

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE CHAQUETAS EN CUERO EN EL
MUNICIPIO DE IPIALES, DEPARTAMENTO DE NARIÑO EN EL AÑO 2016.**

**EVELYN DANEISY ROSERO SALDARRIAGA
DARIO ARMANDO CORAL CAICEDO**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
SAN JUAN DE PASTO
2017**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE CHAQUETAS EN CUERO EN EL
MUNICIPIO DE IPIALES, DEPARTAMENTO DE NARIÑO EN EL AÑO 2016.**

**EVELYN DANEISY ROSERO SALDARRIAGA
DARIO ARMANDO CORAL CAICEDO**

**Proyecto de Tesis Presentado como Requisito para optar al título de
Profesional en Comercio Internacional y Mercadeo**

**ASESOR: ADRIAN ALVARADO
ESP. COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
SAN JUAN DE PASTO
2017**

Las ideas y conceptos expresados en el siguiente trabajo son de responsabilidad de los autores.

Artículo 1 del acuerdo número 324 de octubre 11 de 1966 emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

NOTA DE ACEPTACIÓN:

Firma del presidente de jurado

Firma de jurado

Firma de jurado

San Juan de Pasto, Octubre de 2016

RESUMEN

El siguiente plan de negocio tiene como finalidad la creación de una empresa de confección y comercialización de prendas de vestir en particular chaquetas en cuero, con diseños exclusivos y un servicio personalizado.

Se quiere entrar al mercado de la moda, comercializando prendas de marca propia y empezar a incursionar con la confección de chaquetas en cuero bajo la marca "IPICUEROS S.A.S" dando a conocer de esta manera el producto, pero sobre todo la calidad de la marca.

El público objetivo al que se dirigirá el negocio, serán Hombre y mujeres entre 18 y 38 años, pertenecientes a los estratos 3 y 4 de la ciudad de Ipiales.

Además se describe todos los aspectos técnicos para la fabricación de chaquetas en cuero, brindando la información necesaria para la operación de la empresa. Por otra parte se logra establecer los aspectos administrativos que serán el punto de partida para que la empresa tenga bases organizacionales para su funcionamiento, por último se establece un estudio financiero que nos aterriza en cuanto al dinero necesario para el desarrollo y la puesta en marcha de la empresa.

La empresa "IPICUEROS S.A.S." venderá 5700 chaquetas para el primer año llegando a 7000 para el tercer año según proyección realizada. Además, con un precio de \$121.900

Lo cual pretende generar ganancias y un punto de equilibrio en 2 años y medio aproximadamente.

ABSTRACT

The following business plan has the purpose of creating a clothing manufacturing and marketing company in particular leather jackets, with exclusive designs and personalized service.

It wants to enter the fashion market, marketing its own branded clothing and begin to venture with the making of leather jackets under the brand "IPICUEROS S.A.S" giving the product in this way, but above all the quality of the brand.

The target audience will be the Man and women between 18 and 38 years old, belonging to strata 3 and 4 of the city of Ipiales.

It also describes all the technical aspects for the manufacture of leather jackets, providing the necessary information for the operation of the company. On the other hand it is possible to establish the administrative aspects that will be the starting point for the company to have organizational bases for its operation, finally establishes a financial study that will land us on the money necessary for the development and the implementation of the company.

The company "IPICUEROS S.A.S." will sell 5700 jackets for the first year, reaching 7,000 for the third year according to projection. In addition, with a price of \$ 121,900

This aims to generate profits and a breakeven point in approximately two and a half years.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	13
1. ASPECTOS GENERALES.....	14
1.1 TÍTULO	14
1.1.1 Línea y sublínea e Investigación.....	14
1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	14
1.2.1 Planteamiento del problema	14
1.2.2 Formulación del problema.....	17
1.2.3 Sistematización del problema	17
1.3 OBJETIVOS.....	17
1.3.1 Objetivo general.....	17
1.3.2 Objetivos específicos	17
1.4 JUSTIFICACIÓN	18
1.5 MARCO DE REFERENCIA.....	20
1.5.1 Marco contextual.....	20
1.5.1.1 Delimitación temporal y espacial del proyecto	20
1.5.1.2 Ubicación Astronómica	20
1.5.1.3 Ubicación Geográfica Del Municipio	21
1.5.1.4 Límites del Municipio de Ipiales	21
1.5.1.5 Flora y Fauna.....	22
1.5.1.6 Dimensión Económica.	22
1.5.1.7 Sector Primario.	23
1.5.2 Marco teórico.	24
1.5.2.1 Antecedentes	24
1.5.2.2. Plan de negocios.	26
1.5.2.3 Fundamentación teórica del emprendimiento	32
1.5.3 Marco Conceptual.....	32
1.5.3.1 Tipos de pieles.....	35
1.5.4 Marco Legal	37
1.6 METODOLOGÍA	43
1.6.1 Enfoque.....	43

1.6.2 Tipo de estudio.	43
1.6.3 Método de investigación.	43
1.6.4 Fuentes y técnicas de recolección de información.....	44
1.6.5 Población y muestra.	44
1.6.6 Análisis y Tratamiento de la Información	45
1.7 ESTUDIO DE MERCADO.....	45
1.7.1 Oferta total competencia nacional y local.....	49
1.8 PERFIL INDUSTRIAL	53
1.8.1 Estructura Industrial y Productividad.....	53
1.8.2 Posicionamiento del producto en canal(es) analizado(s).	62
1.8.3 Estrategia comercial de precio.	64
1.8.4 Canales de Distribución y Actores del Mercado.....	65
1.8.5 Estrategias Genéricas de Porter:	67
1.8.6 Opiniones de actores relevantes en el mercado.	67
1.9 ESTUDIO TÉCNICO	67
1.9.1 Descripción de productos.....	67
1.9.2 Productos:.....	68
1.9.3 Establecimiento de costos de Producción.....	69
1.9.4 Apliques:	70
1.9.5 Forros:.....	70
1.9.6 Área de corte 1-2	70
1.9.7 Área de confección:	70
1.9.8 Control de calidad	71
1.9.9 Etiquetado.....	71
1.9.10 Empaque.....	71
1.9.11 Explicación de Diagrama de proceso.....	73
1.9.12 Localización:	77
1.10 ESTUDIO ADMINISTRATIVO.....	82
1.10.1 Descripción de la Empresa	82
1.10.2 Objetivos generales	83
1.10.3 El logotipo de la marca es la siguiente:.....	84
1.11 ESTUDIO FINANCIERO	91
1.11.1 Estados financieros propuesto.....	107

1.11.2 Costos unitarios de fabricación	109
EVALUACION E IMPACTO	113
2. CONCLUSIONES	120
BIBLIOGRAFÍA	121
NETGRAFÍA	125

LISTADO DE GRAFICAS

Pág.

Grafica 1. [1 y 2] secuencia de proceso	28
Grafica 2 Exportaciones textiles y vestuario en cuero de Perú y Colombia a los EE.UU	46
Grafica 3 Intención de compra	55
Grafica 4 Tipo de artículos	56
Grafica 5 Lugar de Adquisición en el mercado	57
Grafica 6 Capacidad de compra	57
Grafica 7 Conocimiento del mercado local	58
Grafica 8 Características de servicio	59
Grafica 9 Marcas reconocidas y competencia directa.....	59
Grafica 10 Medio de comunicación para publicidad.....	60
Grafica 11 Frecuencia de compra de productos.	61
Grafica 12 Conocimiento de empresas similares.....	61
Grafica 13 Flujograma de proceso.....	72
Grafica 14 Diagrama de proceso	73
Grafica 15 Diagrama basico de flujo	76
Grafica 16 Diagrama basico de flujo	77
Grafica 17 Distribución de la planta	78
Grafico 18. Diagrama punto de equilibrio:.....	112

LISTADO DE TABLAS

Pág.

Tabla 1. Clasificación de las pieles	36
Tabla 2 Conclusión del Estudio de Mercado.....	62
Tabla 3 Proveedores de Equipos y Maquinarias	79
Tabla 4 Plan de Producción.....	81
Tabla 5 Análisis de cargos.....	86
Tabla 6 Análisis DOFA IPICUEROS.....	90
Tabla 7. Indicadores macroeconómicos	92
Tabla 8 Plan de compras e inventarios.....	93
Tabla 9 Costos Unitarios Del Producto	93
Tabla 10 costos por unidad.....	94
Tabla 11 Costos indirectos de Fabricación	94
Tabla 12. Costos de materias prima Napa Hombre Antick Hombre Y Napa Dama	95
Tabla 13. Costos Unitarios de prenda en Brioni.....	96
Tabla 14. Flujo de caja 2017.....	97
Tabla 15. Ventas año 2017	98
Tabla 16 Costos Por Unidad.....	98
Tabla 17. Costos indirectos de Fabricación para Profundo, Napa, Carnaza, Chalecos.....	99
Tabla 18. Costos materia prima y cantidades de Fabricación por referencia de producto	100
Tabla 19. Materiales utilizados en las referencias de Dama y Hombre proyección 2018.....	101
Tabla 20. Costos Unitarios Por Prenda Para 5700 Unidades Al Año.....	101
Tabla 21. Flujo de caja 2018.....	102
Tabla 22 Proyecciones Ventas en 2019	103
Tabla 23 Costos Por Unidad.....	103
Tabla 24 Costos indirectos de Fabricación para el año 2019	103
Tabla 25 Materias primas por referencias de productos	104
Tabla 26 Cantidad de materia prima necesaria por producto	105
Tabla 27 Costo total de materia prima y gastos.....	105

Tabla 28 Flujo De Caja 2019 EMPRESA IPICUEROS S.A.S	106
Tabla 29. Estado de resultados proyectado.....	107
Tabla 30 Balance General	108
Tabla 31 VENTAS 2017.....	109
Tabla 32 COSTOS AÑO 2017	109
Tabla 33 GASTOS AÑO 2017	109
Tabla 34 Clasificación de costos.....	110
Tabla 35 Punto de equilibrio en unidades.....	112
Tabla 36 Indicadores de evaluación financiera.....	113
Tabla 37 Aspectos administrativos de la investigación cronograma	118
Tabla 38 Presupuesto.....	119

INTRODUCCIÓN

El sector del cuero ha tenido un comportamiento muy dinámico y competitivo en los últimos años, seguido de grandes avances a nivel tecnológico los cuales han sido una pieza clave para la disminución de los costos y el aumento de la calidad en los productos, por esto se hace necesario la formulación de un plan de negocios para la creación de una empresa productora y comercializadora de chaquetas en cuero en el municipio de Ipiales, departamento de Nariño, ya que presenta la factibilidad de mercado, técnica, organizacional y financiera de su montaje e implementación.

En el municipio de Ipiales, una de las principales fuentes de ingresos es la comercialización de productos manufacturados, por su ubicación geográfica y su situación de frontera con Ecuador, siendo el sustento diario de muchas familias. Dentro de este contexto no se evidencia procesos de producción de manufacturas en cuero, solo existen pequeños productores que lo hacen de forma artesanal, sin utilizar tecnología en los procesos de fabricación de los productos, ni mercadeo para promocionar y comercializar los productos que ellos elaboran, por tanto, el empleo de procesos comerciales es nulo. Se puede identificar en estas debilidades una falta de tecnología, inversión y capacitación en este sector económico del municipio de Ipiales.

