el primer lugar lo ocupan la compra de una chaqueta al año en todas las categorías siendo el 74,5% el mas alto que pertenece a el joven masculino, el segundo lugar esta el adulto masculino con un 72,1%, seguidamente esta la de femenino adulto con un 66,7% y por ultimo la categoría joven femenino con un 63,7%; el segundo lugar de frecuencia de compra es el de 2 prendas al año donde la categoría joven femenino es quien lo hace en mayor medida con 32,4% de participación, seguido del 26,7% perteneciente a el femenino adulto en tercer lugar esta el adulto masculino con 24,6% y en ultimo lugar la categoría masculino joven con un 23,5%.

Un aspecto relevante es determinar si las personas de estratos medio conocen establecimientos donde se fabriquen prendas en cuero bajo pedido adecuandose asi de forma particular a los gustos individuales del cliente a lo cual el 78% respondió desconocer lugares donde ofrescan este tipo de servicio, el restante 22% expreso conocimiento de lugares donde se presta este servicio, dichos lugares se los resume en el siguiente cuadro y se los clasifica según el grado de conocimiento que tiene los clientes sobre ellos.

Cuadro 17. Lugares donde se ofrece el servicio de confección personalizada.

LUGAR	CANTIDAD	%
BOMBONA	30	35%
ENARS	23	27%
INDEPENDIENTE	4	5%
TALLER BARRIO ESMERALDA	1	1%
VICENS	4	5%
CLAUDIA UNIGARRO UNICENTRO	1	1%
ADENAR	1	1%
VELER	1	1%
FABRICA BARRIO PRAGA	1	1%
CALZADO DON JUAN	1	1%
MUNICIPIO DEBELEN	2	2%
MARROQUINERIA STA MONICA	1	1%
MARROQUINERIA ORDEL	4	5%
MARROQUINERIA TOROCUERO	2	2%
MARROQUINERIA MIGSOL	3	3%
MARROQUINERIA MRAL LA 14	2	2%
MARROQUINERIA VICO	1	1%
MARROQUINERIA LAMUZ	2	2%
MARROQUINERIA SOLARTE	2	2%
TOTAL	86	100%

Fuente: Esta Investigación.

El primer lugar lo ocupa el sector denominado Bombona que es donde se ubican las marroquinerías mas reconocidas de la ciudad, si bien el 35% nombra a este sector como el lugar donde se ofrece el servicio de diseño personalizado no tienen pleno conocimiento de los locales en particular donde se ofrece el servicio, también se recalca el nombre de ENARS por un 27% de los encuestados como empresa que ofrece la fabricación de diseños bajo pedido sin embargo como se expresó en líneas anteriores este establecimiento no se dedica ya a la confección, se nombran otros talleres marroquineros pero sin demasiada preponderancia y la mayoría de ellos son talleres dedicados a la marroquinería en general y no exclusivamente a la confección de prendas en cuero.

Es importante determinar el precio al cual las personas de estratos medios están dispuestos a adquirir prendas en cuero, para este acometido se determinó unos rangos de precios que se adecuan a los establecidos por el mercado y a los establecidos por esta propuesta, a continuación se muestra los resultados.

Cuadro 18. Disponibilidad de pago.

PRECIO	MASCULINO		FEMENINO	
	JOVEN	ADULTO	JOVEN	ADULTO
ENTRE 180 Y 280	47,4%	35,6%	49,5%	43,9%
ENTRE 290 Y 350	22,1%	24,4%	14,6%	15,3%
ENTRE 390 Y 500	8,4%	15,6%	12,6%	10,2%
ENTRE 500 Y 600	2,1%	3,3%	1,9%	3,1%
MAS DE 600	0,0%	0,0%	1,0%	10,2%
NO COMPRA	20,0%	21,1%	20,4%	17,3%

Fuente: Esta Investigación.

Como es de esperarse el mayor porcentaje de encuestados se inclino por el rango mas bajo de precios entre 180 y 280 mil pesos en un 44,3%, un 19,7% considera que su disponibilidad presupuestal no se adecua a los rangos establecidos asi que opta por la opcion de no comprar. Observado por categorias de edad y genero se tiene que en el caso joven masculino el 47,4% opto por el rango entre 180.000 y 280.000 y un 22,1% por el rango entre 290.000 y 350.000 y un 20% opta por no adquirir las prendas bajo ninguno rango establecido; para el adulto masculino el 35,6% se inclina por el rango mas bajo, el 24,4% por el segundo y el 15,6% expresa tener la disposicion de pagar entre 390.000 y 500.000 y un 21,1% no esta en disponibilidad de comprar una prenda en cuero bajo ninguno de los rangos propuestos; en el genero femenino el 49,5% y el 43,9% de joven y adulto respectivamente opta como opcion por el primer rango y por el segundo con un 14,6% para joven y 15,3% para adulto, respecto a la indisposicion a optar por alguno de los rangos establecidos de precios se tiene que el 20,4% joven dijo que no compra mientras que para la categoria adulto el porcentaje es de 17,3%.

Los resultados muestran que los jóvenes están con mayor disposición a comprar prendas en rangos de precios como los propuestos, esto se debe a que este segmento de la población tiene por costumbre y gusto comprar prendas próximas a dichos rangos de precios.

Teniendo en cuenta que la intención de compra es una de las variables más importantes dentro del estudio de mercado se planteó otra pregunta respecto a la posibilidad y disposición por adquirir prendas en cuero realizando una pregunta semi abierta en la cual se preguntó: ¿teniendo en cuenta los rangos de precios expuestos de las prendas en cuero, estaría dispuesto a obtenerlas?, para esta pregunta se presentaron 4 posibles respuestas: definitivamente sí, probablemente sí, definitivamente no o probablemente no de lo cual se obtuvo que.

Cuadro 19. Intención de compra

CATEGORIA	MASCULINO		FEMENINO	
	JOVEN	ADULTO	JOVEN	ADULTO
DEFINITIVAMENTE SI	43,2%	58,9%	38,8%	51,0%
PROBABLEMENTE SI	34,7%	21,1%	38,8%	28,6%
DEFINITIVAMENTE NO	20,0%	18,9%	16,5%	17,3%
PROBABLEMENTE NO	2,1%	1,1%	5,8%	3,1%

Fuente: Esta Investigación.

Quien mayor intención tiene de comprar productos en cuero son los hombres de la categoría adulto con un 58,9% de favorabilidad al asegurar que definitivamente sí las obtendrían, luego esta la categoría de adulto femenino con un 51% de aceptación, en el caso de los jóvenes de ambos géneros se muestra cierta indecisión ya que solo el 43,2% y el 38,8% masculino y femenino respectivamente están plenamente seguros, esta indecisión se refleja en los resultados de las respuestas de probablemente sí que en el caso del joven masculino es de 34,7% y en el caso femenino es de 38,8% que es igual al porcentaje que afirman estar seguros de obtener las chaquetas en cuero dentro de la misma categoría.

Por último se analiza la aceptación de una empresa nariñense productora de prendas en cuero caracterizadas por diseño y exclusividad en donde se obtuvo una respuesta muy favorable ya que el 85% de los hombres dijo que está dispuesto a comprar a una empresa oriunda de Nariño sin estigmatizaciones al igual que las mujeres aunque estas en un 89% con lo cual se establece la favorabilidad por parte de la demanda para la oferta de local.

2.6.1 Cuantificación de la demanda. Para cuantificar la demanda de prendas en cuero se tomo datos obtenidos de la pregunta 1 de la seccion de gustos y preferencias de la encuesta aplicada en donde el porcentaje de personas que si las utilizan es 62%, para el calculo se tomo la poblacion total de hombres y mujeres entre los 18 y 60 años de estartos 2, 3 y 4 de la zona urbana del municipio de Pasto que equivale a 101.606, teniendo tambien en cuenta la tasa de ocupacion; el 62% de la poblacion equivale a 62.996 personas que conforman la demanda efectiva de prendas en cuero. Seguidamente se calcula el consumo anual de las prendas en cuero con base a la pregunta 12 donde se pregunta por la cantidad de chaquetas en cuero compradas anualmente, estos resultados se los presenta en la tabla No 20.

Cuadro 20. Consumo anual de chaquetas en cuero.

Genero	Cantidad de chaquetas
Hombre	146
Mujer	179

Fuente: Esta Investigacion.

Por medio de una 3 se calcula la cantidad de prendas en cuero que los consumidores adquieren anualmente, de la siguiente manera:

- (Demanda efectiva*Cantidad de prendas en cuero adquiridas anualmente) / perosnas que si usan las prendas en cuero.

Entonces, $(62.996*325)/240 = 85.307$ consumo anual de chaquetas.

2.6.2 Proyección de la demanda. Para la proyeccion de la demanda potencial se teien en cuenta el indice de crecimiento poblacional anual de la ciudad de Pasto que es de 1,013% tomado de la informacion estadistica del DANE²⁵ para los proximos 5 años, la informacion esta contenida en el siguiente cuadro.

Cuadro 21. Proyección de la población (2015-2019)

Año proyectado	Año calendario	Poblacion proyectada
1	2015	104.725
2	2016	105.786
3	2017	106.858
4	2018	107.940
5	2019	109.034

Fuente: esta investigacion tomando como base archivos del DANE.

²⁵ Colombia. Proyecciones de población municipales por área 2005 - 2020

Para obtener el consumo promedio anual de las chaquetas en cuero para la empresa CHARLOTE primero se divide la demanda efectiva de las prendas en cuero entre los consumidores, así: $325/240 = 1,35$ consumo promedio anual en unidades. Acto seguido se calcula la demanda potencial proyectada para el periodo 2015-2019.

Cuadro 22. Consumo promedio anual de chaquetas en cuero

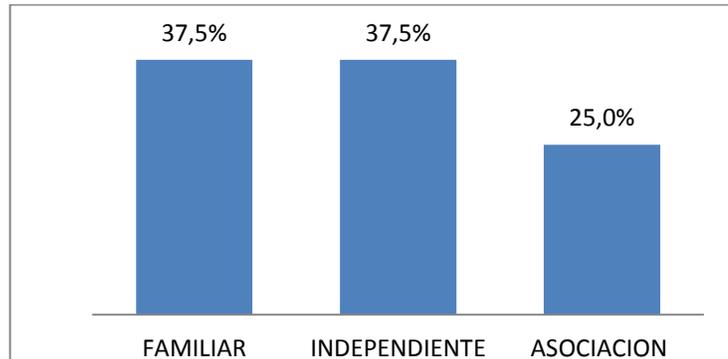
Año proyectado	Poblacion proyectada	Consumo promedio anual	Demanda de chaquetas
2015	64.929	1,35	87.654
2016	65.587	1,35	88.542
2017	66.251	1,35	89.440
2018	66.922	1,35	90.345
2019	67.601	1,35	91.261

Fuente: Esta Investigacion.

2.7 ANALISIS DE LA OFERTA.

2.7.1 Oferta actual. La oferta de las chaquetas en cuero esta conformada por 8 productores que se encuentran debidamente registrados en camara de comercio bajo la modalidad de confecciones en cuero o manufacturas en cuero, para establecer si efectivamente ofrecian chaquetas en cuero se visito cada establecimiento, dichas empresas estan plenamente identificadas en el punto 2.2. que se refiere a la competencia; es importante resaltar que desde el municipio de Belen se esta haciendo una incursion en el mercado pastuso de las confecciones en cuero pero debido a que no presentan diferenciacion en el producto ofertado las empresas de este municipio no han logrado una pocicion preponderante en el mercado por lo tanto no se las tuvo en encuesta para el presente analisis. A los propietarios y/o administradores de los 8 establecimientos se les realizo una entrevista que consta de 10 preguntas (Anexo 3), en la cual se indago sobre como inicio su empresa, productos ofertados, hacia quien va dirigida su produccion, estrategias publicitarias utilizadas, principales exigencias por parte de los clientes, su vision sobre la competencia en el sector, proveedores y clase de tecnologia aplicada; de lo cual se obtuvo los siguientes resultados. La entrevista se inicio indagando sobre el origen de la empresa y las motivaciones para constituirse, dentro de las respuestas sobresalen 3 origenes: el familiar, independiente y asociacion.

Figura 25. Origen de la empresa.



Fuente: esta investigacion.

El 37,5% de los establecimientos tuvieron su origen como empresa por herencia familiar, es decir que sus antepasados se dedicaban a la marroquineria y les legaron a las futuras generaciones su saberes y tenencias, en su mayoría estos establecimientos iniciaron como talleres caseros que posteriormente ampliaron para establecerse como microempresa, al igual que el origen familiar el origen independiente tiene un porcentaje de 37,5%, al referirse a independiente se entiende que los establecimientos se comenzaron por iniciativa propia ya sea porque se tenía conocimientos empiricos obtenidos de trabajos anteriores o por cursos realizados en establecimientos educativos como el SENA, la modalidad de asociacion con la cual inicio el 25%, hace referencia a establecimientos que se originaron porque los propietarios obtuvieron recursos estatales, privadas o de instituciones sin animo de lucro para comenzar su labor marroquineria.

Figura 26. Productos ofertados

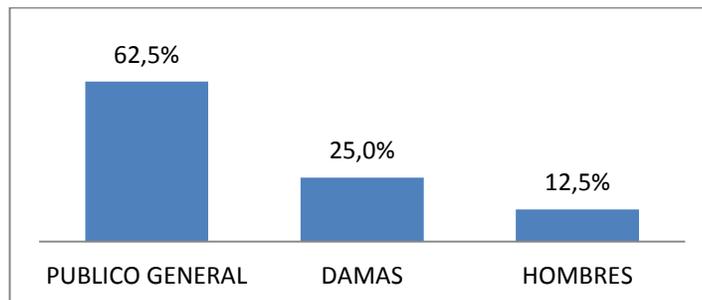


Fuente: esta investigacion.

al respecto de la oferta en general se pregunto cuales eran los productos que se vendian, a esto respondieron el 50% que a la marroquineria en general, el 25% a la confeccion y reparacion de prendas en cuero y el 25% a las confecciones y

produccion de bolsos, es de destacar que el 75% ofertan los bolsos y que este es el producto mas vendido en estos establecimientos mientras que en las confecciones el producto mas vendido es la chaqueta para dama.

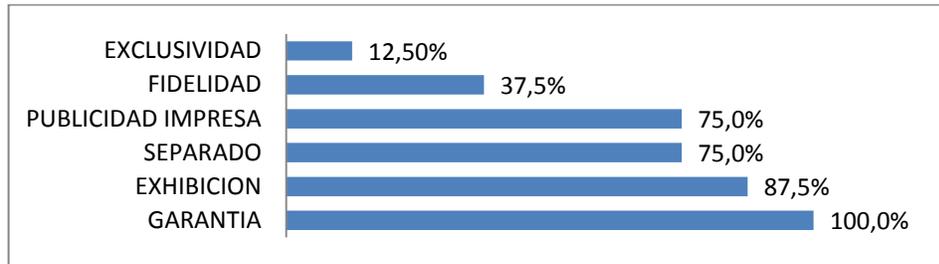
Figura 27. Mercados objetivo.