Para ser exitosos en la creación de la empresa productora y comercializadora de chaquetas en cuero en el municipio de Ipiales, Departamento de Nariño, radica en tomar decisiones rápidas, ágiles y oportunas y de esta forma lograr aprovechar las oportunidades que el mercado binacional nos presenta; por lo tanto un plan de negocios de estas características, responde a las necesidades y condiciones de los clientes, dándole a la empresa una orientación clara y venturosa.

En este Plan de negocios la intención es determinar la factibilidad en cuento a la parte, financiera, técnica, administrativa, legal, ambiental y social de mercado, por medio de la aplicación de bases fundamentales de comercio internacional y mercadeo y además apoyado en la aplicación de administración.

1. ASPECTOS GENERALES

1.1 TÍTULO

Plan de negocios para la creación de una empresa productora y comercializadora de chaquetas en cuero en el municipio de Ipiales, departamento de Nariño en el año 2016.

1.1.1 Línea y sublínea e Investigación.

Dentro del programa de comercio internacional y mercadeo, este proyecto se va a desarrollar según la línea de investigación de desarrollo regional y sus procesos de internacionalización.

1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1 Planteamiento del problema

La industria textil y de la confección en el mundo está cambiando a un ritmo ascendente, y su comercio está creciendo de manera dinámica. En los últimos 10 años, la variación de las exportaciones de la cadena textil-confección, alcanzó la suma de 445.564 millones de USD¹ (Dólares de los Estados Unidos). Los cambios se ven reflejados por el potencial productivo en los países en desarrollo y por la apertura de los mercados internacionales, lo que implica un incremento en la competencia en un mercado ampliamente globalizado.²

Por consiguiente, países como los de la Unión Europea, China e India, entre otros, están mostrando una pujanza en su industria textil y de la confección.

Para ilustrar, Europa es conocida internacionalmente por lo avanzado de sus diseños, por sus tejidos y prendas de primera calidad.³ Dentro de la Unión Europea, países como Alemania exporta 20.139 millones de USD en textiles y confecciones con una participación del 12.5% del total de las exportaciones,

¹ CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ-FEDESARROLLO (2007). Impacto económico del TLC con los estados Unidos en la región Bogotá-Cundinamarca. Bogotá: CCB, 2008.

² FABREGAT, Víctor. La Internacionalización del Sector Textil-Confección. España: Boletín ICE Económico No. 2768, 2003.

³ ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (OIT), (2000), "Industrias textil, del vestido y del calzado". [Consultado 26 feb. 2008]. Disponible en <http://www.ilo.org/public/spanish/dialogue/sector/sectors/textile.htm>

Francia exporta 16.329 millones de USD con una participación del 10%, Italia exportó 9 millones de USD con una participación del 5.6%, del total de 169.068 millones de USD que exportó la Unión Europea.⁴

China tiene la industria del vestido más grande del mundo, con la ventaja de competir con bajos precios, debido a sus reducidos costos de producción. Aun así, existe una carencia del sector, en lo que se refiere a la creatividad e innovación. Igualmente, las debilidades de la industria de la moda en China se hacen muy palpables en los ámbitos de marketing, estrategia de ventas, y en el entorno de la moda en general.⁵ En el año 2013 las exportaciones de China en textiles y confecciones fueron de 115.213 millones de USD⁸, de este valor, el 36% corresponde a textiles y el 64% a confecciones. Igualmente, la India en ese mismo año exportó en textiles y confecciones 17.674 millones de USD⁶, de los cuales el 47% fue de textil y el 53% de confecciones.

Por otra parte, Estados Unidos se ha caracterizado como el principal importador de productos de la industria textil y de la confección; convirtiéndose así en el más importante generador de marca (Nike, Polo, Tommy Hilfiger, Pierre Cardin). En el año 2012 Estados Unidos importó 1.919.427 millones de USD.¹⁰ Esta transformación productiva y de distribución comercial se ha venido presentando a nivel mundial se debe a la existencia de un consumidor más exigente e informado, con nuevas pautas de comportamiento que cada vez quiere obtener más valor agregado, calidad de servicios y productos como signos de distinción.

Por su parte, Colombia es reconocida internacionalmente por sus diseños y con grandes fortalezas en el negocio de los textiles y las confecciones en distintos materiales entre ellos el cuero. “La realización de ferias de carácter internacional es un claro ejemplo, pero también de los enormes esfuerzos que ha realizado para modernizarse y responder a las exigencias de ferias de ese género”.⁷

⁴ DATACOMEX. Estadísticas de la Unión europea. [Consultado 6 may. 2008]. Disponible en <http://datacomex.comercio.es/index.htm>

⁵ INSTITUTO DE COMERCIO EXTERIOR. Estudio de mercado: El mercado de confección textil en china. 2004. [Consultado 26 feb. 2012]. Disponible en <http://www.icex.es>

⁶ BUSTELO, Pablo. China e India en el comercio mundial: ¿complementarias o competidoras?. ICEX: Madrid, 2013. [Consultado 6 may. 2013]. Disponible en <<http://www.ucm.es/info/eid/pb/Bustelo%20-%20Claves07.pdf>>

⁷ INEXMODA. El sector textil y de la confección colombiano. [Consultado 6 may. 2013]. Disponible en <http://www.inexmoda.org.co>

La industria de confecciones colombiana satisface la mayoría del mercado interno y además, tiene una creciente tasa de apertura exportadora; en el 2012, las exportaciones de Textiles y Confecciones tuvieron un crecimiento de 6% de las ventas totales, al pasar de exportar 1.270 millones de USD en 2012 a 1.345 millones de USD¹² de los cuales el 24% corresponde a textiles y el 76% a confecciones en este último año.

Por lo tanto, “el desafío para la industria de la confección de ropa en cuero es diferenciar sus productos, encontrar nichos de alto potencial competitivo y adoptar estrategias logísticas de atención al cliente”.⁸ Con todo lo anterior y teniendo en cuenta que, cuando se llega a una tienda de ropa de cuero la expectativa es muy grande, se ve la necesidad de establecer una buena empresa dedicada a la confección de chaquetas en cuero, ya que no es una prenda común, el closet de la juventud quiere entonces, entrar al mercado de la moda, comercializando prendas de otras marcas y empezar a incursionar con la confección de chaquetas en cuero bajo la marca “Ipicuero” dando a conocer de esta manera el producto. Pero además, se quiere lograr una nueva manera de exhibición de las prendas creando closet por talla (Small, Medium y Large) y de esta manera ofrecer un servicio personalizado, lográndonos diferenciar de esta manera de lo que ofrece la competencia, además creando un espacio acondicionado de tal manera que se perciba un ambiente parecido al de una habitación y que pueda ser atractivo para los clientes de Ipiales y Ecuador, encontrando un espacio dedicado a la satisfacción de expectativas de prendas en cuero. Teniendo en cuenta lo anterior, en Ipiales hace falta una empresa en el que el cliente sea atendido de manera especial, aún mejor, produciendo una marca de chaquetas con un estilo novedoso; y para esto la empresa “Ipicueros” que desea iniciar actividades, quiere formar parte de las etapas del proceso, desde el montaje de la empresa, diseño, la fabricación, las campañas de marketing, y hasta la forma de hacer llegar las prendas acabadas al consumidor; comenzando con la confección de chaquetas en cuero.

⁸ DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Generalidades de la Cadena Productiva. [consultado 27 feb. 2008]. Disponible en <<http://www.dnp.gov.co/PortalWeb/Portals/0/archivos/documentos/DDE/Textiles.pdf>>

1.2.2 Formulación del problema.

¿Cómo se efectúa el montaje de una empresa dedicada a la producción y comercialización de chaquetas de cuero en el municipio de Ipiales Nariño en 2016?

1.2.3 Sistematización del problema

- ¿Qué características y comportamiento tiene el mercado de marroquinería en especial para prendas de vestir como chaquetas en cuero en el municipio de Ipiales?
- ¿Cuáles son los requerimientos técnicos para el adecuado funcionamiento de la productora y comercializadora de chaquetas en cuero.
- ¿Cuál es la estructura administrativa y organizacional idónea para el montaje de la empresa, al igual que los perfiles del personal, políticas y mecanismos de control requeridos para la creación de la misma?
- ¿Cuál es la viabilidad económica y financiera que se generaría con el montaje y puesta en marcha de la empresa productora y comercializadora de chaquetas de cuero?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general.

Crear una empresa productora y comercializadora de chaquetas de cuero en el municipio de Ipiales Nariño en el año 2016.

1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar las características y comportamiento del mercado de marroquinería en especial para prendas de vestir como chaquetas en cuero en el municipio de Ipiales.
- Establecer los requerimientos técnicos para el adecuado funcionamiento de la productora y comercializadora de chaquetas en cuero.
- Establecer la estructura administrativa y organizacional idónea con el fin de definir la empresa, los perfiles del personal, políticas y mecanismos de control requeridos para la creación de la misma.

- Determinar la viabilidad económica y financiera que se generaría con el montaje y puesta en marcha de la empresa productora y comercializadora de chaquetas de cuero.

1.4 JUSTIFICACIÓN

Teniendo en cuenta el panorama colombiano y en especial en los noventa, se mostró una pérdida de participación de la industria manufacturera en el PIB, en 2013 fue de 0.8% y en 2014 los valores de crecimiento fueron negativos con un -4.7%⁹ de participación, sin embargo, a partir del año 2014 se ha venido recuperando el crecimiento sostenido del PIB, hasta alcanzar cifras del 5.8% en el 2015¹⁰ y los pronósticos para los próximos años son de tendencia hacia el crecimiento, teniendo como meta elevar el crecimiento promedio a una tasa no inferior al 5%¹¹

Por lo tanto, Colombia se ha convertido en un mercado estratégico, destacándose en el sector textil y de la confección en cualquier tipo de materiales. Este desempeño se debe a que ha venido posicionándose en los mercados internacionales, caracterizado por sus mejoras en innovación y especialización, destacando la alta calidad de la costura nacional, Por lo tanto, se convierte en uno de los sectores más prometedores para la industria nacional, y uno de los más beneficiados con la aplicación de los tratados comerciales que ofrecen a inversionistas extranjeros la posibilidad de ingresar a sus mercados potenciales con trato preferencial.¹²

Al observar la participación de los diferentes sectores, la industria manufacturera de la región andina, también muestra una tendencia hacia el crecimiento, ocupó el tercer lugar en creación de empresas, con una participación del 13,2% del total y el subsector líder fue fabricación de prendas de vestir con una participación del 19,6% en 2014. Se incluye aquí, corsetería, camisería, vestidos de baño, ropa sobre medida en cuero y servicios satélites.¹³

⁹ CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Balance de la Economía de Bogotá 2010. Bogotá: CCB, 2010

¹⁰ Entre el año 2010y el 2015, el crecimiento promedio del PIB fue de 3.7%

¹¹ CONSEJO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Plan nacional 2010-2015 capítulo 4. Pág. 259

¹² PROEXPORT. El Sector de Textiles y Confecciones. [consultado 4 may. 2014]. Disponible en <http://www.proexport.com.co/vbecontent/library/documents/DocNewsNo5709DocumentNo7393.pdf>

¹³ CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Observatorio Económico de Bogotá No.27. Bogotá: CCB, 2012. p. 17

Teniendo en cuenta este panorama, se observa que el sector textil y de la confección en diferentes materiales está creciendo, además, se percibe un entorno positivo y dinámico, donde existe un mercado con un alto potencial y grandes oportunidades, se debe tener en cuenta que el mercado nacional es muy atractivo, ya que las personas jóvenes buscan mejores prendas de vestir que estén a la vanguardia de la moda y que se ajusten a sus necesidades, este panorama es igual de atractivo en el norte del Ecuador por lo tanto brinda mejores oportunidades para la empresa “Ipicueros”.

La empresa “Ipicueros” desea iniciar actividades de una forma conservadora, de esta manera adquirir conocimiento en el desarrollo del negocio, en la venta, en la producción y en el servicio y, a la vez, conseguir que la marca tenga reconocimiento en el mercado de las prendas de vestir elaboradas en cuero, incursionando inicialmente con la fabricación especialmente de chaquetas en cuero para clientes en la ciudad de Ipiales. Este mercado es hoy en día importante en la región y genera grandes beneficios al inversionista ya que es un negocio que ofrece gran rentabilidad y puede recuperar lo invertido al mismo tiempo que es un negocio fácil de manejar al empezar como un negocio que confecciona y comercializa chaquetas en cuero y a la vez distribuye ropa de otras marcas.

Igualmente, el desarrollo del plan de negocios para la empresa “Ipicueros” trae consigo muchos otros beneficios, por ejemplo, beneficios al estudiante porque permite aplicar los conocimientos teóricos aprendidos durante la carrera, que se considera importante para conocer como operará la empresa, relacionando las áreas de Comercio, Mercadeo, Producción, Organización, Finanzas, entre otras. También porque permite formarlo como empresario al poder cristalizar la idea creando un buen producto con valor agregado y poder entrar a formar parte del mercado.

Por otra parte, la Universidad de Nariño se ve beneficiada, al poder servir de guía de futuras investigaciones en cuanto a creación de empresas y de planes de negocios, además de permitir vislumbrar la forma de originar un plan de negocios, familiarizado con estudiantes de comercio internacional y mercadeo que tengan su propia idea de negocio, es decir este plan puede ser una fuente de inspiración para muchos más.

De igual forma, la Comunidad se beneficiará al existir un negocio que genera fuentes de trabajo directas e indirectas al fabricar productos que además de satisfacer sus necesidades tenga consigo un servicio personalizado.

1.5 MARCO DE REFERENCIA

1.5.1 Marco contextual

1.5.1.1 Delimitación temporal y espacial del proyecto

Este proyecto se desarrolla en el municipio de Ipiales, más precisamente en el sector de barrio Totoral, donde se pretende implementar las maquinarias y toda la planta de producción para tener mayor facilidad a la distribución y el desarrollo de mercadeo, el proyecto será puesto en marcha en el año 2016 al 2017, buscando la financiación con recursos propios y con la ayuda del fondo emprender.

Municipio De Ipiales

Aspectos Generales. El municipio de Ipiales, está localizado al suroriente del Departamento de Nariño, posee una extensión aproximada de 164.600 Has, presenta una topografía ondulada y altamente quebrada por encontrarse en inmediaciones de la cordillera centro oriental, encontrando accidentes orográficos como los cerros: La Quinta, Troya, francés, Negro, Páramo Palacios. Por las funciones políticas- administrativas, además por su ubicación espacial privilegiada, el municipio de Ipiales, ha crecido significativamente en términos sociales y de infraestructura física.

Su progreso y su importancia actual, se debe especialmente a su ubicación estratégica por servir de paso obligado al interior del país y al vecino país del Ecuador; en el municipio se encuentra la segunda ciudad más importante del departamento de Nariño y desde tiempos atrás el municipio a ejercido como capital de la Ex provincia de Obando, además se constituye en la ventana abierta a los países del cono sur con su fuerte crecimiento poblacional y prestación de servicios especializados¹⁴.

1.5.1.2 Ubicación Astronómica

El municipio de Ipiales se encuentra ubicado:

Al norte: 0° 54' 25" de latitud norte, en la quebrada del Boquerón, límite con el municipio del Contadero.

Al sur: 0° 22' 10" de latitud norte, en el río San Miguel, límites con la República del Ecuador.

Al occidente: 57° 41' 04" de longitud occidental, en el cerro Troya. Al oriente: 77° 05' 38" de longitud occidental, cerca de la desembocadura del río Churuyaco sobre el río San Miguel.

¹⁴<http://es.wikipedia.org/wiki/Ipiales>.

1.5.1.3 Ubicación Geográfica Del Municipio

El municipio de Ipiales, se encuentra ubicado al sur de la región andino amazónica del Departamento de Nariño formando parte de la Meseta de Túquerres e Ipiales y de la Cordillera Centro Oriental.

1.5.1.4 Límites del Municipio de Ipiales

Para los límites del municipio de Ipiales, se hace necesario mencionar la normatividad que ha conllevado a delimitar el territorio del municipio de Ipiales. Ipiales tiene como límites los municipios de:

NORTE: Pupiales, Gualmatán y Contadero.

SUR: la República del Ecuador.

OCCIDENTE: Aldana, Carlosama, y la República del Ecuador.

ORIENTE: Puerres, Córdoba, Potosí, y el Departamento del Putumayo

Con la Región Oriental. Se toma como punto de partida la Ley 26 del 16 de septiembre de 1943, para ir comprendiendo los límites del municipio de Ipiales, ley que fija en primera instancia los límites del departamento de Nariño con la región oriental que en su Artículo

1. Sostiene “Desde la vigencia de la presente Ley, los límites del Departamento de Nariño con la región oriental serán los siguientes: desde el cerro del Bordoncillo en la Cordillera oriental, por el páramo de San Antonio y el ramal de cordillera que divide las aguas que van al Putumayo de las que van al lago La Cocha y río Guamués, hasta el volcán de Patascoy, aguas abajo hasta su confluencia con el río Guamués, de allí en línea recta a la fuente principal del río Churuyaco y por este aguas abajo hasta su confluencia con el río San Miguel, límite con el Ecuador”.

Dimensión Ambiental. De acuerdo con la caracterización ambiental efectuada para el municipio de Ipiales, particularmente en las áreas urbanas y suelo de protección, se encuentran aún dentro del ecosistema transformado recursos naturales en los cuales han basado en buena medida su desarrollo económico y social. Sin embargo, también puede afirmarse que el aprovechamiento irracional de éstos, han ocasionado el creciente deterioro expresado en la disminución de la biodiversidad, deforestación, degradación del suelo, disminución de caudales y fuentes de agua, contaminación de éstas y de igual manera del aire.

1.5.1.5 Flora y Fauna.

El municipio de Ipiales, en su componente urbano y área suburbana, debido al acelerado crecimiento urbanístico y falta de planificación no ha desarrollado programas encaminados a la conservación de la vegetación como nicho ecológico de ecosistemas propios de este paisaje.

La periferia de la ciudad se encuentra deforestada, en la cual circundan potreros y ecosistemas disminuidos de achicorias (*Achicoria Sp.*), Chilcas (*Dacharismicrophila*) y en algunas zonas como los sectores del Seminario y Los Chilcos se encuentran rastros de pencas y especies de chaquilulos (*BejariaSp.*).

La zona que comprende el Cañón del Río Guátara, especialmente Rumichaca, Puente Nuevo y Puente Viejo se encuentran rastros de las anteriores especies y algunas áreas reforestadas con plantas comerciales como eucaliptos, las cuales no han tenido el mantenimiento por parte de la comunidad comprometida en este trabajo, conflicto que es aumentado con la presencia de quemadas.

En la parte urbana, se compone específicamente de mínimos jardines de vegetación ornamental exótica, y en los separadores de avenidas arbustos y árboles de raíces ramificantes, los cuales con su crecimiento deterioran las calzadas, notándose la falta de planificación de parte de Entidades a cargo del embellecimiento urbano.

En el ecosistema urbano, los recursos flora y fauna se caracterizan por tener un hábitat modificado debido a la permanente acción antrópica que impide llevar una relación armónica con el medio natural. La tendencia actual es la extinción paulatina de especies y poblaciones propias del medio urbano¹⁵.

En la ciudad de Ipiales y en general en el Municipio, la carencia de Plan de Manejo Ambiental ha permitido un inadecuado uso de los recursos naturales, ocasionando la desaparición de gran variedad de especies de la fauna urbana. Las poblaciones propias del recurso avifauna, son: Paloma (*Columba livia*), Gorrión (*Passer domesticus*), Chiguaco (*Pyrrhocorax*), Colibrí (*Calyphe helenae*), golondrina (*Streptopelia turtur*), Juicio (*Muscivora tyrannus*), los cuales se albergan en jardines, parques y áreas periféricas del casco urbano¹⁶.

1.5.1.6 Dimensión Económica.

La economía local se fundamenta en actividades agropecuarias, comerciales, de transporte, micro empresarial y turístico, orientadas a la atención de mercados

¹⁵Información general de Ipiales». Alcaldía del municipio. Consultado el 1 de mayo de 2015

¹⁶Información general de Ipiales». Alcaldía del municipio. Consultado el 1 de mayo de 2015

regionales, del interior del País y de la República del Ecuador. Su situación de frontera determina una alta dependencia del estado de la economía ecuatoriana, que se refleja en las cíclicas recesiones económicas producidas por los problemas cambiarios.

Este marco general permite el desarrollo de la fase de diagnóstico del Plan de Ordenamiento Urbano de la ciudad de Ipiales, en el cual se considera parte integral del análisis la dinámica económica regional, su funcionalidad y el carácter de las interrelaciones que se producen en el nivel local, regional, nacional e internacional.

1.5.1.7 Sector Primario.

En este sector cabe destacar la agricultura, ganadería y la extracción de madera. Estas actividades económicas desarrolladas se caracterizan por estar situadas en un predominante minifundio, su explotación se realiza con base en la pequeña parcela, cuya producción está dirigida a la comercialización, tanto regional como, extra regional y el excelente al consumo de las familias.

Los cultivos que predominan en la región, según el número de hectáreas dedicadas a éstos son: papa, trigo cebada y maíz. Se considera de mayor importancia el cultivo de papa, en el cual Ipiales participa con el 24.4% de la producción regional de la Ex provincia de Obando y para el cual Ipiales cumple la función de acopio y mercadeo regional. En el componente rural se amplía esta información Sigue en importancia la ganadería, los productos derivados de esta actividad abastecen el mercado local y regional y su explotación se efectúa artesanalmente, con extensiva utilización de mano de obra¹⁷.

De otra parte, los recursos forestales son cada vez más escasos y aunque se cuenta con una zona privilegiada de bosques naturales en el Corregimiento de la Victoria, se permite la explotación de subsistencia debido a la falta de alternativas para la supervivencia del campesino.

Es importante referirse en el desarrollo de este componente económico a la comercialización de los principales productos generados en la región. Al respecto desde la formulación del Plan de Desarrollo de Ipiales y la Ex provincia de Obando se identificaron las limitantes que presenta la comercialización de la producción agrícola, la cual se denota con mayor énfasis para los productores minifundistas en los cultivos tradicionales caracterizados por realizarse en pequeños predios, ser bienes de consumo directo, altamente perecederos y por la carencia de adecuados sistemas de almacenamiento.

¹⁷ «Resultados y proyecciones (2005-2020) del censo 2005». DANE. Consultado el 1 de febrero de 2016.