Fuente: Esta Investigacion.

En cuanto al mercado objetivo los establecimientos identificaron 3 categorias todas ellas coincidiendo en que al caracteristica general del cliente es el hecho de ser adulto, la primera categoria no diferencia especificamente otra cracteristica por la cual agruparla por lo tanto se define como publico en genral con un porcentaje de 62.5% al cual se oferta prendas, billeteras, carteras, correas; el 25% de los establecimientos expreso tener como objetivo el mercado femenino mientras que tan solo un 12,5% tien como objetivo el mercado de los hombres, para el mercado femenino se oferta principalmente bolsos mientras que para el masculino los productos son billeteras, correas y bolsos. Es importante reslatar las estrategias publicitarias utilizadas por la competencia por la cual se indago sobre el tema, encontrando que la mejor publicidad es la garantia del producto, de otra parte el 87,5% afirma que la mejor manera de hacer publicidad es la exhibicion de los productos dentro del establecimeinto, otra estartegia utilizada en un 75% es la de ofrecer la opcion al consumidor de separar sus arciculos dejando una parte del valor total del producto y dando una tiempo limite para pagar el valor restante, la publicidad impresa la utilizan el 75% en especial la modalidad de tarjetas de presentacion y un 37,5% asegura que la fidelidad de los clientes es una estrategia publicitaria ya que mantener una clientela garantiza ventas y la atraccion de otros posibles clientes, dentro de la entrevista se cuestiono sobre la creacion de prendas o articulos exclusivos ya sea por inciativa propia o bajo pedido como estrategia de publicidad a lo cual el 12,5% respondio usarla al presentar modelos con diseños estravgantes o diferenciados dentro de la produccion, pero el 87,5% considero que no es conveniente crear aticulos exclusivos porque esto implica un incremento en los costos al sacar pocas unidades y genera perdida de tiempo. Los anteriores resultados se los expresa en la figura 26.

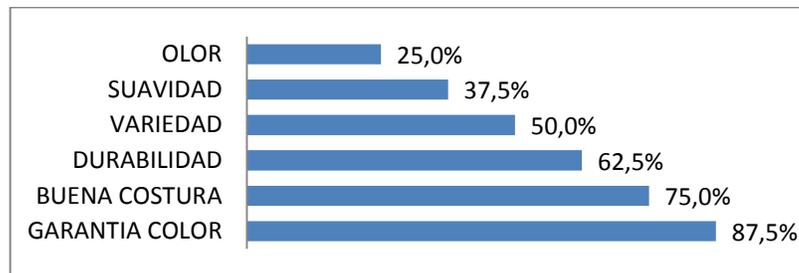
Figura 28. Publicidad.



Fuente: Esta Investigacion.

Las exigencias de los clientes tienen unas características específicas que se pueden definir como se muestra en la figura 27, siendo la principal la no decoloración de la prenda en un 87,5%, seguido de la buena costura en un 62,5% es decir puntadas perfectas y que garanticen el no desprendimiento de la prenda, también destaca el hecho de que los consumidores exigen variedad de un artículo ya sea en forma o color, la suavidad ocupa el penúltimo lugar aclarando que esta es una de las cualidades tenidas en cuenta para las confecciones especialmente.

Figura 29. Exigencias para los artículos.



Fuente: Esta Investigacion.

Dentro de la entrevista se preguntó sobre el origen de los insumos y la tecnología aplicada para elaborar los artículos en cuero; el insumo principal (cuero) es un 50% lo provee de las curtiembres locales, un 37% las trae del municipio de Belén, un 25% cuenta con curtiembre propia y el 12% lo trae de regiones distantes como por ejemplo Bucaramanga, el 87,5% obtiene los insumos complementarios como botones, hilo, pegante etc. De los proveedores locales. En cuanto a la tecnología en términos generales prima la manufactura como tal es decir básicamente el trabajo se realiza a mano y la utilización de maquinaria es mínima reduciéndose a la implementación de máquinas de coser complementada por herramientas.

Finalmente se pregunta si los establecimientos convinan el cuero con otros materiales para la producción de los artículos donde se obtuvo dos resultados; para los artículos de cuero dejando de lado las confecciones se tiene que el 75% combina el cuero con otros materiales por diseño, y para las confecciones se plantea que el 63% no convina el cuero con otros materiales por considerar que esto refleja una disminución en la calidad del producto.

2.7.2 Tipo de demanda existente Para la determinación del tipo de demanda existente se toma como insumos los resultados de las preguntas 1, 2, 11 y 15 de la encuesta realizada a los consumidores (anexo 1), esto debido a la escasa información suministrada por parte de la oferta respecto a producción y ventas; dentro de las preguntas ya nombradas se abordaron aspectos como la adquisición efectiva de prendas en cuero anual (demanda efectiva), el deseo de compra de prendas de vestir bajo otras condiciones (demanda potencial), esta última reiterada en dos preguntas para comparar los resultados y tener una mejor aproximación de la demanda potencial, los resultados expresan las compras anuales de prendas en cuero realizadas por las personas de estratos medios de la ciudad de Pasto.

Cuadro 23. Demanda insatisfecha.

Categoría	Demanda efectiva	Demanda potencial	Demanda insatisfecha	
			Valor	%
Masculino joven	13.097	17.026	3.929	23
Masculino adulto	16.240	19.121	2.881	15
Femenino joven	17.811	21.740	3.929	18
Femenino adulto	15.716	19.907	4.191	21
TOTAL	62.864	77.794	14.930	19

Fuente: Esta Investigación.

En el cuadro anterior se cuantifica la diferencia entre la demanda efectiva y la demanda potencial, para lo cual el 100% lo conforma la demanda potencial, que es la metodología por la cual se hizo el cálculo de la demanda existente debido a la falta de información de la oferta; de esta manera se tiene que existe un 19% de demanda insatisfecha ya que esta es la diferencia entre las personas que compran las prendas en cuero y las personas que desearían comprar las prendas en cuero si se cambian determinadas características del producto, dicho porcentaje equivale a 14.930 personas que multiplicadas por el promedio de compra de prendas en cuero que es 1 da el mismo número de prendas; la demanda insatisfecha vista por segmentos poblacionales bajo las categorías que se han trabajado durante el

estudio de mercado muestra que en la categoría masculino joven la demanda insatisfecha es de 23% (3929), para masculino adulto es de 15% (2881), para femenino joven 18% (3929) y para femenino adulto 21% (4191).

De esta manera se hace viable la posibilidad de crear una empresa de confeccion en cuero en la ciudad de pasto al existir una demanda insatisfecha.

2.8 COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DEL PRODUCTO.

La comercialización del producto es uno de los ítems fundamentales dentro de una empresa ya que no es suficiente contar con un buen producto, Darlo a conocer y ponerlo al alcance del consumidor es la otra mitad para poder concluir el flujo natural del mercado en busca de la satisfacción del cliente y el beneficio de la empresa.

2.8.1 Distribución. La distribución se puede realizar de dos formas: directa o indirecta, la primera se da cuando el productor es quien facilita el producto al consumidor final, el segundo camino es donde actúan intermediarios que por un margen de ganancia adicional ayudan con la distribución del producto. En el caso de CHARLOTE el canal a usar es el directo, ya que se debe considerar el costo bajo como una de las estrategias de venta ya que hacer largo el canal de distribución hará que los costos se vean aumentados y por tanto el precio también con lo cual se perjudica al consumidor y por ende las ventas de la empresa.

El establecimiento de ventas estará ubicado en el mismo sitio del taller de fabricación de las prendas, esto debido a que el lugar permite tener un espacio para la exhibición y atención de los clientes de forma cómoda y oportuna. Por lo cual las estrategias publicitarias estarán encaminadas no solo a dar a conocer el producto sino también a donde conseguirlo.

2.8.2 Promoción. Realizar las ventas de forma rápida y eficiente debe ser una preocupación constante para la empresa por lo cual se hace necesario la aplicación de promociones a través de estrategias como: demostraciones, ofertas especiales, reembolsos de dinero, rebajas de precios, concursos, sorteos entre otros.

La necesidad de imponerse dentro del mercado de las confecciones en cuero en la ciudad de Pasto hace que CHARLOTE tenga estrategias promocionales constantes y creativas, las cuales son:

- **Cupones:** son vales certificados que sirven para pagar parte del precio total de una prenda

- **Regalos publicitarios:** son artículos funcionales como vasos, descorchadores, lapiceros o llaveros con la información de la empresa que se darán a aquellas personas que adquieren los productos, a mayor cantidad de productos mejores serán los artículos obsequiados.

- **Promoción en el lugar de ventas:** son exposiciones de los diferentes diseños creados que tendrán diferentes motivos dependiendo de la época del año realizadas dentro de las instalaciones de la empresa, durante el evento se ofrecerán precios especiales de lanzamiento.

- **Promociones fuera del lugar de ventas:** son exposiciones de los diferentes diseños creados que tendrán diferentes motivos dependiendo de la época del año realizadas en diferentes sitios públicos de la ciudad. durante el evento se ofrecerán precios especiales de lanzamiento.

- **Descuentos:** reducción de los precios validos por un tiempo.

2.8.3 Publicidad. La publicidad se llevara a cabo por tres medios a saber: directos, masivos e impresos.

- **Directos:** exposición de los productos en desfiles de modas y sesiones fotográficas realizados en eventos locales, bares reconocidos de la ciudad y sitios públicos como plazas y parques.

- **Masivos:** difusión en distintos medios de comunicación locales de radio y televisión, así como difusión a través de plataformas virtuales en la página web de la empresa y en las redes sociales utilizando como uno de los insumos las estrategias publicitarias directas.

- **Impresos:** divulgación de la información de la empresa y de los diseños más representativos a través de flyers, tarjetas y afiches.

El portafolio de productos de la empresa se lo encontrara en los medios virtuales y en físico dentro de la empresa en un catálogo que será ampliado de manera constante.

2.8.4 Estrategias de mercadeo. Las estrategias son acciones que se llevan a cabo para cumplir un fin, existen estrategias para un sinfín de actividades, pero en esta ocasión se hace necesario centrarse en las estrategias de ventas las cuales tiene como fin último cumplir con metas trazadas de ventas para la empresa.

Entre las estrategias de ventas a aplicar para la empresa CHARLOTE se tiene el cambio de producto lo cual no significa que necesariamente se deba sacar un producto totalmente nuevo sino que la ya existente dotarlo de nuevas características y atributos para que se diferencia dentro de la producción, en este caso los cambios se realizaran en diseño, presentación, empaque o colores; el cambio de producto demuestra que la empresa está en constante cambio y a la vanguardia atrayendo más clientes debido a la innovación.

Otra estrategia es el cambio en los precios para hacer asequible las prendas en cuero para personas de estratos medios, esta es una de las principales estrategias de ventas, con ella se pretende generalizar el uso de este tipo de prendas al poner un precio más bajo en el mercado de las confecciones de pieles, en base a reducción de costos que se explicaron anteriormente como la combinación del cuero con otros materiales y el diseño en series limitadas. También se cuenta con 2 estrategias complementarias para incrementar el nivel de ventas una es el brindar servicios adicionales de forma gratuita, como mantenimiento e incluso el derecho a cambios en los colores de las prendas para clientes fieles y con determinados niveles de compra, de otra parte también se compensara a aquellos clientes que den referencia de los productos de la empresa, es decir los clientes que lleven a otros clientes tendrán recompensas expresadas en descuentos o cupones para la adquisición de nuevas prendas.

El personal y las formas de pago también forman parte de las estrategias de ventas para la cual se diseña facilidades de pago al dar la oportunidad a los clientes de separar sus prendas para ir las pagando por cuotas hasta cumplir con la totalidad del monto a pagar, los montos de las cuotas si bien tendrán unos montos mínimos son flexibles para que se adecuen a la necesidad y posibilidad del cliente; en cuanto al personal es una de las principales variables a tener en

cuenta para las ventas ya que son estos los que tienen el contacto directo con los consumidores por tanto el personal que trabaje en CHARLOTE debe cumplir con unos requisitos previos para ser parte de la empresa y unos requisitos posteriores para mantenerse en dicha posición, los requisitos se mencionan a continuación.

- Requisitos previos: Hombre o mujer entre los 23 y 30 años, haber culminado como mínimo el bachillerato, experiencia laboral en ventas de mínimo 2 años, buena presentación personal, tranquilidad y coherencia a la hora de hablar, puntualidad, responsabilidad y por sobre todo amabilidad y paciencia.

- Requisitos posteriores: estos requisitos son para aquellos que ya componen el personal de ventas y deben tener además de las condiciones anteriores un alto conocimiento del producto desde los insumos hasta los proceso por los cuales ha pasado la prenda para llegar a su estado final.

El personal seleccionado en la primera instancia debe someterse a un proceso de capacitación sobre las confecciones en cuero y demostrar que aprendió lo enseñado a través de exámenes, siendo este el requisito ultimo para ser parte de la empresa.

Por último se tiene la creación de una base de datos que tiene dos finalidades, primero determinar los patrones de gustos de las categorías poblacionales establecidas por la empresa para el presente proyecto y en segundo lugar tener una comunicación constante con los clientes para tenerlos al tanto de las novedades de la empresa en temas como nuevos diseños, productos, descuentos, promociones y eventos, todos estos podrán ser vistos a mayor profundidad en la página web de la empresa e incluso realizar compras a través de la misma.

2.9 ANALISIS DE LOS PRECIOS.

Dentro de un mercado es de vital importancia el conocimiento de los precios manejados por la competencia, ya que estos sirven de referencia para las aspiraciones y estrategias de CHARLOTE, y sin lugar a dudas es un factor que incide e incidirá en el futuro de la empresa.

2.9.1 Precios promedio de la competencia. Para obtener los precios medios de las chaquetas elaboradas en cuero de los distintos establecimientos dedicados a su comercialización y distribución se debió optar por el método de cotizaciones ya que la mayoría de los establecimientos se negaron a responder encuestas o

realizar entrevistas que tengan que ver son sus finanzas, esto por dos motivos expresados de manera reiterada, en primer lugar quienes atienden no tienen conocimiento pleno del manejo financiero del establecimiento y en segundo los administradores o propietarios no tuvieron la disposición de responder o atender a los investigadores del presente proyecto, por tal motivo no se logro obtener informacion suficiente para hacer un analisis historico de los precios pero si un analisis actual de los precio establecidos para el sector de las confecciones a 2014. En el cuadro siguiente se establecen los precios promedio de las prendas en cuero de los comerciantes y productores; en los comerciantes se destaca el hecho de que se divide en dos grupos uno compuesto por los comerciantes que venden productos sin marca reconocida y los comerciantes que venden prendas de marcas reconocidas a nivel nacional e incluso internacional, por tanto los primeros seran comerciantes tipo 1 y los otros comerciantes tipo 2 respectivamente.

Cuadro 24. Precio promedio de chaquetas en cuero.

Tipo de establecimiento	Precio promedio de Chaqueta para hombre	Precio promedio de Chaqueta para mujer
Productor	240.000	240.00
Comerciantes tipo 1	210.000	200.000
Comerciantes tipo 2	450.000	430.000

Fuente: Esta Investigacion.

2.9.2 Proyección de precios promedio de la competencia. Para proyectar los posibles cambios de los precios promedio de la competencia se hace uso de indice de precios al consumidor (IPC) por ciudades, asi pues se calcula el IPC para la ciudad de Pasto en base a los datos estadisticos tomados de la pagina oficial del Banco de la Republica²⁶ para el periodo 2015-2019, utilizando porcentajes del indice del periodo 2009-2013.

Cuadro 25. IPC para Pasto (2009-2013)

Año	% IPC
2009	1,61
2010	2,64
2011	2,41
2012	1,68
2013	1,02
Sumatoria	9,36
Promedio	1,87

Fuente: Esta Investigacion Con Base A Datos Del Banco De La Republica.

²⁶ Banco de la Republica Colombia. Total por ciudad. {En linea}<
http://obiee.banrep.gov.co/analytics/saw.dll?Go&_scid=h58xjakd-GQ. > (citado el 5 de febrero de 2014).

En base al promedio del IPC calculado para la ciudad de Pasto se proyectan los precios que pueden presnetarse en los proximos 5 años.

Cuadro 26. Precio proyectado para la las chaquetas en cuero: Productores

Año	% IPC promedio para Pasto	Precio proyectado chaquetas hombre	Precio proyectado chaquetas mujer
2015	1,87	244.488	244.488
2016	1,87	249.060	249.060
2017	1,87	253.717	253.717
2018	1,87	258.462	258.462
2019	1,87	263.295	263.295

Fuente: Esta Investigacion.

Cuadro 27. Precio proyectado para las chaquetas en cuero: Comerciantes tipo 1 (Periodo 2015-2019)

Año	% IPC promedio para Pasto	Precio proyectado chaquetas hombre	Precio proyectado chaquetas mujer
2015	1,87	213.927	203.740
2016	1,87	217.927	207.550
2017	1,87	223.003	211.431
2018	1,87	226.154	215.385
2019	1,87	230.383	219.413

Fuente: Esta Investigacion.

Cuadro 28. Precio proyectado para las chaquetas en cuero: Comerciantes tipo 2 (Periodo 2015-2019)

Año	% IPC promedio para Pasto	Precio proyectado chaquetas hombre	Precio proyectado chaquetas mujer
2015	1,87	458.415	438.041
2016	1,87	466.987	446.232
2017	1,87	475.720	454.577
2018	1,87	484.616	463.078
2019	1,87	493.678	471.737

Fuente: Esta Investigacion.

3. ESTUDIO TÉCNICO.

3.1 TAMAÑO ÓPTIMO DE LA EMPRESA.

El tamaño de la empresa está determinado por la producción y en número de empleados de la misma. La empresa obtendrá por concepto de ventas un ingreso anual igual a \$ 829.605.000 para el año 2015; de esta forma número total de empleados es de 28 empleados.

La empresa CHARLOTE mantiene dentro de sus estrategias comerciales obtener progresivamente un posicionamiento en el mercado y expandirse hacia otros mercados externos para lo cual debe primero generar una buena imagen y obtener la experiencia suficiente para tener un nivel de competitividad acorde con las perspectivas a futuro de la empresa, sin embargo se aspira que para el segundo año se obtenga un cubrimiento del 40% de la demanda insatisfecha y para el tercer año un cubrimiento de la demanda insatisfecha del 50% y para los 2 últimos años proyectados en este estudio un cubrimiento del 60 y 70 respectivamente%, esto en base a los beneficios obtenidos por la curva de aprendizaje, es decir, mayor eficiencia del proceso y las expectativas estratégicas de mercadeo, dado que los cambios sonen escala de 10% anual se hace necesario ir incrementando anualmente los costos fijos en maquinaria y equipo conforme se estima necesario; el número de empleados hace que la empresa se catalogue como pequeña bajo lo estipulado por la ley 905 de 2004 de las MIPYMES. La oferta de la empresa se caracteriza por el manejo de 6 líneas de productos que se resumen en el siguiente cuadro junto con las cantidades que se pretende ofrecer de cada una de las líneas.

Cuadro 29. Producción de la empresa CHARLOTE para el 2015.

Producto	Cantidad	%	Valor unitario	Valor total
Línea 1	1.886	0,42	165.000	311.190.000
Línea 2	1.835	0,41	185.000	339.475.000
Línea 3	778	0,17	230.000	178.940.000
Total	4.499	1		829.605.000

Fuente: Esta Investigación.

La línea 1 está compuesta por los productos “Sport masculino” y “Extrovertido femenino”, la línea 2 está compuesta por los productos “Casual masculino” y

“Casual femenino” y la línea 3 está conformada por los productos “Elegante masculino” y “Elegante femenino”; la cantidad total de prendas a producir se toma en base al porcentaje de la demanda insatisfecha que la empresa pretende cubrir que es del 70% equivalente a 10451 chaquetas, para la distribución de las cantidades entre los productos se toma como base los resultados de la encuesta a consumidores.

3.2 LOCALIZACIÓN.

Para la macro y micro localización de la empresa se aplica la metodología de puntajes ponderados la cual consiste en el siguiente proceso:

- Se determina lugares posibles para la ubicación en base a características que generen favorabilidad al proyecto.
- Se escoge un número específico de características idénticas y en igual número para los lugares establecidos.
- A cada característica se le da un peso porcentual sobre el 100%.
- Se califica subjetivamente las características de 1 a 5 para posteriormente multiplicar esa calificación por el peso porcentual dada cada característica.
- Finalmente se suma los resultados obtenidos y se escoge el sitio con mayor puntaje ponderado obtenido.

3.2.1 Macrolocalización. La ubicación de la empresa en términos macro presenta diversas opciones con lo cual se realizaría una larga lista de posibilidades, pero dadas unas características específicas se reduce a lista 3 opciones que son las más viables que son Bogotá, Cali y Pasto, todas ellas ciudades que son centros de comercio por ser capitales además ofrecen ventajas en aspectos tecnológicos, de insumos, mano de obra etc. De esta manera se procede a escoger las características a tener en cuenta para determinar la región que ofrece las mejores condiciones para el establecimiento de la empresa.

- Mercado: hace referencia a las posibilidades que presenta de posibles clientes que necesiten y se acojan a las características del producto ofertado.
- Clima: se tiene en cuenta las condiciones climáticas que hacen necesario la utilización del producto ofertado por la empresa (chaquetas en cuero)
- Competencia: se refiere a las industrias similares que ofertan el mismo producto y la intensidad de la misma para acceder al mercado y para mantenerse en él.
- Tecnología: este tiene en cuenta tanto el acceso a maquinaria, herramientas y tecnología en general como el acceso a la mano de obra calificada para desempeñar labores de confección en cuero.

En el cuadro siguiente se resume los cálculos y el proceso restante de los promedios ponderados.

Cuadro 30. Calculo de promedios ponderados para las zonas.

ZONA	A	%	Puntaje	B	%	Puntaje	C	%	Puntaje	D	%	Puntaje
CALI	2	0,30	0,60	2	0,20	0,40	3	0,25	0,75	5	0,25	1,25
BOGOTA	5	0,30	1,50	5	0,20	1,00	3	0,25	0,75	5	0,25	1,25
PASTO	5	0,30	1,50	5	0,20	1,00	5	0,25	1,25	4	0,25	1,00

Fuente: Esta Investigación.

En el cuadro se ha denominado a el mercado con la letra A. al clima con B, a la competencia con C y la tecnología con la letra D, dándoles un peso porcentual de 30%, 20%, 25% y 25% respectivamente, realizadas las operaciones se obtiene que:

- Para la ciudad de Cali la calificación es de 3, este resultado bajo se da ya que el mercado y las condiciones climáticas no son aptas para el producto por ser un clima cálido no existe la necesidad de chaquetas y este mismo hecho hace que no sea usual usar este tipo de prendas, aunque el acceso a la tecnología si es favorable.
- Para la ciudad de Bogotá la calificación es de 4,5 se tiene una calificación bastante alta ya que el producto se acoge a las necesidades del mercado y el clima favorece la necesidad del producto, además se tiene fácil acceso a la tecnología tanto en maquinaria como en mano de obra calificada, pero se tiene una des favorabilidad para el acceso al sector ya que la competencia es fuerte creado así una barrera a la entrada de nuevas empresas.
- Para la ciudad de Pasto la calificación es de 4,75, esta calificación es resultado de las condiciones que presenta el mercado y la favorabilidad del clima para el producto, además se tiene un buen acceso a tecnología por considerarse que la maquinaria empleada no es demasiado sofisticada y no se necesita una mano de obra con alta cualificación, y por ultimo existe una competencia menos intensa en el sector específico de las confecciones en cuero.

En base a los resultados se obtiene que la mejor zona para la empresa CHARLOTE es la ciudad de Pasto.

3.2.2 Microlocalizacion. Una vez establecida la zona se procede a escoger el lugar específico dentro de esta que ofrezca las mejores condiciones para el desarrollo de la empresa CHARLOTE en dos ámbitos uno para la producción y otro para la venta; al igual que en la elección de las zonas para escoger los

posibles lugares se tuvieron en cuenta aspectos similares costo, infraestructura y accesos a servicios públicos, generando 3 opciones: un local en el barrio las cuadras, un local a las afueras de la ciudad y un local en el centro de la ciudad sobre la calle 16.

En este caso también se escogieron características para determinar cuál es el lugar más favorable para la instalación de la empresa, que fueron:

- Insumos: hace referencia a la cercanía de los proveedores y la efectividad para obtenerlos de manera constante e inmediata si fuese necesario.
- Instalaciones: se refiere a las características del establecimiento para una adecuada distribución en planta así como la los permisos para poder desarrollar actividades industriales.
- Acceso: se refiere a la cercanía con los posibles clientes, es decir que el local tenga un contacto constante con el consumidor y se ubique en zonas donde por lo general las personas acuden para obtener productos de vestido.
- Seguridad: en este aspecto se toma en cuenta las condiciones de seguridad para que el cliente pueda efectuar sus compras de manera segura pero también la seguridad de la empresa cuando no esté en funcionamiento.

A continuación se presenta un cuadro donde se resumen y presentan los resultados de las operaciones respectivas.

Cuadro 31. Calculo de promedios ponderados para el local.

LUGAR	A	%	Puntaje	B	%	Puntaje	C	%	Puntaje	D	%	Puntaje
LAS CUADRAS	3	0,20	0,80	3	0,20	0,60	3	0,40	1,20	4	0,20	0,80
AFUERAS	4	0,20	0,80	5	0,20	1,00	3	0,40	1,20	5	0,20	1,00
CENTRO	5	0,20	1,00	4	0,20	0,80	5	0,40	2,00	5	0,20	1,00

Fuente: Esta Investigación.

La letra A representa insumos, las letras B, C y D representan instalaciones, acceso y seguridad respectivamente; a la primera categoría se le dio un peso de 20%, a la segunda de 20% y la tercera y cuarta de 40% y 20% respectivamente. Realizando el proceso de calificación se obtuvo los siguientes resultados:

- El sector de las cuadras obtuvo una calificación de 3 puntos, este resultado refleja que ofrece una opción poco favorable de establecer la empresa debido a

que las cuadras no es una zona comercial lo cual hace que no tenga las condiciones plenas.

- Las afueras de Pasto presentan una calificación de 4 puntos, la tranquilidad y el espacio para hacer una distribución de planta son las ventajas que ofrece este lugar pero la lejanía del comercio hace que este lugar no tenga una calificación alta para ser determinado como lugar para ventas pero si presenta condiciones para ser determinado como planta de producción.

- El centro obtuvo una calificación de 4,8, este puntaje obedece a que presenta las cualidades necesarias para tener un óptimo funcionamiento de la empresa ya que está cerca a los proveedores, y es de fácil acceso para los clientes y se encuentra ubicado sobre la zona donde las personas por lo general adquieren sus prendas, de otra parte las instalaciones se prestan para hacer una buena distribución en planta y la seguridad es buena porque es una zona donde existe vigilancia constante.

Los resultados del ejercicio para la micro localización muestran que el mejor lugar para el establecimiento de la empresa CHARLOTE lo componen el centro de la ciudad de Pasto sobre la calle 16 para establecer el sitio de venta y las afueras de Pasto como sitio predilecto para una planta productora.

3.3 INGENIERÍA DEL PROYECTO.

3.3.1 Materias primas. la empresa CHARLOTE utiliza como principal insumo el cuero, en un segundo nivel se tiene los materiales con los que se mezcla el insumo principal que son jean, dril y cuero sintético y en un tercer nivel los insumos como pegante, hilo y los utilizados para los terminados (etiquetas, cuellos, botones, cierres etc.). de esta forma se trabaja 3 clases de insumos diferenciados.

Cuero. El cuero a utilizar en la fabricación de las chaquetas de la empresa CHARLOTE es conocido como cuero napa que presenta como características principales la suavidad, durabilidad y ductilidad para la confección, la unidad en que se comercia el cuero en bruto se denomina pie la cual mide 30X30 cm y tiene un valor que oscila entre los \$ 2.700 y \$ 3.200 dependiendo de la calidad en el mercado Pastuso, para el proyecto se cotizo con EDOX CURTIEMBRES Y GUANTES y CURPIELES del municipio de Belén quienes traen toda clase de pieles a la ciudad a un precio menor y con igual calidad que las curtiembres locales; el precio establecidos por ellos es de \$ 4.000 pesos por pie de cuero napa de becerro.

Telas. En el proceso de confección se emplean 3 tipos de telas: jean dril y cuero sintético, cada uno de estos presenta diversas opciones tanto en color como en forma debido a esto se realiza un aclaración del tipo específico de material que se empleara en la empresa CHARLOTE.

- **Jean:** este material esta hecho base de hilos de algodón que son endurecidos y mantenidos bajo un largo proceso para luego ser hilados combinado hilo blanco y azul generalmente, el jean se diferencia entre calidades debido a su peso que van desde las 8 onzas por metro hasta 14 onzas por metro, entre mas alto el peso mayor grosor y resistencia, para el caso de CHARLOTE se utiliza un jean de 12 onzas por metro que en el mercado local tiene un precio promedio de \$ 10.000.

- **Dril:** es una tela de algodón realizada originalmente en lino se caracteriza por que el entramado de sus hilos es muy denso y es apenas perceptible, en el mercado el dril se diferencia por la densidad del entramado y por el grosor de los hilos, de esta manera se presentan diferentes opciones dependiendo del uso que se le pretenda dar, para el caso de CHARLOTE se utiliza un dril denominado en el mercado local como súper 8 que tiene un precio promedio de \$ 13.000 pesos por metro y que tiene como principal característica la durabilidad y resistencia.