Corno es conocido, la papa como principal producto de la región y otros como el trigo, maíz, hortalizas y verduras se comercializan en un promedio del 85.0 por ciento de su producción y el excedente es aprovechado para consumo familiar y semilla en algunos casos. Esta situación permite potenciar actividades agroindustriales en la zona. En cuanto a la producción pecuaria se lleva al mercado entre el 75.0 y 50.0 por ciento, si se trata de leche, en el caso de especies como ovinos, porcinos asciende a un 100.0 por ciento y es variable el porcentaje que se presenta para el ganado vacuno.

La dotación de infraestructura para almacenamiento de esta producción y otra proveniente de distintos mercados del orden nacional e internacional es escasa, particularmente para productos agrícolas y en especial los pertenecientes al sector oficial. Actualmente, se puede afirmar que el único sitio destinado para este tipo de actividades es la Central de Acopio y Abasto de Papa, ubicada en la ciudad fronteriza de Ipiales y centro de convergencia de la actividad regional de la Ex provincia de Obando. Este proyecto ha iniciado recientemente sus operaciones y su capacidad está estimada en 1.646 toneladas¹⁸.

En el sector privado, se cuenta con infraestructura capacitada para almacenar aproximadamente 47.386 toneladas, de las cuales BAVARIA SA. Participa con el 13.5 por ciento y el restante porcentaje se concentra en bodegas ubicadas en diversos sitios de la ciudad, como es el caso de Molinos San Fernando, cuyas bodegas están ubicadas cerca de sectores residenciales y tienen una capacidad de 1.038 toneladas.

En lo referente a la capacidad de almacenamiento de leche, Ipiales y algunos municipios de la Ex provincia de Obando como Guachucal y Pupiales cuentan con plantas de enfriamiento con una capacidad instalada de 177.000 litros por día, que equivalen al 64.3 por ciento de la capacidad total existente en el departamento de Nariño, producción que se comercializa para su procesamiento en plantas localizadas en los departamentos del Cauca y Valle¹⁹

1.5.2 Marco teórico.

1.5.2.1 Antecedentes

Las chaquetas de cuero son prendas que sirven para resguardarse de los fríos climas de otoño y primavera, o del invierno, en lugares más cálidos, usualmente es confeccionada con el cuero de distintos animales, en colores negros y café principalmente. Esta prenda ha sido relacionada históricamente con distintas subculturas como la de los bikers o motociclistas, pilotos militares, policías y

¹⁸Ibíd.

¹⁹Plan Básico De Ordenamiento Territorial - Municipio De Ipiales – Resumen Ejecutivo

muchas otras relacionadas a la música como los punk, goths, metalheads y rivetheads, que han usado esta prenda no sólo por sus propiedades que permiten resguardarse de los fríos vientos, sino por cuestiones de moda y estilo.²⁰

A principios de los años 1900 estas chaquetas de vuelo realizadas en cuero eran portadas por pilotos aviadores y miembros del ejército. Fue en la Segunda Guerra Mundial en donde adquirieron el nombre de “bomberjackets”, o chaquetas de bombardero, las cuales eran excelentes protegiéndolos del frío clima de las alturas, y que muchas veces iban forradas de piel de borrego.

A mediados del Siglo 20, la chaqueta de cuero ganó muchísima popularidad y aceptación, principalmente por su conexión con las estrellas de Hollywood que en los 40 y 50 las usaban, inspirando un aire de aventurero. Desde Gary Cooper y Marlon Brando, en los 50 hasta Harrison Ford y Tom Cruise en los 80 y 90, la pantalla grande se ha encargado de hacer siempre vigente esta prenda de uso rudo.

Sin embargo la chaqueta de piel no se ha quedado sólo en el mundo del cine, sino que muchos representantes de populares bandas de rock también la han usado. Miembros de los Black Panthers en los 60 y los 70, o los Ramones, que la convirtieron en toda una tendencia en las subculturas punk y heavy metaleras. Especialmente en la cultura punk, éstas lucen adornadas con accesorios cómo lo pueden ser remaches, cadenas y grandes cremalleras de metal.

Actualmente las chaquetas modernas de cuero son producidas en Italia, Paquistán, la India, Canadá, México y Estados Unidos con restos de la industria cárnica. Sin embargo, por su costo y por cuestiones de estilo de vida, también el mercado de las imitaciones de piel cobra cada día más auge produciendo chaquetas de poliuretano o PVC que simulan el cuero.²¹

Ahora bien Colombia es un país reconocido a nivel mundial por ser una zona de moda, diseño en prendas de vestir elaboradas en cuero. Hoy se cuenta con regiones muy productivas y competitivas como Bucaramanga, el cual ha sido señalado por el Consejo Nacional de Competitividad como la zona de mayor avance en éste tema.

Ante este logro, Michael Porter en su presentación de Expo gestión 2014²², creó Una “polémica” alrededor de la creación de “clúster” que fomente la productividad y la competitividad a nivel nacional, así como lo viene realizando Medellín con su

²⁰Historia de la chaqueta de piel y la moda biker disponible en internet en <http://modavintage.about.com/od/Ropa/fl/Historia-chaqueta-de-piel-y-la-moda-biker.htm>

²¹ Ibíd.

²² Revista Dinero. Edición 287. 2014

integración en el sector textil. En este caso específico, Bucaramanga ha logrado consolidarse en este tipo de “estrategia” con un trabajo articulado de las instituciones que trabajan alrededor del sector calzado y marroquinería, actualmente ésta ciudad trabaja los temas como la internacionalización de las empresas pymes, la innovación, el marketing territorial e infraestructura.

De igual forma, en el Nariño hay varias zonas especializadas en la producción de cueros, como Belén Nariño que cuenta con cuatro grandes curtiembres y La Unión Nariño²³, donde se ubican alrededor de 20 pymes asociadas, de las cuales se destacan 4 por su organización y muchas de las otras microempresas están en proceso de formalización, este panorama refleja un aspecto positivo para el desarrollo de la idea de negocio, ya que su concepto está basado en el diseño de chaquetas, el cual se logrará a través de pieles exóticas, las cuales varían de acuerdo a las exigencias del cliente, y es precisamente este material el que define parte de la calidad del producto a ofertar

Actualmente el sector no atraviesa una de sus mejores épocas en ventas, la problemática radica principalmente en la competencia asiática, la volatilidad en el precio, la caída de las exportaciones y la baja demanda interna que se ha venido presentando, ante estos antecedentes la empresa de producción y comercialización de chaquetas en cuero en la ciudad de Ipiales se caracterizará por ofrecer un producto de diseño personalizado, finos materiales que permitan al cliente la comodidad en su uso, una experiencia de compra única y un precio adecuado a sus requerimientos económicos.

Por lo tanto, las chaquetas de cuero en la ciudad de Ipiales, es una idea innovadora porque según la observación directa se puede determinar que no se han presentado empresas de estas características, según la cámara de comercio de Ipiales solo se han creado empresas de calzado, lo cual genera un mercado entre Colombia y Ecuador que aún no es atendido y esto se refleja en los registros históricos.

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

1.5.2.2. Plan de negocios.

Según Rodrigo Varela en su libro de innovación empresarial, un plan de negocios “es un proceso de estudio integral de la oportunidad de negocio”²⁴.

²³ Centro de Información, Porcolombia, Pasto, Cámara de Comercio 2015.

²⁴ VARELA, Rodrigo. Ob. cit., p. 323

Este busca según el mismo autor “dar respuestas adecuadas, en un momento específico, a las cinco preguntas que todo empresario, todo inversionista, todo financista, todo proveedor, todo comprador, etcétera, desea resolver:

¿Qué es y en que consiste el negocio?

b. ¿Quién dirigirá el negocio?

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

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

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

Adicional a esto, se establece que un plan de negocios es también la concreción de la idea de negocio, pues es allí donde el empresario empieza a vislumbrar desde una perspectiva más realista cómo se lleva cabo el planteamiento de algunas ideas que en algún momento se creían vagas o muy generales. También es una buena herramienta para la organización de pensamientos acerca del negocio y la concreción de los mismos”.

De igual forma, Varela establece una estructura básica del documento²⁵, la que se va a seguir en este proyecto por ser sencillo y fácil de manejar, esta estructura la siguiente:

Carátula

Resumen Ejecutivo

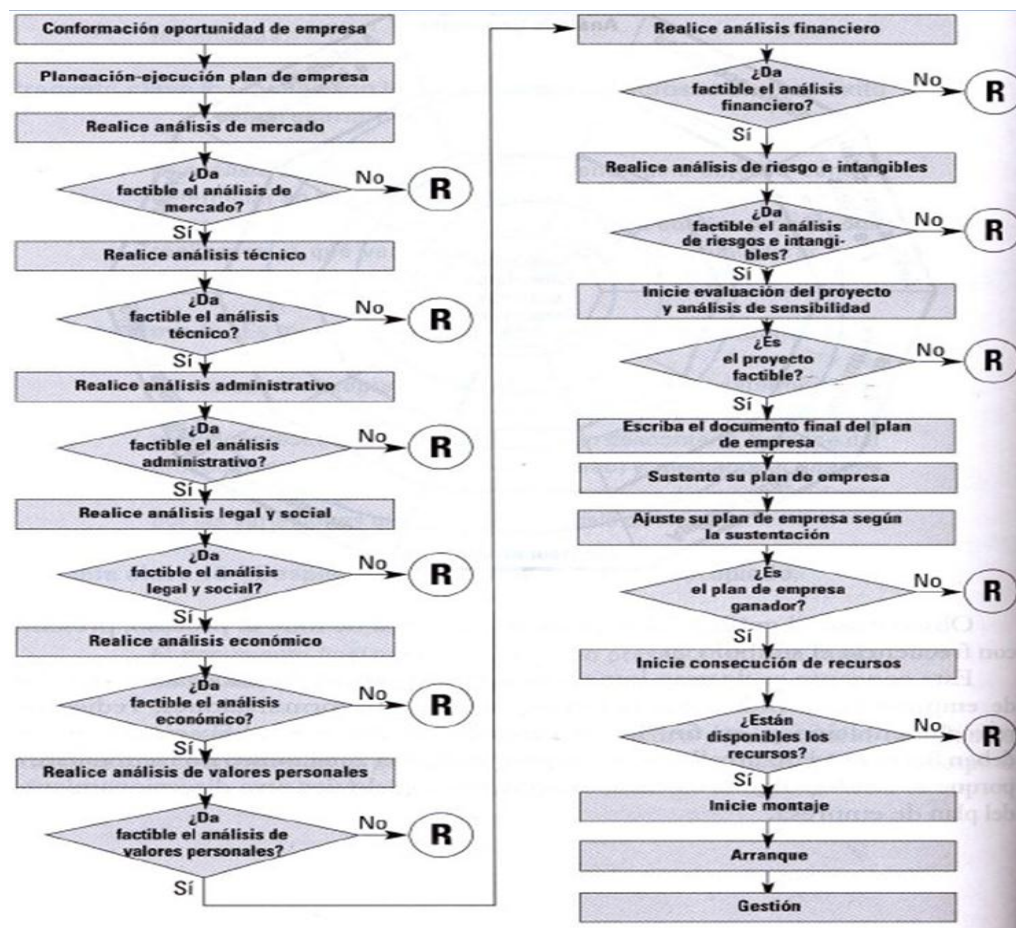
Tabla de Contenido

Cuerpo

Anexos

²⁵Ibid., p. 387

Grafica 1. [1 y 2] secuencia de proceso ²⁶



Fuente: VARELA, Rodrigo p. 328

Importancia del plan de negocios: En el libro innovación empresarial postula la importancia del plan de negocios de la siguiente forma “El plan de negocios es muy importante para un emprendedor, pues es el proceso de darle al negocio una identidad, una vida propia. Es un procedimiento para enunciar en forma clara y precisa los propósitos, las ideas, los conceptos, las formas operativas, los resultados y en resumen la visión del empresario sobre el proyecto. Es un mecanismo de proyectar la empresa en el futuro, de prever dificultades y de identificar posibles soluciones a las coyunturas que pudiesen presentarse”.