- **Cuero sintético:** es un material hecho a base de poliuretano pigmentado que se asemeja al cuero natural, para el caso de CHARLOTE se utiliza un cuero sintético aplicado en la tapicería por sus característica básicas como suavidad, flexibilidad y resistencia frente a las inclemencias del clima; el metro en el mercado local es en promedio de \$ 20.000.

Insumos de confección. Los productos para unir las pies son hilo y pegante.

- **Hilo:** se utiliza un hilo sintético hecho a base de filamentos continuos de poliéster, el usado por CHARLOTE se conoce en el mercado local como hilo Rasant que es poliéster recubierto de algodón resistente al rozamiento y a el contacto con ácidos como por ejemplo el sudor, este producto se vende por conos y el precio medio de un cono de hilo de poliéster en el mercado local es de \$ 4.000.

- **Pegante:** el pegante para el cuero se denomina pegante de contacto, esta clase de pegante permite cierta flexibilidad de las superficies pegadas, es resistente a altas temperaturas y es resistente al agua; el pegamento utilizado por CHARLOTE es UHU uno de los mas populares pegantes de contactos con gran

acogida en todo el sector marroquinero por su pronto secado y calidad del pegado, la unidad que se utiliza para este pegamento es el galón que tiene un precio promedio en el mercado de \$ 43.500 pesos.

Insumos para terminados. Este grupo lo componen aquellos insumos que son parte complementaria de la prenda y que tiene como finalidad la funcionalidad o decorado, dentro de estos están los botones, cierres, cuellos y/o mangas, entretelas, broches y hebillas.

- **Botones:** los botones a utilizar por la empresa son de 3 tipos plásticos, metálicos o de madera, estos vienen en diferentes tamaños y modelos pero en términos generales un botón plástico cuesta \$ 200 la unidad, un botón de madera cuesta \$ 600 por unidad y unos metálicos \$ 400 por unidad.

- **Cierres:** estos se fabrican en infinidad de materiales y tamaños, la empresa CHARLOTE utiliza básicamente dos tamaños uno para los bolsillos y los otros para el cierre total de la prenda, de esta manera los cierres “pequeños” tiene un precio promedio de \$ 1.500 y los cierres “grandes” un precio medio de \$ 4.000 ambos en cobre ya que este es un material resistente y ofrece garantía de durabilidad acorde con las características de las prendas en cuero.

- **Cuellos y/o mangas:** son rollos de resorte tejido que se utilizan para la realización de mangas o cuellos para que se ajusten al cuerpo, la unidad de este es el fajón que tiene un metro de longitud, en el mercado local tiene un precio medio de \$ 3.000.

- **Entretelas:** son telas utilizadas para cubrir el reverso del cuero para mejorar el aspecto o también conocido como forros, para este se utiliza la popularmente conocida ceda china que tiene un valor medio de \$ 2.000 el metro.

- **Broches y hebillas:** son figuras metálicas que tiene como finalidad servir de seguro para el ajuste de las prendas o de decorado, estos vienen por docena, el precio medio de docena para los broces es de \$ 800 y las hebillas es de \$ 4.000.

Cuadro 32. Balance de insumos por chaqueta.

Producto	Unidad	Cantidad	Precio por unidad	Total Insumo	Total chaqueta
Materiales directos					
Línea 1					48.822
Cuero	pie	11	3.000	33.000	
Tela	metro	1	11.500	5.750	
Pegante e hilo	Global	1	592	592	
Terminados	Global	1	9.480	9.480	
Línea 2					43.759
Cuero	pie	12	3.000	36.000	
Tela	metro	1	14.333	7.167	
Pegante e hilo	Global	1	592	592	
Terminados	Global	1	9.480	0	
Línea 3					61.072
Cuero	pie	17	3.000	51.000	
Tela	metro	0	14.333	0	
Pegante e hilo	Global	1	592	592	
Terminados	Global	1	9.480	9.480	

Fuente: esta investigación.

El termino tela enmarca las diferentes clases de tela que se utiliza para combinar con el cuero y su promedio de utilizado, el termino terminados contiene el conjunto promedio de materiales utilizados para dar los últimos ajustes y decorados a la prenda.

3.3.2 Proceso de producción. Al generar diferentes tipos de prendas dentro del establecimiento se generan diferentes maneras de proceder dentro de la confección de los productos pero se tiene una estructura general que resume el proceso productivo por el cual pasan las prendas de CHARLOTE, el diagrama siguiente muestra las fases a manera general.

Figura 28. Proceso productivo.



Fuente: Esta Investigación.

DISEÑO: se realiza una versión digital de la prenda mediante el software Rhinos 3.0 que es un programa de diseño en 3D, los diseños son digitalizados y mejorados por el diseñador pero mantiene la colaboración y el seguimiento de un modista que hace parte de los operarios para garantizar que el diseño cumple con las características para poder confeccionarse.

CLASIFICACIÓN DE PIELES: se selecciona las pieles según la prenda a elaborar ya que las pieles por lo general traen imperfectos por lo cual las que tiene mayores imperfectos se las clasifica para la realización de aquellas prendas que se combinan con los otros materiales complementarios.

CORTE DE PIEZAS Y FORROS: esta parte del proceso se realiza a partir de moldes previamente establecidos donde la piel se la corta en las diferentes partes que compone la chaqueta (piezas); se procede de la misma forma con los forros.

CLASIFICACIÓN Y ORDEN DE PARTES: en esta parte se clasifican las piezas cortadas en pares ya sea izquierda y derecha o superior e inferior dependiendo de la parte de la chaqueta a la que estén destinadas dichas partes.

PEGADO DE PIEZAS: se procede a la unión de las piezas con pegante de contacto para tener una unión fuerte y consistente; en esta sección de proceso se tiene la opción de pegar las entretelas a través de la máquina de planchado y estampado, se presenta como opcional porque no es un proceso que se adopte para todas las chaquetas pero si para las dos primeras líneas de producción en gran parte (sport, extrovertido y casual masculino y femenino) esto ya que las costuras de las uniones de las telas con el cuero pueden ser incomodas física y visualmente.

MONTAJE DE FORROS: este proceso se lo realiza para comodidad y eficiencia ya que es más fácil unir la piel con los forros una vez estén estos ya armados.

COSTURA: en esta parte se refuerza las partes pegadas y se cosen los forros a la piel haciendo uso de las máquinas de coser.

TERMINADOS: dependiendo del modelo confeccionado en esta sección se pegan los botones, hebillas cierres y cuellos y/o puños.

PLANCHADO: en esta parte se elimina las arrugas que pudiesen haber quedado durante el proceso de confección en la parte exterior a través del maniquí de planchado, luego con una plancha industrial se alisa la parte interior de la prenda.

ETIQUETADO Y EMPAQUE: se coloca las referencias en la prenda y se procede a empacarla para almacenarla o exhibirla.

3.3.3 Maquinaria y herramientas.

Maquinaria. Para el proceso productivo la empresa CHARLOTE se necesitan 4 tipos de máquinas: plancha estampadora, máquina de coser, maniquí de planchado y plancha industrial (descripción y cotizaciones anexo 4); en el siguiente cuadro se presenta las características y necesidades específicas de unidades para la empresa.

Cuadro 33. Balance de maquinaria 2015.

Item	Cantidad	Costo	Costo total	Vida útil	Valor de liquidación	Ingreso total.
Maniqui tensionado Universal Princess Ultra.	2	2.000.000	4.000.000	10	500.000	3.500.000
Máquina de Coser LU563.	10	2.180.000	21.800.000	10	2.800.000	19.000.000
Plancha estampadora LAHOZ F80	1	1.089.000	1.089.000	5	400.000	689.000
Plancha industrial Silver Star ES-85AF.	3	99.000	297.000	5	-	297.000
TOTAL INGRESO.						23.486.000
TOTAL MAQUINARIA Y EQUIPO.						27.186.000

Fuente: Esta Investigación.

Herramientas. En el siguiente cuadro se expresa la clase de herramientas necesarias así como las necesidades de la empresa en términos de unidades.

Cuadro 34. Balance de herramientas 2015.

Item	Unidad	Cantidad	Costo	Costo total.	Vida Útil (años)
Tijeras Industriales.	Und.	13	45.000	585.000	2
Bisturi industrial (cuchillas incluidas x 50 unds.).	Und.	13	27.200	353.600	1
Rodillo de acero.	Und.	9	30.000	270.000	5
Agujas capoteras	Docena	9	6.500	58.500	1
Martillo	Und.	9	26.000	234.000	5
Alicata Puntada.	Und.	9	27.500	247.500	5
TOTAL.					1.748.600

Fuente: esta investigación.

3.3.4 Equipos de oficina, comunicación, computación, muebles y enseres.

Cuadro 35. Balance de equipos de oficina, computación, muebles y enseres 2015.

Item	Cantidad	Costo	Costo total
Equipo de oficina			
Escritorio con archivo	2	300.000	600.000
Silla ejecutiva	2	150.000	300.000
Calculadora	6	28.000	168.000
Comunicación y computación			
computador de mesa para diseño ARGON	2	2.000.000	4.000.000
Portátil DELL 15 pulgadas	2	1.000.000	2.000.000
Impresora Epson T50	1	400.000	400.000
Teléfono	1	50.000	50.000
Muebles y Enseres			
Sillas	14	30.000	420.000
Estante para bodega	8	60.000	480.000
Mesa	8	100.000	800.000
Vitrinas	4	300.000	1.200.000
TOTAL			10.418.000

Fuente: Esta Investigación.

3.4 TALENTO HUMANO.

En base al tamaño y la producción de la empresa se estableció la necesidad de personal de la siguiente manera.

Cuadro 36. Balance de personal 2015.

AREA	No. DE PUESTOS	REMUNERACION MENSUAL
		TOTAL
Administrativa	2	5.490.240
Diseño	2	3.212.466
Ventas	4	4.930.713
Producción	20	18.416.214
TOTAL	28	32.049.633

Fuente: Esta Investigación.

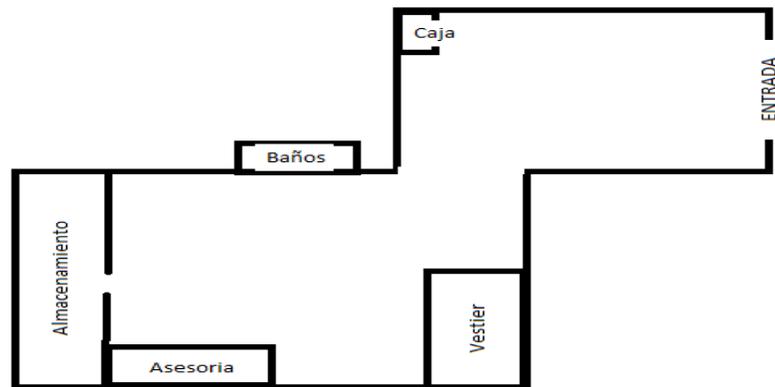
El valor de la remuneración contempla las obligaciones de seguridad social, prestaciones sociales, subsidio de transporte y parafiscales; las funciones se exponen dentro del estudio administrativo, sin embargo en esta parte se aclara los requerimientos mínimos para de algunos componentes del personal que se consideran necesarios; el administrador debe tener conocimientos de gerencia, comercio y contabilidad, el diseñador debe manejar software de diseño en 3D y tener experiencia en el campo del diseño de ropa, los vendedores deben tener experiencia laboral en dicho campo y cumplir con los condicionamientos expuestos en el estudio de mercado en el punto 2.7.4. Estrategias de mercadeo, los operarios deben tener experiencia dentro del sector de la marroquinería o de la confección, estos últimos no necesitan tener un nivel de formación técnica o tecnológica alta ya que las maquinas a manipular traen funciones simples para que cualquier persona las pueda manipular.

3.5 OBRAS FÍSICAS.

El local que se implementara para llevar a cabo las ventas de la empresa se divide en 2 partes una exterior y una interna; la exterior tiene 5 metros de ancho por 6 de largo, la parte interna tiene 4 metros de ancho por 12 de largo.

El local de ventas se distribuye de la siguiente manera: área de exhibición que se ubica a la entrada del establecimiento, un área de ventas donde se exhiben en menor grado los productos y se cuenta con instalaciones cómodas para atender a los clientes que buscan especificaciones o pedidos exclusivos y por ultimo una área de almacenamiento.

Figura 30. Distribución en planta local de ventas.



Fuente: Esta Investigación.

El establecimiento se adquiere debidamente pintado en color blanco por lo cual las modificaciones necesarias son el decorado, la instalación de las divisiones para separar el área de almacenamiento y crear unos vestidores.

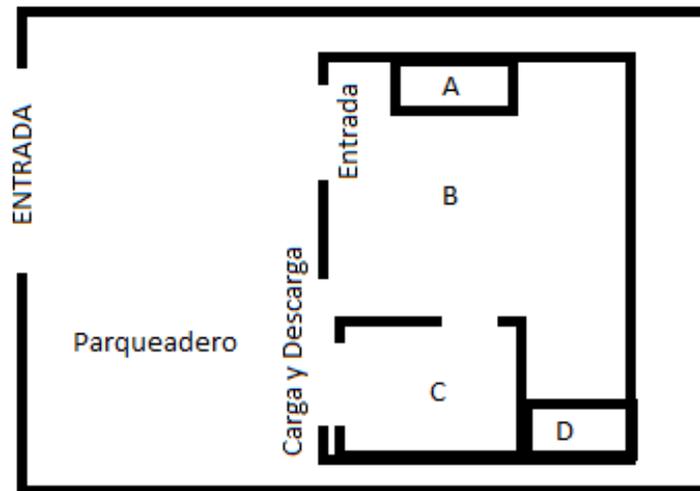
Cuadro 37. Balance de obras físicas local de ventas.

Ítem construcción	Unidad de Medida	Especificación Técnica	Tamaño	Costo Unitario	Costo total
Decoración	Global	Pintura y accesorios	18 m2	20.000	80.000
Instalaciones eléctricas	Adaptador	Tomacorrientes trifásicos	7 Und.	7.000	49.000
Divisiones	Hoja 3x2 mts	MDF	2 Und.	15.000	120.000
TOTAL					249.000

Fuente: Esta Investigación.

La planta de producción se encuentra ubicada en las afueras de pasto en la vía al municipio de Nariño, es una antigua edificación que tiene una estructura rectangular con gran espacio interior y excelente zona de parqueo, las divisiones necesarias simplemente se realizan en MDF ya que no se realiza trabajo pesado o de peligrosidad que necesite aislamiento específico, se tendrá 3 áreas: una de producción (B), una de almacenamiento (C) y una administrativa (A) adicionalmente cuenta con baños (D); la edificación actual necesita una ampliación para tener una zona cómoda de almacenamiento por tanto se plantea la ampliación de un salón en concreto, además necesita ajustes en cuanto a la electricidad para la instalación y funcionamiento de la maquinaria.

Figura 31. Distribución en planta de establecimiento de producción.



Fuente: Esta Investigación.

Descripción de condiciones de infraestructura: la consecución de gran parte de los insumos para la elaboración de chaquetas se da en la ciudad lo cual hace fácil la adquisición y garantiza una provisión de materias primas estable, el principal insumo (cuero napa) tiene dos opciones de provisión, de un lado se encuentran las curtiembres ubicadas en la ciudad y de otro las curtiembres ubicadas en el municipio de Belén Nariño, para el presente proyecto se opta por surtir la materia prima desde el municipio de Belén por 2 motivos; primero las curtiembres existentes en la ciudad tienen talleres en los cuales utilizan el cuero que curten por tanto no garantizan el producto de manera estable, el segundo motivo es la mejor calidad del cuero en el municipio de Belén ya que estos curtidores han logrado convenios por fuera del país para exportar sus pieles generando así una cultura de altísima calidad en sus productos.

Por otra parte la ciudad tiene buenas redes de comunicación como televisión, radio e internet que permiten estar plenamente informados de todo tipo de acontecimientos y por tanto las estrategias de publicidad masiva se facilitan; por último la infraestructura de la empresa no tiene inconvenientes ya que se dedica a la confección del cuero ya curtido por tanto las restricciones para este tipo de actividad son mínimas y fáciles de acatar.

4. ESTUDIO LEGAL Y ADMINISTRATIVO.

4.1 TIPO DE EMPRESA.

El tipo de empresa bajo la cual funcionara CHARLOTE es empresa individual de responsabilidad limitada (EIRL) que es un ente de personalidad independiente de la persona física que la conforma, así lo establece el artículo 9 del código de comercio; se adopta esta figura por las siguientes razones:

- No es necesario contar con otra persona o socio para iniciar una actividad mercantil.
- La limitación de responsabilidad del titular permite asumir los riesgos de toda actividad comercial sin temor de aventurar y eventualmente perder la totalidad del patrimonio sino el destinado para la empresa separando el patrimonio individual o familiar en caso de quiebra.

Una vez definida la figura legal bajo la cual funcionara la empresa se analiza los procedimientos ante las diferentes entidades para el proceso de constitución de la empresa.

Cámara de comercio.

1. Verificar la disponibilidad del nombre
2. Diligenciar el formulario de registro y matricula
3. Diligenciar el anexo de solicitud del NIT ante la DIAN
4. Pagar el valor de registro y matricula.

Notaria.

1. Escritura publica

DIAN.

1. Inscribir el registro único tributario RUT.
2. Obtener el número de identificación tributaria NIT.

Secretaría de hacienda de la alcaldía.

1. Registro de industria y comercio.
2. Registro de uso del suelo, condiciones sanitarias y de seguridad.

4.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.

4.2.1 Misión. Somos una empresa que combinando la innovación con la tradición, confecciona prendas en cuero con diseños creativos para personas de estratos medios, basado en el trabajo en equipo y empeño que refleja en la calidad de nuestros productos el esfuerzo de toda la organización.

4.2.2 Visión. Posicionar a CHARLOTE en la mente de las personas a nivel regional como la marca que confecciona prendas en cuero con diseños creativos e innovadores, de excelente calidad a un precio justo. De otra parte incursionar en mercados externos como imagen de moda Nariñense.

4.2.3 Valores.

Responsabilidad: asumir las consecuencias positivas o negativas que genere el desempeño de la empresa dentro y fuera del mercado.

Compromiso: trabajar siempre con la mejor disponibilidad posible y que el esfuerzo se vea remunerado con el disfrute de los beneficios generados de ese esfuerzo a través de un trato y remuneraciones justos.

Respeto: actuar de manera amable frente a las opiniones, creencias e ideas de los demás.

4.2.4 Principios.

- Desempeñar las actividades laborales con calidad, seguridad y cuidado del entorno.
- Contribuir al logro de resultados, propugnando por el crecimiento y la rentabilidad de la empresa.
- Reconocer y adoptar el aprendizaje como camino para el logro de los objetivos de la empresa a corto, mediano y largo plazo.

4.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

La empresa CHARLOTE dentro de su estructura organizativa contará con los siguientes empleos, separados en tres áreas y con funciones específicas como se muestra en el siguiente cuadro.

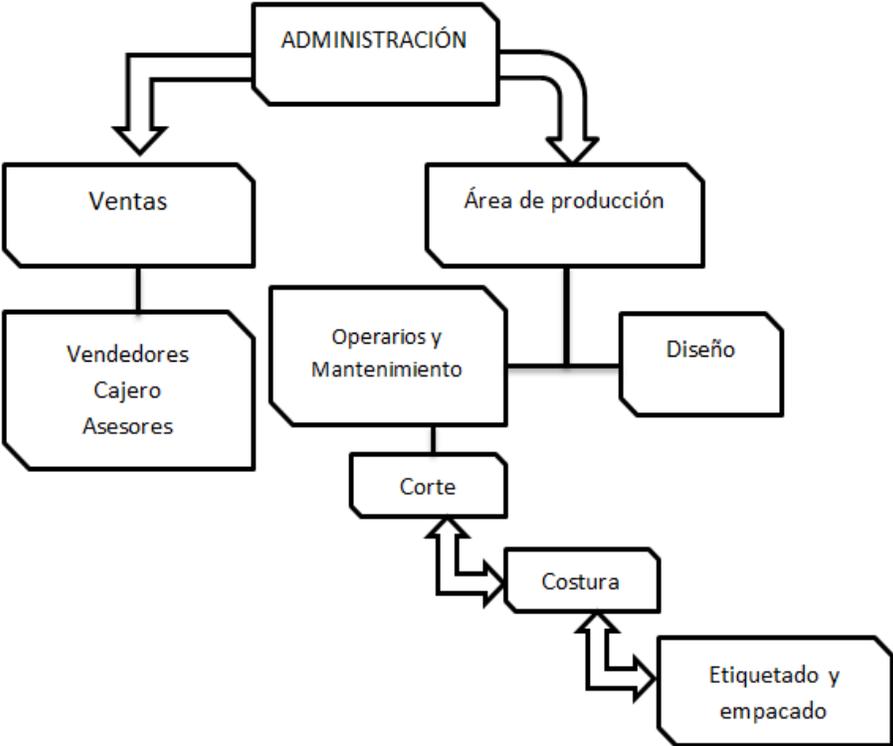
Cuadro 38. Estructura organizativa y funciones.

Área	Cargos	Funciones Generales
Administrativa	Administrador Contador	Coordinar el manejo y desempeño de los recursos humanos y materiales para el logro de los objetivos de la empresa, así como representar a la empresa ante convenios con otras empresas ya sea para proveer o para realizar estrategias de mercadeo. Ser capaz de resolver los problemas creativamente y llevar una contabilidad básica de las actividades de la empresa.
		<p>Actualizarse constantemente de los cambios en las tendencias de la moda. En colaboración con los operarios crear diseños a escala que cumplan con las cualidades mínimas de comodidad y funcionalidad. Mantener un catálogo en constante crecimiento y actualizar las plataformas virtuales y física.</p> <ul style="list-style-type: none"> • operarios dedicados al corte de plantillas y piezas. • operario dedicado a la costura y pegado de las piezas • operario dedicado al planchado, empaquetado y manejo de inventario. • Mantenimiento <p>Los operarios pueden rotar las funciones si la actividad de la empresa así lo exigiese a excepción del mantenimiento y la supervisión.</p>
Producción	Operarios	<p>Mantener y retener los clientes, incrementar las compras de los clientes actuales, desarrollar estrategias de mercado encomendadas por la administración, formarse en técnicas necesarias para su labor, ofrecer el mejor servicio posible a los clientes y por último estar actualizado frente a los cambios de la empresa en la línea productiva.</p>

Fuente: Esta Investigación.

4.4 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA.

Figura 32. Organigrama CHARLOTE.



Fuente: Esta Investigación.

5. ESTUDIO FINANCIERO

5.1. COSTOS DE OPERACIÓN.

5.1.1. Costos de producción. Se registran los costos directos e indirectos necesarios para la producción del proyecto.

5.1.1.1. Costos de mano de obra: corresponde al costo de la nómina del personal directo e indirecto que participa en el proceso productivo; en el siguiente cuadro se muestra como se calculó las prestaciones sociales obligatorias para los empleadores en Colombia para el 2014.

Cuadro 39. Costo salario mensual y anual por persona para el año 2014..

Concepto	Detalle	%	Valor mensual
1. salarios y transporte			
Salario básico	el pactado entre las partes		616.000
Auxilio de transporte	A quien devenga manos de 2 salarios mínimos		72.000
subtotal Salarios y Transporte			688.000
2. Prestaciones sociales.			
Cesantías	Salarios+subsidio de transporte/12 meses	8,33%	57.310
Intereses sobre las cesantías	El 12% del valor de las cesantías	12%	6.877
Primas	Salarios+subsidio de transporte/12 meses	8,33%	57.310
Vacaciones	equivale a 15 días hábiles de salario al año	4,17%	28.690
Subtotal Prestaciones sociales			150.188
3. Seguridad social			
Salud (Total 12%, Empresa: 8,5%)	77000	8,50%	52.360
Pensión (Total 16%, empresa 12%)	98560	12%	73.920
Riesgos profesionales	A los salarios se les aplica según tarifa de riesgo	0,52%	3.216
Subtotal Seguridad social			129.496
4. Aportes parafiscales.			
Sena, ICBF y caja de compensación familiar	Sena 2%, ICBF 3% y Caja de compensación familiar 4%	9%	55.440
Subtotal aportes parafiscales.			55.440
Total mensual (1+2+3+4)			1.023.123
Total Anual			12.277.478

Fuente: Esta Investigación.

Cuadro 40. Costo mano de obra (primer año de operación).

Numero	Cargo	Remuneración mensual	costo anual
Mano de obra directa			
3	Operario de corte	3.069.369	36.832.428
10	Operación de costura y pagado	10.231.230	122.774.760
2	Operario de terminados	2.046.246	24.554.952
1	Almacenamiento	1.023.123	12.277.476
	Subtotal	16.369.968	196.439.616
Mano de obra indirecta			
1	Conserje	1.023.123	12.277.476
1	Técnico en mantenimiento	1.023.123	12.277.476
2	Diseñador	3.212.466	38.549.592
	Subtotal	5.258.712	63.104.544
	TOTAL	21.628.680	259.544.160

Fuente: Esta Investigación.

5.1.1.2. Costo de materias primas y materiales: los costos de los materiales directos se los calcula para cada línea de producción

Cuadro 41. Costo mensual de materias primas y materiales (Primer año de operación).

Producto	Unidad	Cantidad	Precio por unidad	Total Insumo	Total chaqueta	Unidades por mes	Total producción mes	
Materiales directos								
Línea 1						56618	156	8805299
Cuero	pie	11	3000	33000				
Tela	metro	1	14000	7000				
Pegante e hilo	Global	1	138	138				
Terminados	Global	1	16480	16480				
Línea 2						66284	153	10134979
Cuero	pie	12	4000	48000				
Tela	metro	1	14333	7167				
Pegante e hilo	Global	1	138	138				
Terminados	Global	1	10980	10980				
Línea 3						81118	65	5258676
Cuero	pie	17	4000	68000				
Tela	metro	0	14333	0				
Pegante e hilo	Global	1	138	138				
Terminados	Global	1	12980	12980				
Total mes						373	24198954	
Materiales indirectos								
3 Líneas							2344800	
Traperos	Und	5	5300	26500				
Escobas	Und	3	3500	10500				
Detergente	Und	12	6200	74400				
Otros elementos	Global	12	7000	84000				
Total mes							2344800	
Total Materiales mes directos + indirectos							26543754	
Total materiales Año directos + indirectos							318525044	

Fuente: Esta Investigación.

5.2 GASTOS.

5.2.1 Gastos de administración: los gastos de administración se constituyen de 2 rubros, la remuneración del administrador que se la calculo teniendo en cuenta las prestaciones sociales vigentes para el año 2014 de la misma manera que se lo hizo para la mano de obra directa en el cuadro 39 pero con un salario base de \$ 1.000.000, el otro rubro lo componen los implementos necesarios para que el administrador desarrolle sus funciones.

Cuadro 42. Remuneración a personal administrativo (Primer año)

Numero	Cargo	Remuneración mensual	Costo anual
1	Administrador	3.124.749	37.496.988
1	Contador	2.365.491	28.385.892
TOTAL		5.490.240	65.882.880

Fuente: Esta Investigación.

Cuadro 43. Gastos en dotación para administración (Primer año).

Item	Unidad	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Papel fotográfico.	Resma	12	15.000	180.000
Papel tamaño carta.	Resma	8	8.400	67.200
Útiles.	Global.	7	5.000	35.000
Total mes				282.200
Total año				3.386.400

Fuente: esta investigación.

5.2.2 Gastos de ventas: los gastos en ventas los constituyes la remuneración al personal encargado de esta área que devengan un salario igual al de los operarios y los gastos realizados en la publicidad para la empresa.

Cuadro 44. Remuneración del personal de ventas (Primer año).

Numero	Cargo	Remuneración mensual	Costo anual
1	Cajero	1.023.123	12.277.476
1	asesores en ventas	1.302.530	15.630.360
2	Vendedor	2.605.060	31.260.720
TOTAL.		4.930.713	59.168.556

Fuente: esta investigación.

Cuadro 45. Gastos en publicidad (primer año).

Ítem	Unidad	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Tarjetas de presentación	Paquete por 100	3	80.000	240.000
Catálogos	Und	2	13.700	27.400
Incentivos	Und	60	7.000	420.000
Cuña radial	Mes	4	89.000	356.000
Total mes				1.043.400
Total año				12.520.800

Fuente: Esta Investigación.

5.2.3 Gastos en servicios: están constituidos por los gastos en internet, teléfono, arrendamiento y servicios públicos (agua y energía); en el mercado existen paquetes que brindan la telefonía e internet a precios cómodos por lo cual es más favorable para la empresa acceder a uno de estos paquetes.

Cuadro 46. Gastos en servicios (Primer año).

Ítem	Unidad	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Arrendamiento local de ventas	mes	1	1.100.000	1.100.000
Arrendamiento local planta productora	mes	1	2.000.000	2.000.000
Internet + telefonía fija	mes	1	69.900	69.900
Agua	Und	1	250.000	250.000
Energía eléctrica	Mes	1	600.000	600.000
Total mes				4.019.900
Total año				48.238.800

Fuente: Esta Investigación.

5.3 INVERSIÓN.

5.3.1 Inversión en activos fijos: los constituyen aquellos bienes y derechos que tiene la finalidad de alojar la unidad productiva y la realización del proceso productivo.

5.3.1.1 Inversión en maquinaria y equipo.

Cuadro 47. Inversión en maquinaria y equipo 2015.