En síntesis, un plan de negocios es importante porque le muestra al emprendedor una visión más clara acerca de su idea de negocio, también ofrece nuevas alternativas de exploración, a su vez cual es el tiempo, los recursos, las fechas y

²⁶Ibid., p. 328

alternativas del negocio que se pretende crear y le muestra de una forma más concreta qué pasos se deben llevar a cabo la idea de negocio como tal.

ETAPAS

Las etapas propuestas para el establecimiento y desarrollo del negocio son:

Análisis de mercado: tiene como objetivo central determinar, con un buen nivel de confianza, los siguientes aspectos: la existencia real de clientes con pedido para los productos o servicios que van a producirse, la disposición de ellos para pagar el precio establecido, la determinación de la cantidad demandada en términos de poder elaborar una proyección de ventas teniendo en cuenta la Segmentación y el Posicionamiento²⁷, la aceptación de las formas de pago, la validez de los mecanismos de mercadeo y venta previstos, la identificación de los canales de distribución que se van a usar, la identificación de las ventajas y desventajas competitivas, etcétera. Este análisis de mercado incluye claro está el análisis del entorno económico y comercial en el cual se va a mover el nuevo negocio.

La metodología de investigación que se llevará a cabo tendrá una mezcla de información primaria y secundaria, para lograr una mayor exactitud en la información y por facilidad de acceso que se tiene, lo que permitirá un ahorro de tiempo. Además, Varela plantea que “todos estos son métodos válidos para la realización del análisis de mercado”²⁸.

Este análisis se divide en dos componentes:

- a. Análisis del sector
- b. Plan de mercadeo.

Por otro lado se deben tener en cuenta otros análisis tales como los que se presentan a continuación.

Análisis técnico: tiene como objetivo central definir la posibilidad de lograr el producto o servicio deseado en la cantidad, con la calidad y el costo requerido. Esto origina la necesidad de identificar procesos productivos, proveedores de materias primas, equipos, tecnología, recursos humanos, suministros, sistemas de control, formas de operación, consumos unitarios de materias primas, insumos y servicios, distribución de planta y de equipo. En resumen, debe definir la posibilidad de producir lo que se ha planteado en el análisis de mercado.

²⁷LAMB, Charles; HAIR, Joseph y McDANIEL, Carl. Marketing. 4ª edición. Madrid: Thomson, 1998. p.112 y 232

²⁸VARELA Rodrigo. Ob. cit., p. 331

Para la asignación de los recursos en cantidad y calidad y así lograr cumplir con las metas de producción mercadeo. Griffin plantea que todas las pequeñas empresas tienen un proceso de producción, “que comienza con la compra de las materias primas, e incluye todos los pasos que se requieren para crear el producto que desean los clientes”.²⁹

Por otro lado, Varela plantea la realización de planes de producción, de consumo y de compras.³⁰ Apoyándose en cuadros que ilustran de manera didáctica su desarrollo, con esto se quiere alcanzar una estructura ordenada en esta etapa permitiendo cuantificar los costos de elaborar las chaquetas en cuero.

Análisis administrativo: tiene como objetivo central definir las necesidades del perfil del grupo empresarial y de personal que el negocio exige, las estructuras y los estilos de dirección, los mecanismos de control, las políticas de administración de personal y de participación del grupo empresarial en la gestión y en los resultados.

Para determinar el norte empresarial de “Ipicueros” será fundamental crear la Misión, la Visión, los Valores y los Objetivos Organizacionales.

Además de esto, Varela³¹ describe la realización de una estructura básica (organigrama) lo que permitirá mostrar a los empleados su lugar en las operaciones de la empresa “Ipicueros”.

Este grupo incluye:

- a. Grupo empresarial
- b. Personal ejecutivo
- c. Organización
- d. Empleados
- e. Organizaciones de apoyo

Análisis legal y social: tiene como objetivo definir la posibilidad legal y social que existe para que el negocio se establezca y opere. Este análisis incluye:

- a. Aspectos legales
- b. Análisis ambiental
- c. Análisis social

²⁹ GRIFFIN, Ricky. Negocios. 7ª edición. México: Pearson, 2005. p. 399

³⁰ VARELA Rodrigo. Ob. cit., p. 343

³¹ VARELA Rodrigo. Ob. cit., p. 352

La forma de organización legal que adoptará la empresa “Ipícueros”, solidariamente a los intereses de la sociedad.

Para formalizar el negocio, se necesita de un documento que establece la existencia de una empresa, para esto, en Ipiales existe una entidad llamada “Cámara de Comercio de Ipiales”, que otorga formalidad a las empresas y se establecerá como de sociedad simple, porque es la mejor opción para la creación de nuevas empresas.³²

· Análisis de los valores personales: busca determinar la adecuación de la posición personal del empresario en aspectos legales, éticos, morales y de gusto personal, en relación con la actividad en sí misma y con las condiciones operativas que exige el negocio.

Análisis financiero: tiene como objetivo central determinar las necesidades de recursos financieros, las fuentes y las condiciones de éstas y las posibilidades reales de acceso a las mismas.

Varela³³ plantea que se deben determinar las necesidades de recursos financieros, las fuentes y las posibilidades de tener acceso a dichas fuentes.

Para calcular las necesidades financieras de la empresa “Ipícueros” durante los primeros años, se usarán los estados financieros proforma logrando de esta manera obtener la información financiera que se necesita para la toma de decisiones. De acuerdo a la fórmula más simple, los fondos que se gastan en materiales, sueldos y edificios al final llevan a la creación de productos, ingresos y ganancias.

Varela también menciona el otro propósito en este plan y es el de la elaboración de proyecciones financieras por lo que se deben cumplir con los estados financieros que son los mismos para un tipo de sociedad limitada, estos son:

Éste análisis incluye:

- a. Flujo de caja
- b. Estado de resultados
- c. Balance
- d. Inversión en activos fijos
- e. Inversión en capital de trabajo
- f. Presupuesto de ingresos
- g. Presupuesto de personal

³²CAMARA DE COMERCIO DE IPIALES. [consultado 29 ago. 2014]. Disponible en http://www.cciipiales.org.co/portal_new/

³³VARELA, Rodrigo, Ob. cit., p. 372

- h. Presupuesto de otros gastos
- i. Análisis de costos.

1.5.2.3 Fundamentación teórica del emprendimiento

La cultura del emprendimiento es una manera de pensar y actuar, orientada hacia la creación de riqueza, a través del aprovechamiento de oportunidades, del desarrollo de una visión global y de un liderazgo equilibrado, de la gestión de un riesgo calculado, cuyo resultado es la creación de valor que beneficia a los emprendedores, la empresa, la economía y la sociedad.

Origen del emprendimiento. El emprendimiento tiene sus orígenes en el inicio de la historia de la humanidad, puesto que ésta en toda su historia ha luchado por superarse, por encontrar mejores formas de hacer las cosas y mejorar su calidad de vida. El emprendimiento es algo innato en la humanidad, algo que siempre ha estado presente en el hombre, aunque claro está, el emprendimiento no se ha desarrollado en todos los hombres. Quizás el emprendimiento ha sido la diferencia entre el hombre y los demás seres vivos, pues éstos últimos prácticamente no se han superado en miles de años, contrario al sorprendente progreso de la humanidad, y todo gracias al espíritu emprender que el caracteriza.

Acción emprendedora. Emprendedor es una persona con posibilidades de innovar, o sea con la capacidad de generar bienes y servicios de una forma creativa, metódica, ética, responsable y efectiva. Acción emprendedora es toda acción innovadora que, a través de un sistema organizado de relaciones interpersonales y la combinación de recursos, se orienta al logro de un determinado fin. La acción emprendedora tiene que ver con la capacidad de crear algo nuevo y con la creación de un nuevo valor.

1.5.3 Marco Conceptual.

A partir de lo mostrado anteriormente, se presentarán algunos conceptos clave referentes al sector del cuero en general; de tales conceptos se presentará una definición:

1. CUERO: La real academia española lo define como el “pellejo que cubre la carne de los animales”. Éste, a su vez se divide en tres capas principales, dentro de las cuales se encuentran la epidermis, donde se aloja cerca de un 30% de proteína del animal, la dermis, la cual es utilizada para fabricar los productos hechos en cuero luego de pasar por unos procesos químicos, y la capa “sub-cutánea”, la cual es la más profunda del cuero y en ella se alojan las principales grasas. Su principal función es proteger el cuerpo contra lesiones y conservar el calor corporal.

2. PIEL: A diferencia del cuero, la piel es la cubierta corporal de los pequeños animales, algunos como las ovejas. Está cubierta también posee las mismas capas que el cuero y la función principal consisten en la protección del animal contra lesiones, el almacenamiento de agua y grasa, así como de la regulación de la temperatura corporal y la protección del animal contra bacterias, entre otros.

3. CURTIDO: es “el proceso químico mediante el cual se convierten los pellejos de animales en cuero”³⁴. Como se había mencionado, tanto el cuero como la piel tienen ciertas capas dentro de su estructura cuya función primordial es el alojamiento de grasas, agua y proteínas; el proceso del curtido se centra en eliminar estas sustancias innecesarias para obtener una excelente materia prima lista para procesar.

Dentro de este proceso suelen usarse varias sustancias para eliminar las grasas y demás sustancias como son los ácidos, las sales (como el sulfato de cromo, de circonio y de aluminio), las enzimas, vegetales y varios agentes para la disolución de las grasas. Actualmente, el tipo de curtido más usado es el químico en el cual se emplean varias sustancias químicas como las sales y los agentes curtidores. Sin embargo, es importante afirmar que el tipo de proceso químico por llevar a cabo también depende del tipo de piel que se quiera procesar.

4. CURTIEMBRES: es el lugar donde se efectúan los procesos para convertir los pellejos de los animales en cuero (curtido).³⁵

5. HATO GANADERO: el hato ganadero es el lugar donde se efectúa la crianza del ganado con el objetivo de obtener productos para el consumo humano como la carne y materias primas como la piel para la posterior fabricación de artículos hechos en cuero.

6. MODELAJE. Es una parte fundamental dentro de la cadena productiva del cuero. Consiste principalmente en establecer los moldes que van a ser empleados para la manufactura del producto³⁶

7. CUERO SINTÉTICO: es un producto creado bajo una serie de procesos químicos, el cual, a diferencia del cuero genuino no es proveniente del ganado como tal, sino que es obtenido de la mezcla de varios componentes que dan como resultado la imitación al cuero natural. Este cuero, generalmente es usado por los

³⁴ Fuente: enciclopedia de salud y seguridad en el trabajo. Michael Mc cann, pag 2

³⁵fuente: características generales del cuero. curso sena “corte manual de piezas de cuero y otros materiales”.2008

³⁶Fuente: Cadena productiva marroquinera en Nariño. Cámara de comercio de Pasto.

fabricantes con el objetivo de disminuir sus costos, pues el material sintético es más económico y fácil de obtener que el cuero genuino.

8. HERRAJES: Conjunto de piezas metálicas que tienen como función unir ciertas partes del cuero para su posterior acabado. También es empleado como un elemento decorativo dentro del producto, dando así una apariencia más vistosa.

9. ACABADO: Algunos productos como los maletines, los bolsos, las chaquetas, requieren que el cuero adopte unas cualidades específicas como la suavidad, el color, la textura y demás elementos. El acabado, el cual es un elemento importante dentro de la cadena de producción, tiene como función primordial otorgarle dichas cualidades al cuero, para obtener un mejor producto terminado.

Actualmente, existen varias clases de acabado, pero es importante afirmar que cada tipo de acabado varía de acuerdo con el tipo de producto terminado que sédese obtener.

10. TALABARTERÍA: fabricación de artículos en cuero, cuya principal materia prima son los Cueros de curtido vegetal y ligeramente engrasados (como los semi - grasos) de calibres mayores a 1.6 Mm. Algunos cueros como el crupón y la vaqueta son obtenidos bajo el proceso de talabartería que se mencionaba anteriormente, y se usan como materia prima para la marroquinería y la fabricación de suelas, prensado y cilindrado, respectivamente.

11. FLOR: se define como el “Aspecto característico de los poros visibles sobre la superficie externa de un cuero o una piel, después de eliminar el pelo o la lana y peculiar del animal de que se trate”³⁷. En otras palabras, es el resultado del cuero luego de haber sufrido el proceso de curtido. Generalmente se observa en la superficie de los bolsos, maletas, zapatos u otros artículos hechos en cuero.

12. PELO: “es una fibra con médula de grosor variable, continua o discontinua, de aspecto lacio y opaco”. Él pelo, a diferencia de la lana posee una capa medular, que es la encargada de facilitar el crecimiento del pelo para la protección de los animales en épocas de invierno

13. LANA: “es una fibra que carece por completo de capa medular, de aspecto translúcido y más o menos ondulada”³⁸.

³⁷Fuente: (en línea): <http://www.cueronet.com/glosario/glosariof.htm>. hora de consulta: 8: 49 PM. 2014

³⁸Sena. Clasificación de pieles y cueros de ganado bovino. SENA. Pág. 6, 2014.

1.5.3.1 Tipos de pieles

Para una mejor comprensión de las clases de pieles en general, se muestra a continuación un cuadro con la clasificación de los principales tipos de pieles que se van a emplear en el plan de negocios, de acuerdo al tipo de ganado, características y usos de la piel.

Tabla 1. Clasificación de las pieles

TIPO DE PIEL	PROCEDENCIA	CARACTERÍSTICAS Y USOS DE LA PIEL
1. BOVINAS 	Ganado vacuno	Se dividen en cuatro tipo de pieles: de Becerro, de Novillo, de vaca y de Buey o toro
a. Becerro 	Proviene de terneros lecheros	Es un tipo de piel más fino que el de la vaca, debido a la corta edad de los animales.
b. Novillo 	Proviene de animales destinados principalmente para la obtención de carne	Su tipo de piel es más resistente que el de las vacas, debido al tipo de constitución de los animales
c. Vaca 	Proviene de animales hembras que ya han parido	Este tipo de piel es más delgado que el de las demás, pero tiene menor resistencia y durabilidad.
3. CAPRINO 	Piel proveniente de cabras, de las cuales la piel más fina es la de los animales jóvenes.	Este tipo de piel es caracterizada principalmente por su calidad y es usada para la fabricación de calzado de alto precio y de guantes.
4. PORCINO 	Proveniente de los cerdos. La calidad de la piel del cerdo depende de la crianza del cerdo. Generalmente la piel de mejor calidad es la del cerdo doméstico, pues tiene unos hábitos y costumbres de alimentación sanas.	La piel del cerdo generalmente es fuerte, suave y porosa (con huecos), pero su mayor característica es su durabilidad.

Fuente: <http://es.wikipedia.org/wiki/Cuero>

1.5.4 Marco Legal

Para la construcción del marco legal de la investigación se tendrá en cuenta leyes, decretos y resoluciones relacionadas con la actividad.

Constitución Política De Colombia

Artículo 25 y 26, reglamenta el derecho, la obligatoriedad, libertad y protección al trabajo como también la igualdad de los trabajadores, el mínimo de garantías y los órganos de control que están autorizados para velar el cumplimiento de estas disposiciones.

La legislación que regula la vinculación laboral, los deberes y derechos tanto del empleador como del trabajador, se encuentra estipulada en el Código Sustantivo del Trabajo, donde por medio de decretos, leyes y reformas laborales, se legaliza la situación tanto de empleadores como de trabajadores, para no incurrir en violación a lo reglamentado en la Constitución Nacional.

Políticas aplicadas en el sector. Existen diversas regulaciones para el sector marroquino como las siguientes: Artículo 3 del Decreto 3149 de 2006: “por la cual se adopta el manual de buenas prácticas de manejo para la producción y obtención de la piel de ganado bovino y bufalino”

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

El artículo 3 del decreto 3149 de 2006 establece que el Ministerio de. “Agricultura y Desarrollo Rural, con la colaboración de la Federación Colombiana de Ganaderos FEDEGAN- y con la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia –ANDI, expedirá mediante resolución, el manual de buenas prácticas de manejo para que las pieles sufran el menor deterioro posible en el proceso demarcación. Que es necesario garantizar la calidad de las pieles bovinas y bufalinas en beneficio de la competitividad de la cadena productiva del cuero, calzado y marroquinería.

RESUELVE

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

ARTÍCULO SEGUNDO.- CAMPO DE APLICACIÓN. El presente manual podrá ser aplicado a los sistemas de producción primaria bovina y bufalina, marcación, transporte de los animales vivos, manipulación de ganado, sacrificio y faenado de animales, manipulación y conservación de las pieles.

Las disposiciones del presente manual podrán ser aplicadas sin perjuicio del cumplimiento de la reglamentación vigente en materia de obtención y manejo de pieles de ganado bovino y bufalino, legislación ambiental y sanitaria, desechos de producción, comercialización, importación, certificación, entre otros.

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

La aplicación de esta resolución dirigida a la producción correcta de las pieles tanto bovinas como bufalinas, por medio del seguimiento de un manual en el que se especifican los requerimientos para cumplir con lo anterior. A manera de síntesis, se presentan los siguientes puntos principales:

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

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

EQUIPOS DE CORTE: El sector marroquintero se caracteriza por el uso de esta maquinaria, según la Unidad de Asistencia Técnica Ambiental para la pequeña y mediana empresa.

El ruido de estos los establecimientos comerciales no debe sobrepasar los valores límite establecidos en la Resolución 08321 de 1983 del Ministerio de Salud. Estos límites oscilan entre los 45-65 decibeles.

Para la prevención de los altos niveles de sonido, la unidad de Asistencia Técnica Ambiental propone puntos de prevención que deben tomarse en cuenta como:

Control de ruido en la fuente, Control de ruido en la vía de transmisión y finalmente Uso de medidas protectoras en el receptor.³⁹

Entes reguladores:

MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL

...”El Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural tiene como objetivos primordiales la formulación, coordinación y adopción de las políticas, planes, programas y proyectos del Sector Agropecuario, Pesquero y de Desarrollo Rural.”⁴⁵ Fuente: Decreto 2478/99, artículo 2. Sus funciones son las siguientes:

1. Formular las políticas para el desarrollo del Sector Agropecuario, Pesquero y de Desarrollo Rural.
2. Orientar y dirigir la formulación de los planes, programas y proyectos que requiere el desarrollo del sector Agropecuario, Pesquero y de Desarrollo Rural, y en general de las áreas rurales del país.
3. Presentar los planes y programas del sector que deban ser incorporados al Plan Nacional de Desarrollo.
4. Preparar y presentar al Congreso de la República, de acuerdo con la agenda legislativa del Gobierno Nacional, los proyectos de ley relacionados con las funciones del sector.

³⁹Tomado de : <http://www.minagricultura.gov.co/01ministerio/01quienes.aspx>

5. Definir, en coordinación con los Ministerios de Relaciones Exteriores y de Comercio Exterior, la negociación o convenios internacionales del sector.
6. Crear, organizar, conformar y asignar responsabilidades a grupos internos de trabajo, mediante resolución, teniendo en cuenta la estructura interna, las necesidades del servicio y los planes y programas trazados por el Ministerio, y designar al funcionario que actuará como coordinador de cada grupo.
7. Crear, conformar y asignar funciones, mediante resolución, a los órganos de asesoría y coordinación que considere necesarios para el desarrollo de sus funciones.
8. Dirigir y coordinar lo relacionado con el Control Interno Disciplinario.
9. Las demás previstas en la ley y las que por su naturaleza le correspondan o le sean delegadas por el Presidente de la República”.⁴⁰

DIAN (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales):

La DIAN fue establecida en Colombia mediante el decreto 2117 de 1992 en el año 1993. Esta se crea “...Para coadyuvar a garantizar la seguridad fiscal del Estado colombiano y la protección del orden público económico nacional, mediante la administración y control al debido cumplimiento de las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias, y la facilitación de las operaciones de comercio exterior en condiciones de equidad, transparencia y legalidad”⁴¹

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

RESOLUCION 00781 “Por la cual se establecen precios indicativos para productos de marroquinería y similares y se deroga la Resolución 8568 del 11 de septiembre de 2008”. Por medio de esta ley se establecen los diversos precios que son asignados a los productos correspondientes al sector marroquinería para su respectiva exportación.

⁴⁰Tomado de: <http://www.minagricultura.gov.co/01ministerio/02funciones.aspx>

⁴¹Tomado de: <http://www.dian.gov.co/content/sobredian/presenta.htm>

En el Artículo 1, se encuentran todas las variaciones de precios para los diferentes productos. Por otro lado podemos ver que en el Artículo 2, “los precios de las mercancías descritas rigen para productos de marcas diferentes a Adidas, Caterpillar, Converse, Diesel, Eckounltd, Fila, Jansport, Lacostte, Lotto, Merrel, New Balance, Nike, OP, Patrick, Puma, Reebok, Skechers, Samsonite, Totto, Vans y Umbro y todas aquellas marcas reconocidas mundialmente, en el campo de la marroquinería y similares.”

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

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

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

Esta norma puede relacionarse con la sostenibilidad, ya que brinda bases de equidad con relación a los precios con los cuales deben ser promocionados los productos.

Iso 14000: Esta norma está directamente relacionada con la estandarización de las normas de seguridad y producción para las diversas empresas tanto Pymes, como medianas y grandes, tanto a nivel nacional como internacional.

Esta ley no fija en las metas ambientales para prevenir lo contaminación ambiental e igualmente, restringe la involucración de desempeño ambiental de las empresas a nivel mundial, también establece parámetros acerca de las causas que pueden producir los efectos contaminantes de las empresas al medio ambiente.