Item	Cantidad	Costo	Costo total	Vida útil
MAQUINARIA				
Maniqui tensionado Universal Princess Ultra.	2	2.000.000	4.000.000	10
mMaquina de Coser LU563.	10	2.180.000	21.800.000	10
Plancha estampadora LAHOZ F80	1	1.089.000	1.089.000	5
Plancha industrial Silver Star ES-85AF.	3	99.000	297.000	5
SUBTOTAL			27.186.000	
EQUIPO				
Tijeras Industriales.	13	45.000	585.000	2
Bisturi industrial (cuchillas incluidas x 50 unds.).	13	27.200	353.600	1
Rodillo de acero.	9	30.000	270.000	5
Agujas capoteras	9	6.500	58.500	1
Martillo	9	26.000	234.000	5
Alicate Puntada.	9	27.500	247.500	5
SUBTOTAL.			1.748.600	
TOTAL MAQUINARIA Y EQUIPO			28.934.600	

Fuente: esta investigación.

5.3.1.2. Inversión en equipo de oficina, equipo de comunicación muebles y enseres.

Cuadro 48. Inversión en equipo de oficina, equipo de comunicación muebles y enseres.

Item	Cantidad	Costo	Costo total
Equipo de oficina			
escritorio con archivo	2	300.000	600.000
Silla ejecutiva	2	150.000	300.000
Calculadora	6	28.000	168.000
Comunicación y computacion			
computador de mesa para diseño ARGON	2	2.000.000	4.000.000
Portátil DELL 15 pulgadas	2	1.000.000	2.000.000
Impresora Epson T50	1	400.000	400.000
Teléfono	1	50.000	50.000
Muebles y Enseres			
Sillas	14	30.000	420.000
Estante para bodega	8	60.000	480.000
Mesa	8	100.000	800.000
Vitrinas	4	300.000	1.200.000
TOTAL			10.418.000

Fuente: esta investigación.

5.3.1.3. Inversión en obras físicas y adecuación.

Cuadro 49. Inversión en obras físicas y adecuación.

Ítem construcción	Unidad de Medida	Especificación Técnica	Tamaño	Costo Unitario	Costo total
Local de ventas					
Decoración	Global	Pintura y accesorios	18 m2	20.000	80.000
Instalaciones eléctricas	Adaptador	Tomacorrientes trifásicos	7 Und.	7.000	49.000
Divisiones	Hoja 3x2 mts	MDF	2 Und.	15.000	120.000
SUBTOTAL					249.000
Local de producción					
Adecuación	Global	Pintura y accesorios	18 m2	20.000	80.000
Instalaciones eléctricas	Adaptador	Tomacorrientes trifásicos	30 Und.	7.000	210.000
Ampliación edificación	Global	Salón en concreto	15x5 mts	9.000.000	9.000.000
SUBTOTAL					9.290.000
TOTAL					9.539.000

Fuente: Esta Investigación.

5.3.1.4. Activos diferidos.

Cuadro 50. Activos diferidos³

Activo	Valor.
Estudio de Factibilidad	5.000.000

Fuente: Esta Investigación.

5.3.1.4 Depreciación de activos fijos. Para el cálculo de las depreciaciones de todos los activos se utilizó el método de línea recta.

Cuadro 51. Depreciación de activos fijos.

ACTIVO	VIDA UTIL	COSTO DEL ACTIVO	VALOR DEPRECIACION ANUAL					VALOR RESIDUAL
			1	2	3	4	5	
MAQUINARIA								
Maniqui tensionado Universal Princess Ultra.	10	12.000.000	400.000	600.000	800.000	1.000.000	1.200.000	8.000.000
Maquina de Coser LU563.	10	43.600.000	2.180.000	2.616.000	3.052.000	3.488.000	4.360.000	27.904.000
Plancha estampadora LAHOZ F80	5	5.445.000	217.800	435.600	653.400	871.200	1.089.000	2.178.000
Plancha industrial Silver Star ES-85AF.	5	693.000	59.400	79.200	99.000	118.800	138.600	198.000
SUBTOTAL		61.738.000	2.857.200	3.730.800	4.604.400	5.478.000	6.787.600	38.280.000
EQUIPO								
Tijeras Industriales	2	1.350.000	292.500	382.500	495.000	607.500	675.000	-
Bisturi industrial (cuchillas incluidas x 50 unds)	1	816.000	353.600	462.400	598.400	734.400	816.000	-
Rodillo de acero	5	630.000	54.000	72.000	90.000	108.000	126.000	-
Agujas capoterias	1	136.500	58.500	78.000	97.500	117.000	136.500	-
Martillo	3	546.000	78.000	104.000	130.000	156.000	182.000	-
Alicate Puntada	3	247.500	82.500	82.500	82.500	82.500	82.500	-
SUBTOTAL		3.726.000	919.100	1.181.400	1.493.400	1.805.400	2.018.000	-
EQUIPO DE OFICINA								
escritorio con archivo	10	600.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	300.000
Silla ejecutiva	5	300.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	-
Calcuadora	2	168.000	84.000	84.000				-
SUBTOTAL		1.068.000	204.000	204.000	120.000	120.000	120.000	300.000
COMUNICACIÓN Y COMPUTACION								
computador de mesa para diseño ARGON	5	4.000.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	-
Portatill DELL 15 pulgadas	5	2.000.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	-
Impresora Epson T50	5	400.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	-
Teléfono	5	50.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	-
SUBTOTAL		6.450.000	1.290.000	1.290.000	1.290.000	1.290.000	1.290.000	-
MUEBLES Y ENSERES								
Sillas	5	840.000	84.000	96.000	120.000	132.000	168.000	-
Estatante para bodega	5	1.200.000	96.000	132.000	168.000	204.000	240.000	-
Mesa	5	2.000.000	160.000	220.000	280.000	340.000	400.000	-
Vitrinas	5	2.400.000	240.000	300.000	360.000	420.000	480.000	-
SUBTOTAL		6.440.000	580.000	748.000	928.000	1.096.000	1.288.000	-
OBRAS FISICAS	10	9.000.000	8.100.000	7.290.000	6.561.000	5.904.900	5.314.410	4.782.969
TOTAL		88.422.000	13.950.300	14.444.200	14.996.800	15.694.300	16.818.010	43.362.969

Fuente: Esta Investigación.

5.4 CAPITAL DE TRABAJO.

El capital de trabajo se considera como aquellos recursos que la empresa requiere para poder operar, estos deben cubrir el ciclo particular de operación de cada empresa, este ciclo conocido como ciclo operativo lo constituye el tiempo transcurrido entre el inicio de proceso productivo hasta la entrada por concepto de ingresos derivados de las ventas del producto terminado. Para el cálculo del capital de trabajo se utilizó el método del periodo de desfase el cual lo calcula el costo de trabajo como la cantidad de recursos necesarios para financiar los costos de operación desde que se inician los desembolsos hasta que se recuperan. Para ello se toma el costo promedio diario y lo multiplica por el número estimado de días de desfase²⁷.

$$ICT_o = (Ca/365)*n$$

ICT_o: Monto de la inversión en capital de trabajo inicial.

Ca: Costo anual proyectado para el primer año de operación.

n: Número de días de desfase entre la ocurrencia de los egresos y la generación de los ingresos.

Para la empresa CHARLOTE el costo anual de operación para el primer año es de \$ 1.607.934.769 y el periodo de desfase es igual a 180 días, de esta manera se tiene:

$$ICT_o = (767.266.640/365)*180$$

$$ICT_o = 378.378.069$$

5.5 INGRESOS.

Los ingresos de la empresa los constituyen los derivados de las ventas de las tres líneas de producción que se tiene, el total de unidades producidas para el primer año es de 4.499.

Cuadro 52. Participación de las líneas de producción (Primer año).

Producto	%	Cantidad
Línea 1	0,42	1.886
Línea 2	0,41	1.835
Línea 3	0,17	778
Total	1	4.499

Fuente: la presente investigación.

²⁷ Sapag Chaín, Nassir, proyectos de inversión formulación y evaluación, Mexico DC. 2007. P143.

El precio se estableció en base a las perspectivas de la demanda que se expresaron de manera explícita dentro de la pregunta 13 de la encuesta realizada a los consumidores (Anexo 1), de esta manera el precio es el siguiente:

Cuadro 53. Precio de los productos.

Producto	Precio de venta
Línea 1	165.000
Línea 2	185.000
Línea 3	230.000

Fuente: Esta Investigación.

Cuadro 54. Ingresos por ventas (Primer año)

Producto	Cantidad	%	Valor unitario	Valor total
Línea 1	1.886	0,42	165.000	311.190.000
Línea 2	1.835	0,41	185.000	339.475.000
Línea 3	778	0,17	230.000	178.940.000
Total	4.499	1		829.605.000

Fuente: Esta Investigación.

5.6 PROYECCIONES FINANCIERAS.

5.6.1 Presupuesto de inversión en activos fijos.

Cuadro 55. Presupuesto de inversión en activos fijos 2015.

Concepto	2015	2016	2017	2018	2019
Activos fijos					
Maquinaria y equipo	28.934.600	8.106.800	8.179.000	8.179.000	12.394.600
Equipo de oficina, comunicación, muebles y enseres	10.418.000	840.000	3.300.000	840.000	960.000
Obras físicas y adecuación	9.539.000	-	-	-	-
Subtotal Activos fijos	48.891.600	8.946.800	11.479.000	9.019.000	13.354.600
Capital de trabajo	378.378.069				
Total inversiones	427.269.669	8.946.800	11.479.000	9.019.000	13.354.600

Fuente: esta investigación.

5.6.2 Presupuesto de ingresos.

Cuadro 56. Presupuesto de ingresos.

Concepto	2015	2016	2017	2018	2019
Ventas	826.296.750	1.101.729.000	1.377.161.250	1.652.593.500	1.928.025.750

Fuente: esta investigación.

5.6.3 Presupuesto de egresos.

Cuadro 57. Presupuesto de egresos.

Concepto	2015	2016	2017	2018	2019
Costos de producción					
Mano de obra	593.803.876	593.803.876	593.803.876	593.803.876	593.803.876
Materias primas	738.073.778	733.453.548	809.449.471	864.640.751	864.640.751
Subtotal	1.331.877.654	1.327.257.424	1.403.253.347	1.458.444.627	1.458.444.627
Gastos					
Gastos Administración	49.994.488	49.994.488	49.994.488	49.994.488	49.994.488
Gastos Ventas	136.126.836	136.126.836	136.126.836	136.126.836	136.126.836
Gastos Servicios	52.438.800	52.438.800	52.438.800	52.438.800	52.438.800
Subtotal	238.560.124	238.560.124	238.560.124	238.560.124	238.560.124
Depreciación	22.057.067	20.418.067	18.930.067	18.273.967	17.683.477
Total	1.592.494.844	1.586.235.614	1.660.743.537	1.715.278.717	1.714.688.227

Fuente: Esta Investigación.

5.7 PUNTO DE EQUILIBRIO.

Es una herramienta que permite esclarecer el momento financiero en el cual las ventas cubren los costos expresándose en valores, porcentaje y/o unidades, además sirve para determinar las pérdidas o ganancias en las que incurre la empresa si está por encima o debajo del punto de equilibrio, para su cálculo se utiliza el valor de los costos fijos, costos variables y ventas, para este caso en particular se calculara el punto de equilibrio en valor para determinar el punto de

ventas, número de unidades y porcentaje donde la empresa se encuentra en el punto de equilibrio.

Unidades producidas: 4.499
Costo fijo: 448.741.596
Costo variable: 318.525.044
Ventas totales: 829.605.000

La fórmula para el cálculo del punto de equilibrio en valor (P.E.\$) es: $P.E.\$ = \frac{\text{Costos fijos}}{1 - (\text{Costos variables} / \text{Ventas totales})}$.

La fórmula para el cálculo del punto de equilibrio en porcentaje (P.E.%) es: $P.E.\% = \left\{ \frac{\text{Costos fijos}}{\text{Ventas totales} - \text{Costos variables}} \right\} \times 100$.

La fórmula para el cálculo del punto de equilibrio en unidades (P.E. U) es: $P.E.U = \frac{\text{Costos fijos} \times \text{Unidades producidas}}{\text{Ventas totales} - \text{Costos variables}}$.

Realizadas las operaciones se tiene los siguientes resultados: **P.E.\$ = 730.237.069**

El resultado obtenido significa que las ventas necesarias para que la empresa opere sin pérdidas ni ganancias es de \$ 730.237.069, si las ventas están por debajo de este valor la empresa pierde y si las ventas están por encima hay utilidades. **P.E.% = 88,3%**

Este resultado indica que de las ventas totales el 88,3% es utilizado para el pago de costos fijos y variables y el 21,7% son utilidades para la empresa. **P.E.U = 3.976**

Para que la empresa este en un punto donde no existan perdidas ni ganancias la empresa debe producir 3.976 unidades, se debe tener en cuenta q el incremento de unidades se traduce en incrementos en la utilidad a partir de este punto.

5.8 ESTADOS FINANCIEROS.

Los estados financieros los conforman el estado de resultados, el flujo de caja y el balance general; en este apartado se realiza los respectivos estados teniendo en cuenta que la inversión y puesta en marcha de la empresa se realiza con capital propio y los cálculos están realizados en precios constantes de 2014; en el anexo 5 se realizan los estados financieros con financiamiento.

5.8.1 Estado de resultados.

Cuadro 58. Estado de resultados proyectado.

Ingreso operacionales	2.015	2.016	2.017	2.018	2.019
Ventas	826.296.750	1.101.729.000	1.377.161.250	1.652.593.500	1.928.025.750
Costos de producción					
Materia prima	318.525.044	343.213.388	421.982.335	500.751.282	579.520.229
Mano de obra	259.544.160	320.931.540	370.041.444	431.428.824	505.093.680
Utilidad bruta	248.227.546	437.584.072	585.137.471	720.413.394	843.411.841
Gastos operacionales					
Gastos de administración	69.269.280	69.269.280	69.269.280	69.269.280	69.269.280
Gastos de ventas	71.689.356	75.498.156	94.937.316	98.746.116	102.226.116
Gastos en servicios	48.238.800	50.038.800	51.838.800	53.638.800	55.438.800
Utilidad operacional	59.030.110	242.777.836	369.092.075	498.759.198	616.477.645
Depreciación y amortizaciones					
Amortización de diferidos	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Depreciación maquinaria y equipo	13.950.300	14.444.200	14.996.800	15.694.300	16.818.010
Utilidad antes de impuestos	44.079.810	227.333.636	353.095.275	482.064.898	598.659.635
Impuestos					
Impuesto de industria y comercio (10%)	4.407.981	22.733.364	35.309.528	48.206.490	59.865.964
Provisión impuesto de renta (34%)	14.987.135	77.293.436	120.052.394	163.902.065	203.544.276
Utilidad después de impuestos	24.684.693	127.306.836	197.733.354	269.956.343	335.249.396
Reserva legal (10%)	2.468.469	12.730.684	19.773.335	26.995.634	33.524.940
Utilidad o Perdida Neta	22.216.224	114.576.153	177.960.019	242.960.709	301.724.456

Fuente: Esta Investigación.

5.8.2 Flujo de caja.

Cuadro 59. Flujo de caja.