Para la certificación con la anterior norma son indispensables los siguientes requisitos:

1. Compromiso de la Dirección y la Política Ambiental.
2. Metas y Objetivos Ambientales.

3. Programa de Control Ambiental, integrado por procesos, prácticas, procedimientos y líneas de responsabilidad.
4. - Auditoría y Acción correctiva, cuya función radica en la entrega de información periódica que permite la realización de revisiones administrativas y asegurar que el SGA funciona correctamente.
5. - Revisión Administrativa, que es la función ejecutada por la gerencia con el objeto de determinar la efectividad del SGA.
6. - Mejoría Constante, esta etapa permite asegurar que la organización cumple sus obligaciones ambientales y protege el medio ambiente.”⁴²

CODIGO PENAL

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

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

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

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

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

⁴²Fuente: [en línea]: <http://www.monografias.com/trabajos4/iso14000/iso14000.shtml>

1.6 METODOLOGÍA

1.6.1 Enfoque.

La investigación tiene un enfoque cuantitativo, porque utiliza la recolección y el análisis de datos para analizar el problema de investigación y así establecer con exactitud patrones de comportamiento de una población, además está asociada con el método deductivo propio de esta investigación.

1.6.2 Tipo de estudio.

La investigación define como nivel de estudio los tipos exploratorio y descriptivo.

Exploratorio porque permitirá precisar conceptos y definiciones que ampliarán la respuesta a la formulación de un problema que estima variables de importancia para el desarrollo del proyecto. Además, se pretende ampliar en el conocimiento a través del reconocimiento del comportamiento de un sector específico indagando sobre el objeto de estudio considerado.

Estudio descriptivo porque el trabajo pretende crear un perfil del mercado, para tomar decisiones y acciones concretas hacia su penetración en él. Este objetivo sin duda alguna espera una caracterización detallada de cada elemento y su interrelación entre sí. Además, también se llevará a cabo una descripción de los distintos factores que influyen de manera positiva o negativa en el alcance de los objetivos propuestos por el estudio.

1.6.3 Método de investigación.

El método que se utilizará en esta investigación es el inductivo-deductivo, ya que se parte de la observación de situaciones particulares relacionadas con la factibilidad de la elaboración de prendas de vestir elaboradas en cuero y en especial las chaquetas, como opiniones de los fabricantes y usuarios de este tipo de moda, condiciones técnicas de los productores regionales, la disponibilidad de materias primas en la región, lo que permitirá llegar a conclusiones que estén en relación con las premisas a partir de verdades particulares, concluyendo verdades generales.

Por otra parte, se busca analizar las generalidades del mercado para determinar cuáles son los gustos y tendencia de los posibles clientes cumpliendo con el método deductivo.

1.6.4 Fuentes y técnicas de recolección de información.

Para la recolección de la información se utilizarán:

Fuentes Primarias. Se utiliza instrumentos tales como encuestas que se aplicarán a los posibles clientes de prendas de vestir elaboradas en cuero en especial de las chaquetas, en los cuales se encuentran los consumidores de marroquinería, y se aplicarán a las personas dedicadas la producción de prendas de vestir elaboradas en cuero, con preguntas cerradas para obtener el mayor número de información y datos valiosos que contribuirán a dar solución al problema de investigación y reforzar los objetivos planteados.

Fuentes Secundarias. Adicionalmente a las fuentes primarias, se utilizarán otras fuentes como publicaciones, revistas e informes para agregar datos de valor a la investigación que servirán para conocer la situación del sector, para identificar otros problemas y sobre todo para conocer el potencial de clientes.

1.6.5 Población y muestra.

La población total que involucra el proyecto está representada por el municipio de Ipiales, es decir, 120.000 personas. Según proyecciones hechas por el DANE.

Para determinar la muestra poblacional a la cual se aplicará la encuesta, se procederá de acuerdo a la siguiente fórmula:

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

De donde:

n = Tamaño de la muestra

e = margen de error 0.05

p = 50% probabilidad éxito 0.5

q = 50% probabilidad fracaso 0.5

z = valor tipificado 1.96 (tabla de distribución normal para el 95% de confiabilidad y 5% error)

N = población total

Reemplazando se tiene:

$$n = \frac{N * p * q * z^2}{(N * e^2) + (p * q * z^2)} = \frac{27776 \times 0.5 \times 0.5 \times (1.96)^2}{(27776 \times 0.0025) + (0.5 \times 0.5 \times 1.96^2)} = \frac{26676,07}{70,4004}$$

$$n = 378,91$$

La muestra para aplicar la encuesta corresponde a 378 personas que son personas que tienen la necesidad de chaquetas dentro de la ciudad.

1.6.6 Análisis y Tratamiento de la Información

Uno de los elementos constitutivos del proceso de investigación es la voluntad del experto en comunicar y hacer públicos los resultados y las conclusiones a los que ha conducido su estudio, para su validación y uso por parte de la comunidad científica. Al mismo tiempo, y de manera previa, el propio investigador habrá tenido que recurrir a la consulta de toda una serie de fuentes informativas a partir de las cuales habrá analizado el estado de la cuestión de su investigación. Ambas acciones constituyen pasos esenciales en el avance del conocimiento, y facilitan su aplicación a la resolución de problemas.

Para el manejo de la información se utilizara programas o software tales como XLSTAR, Excel que facilitara la organización y el análisis de la información desarrollando tablas y gráficos, este tipo de herramientas son muy útiles para lograr tratar los datos en aras de resolver el problema de Investigación.

1.7 ESTUDIO DE MERCADO

Situación actual

El sector del textil y de las confecciones en Colombia constituye una de las industrias claves para el país, representando el 7.3 por ciento del PIB manufacturero en el 2014 y generando cerca del 20 por ciento del empleo fabril con aproximadamente 130'000 puestos de trabajo directos y 750'000 indirectos. También representa cerca del 5 por ciento de las exportaciones nacionales.

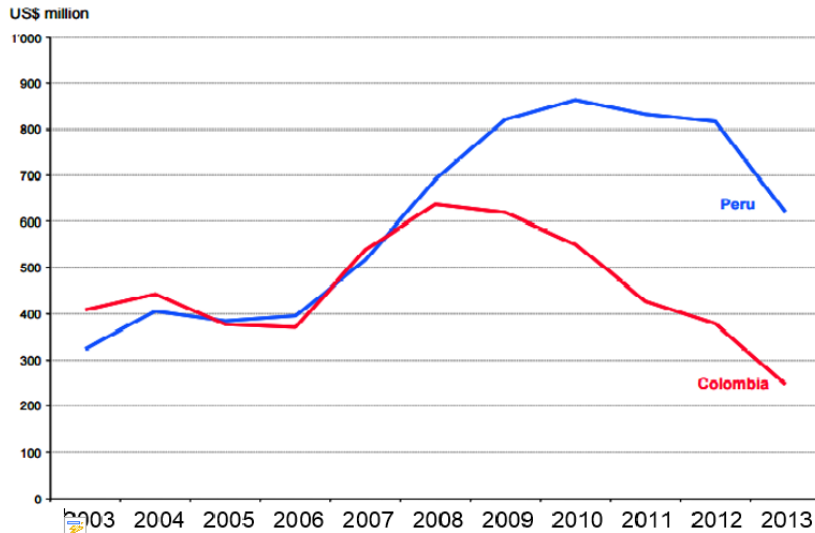
Éste sector ha tenido que enfrentar una competencia muy intensa, especialmente a partir de finales de la década de los 90's, habiendo perdido terreno en favor de países que también se han beneficiado de un acceso preferencial al mercado de las confecciones y vestuario de los EE.UU, particularmente México y los países de

la cuenca del Caribe. Más recientemente, los proveedores asiáticos han aumentado su presencia en el mercado de los EE.UU haciendo que el sector nacional tenga que mejorar constantemente su productividad y nivel de servicios.

Aunque el gobierno Colombiano ha implementado reformas económicas desde comienzos de la década de los 90, para abrir la economía Colombiana a mayor inversión extranjera (tales como reducciones arancelarias y la desregulación del mercado financiero, la privatización de las entidades comerciales e industriales del Estado y apoyando una mayor flexibilidad en las tasas de cambio de divisas), el inusitado aumento en las importaciones de vestuario y confecciones significó que muchos productores se vieron forzados a cerrar sus operaciones.

En el 2001, Colombia cedió su lugar a Perú como líder en el suministro de confecciones y vestuario de la región Andina a los Estados Unidos, el principal mercado de exportaciones de éste sector industrial. Vale anotar, que Perú exportó USD 620 millones (446.4 millones de Euros) en 2014 a los EE.UU mientras que Colombia solo logró colocar USD 247 millones (177.8 millones de Euros).

Grafica 2 Exportaciones textiles y vestuario en cuero de Perú y Colombia a los EE.UU



Fuente: Procolombia

Colombia tiene una ventajosa posición geográfica estratégica por su cercanía a los EE.UU, especialmente a la ciudad de Miami, y constituye un punto medio muy importante entre el Norte y Sur América.

También constituye el único país Sur Americano con puertos tanto el océano pacifico como en el mar del Caribe (Barranquilla es el principal Puerto sobre el la

costa Atlántica, Cartagena se encuentra en la zona industrial sobre el mar Caribe y Buenaventura se halla sobre el océano Pacífico). El terreno montañoso de Colombia, sin embargo, hace que el transporte por tierra sea difícil.

Demanda Histórica y proyectada

A pesar de un buen desempeño entre los años 2009 y 2014, la industria manufacturera de artículos de cuero y equipaje se encuentra en un estado de declinación. Los ingresos de la industria han sufrido, dada la competencia de las importaciones y offshoring o la subcontratación de procesos de un país a otro. La presión sobre los precios durante la recesión agravó aún más las condiciones para los participantes de la industria, generando una caída de los ingresos de un 16,6% en 2009. Los cinco años previos a 2014, se observó un aumento de ingresos a una tasa de 5,1% anual. Tan sólo en 2014 se anticipa que los ingresos disminuirán un 1.0% a \$ 4,2 mil millones de dólares.

En los últimos cinco años, las importaciones de esta industria han sido importantes abarcando un 87,5% de la demanda nacional total para el equipaje y artículos de cuero. Proveedores de bajo costo en China y Vietnam pueden entregar accesorios a precios más reducidos que operadores locales generando alta competencia. Como resultado, las empresas restantes en la industria han cambiado su enfoque hacia actividades de diseño y marketing, encargando la fabricación de bienes a terceros en otros países o incluso abriendo sus propias filiales en el extranjero. Como resultado, el número de empresas en el mercado local se ha reducido a una tasa anualizada del 1,3% para llegar a un número de 6.372 establecimientos desde 2009. Algunos operadores han mantenido la producción local, centrándose en los cambios en diseños de alto lujo lo que lleva un precio más alto en mercados de nicho.

Según IbisWorld, en los cinco años del intervalo 2014-2019, se espera que los ingresos de la industria caigan a una tasa media anual de 2,6% a \$ 3.7 mil millones de dólares. Gran parte de la industria, ya se han trasladado a países de bajo costo, lo que significa que las operaciones restantes producirán productos de mayor valor. Las utilidades (es decir, las ganancias antes de intereses e impuestos) se espera que aumenten levemente, pasando a representar el 6,7% de los ingresos de la industria hacia 2019, por sobre el 6,5% que se espera para 2014. El aumento de la inversión en tecnología ayudará a estos operadores a lograr una eficiente producción de bienes de alta valor. Las utilidades aumentarán también en la medida que se recupera la economía y se consolida este mercado enfocado hacia clientes de mayor poder adquisitivo. Sin embargo, se estima que las importaciones seguirán planteando una amenaza competitiva para la industria,

ampliando su participación en el mercado interno llegando la demanda de artículos de cuero a un 91,8% en 2019.