	-	1	2	3	4	5
Ingreso		826.296.750	1.101.729.000	1.377.161.250	1.652.593.500	1.928.025.750
Costos variables		- 578.069.204	- 664.144.928	- 792.023.779	- 932.180.106	- 1.084.613.909
Costos fijos		- 189.197.436	- 194.806.236	- 216.045.396	- 221.654.196	- 226.934.196
Utilidad		59.030.110	242.777.836	369.092.075	498.759.198	616.477.645
Amortización		- 1.000.000	- 1.000.000	- 1.000.000	- 1.000.000	- 1.000.000
Impuestos		- 25.973.248	- 106.822.248	- 162.400.513	- 219.454.047	- 271.250.164
Utilidad neta		32.056.861	134.955.588	205.691.562	278.305.151	344.227.481
Maquinaria y equipo	- 28.934.600		- 8.106.800	- 8.179.000	- 8.179.000	- 12.394.600
Equipo de oficina, comunicación, muebles y enseres	- 10.418.000		- 840.000	- 3.300.000	- 840.000	- 960.000
Obras físicas	- 9.539.000					
Capital de trabajo	- 378.378.069					
Valor de desecho						43.362.969
Flujo Neto	- 427.269.669	32.056.861	126.848.788	197.512.562	270.126.151	375.195.850

Fuente: Esta Investigación.

5.8.3 Balance general.

Cuadro 60. Balance general proyectado.

	-	2.015	2.016	2.017	2.018	2.019
Activo						
Disponible						
Caja	94.594.517	109.102.045	160.593.032	220.815.630	297.722.416	387.892.205
Bancos	283.783.552	327.306.134	481.779.097	662.446.891	893.167.247	1.163.676.614
Total activo corriente	378.378.069	436.408.179	642.372.129	883.262.521	1.190.889.663	1.551.568.818
Activo no corriente						
Activos fijos						
Maquinaria y equipo	28.934.600	28.934.600	37.041.400	45.220.400	53.399.400	65.794.000
Equipo de oficina, comunicación, muebles	10.418.000	10.418.000	11.258.000	14.558.000	15.398.000	16.358.000

y enseres						
Obras físicas	9.539.000	9.539.000	9.539.000	9.539.000	9.539.000	9.539.000
Depreciación acumulada		13.950.300	14.444.200	14.996.800	15.694.300	- 16.818.010
Total activos fijos	48.891.600	34.941.300	43.394.200	54.320.600	62.642.100	74.872.990
Activos Diferidos						
Estudio de factibilidad	5.000.000	4.000.000	3.000.000	2.000.000	1.000.000	-
Amortización diferidos		1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Total activos diferidos	5.000.000	5.000.000	4.000.000	3.000.000	2.000.000	1.000.000
total activo no corriente	53.891.600	39.941.300	47.394.200	57.320.600	64.642.100	75.872.990
total activo	432.269.669	476.349.479	689.766.329	940.583.121	1.255.531.763	1.627.441.808
Pasivo						
Pasivo no corriente						
Impuestos gravámenes y tasas						
De Renta y complementario	-	14.987.135	77.293.436	120.052.394	163.902.065	203.544.276
De industria y comercio		4.407.981	22.733.364	35.309.528	48.206.490	59.865.964
Total pasivo no corriente	-	19.395.116	100.026.800	155.361.921	212.108.555	263.410.239
Total pasivo	-	19.395.116	100.026.800	155.361.921	212.108.555	263.410.239
Capital contable						
Capital social	432.269.669	432.269.669	440.126.469	450.695.469	458.714.469	471.069.069
Reserva legal		2.468.469	12.730.684	19.773.335	26.995.634	33.524.940
Utilidad o pérdida del ejercicio		22.216.224	114.576.153	177.960.019	242.960.709	301.724.456
Resultados de ejercicios anteriores						
Utilidades o pérdidas acumuladas			22.216.224	136.792.377	314.752.395	557.713.104
Total patrimonio	432.269.669	456.954.362	589.649.529	785.221.200	1.043.423.207	1.364.031.569
Total Pasivo + Patrimonio	432.269.669	476.349.479	689.676.329	940.583.121	1.255.531.762	1.627.441.808

Fuente: Esta Investigación.

6. EVALUACIÓN FINANCIERA.

6.1. INDICADORES DE VIABILIDAD FINANCIERA.

La evaluación del proyecto compara, mediante diferentes instrumentos, si el flujo de caja le da la posibilidad al inversionista de obtener una rentabilidad atractiva, además de recuperar la inversión, para este acometido se utilizan diferentes métodos, los mas comunes son el valor presente neto (VPN), la tasa interna de retorno (TIR) y la relación beneficio-costos. Para el cálculo de los indicadores mencionados se tomaron en cuenta los flujos de efectivo del periodo 2015-2019 que presento la empresa.

Cuadro 61. Flujo de caja periodo 2015-2019.

Concepto	Años					
	-	2.015	2.016	2.017	2.018	2.019
Flujo neto	- 427.269.669	32.056.861	126.848.788	197.512.562	270.126.151	375.195.850

Fuente: esta investigación.

6.1.1. Valor presente neto (VPN): es un monto de dinero equivalente a la suma de los ingresos netos que genera el proyecto en el futuro, para el cálculo del VPN se hizo uso del programa EXCEL que tiene funciones que permiten determinar el VPN de forma rápida y precisa, para la interpretación de los resultados se tiene en cuenta los siguientes criterios:

- Si **VPN > 0**, el proyecto puede aceptarse; lo que significa que la inversión producirá ganancias por encima de la rentabilidad exigida.
- Si **VPN < 0**, el proyecto debería rechazarse, ya que la inversión producirá perdidas por debajo de la rentabilidad exigida.
- Si **VPN = 0**, la inversión no produce ni perdidas ni ganancias.

Antes de calcular el VPN se necesita determinar la tasa de interés de oportunidad (TIO) que es la mínima rentabilidad exigida, esta se obtiene de la suma de la inflación, la DTF y la tasa de riesgo país de Colombia las cuales sumadas representan la TIO:

Inflación año 2013: 2,36%

DTF año 2014: 3,97%

Tasa de riesgo de inversión Colombia año 2014: 3,53%

TIO= 9,86%

Con una TIO de 9,86% se obtuvo un VPN de 275.870.654, valor que es mayor que 0, de esta forma se aplica el criterio mencionado anteriormente y puede aceptarse el proyecto ya que la inversión producirá ganancias por encima de la rentabilidad exigida

6.1.2 Tasa interna de retorno (TIR): esta mide la rentabilidad real de la inversión en valores actuales como porcentaje, al igual que el VPN se utiliza para el cálculo Excel, y al resultado se le aplica los siguientes criterios:

- Si la **TIR >TIO:** el proyecto es viable financieramente. Ya que esta tasa compensa el costo de oportunidad del dinero del inversionista dado por la TIO.
- Si la **TIR < TIO:** el proyecto debe ser rechazado. Porque el costo de oportunidad no es compensado.

- Si la **TIR = TIO**: la decisión es indiferente.

El resultado de la TIR a través de la hoja de cálculo es de 26% que es mayor a la TIO que es de 9,86%, con lo cual se determina que el proyecto es viable financieramente; Y una TIR ajustada de 21%

6.1.3 Relación Beneficio-Costo (RBC): este indicador permite identificar cuales son los beneficios que se obtiene por cada peso que se invierte dentro del proyecto, los criterios para interpretar los resultados son los siguientes:

- Si **RBC > 1**, el proyecto es viable financieramente, esto significa que cada peso que se sacrifica en el proyecto presenta un beneficio para el inversionista en el futuro
- Si **RBC < 1**, el proyecto se rechaza, lo que se traduce que un peso sacrificado en el proyecto presenta una pérdida al inversionista en el futuro.
- Si **RBC = 1**, es indiferente la decisión que se tome.

Para el cálculo de la RBC se aplica la siguiente fórmula:

$$RBC = (VPN + IT) / IT.$$

Donde:

VPN = Valor Presente Neto.

IT = Inversión Total.

$$RBC = (275.870.654 + 427.269.669) / 427.269.669.$$

$$RBC = 1,65$$

El resultado de la RBC es mayor que 1, de este modo se acepta el proyecto ya que pesos sacrificados en el proyecto representan beneficios en el futuro para el inversionista.

6.2 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.

Hasta el momento se ha supuesto que las variables del proyecto se mantienen según las expectativas y pronósticos, sin embargo muchas de las variables internas o externas que interviene en el funcionamiento pueden modificarse por razones ajenas al proyecto, creando un escenario de incertidumbre, por lo cual se elabora un análisis de sensibilidad para ver los escenarios posibles a los que se enfrentaría el proyecto.

Se realizara dos escenarios para analizar al sensibilidad: uno optimista donde se supone un incremento de 5% en los ingresos por concepto de ventas o incremento en precios y un escenario pesimista donde se supone un incremento de 5% en los costos de las materias primas por aumento de costos en los proveedores.

6.2.1 Escenario optimista: para establecer un escenario optimista se incrementó los ingresos en 5% por concepto de ventas.

6.2.1.1 Flujo de fondos.

Cuadro 62. Flujo de fondos (Escenario optimista).

	0	1	2	3	4	5
Ingreso		867.611.588	1.156.815.450	1.446.019.313	1.735.223.175	2.024.427.038
Costos variables		- 578.069.204	664.144.928	792.023.779	932.180.106	1.084.613.909
Costos fijos		- 189.197.436	194.806.236	216.045.396	221.654.196	226.934.196
Utilidad		100.344.947	297.864.286	437.950.138	581.388.873	712.878.933
Amortización		- 1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Impuestos		- 25.973.248	106.822.248	162.400.513	219.454.047	271.250.164
Utilidad neta		73.371.699	134.955.588	205.691.562	278.305.151	344.227.481
Maquinaria y equipo	- 28.934.600	-	8.106.800	8.179.000	8.179.000	12.394.600
Equipo de oficina, comunicación, muebles y enseres	- 10.418.000	-	840.000	3.300.000	840.000	960.000
Obras físicas	- 9.539.000					
Capital de trabajo	- 378.378.069					
Valor de desecho						43.362.969
Flujo Neto	- 427.269.669	73.371.699	126.008.788	194.212.562	269.286.151	374.235.850

Fuente: esta investigación.

6.2.1.2 Indicadores financieros.

VPN: 281.372.740

TIR: 295

RBC: 2.

El incremento de los ingresos en un 5% cambia de manera considerable los resultados de los indicadores financieros de manera favorable, manteniendo una TIO de 9.86%:

- el nuevo valor del VPN es de 281.372.740, superiores al anterior (275.870.654), con lo cual el proyecto se hace más atractivo de manera contundente.

- La TIR de 29% es superior en 3% a la ya calculada que es fue de 66%.
- La RBC cambia de manera contundente al pasar de 1,65 a 1,66.

6.2.2 Escenario pesimista: Para determinar el efecto negativo en el cambio de la variable materias primas se incrementó el costo total de estas en 5%.

6.2.2.1 Flujo de fondos.

Cuadro 63. Flujo de fondos (Escenario pesimista).

	0	1	2	3	4	5
Ingreso		826.296.750	1.101.729.000	1.377.161.250	1.652.593.500	1.928.025.750
Costos variables		- 606.972.664	697.352.174	831.624.968	978.789.111	1.138.844.604
Costos fijos		- 189.197.436	194.806.236	216.045.396	221.654.196	226.934.196
Utilidad		30.126.650	209.570.590	329.490.886	452.150.193	562.246.950
Amortización		- 1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Impuestos		- 25.973.248	106.822.248	162.400.513	219.454.047	271.250.164
Utilidad neta		3.153.401	134.955.588	205.691.562	278.305.151	344.227.481
Maquinaria y equipo	28.934.600	-	8.106.800	8.179.000	8.179.000	12.394.600
Equipo de oficina, comunicación, muebles y enseres	10.418.000	-	840.000	3.300.000	840.000	960.000
Obras físicas	9.539.000	-	-	-	-	-
Capital de trabajo	378.378.069	-	-	-	-	-
Valor de desecho	-	-	-	-	-	43.362.969
Flujo Neto	427.269.669	3.153.401	126.008.788	194.212.562	269.286.151	374.235.850

Fuente: Esta Investigación.

6.2.2.2 Indicadores financieros.

VPN: 223.193.089.

TIR: 24%

RBC: 1,52

Los resultados del escenario pesimista muestran que en términos generales el proyecto sigue siendo viable:

- el valor presente neto disminuye al pasar de 223.193.089 a 275.870.654.
- La TIR sigue siendo mayor que la TIO pero con respecto a la anterior bajo a 24%.
- La RBC paso de 1,65 a 1,52, pero manteniéndose dentro del criterio de viabilidad financiera para este indicador por ser mayor que 1.

7. IMPACTO SOCIAL Y AMBIENTAL.

7.1. IMPACTO SOCIAL.

La creación de la empresa de confección en cuero que se estable en la ciudad de Pasto tiene básicamente 2 impactos sociales que contribuyen al desarrollo local:

- Generación de empleo con un trato justo y bien remunerado bajo lo estipulado por la ley laboral colombiana, al ser un proyecto de mediano plazo con cargos estables y duraderos, además la empresa tiene perspectivas de crecimiento en base a las estrategias de mercadeo que permitirán en un futuro emplear a mas personas.
- Dar acceso a prendas consideradas exclusivas de estratos altos en la ciudad de Pasto, gracias a la considerable disminución en los precios establecidos por la empresa las chaquetas en cuero se transforman en un producto de consumo más asequible a las personas de estratos medios dados sus ingresos, además los diseños se adecuan a las necesidades y gustos de la población de estratos medios de la ciudad.
- Promoción de relaciones regionales a través del trabajo mancomunado con empresas del departamento de municipios periféricos con potencial productivo como Belén, teniendo objetivos específicos como la de crear productos de alta calidad que cuenten con el respaldo de un buen proceso productivo en los diferentes eslabones de la cadena productiva.
- El proyecto se encamina dentro de los objetivos de entidades como el sistema general de regalías y plan de desarrollo departamental de Nariño que propugnan por promover el desarrollo y la competitividad regional en base a proyectos con componentes innovadores y de impacto que sean productivos, el proyecto de producción de confecciones en cuero es un punto referente para posteriores iniciativas que fortalezcan el sector productivo del departamento atrayendo mayor inversión al departamento de los diferentes fondos estatales de apoyo y de inversionistas extranjeros.

7.2 IMPACTO AMBIENTAL.

- Al ser el proyecto de tipo industrial se considera propio de esta actividad la generación de efectos nocivos para el medio ambiente, tales como: malos olores, residuos tóxicos consumo de recursos naturales indiscriminadamente o contaminación de la atmosfera. Sin embargo el perfil del proyecto tiene connotaciones manufactureras con un alto grado de actividades tradicionales que no implican la utilización de maquinaria que genere índices de contaminación en los aspectos mencionados anteriormente, cabe aclarar que la empresa se dedica a la confección del cuero mas no el curtido del mismo por lo cual no implica el uso de químicos tóxicos para el medio ambiente; pero esto no significa que el proyecto desconozca que tiene una incidencia mínima sobre el medio ya que si produce residuos tales como restos de piel, tela, papel, hilos etc. Todos ellos biodegradables.

A pesar de que la contaminación generada por la empresa no se considera riesgo para el medio ambiente se aplica el concepto de producción limpia la cual se define como una estrategia de gestión empresarial aplicada a los proceso productivos para minimizar al máximo las emisiones y/o descargas en la fuente, buscando reducir al máximo el impacto ambiental y simultáneamente elevando la competitividad, para esto se implementa 5 acciones que no necesariamente se deben dar simultáneamente: a. la minimización y el consumo eficiente de insumos, energía y agua; b. la minimización de insumos tóxicos; c. la minimización del volumen y toxicidad de todas las emisiones que genere el proceso productivo; d. el reciclaje de la máxima proporción de residuos en la planta y e. la reducción del impacto ambiental de los productos en su ciclo de vida.

- Expandir el uso de las buenas practicas industriales hacia los proveedores para que estos disminuyan el impacto sobre el medio ambiente haciendo un uso razonable y controlado técnicamente de los productos químicos utilizados durante el proceso productivo, así como un manejo adecuado de los desechos generados; de otra parte promover en los clientes el uso de productos que generen actividades de protección al medio ambiente.

CONCLUSIONES

La realización de un estudio de mercado es un trabajo largo y tedioso, sin embargo las herramientas prácticas que proporciona para esclarecer las oportunidades de emprendimientos son elementales para la consecución de una iniciativa, además las proyecciones, cotizaciones y diferentes estudios de mercado, técnico, administrativo y financiero permiten tener un direccionamiento claro para lograr los objetivos buscados con el proyecto reduciendo lo máximo posible la incertidumbre y creando un ambiente de confianza para el o los inversionistas.

El estudio de mercado muestra una posibilidad de negocio apalancada en la existencia de una demanda insatisfecha compuesta por hombres y mujeres de estratos medios de la ciudad de Pasto que no tienen acceso pleno a prendas en cuero por considerarse productos que están fuera de sus posibilidades financieras y/o que las prendas como se ofertan actualmente en el mercado no se adecuan a sus necesidades.

El proyecto cuenta con un componente importante de competitividad que es la innovación, que se deriva de la técnica de confección al combinar materiales, esta innovación permite una reducción de costos y mejora de calidad materializada en un producto acorde a las necesidades de una población determinada (estratos medios) y a un precio atractivo.

Es indispensable genera lazos de cohesión con los distintos eslabones de la cadena productiva del cuero para garantizar un producto de alta calidad que tenga un valor agregado derivado de la promoción por la conservación del medio ambiente y un buen proceso de transformación que garantice un insumo confiable. Financieramente el proyecto es viable como lo demuestran los diferentes indicadores aplicados; de esta forma el proyecto presenta un valor presente neto positivo, un tasa interna de retorno superior a la tasa interna de oportunidad y una relación beneficio-costos superior a uno, por tanto cumple con los criterios propios de cada indicador para aceptar un proyecto.

La realización del proyecto reduce la incertidumbre pero existen variables que son altamente fluctuantes, para esto se realiza un análisis de sensibilidad que permita determinar cómo reacciona el proyecto ante dichos cambios, dos variables importantes son ingresos y costo, al modificar y presentar escenarios donde hay cambios considerables en estas variables el proyecto muestra que está en

condiciones de aprovechar eventuales mejoras en el entorno y de enfrentar posibles perjuicios.

El presente proyecto es viable desde diferentes perspectivas por tanto es una oportunidad clara de inversión y dado que el capital para el montaje del mismo es bajo considerando los beneficios que genera incluso si se lo realiza con fuentes de financiamiento, por tanto se puede reproducir en otras plazas.

RECOMENDACIONES

El personal contratado para el funcionamiento del proyecto debe contar con experiencia en el campo de la confección y/o manejo del cuero, además el personal debe estar compuesto con personas adultas que aporten la experiencia y personas jóvenes con ganas de aprender y que aporten nuevas ideas que contribuyan al continuo mejoramiento de la empresa.

Los principios y valores de la empresa se deben divulgar de manera continua entre el personal para que se genere un ambiente laboral armónico y una atención al cliente con calidad y amabilidad.

Tener conocimiento de los requisitos mínimos de calidad y buenas practicas productivas del proceso de transformación del principal insumo (cuero) para realizar visitas periódicas a los proveedores para garantizar que se mantenga el componente de producción amigable con el medio ambiente y que la calidad de los insumos sea la deseada para garantizar un producto de calidades óptimas. Presentar el proyecto ante las entidades territoriales que representan legalmente al departamento de Nariño para que se evalúe y sea presentado como propuesta de desarrollo local e integración departamental ante el sistema general de regalías en búsqueda de una financiación total o parcial ya que el proyecto se encuentra dentro del objetivo 3 (promover el desarrollo y la competitividad regional) de este fondo de financiamiento.

Una vez cumplido el tiempo de las proyecciones realizadas para el proyecto realizar un nuevo estudio teniendo como base el actual y modificar los diferentes componentes acorde a los nuevos avances tecnológicos y exigencias del mercado.

BIBLIOGRAFÍA

BARRIENTOS, Jorge; TABON, David y GUTIÉRREZ, Edwin. sobre eficiencia de la industria del cuero en los sectores de calzado y marroquinería en Colombia. Resultados empíricos. Bogotá D.C. banrep. 2008. P. 22.

FORMICHELLA, María. El concepto de emprendimiento y su relación con la educación, el empleo y el desarrollo local. Monografía realizada en el marco de beca de iniciación. Instituto nacional de tecnología agropecuaria. 2004. p. 38

Oficina económica y comercial de la Embajada de España en Colombia, el mercado de cuero y marroquinería en Colombia. Bogotá D.C. 2004. ICEX

PORTER, Michael. Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. 2 ed. Bogotá D.C. Grupo editorial Patria. 2000.

RODRÍGUEZ, Alfonso. Nuevas perspectivas para entender el emprendimiento empresarial. En: Pensamiento y gestión. Abril, 2009, vol. 26 no. p. 102-105.

SILVA, Iván y SANDOVAL, Carlos. Metodología para la elaboración de estrategias de desarrollo local. En: Gestión pública, noviembre, 2003 vol. 42, no Santiago, 2012. p. 3-67.

TELLO, Mario. Las teorías del desarrollo económico local y la teoría y práctica del proceso de descentralización en los países en desarrollo. Las teorías del desarrollo económico local. Lima. D.C. Universidad Católica. 2006. P. 15:17

Sapag Chaín, Nassir. Proyectos de inversión formulación y evaluación, Mexico DC. 2007. p.143.

NETGRAFÍA.

<http://www.acicam.org/>

<http://www.contactopyme.gob.mx>

<http://www.dane.gov.co/index.php/poblacion-y-demografia/proyecciones-de-poblacion>

http://omtp.udenar.edu.co/faces/index_1.xhtml

<http://biblioteca.udenar.edu.co:8085/bibliotecavirtual/>

<http://www.eafit.edu.co/NR/rdonlyres/Financiero.doc>

<http://todosobreproyectos.blogspot.com/2009/01/tipos-de-evaluacion.html>

<http://www.pucp.edu.pe/economia/pdf/DDD247.pdf>

<http://www.eclac.org/publicaciones/>

<http://www.eclac.org/cgi-bin/getProd.asp?xml=/ilpes/noticias/paginas/5/5825/P5825.xml&xsl=/ilpes/tpl/pp18f.xsl&base=/ilpes/tpl/top-bottom.xsl>

<http://www.ccpasto.org.co.>

<http://www.mercadolibre.com/2014/02/colombia.>

<http://www.masoprunidadades.com/2014/02.>

ANEXOS

Anexo A. Encuesta dirigida a consumidores.

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ECONOMÍA**

Objetivo: con al presente encuesta se pretende obtener información para desarrollar una investigación sobre la factibilidad de una empresa de confección en cuero en la ciudad e Pasto.

Nota: la información obtenida en esta encuesta será utilizada para fines académicos.

Fecha: _____

Encuesta No: _____

Etrato: _____

Género: M__ F__

Edad: ____

Teléfono: _____

1. Nivel educativo actual:

Nivel	Completa	Incompleta
Básica primaria		
Básica secundaria		
Tecnológico		
Universitario		

2. Llene la siguiente tabla (la información solo tiene fines estadísticos)

Ocupación	Nivel de ingresos (mes)
Estudiante	Menos de un smvl
Oficios del hogar	Entre 1 y 2 smvl
Profesional	Entre 2 y 3 smvl
Trabajador independiente	Entre 4 y 5 smvl
Otro, cual _____	Más de 5 smvl

Smvl: salario mínimo vigente legal, 5.66.700 en 2012

GUSTOS Y PREFERENCIAS.

1. ¿usa prendas de vestir elaboradas en cuero?

SI__

NO__ ¿Porque? _____

2. ¿Desea adquirir prendas elaboradas en cuero?

SI__ NO__

3. ¿Distingue entre cuero natural y cuero sintético?

SI__ NO__

4. ¿Cuántas veces al año compra las siguientes prendas?

Prenda	Numero
Chaqueta	
Pantalón	

5. De las siguientes prendas de vestir en que materiales prefiere adquirirlas.

Prenda	Jean	Dril	Sintéticos	Cuero	Otro, ¿Cuál?
Chaqueta					
Pantalón					

6. Las prendas que compra las prefiere de origen:

a. Local _

b. Externo _

c. Le es indiferente _

7. ¿En qué lugares acostumbra a comprar las siguientes prendas de vestir?

Prenda	Lugar					
	Centros comerciales*	Tiendas	Bombona	San Andresito	Los paisas	Otro cual
Chaqueta						
Pantalón						

*Sebastian de Belalcazar, Unicentro, Único, Galerías, Pasaje la 17

8. Cuando se menciona que las prendas que va a adquirir son exclusivas y tienen diseños únicos su motivación de compra.

AUMENTA __ LE ES INDIFERENTE__

9. Cuando se menciona que va a adquirir una prenda con buena calidad por debajo del precio promedio su motivación de compra.

AUMENTA __ LE ES INDIFERENTE__

10. Ordene estas características de la más importante a la menos importante para usted a la hora de adquirir una prenda, siendo 5 la máxima calificación y 1 la mínima.

Característica	Calificación					Característica	Calificación				
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
Color						Diseño exclusivo					
Marca						Precio cómodo					
Otro ¿Cuál? _____						Calidad del material					

11. ¿si usted compra prendas en cuero, en qué lugares adquiere las siguientes prendas de vestir en cuero?

Prenda	Lugar
Chaqueta	
Pantalón	

*Sebastian de Belalcazar, Unicentro, Único, Galerías, Bombona

12. Conoce algún lugar donde se elaboren sus propios diseños en prendas en cuero.

SI__ cual_____ NO__

13. ¿Cuál es el precio máximo que estaría dispuesto a pagar por una prenda de vestir en cuero?

Prenda	Entre 180000 y 280000	Entre 290000 y 350000	Entre 390000 y 500000	Entre 500000 y 600000	Mas de 600000	No compra
Chaqueta						
Pantalón						

14. Teniendo en cuenta el rango de los precios anteriores de las prendas de vestir en cuero, ¿cuál de ellas estaría dispuesto a obtener?

Prenda	Definitivamente si	Probablemente si	Definitivamente no	Probablemente no
Chaqueta				
Pantalón				

15. ¿Estaría dispuesto a comprar prendas de vestir en cuero con diseños únicos fabricados por una empresa nariñense? SI __ NO__

Observaciones.

Nombre del encuestador: _____ Hora: _____
 Supervisor: _____ Teléfono del encuestador: _____

Anexo B. Formato de entrevista.

- Dirigida a productores y comerciantes de la actividad de confecciones en cuero del municipio de Pasto.

1. ¿Cómo fue su inicio en las confecciones en cuero y cuales han sido sus progresos hasta hoy?
2. ¿Qué clase de productos ofrece y cuales han sido los más exitosos?
3. ¿En la actualidad cuál es su producto estrella?
4. ¿Cuáles son las principales exigencias de los clientes a la hora de adquirir sus productos?
5. ¿Cómo es la competencia con los demás establecimientos dedicados a la marroquinería, tanto locales y con las marcas foráneas?
6. ¿Ha participado o participa de programas estatales de fomento a las confecciones en cuero?
7. ¿Quién le provee la materia prima y porque los escogió?
8. ¿Cuáles considera que son los principales problemas de la actividad de confección en cuero en Pasto?

Anexo C. Cotizaciones e imágenes de maquinaria.

- Maquinaria.

Maniquí de planchado.



Maniquí tensionado Universal Princess Ultra. LAHOZ F80.

Plancha de estampado



Plancha estampadora

Máquina de coser.



Máquina de Coser LU563.

Producto	Precio	Empresa
Maniquí de planchado	2.000.000	TREVIL S.r.l.
Plancha de estampado	1.089.000	Casa Rodmar.
Máquina de coser	2.180.000	Más oprtunidades.com, compras en línea.

- **Herramientas.**

Producto	Precio	Empresa
Tijeras Industriales.	45.000	Más oprtunidades.com, compras en línea.
Bisturi industrial (cuchillas inluidas x 50 unds.).	27.200	Más oprtunidades.com, compras en línea.
Rodillo de acero.	30.000	Mercado libre.com, compras en línea.
Agujas capoteras	6.500	Más oprtunidades.com, compras en línea.
Martillo	26.000	Más oprtunidades.com, compras en línea.
Alicate Puntada.	27.500	Mercado libre.com, compras en línea.

- **Insumos.**

Insumo	Unidad.	Precio	Empresa
Cuero napa	Pie	3.000	EDOX CURTIEMBRES Y GUANTES
Jean de 12 onzas	Metro	10.000	PASTO TEXTIL
Dril súper 8	Metro	13.000	PASTO TEXTIL
Cuero sintético	Metro	20.000	PASTO TEXTIL
Pegante	Galón	43.500	Jorge Arabia
Hilo	Cono 200 yardas	4000	Almacén Moderno
Botón plástico	Und.	200	Almacén Moderno
Botón metal	Und.	400	Almacén Moderno
Botón madera	Und.	600	Almacén Moderno
Cierres en cobre	Und.	4000	Almacén Moderno
Resortes	Fajón de 1 mts.	3000	Almacén Moderno
Broche americano	Docena	1500	Almacén Moderno
Marquillas	Paquete por Mil	80.000	Impresiones ALFA

Anexo D. Resultados financieros del proyecto con financiamiento.

Para presentar la opción de realizar el proyecto con financiamiento se toma un préstamo a cinco años con una tasa de interés de 16,77% E.A., de lo cual se obtiene el siguiente flujo de caja e indicadores financieros.

Flujo de caja con financiamiento.

Concepto	Años					
	-	2.015	2.016	2.017	2.018	2.019
Flujo Neto	-	-	-	-	-	-
	170.907.868	28.732.937	63.349.912	130.850.295	199.769.992	300.526.335

Fuente: esta investigación.

Indicadores financieros.

VPN = 188.791.680.

TIR = 39%

RBC = 2,10.