Demanda por país

Prendas de vestir, de cuero natural o cuero regenerado

Posición	PAÍS	2011	2012	2013	%2011- 2012	%2012- 2013
	TOTAL PAISES	461.541.478	471.280.651	560.643.548	2,11	18,96
1	CHINA	250.879.107	228.679.347	264.605.149	-8,85	15,71
2	ITALIA	70.950.961	82.207.946	95.824.775	15,87	16,56
3	INDIA	39.219.099	48.272.130	69.621.469	23,08	44,23
4	PAQUISTAN	37.609.234	39.540.526	49.582.616	5,14	25,4
5	TURQUIA	12.678.795	17.664.538	22.459.624	39,32	27,15
6	FRANCIA	14.100.832	15.015.269	13.904.765	6,48	-7,4
7	INDONESIA	5.930.578	11.363.392	9.610.626	91,61	-15,42
8	VIETNAM	2.529.857	4.360.252	6.653.852	72,35	52,6
9	REINO UNIDO	1.451.751	2.485.742	3.939.524	71,22	58,48
10	RUMANIA	1.148.197	2.374.711	2.696.483	106,82	13,55

Fuente: www.wisertrade.org

Demanda por Estado

Prendas de vestir, de cuero natural o cuero regenerado

Posición	ESTADO	2011	2012	2013	%2011- 2012	%2012- 2013
	TOTAL ESTADOS	461.541.478	471.280.651	560.643.548	2,11	18,96
1	NEW YORK	161.359.029	161.274.845	210.520.244	-0,05	30,54
2	NEW JERSEY	76.871.089	80.406.201	103.313.843	4,60	28,49
3	CALIFORNIA	71.585.093	83.840.029	95.580.147	17,12	14
4	INDIANA	3.390.447	21.342.825	33.510.404	529,50	57,01
5	TEXAS	20.745.678	13.262.416	16.067.111	-36,07	21,15
6	NORTH CAROLINA	14.546.713	15.739.552	14.827.478	8,20	-5,79
7	FLORIDA	4.436.026	7.343.653	11.511.901	65,55	56,76
8	GEORGIA	13.031.809	16.935.619	9.067.048	29,96	-46,46
9	PENNSYLVANIA	5.380.665	5.185.353	8.204.030	-3,63	58,22
10	ILLINOIS	6.012.057	7.249.834	6.635.939	20,59	-8,47

Fuente: www.wisertrade.org

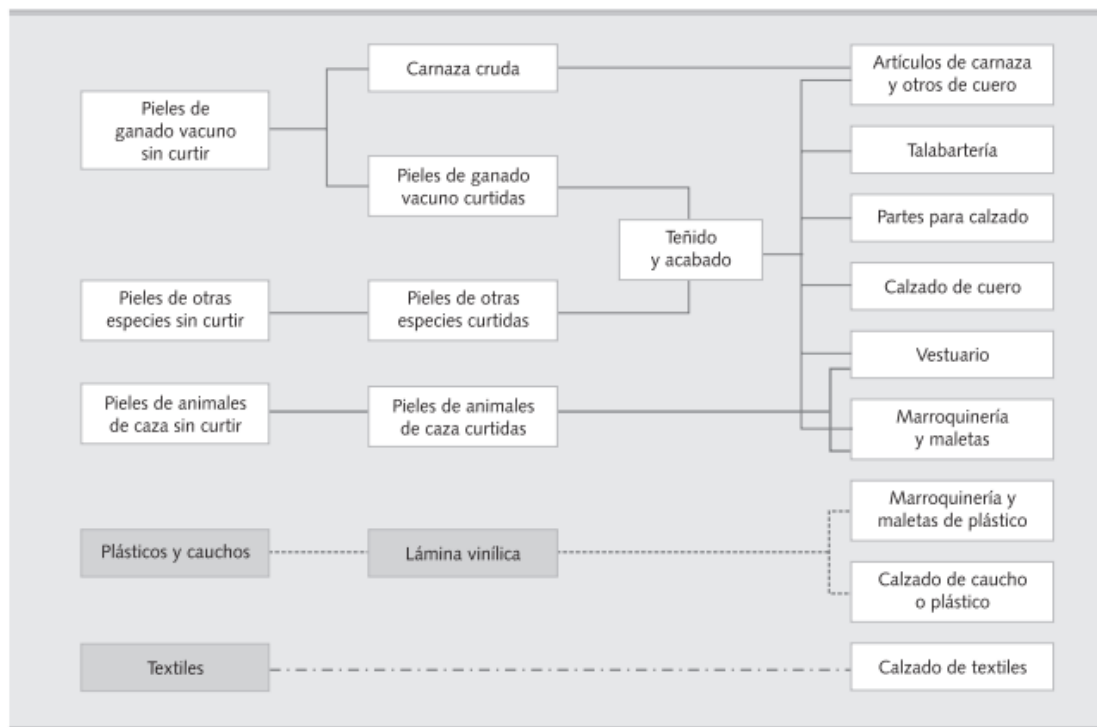
1.7.1 Oferta total competencia nacional y local

Partiendo del proceso productivo de la cadena de cuero se divide en cuatro grandes actividades que son: producción de cuero crudo, curtiembre, marroquinería y calzado. No centramos en una en especial y se realiza una breve descripción se presenta a continuación:

Marroquinería y talabartería: de esta parte del proceso productivo se obtienen las manufacturas de cuero y prendas de vestir de este material. Se compone de cinco pasos básicamente: diseño, modelo, cortado, guarnecido⁶, terminado y empaque.

Para llevar a cabo el análisis de la cadena productiva se parte del concepto de eslabón, que es una agrupación de productos relativamente homogéneos en cuanto a características técnicas de producción: materias primas, usos finales o intermedios y tecnologías productivas. A partir de la identificación del proceso productivo del cuero y sus manufacturas, se elaboró un diagrama de flujo que describe la cadena productiva, y en el cual se recogen las principales líneas de producción y los diferentes productos del sector a través de 17 eslabones. En la cadena se distinguen cinco tipos de bienes finales: calzado, vestuario, productos de marroquinería, productos de talabartería y artículos de carnaza.

Estructura de la cadena



Fuente: Este estudio.

La producción de cada uno de los eslabones se presenta en el cuadro 1. El eslabón con mayor participación es calzado de cuero (30,4%), seguido por pieles curtidas de ganado vacuno (26,3%). Por línea de producción se observa que los eslabones asociados con la elaboración de calzado participan con 39,8% de la producción, con la elaboración de productos de marroquinería (10,6%), con los artículos de carnaza (5,4%), con los productos de vestuario (2,3%) y los productos de talabartería tienen una participación menor a 1%.

El índice de dedicación por establecimientos muestra un valor de 0,45 para el eslabón de calzado de cuero, lo cual indica que el número de establecimientos que participan en la producción de estos bienes es alto en comparación con los otros eslabones de la cadena. Los eslabones de marroquinería y maletas de plástico, de marroquinería y maletas, de vestuario, de partes para calzado y de pieles curtidas de ganado vacuno tienen un índice entre 0,10 y 0,13.

Por lo tanto se obtiene que la participación de las prendas de vestir es favorable en cuanto al sector como se puede observar en el siguiente cuadro:

Valor de produccion.

Eslabón	Número de productos		Producción en fábrica	
	CIIU ^v	Posiciones arancelarias ^{2/}	Valor (\$ millones)	Participación (%)
Pieles de animales de caza sin curtir	3	3	n.d	n.d
Pieles de ganado vacuno sin curtir	5	3	10.542	1,3
Pieles de otras especies sin curtir	8	6	285	0,0
Carnaza cruda	5	1	12.601	1,5
Pieles curtidas de animales de caza	3	6	n.d	n.d
Pieles curtidas de ganado vacuno	6	8	217.875	26,3
Pieles curtidas de otras especies	7	4	648	0,1
Teñido y acabado	7	7	23.506	2,8
Artículos de carnaza y otros de cuero	14	6	44.459	5,4
Marroquinería y maletas	15	5	64.890	7,8
Talabartería	5	1	3.050	0,4
Vestuario	23	7	19.395	2,3
Marroquinería y maletas de plástico	22	9	23.023	2,8
Partes para calzado	17	4	78.482	9,5
Calzado de cuero	12	11	251.661	30,4
Calzado de textiles	8	5	30.081	3,6
Calzado de caucho o plástico	12	9	47.779	5,8
Total cadena	172	95	828.278	100

Establecimientos dedicados a los artículos en cuero y su empleo

Eslabón	Establecimientos		Empleo	
	Número	Índice de dedicación ^{1/}	Número	Índice de dedicación ^{1/}
Talabartería	8	0,02	285	0,02
Vestuario	47	0,10	1.766	0,09
Marroquinería y maletas de plástico	57	0,12	2.531	0,13
Partes para calzado	52	0,11	2.787	0,15
Calzado de cuero	209	0,45	7.021	0,37
Calzado de textiles	19	0,04	2.348	0,12
Calzado de caucho o plástico	40	0,09	2.846	0,15
Total cadena	467	-	18.902	-

Como se observa las prendas de vestir son las que dinamizan el sector y aún tiene una participación efectiva dentro de la producción total del sector.

En el siguiente cuadro se pueden observar las exportaciones y las importaciones de la cadena entre 2012 y 2014 junto con la tasa de apertura exportadora (TAE) y la tasa de penetración de las importaciones (TPI) para 2014. Estos indicadores muestran que los eslabones de marroquinería y prendas de vestir, artículos de carnaza y otros de cuero y pieles curtidas de ganado vacuno cuentan con la mayor vocación exportadora. El eslabón calzado de cuero muestra una TAE baja, a pesar de la importancia relativa que cuenta dentro de la cadena. Los eslabones de calzado de caucho o plástico y de calzado de textiles muestran una TPI promedio de 70%; y el eslabón de marroquinería y prendas de vestir una tasa de 90%. Esto refleja una fuerte incursión de los productos extranjeros en el mercado nacional, especialmente en el sector de calzado.

Durante los años anteriores, el sector del cuero y el calzado se caracterizó por contar con un constante superávit comercial, tendencia que se mantiene para el período 2011-2014 con una balanza comercial promedio de US\$66 millones. Sin embargo, a nivel de eslabón, se observa que los productos finales de la cadena relacionados con el calzado y con las maletas de plástico muestran balanzas comerciales negativas. Los cuatro principales destinos de los productos de la cadena, en orden de importancia, son Estados Unidos, Italia, Venezuela y Hong Kong. De las exportaciones dirigidas al mercado norteamericano se destacan las de los eslabones de marroquinería y prendas de vestir, y de artículos de carnaza. Hacia Italia se destacan las exportaciones del eslabón de pieles curtidas de otras especies. Las exportaciones hacia Ecuador se concentran sobre los eslabones relacionados con el calzado de cuero y con los productos de marroquinería entre los cuales se destacan las prensas de vestir.

Eslabón	Exportaciones ^{1/}		Importaciones ^{1/}		Tasa de apertura exportadora ^{2/}	Tasa de penetración de importaciones ^{2/}
	Valor (US\$ miles)	Participación (%)	Valor (US\$ miles)	Participación (%)		
Pieles de animales de caza sin curtir	12.828	7,30	10	0,01	n.d	n.d
Pieles de ganado vacuno sin curtir	160	0,09	894	0,82	31,7	39,6
Pieles de otras especies sin curtir	1.190	0,68	345	0,31	n.d	n.d
Carnaza cruda	6.544	3,73	91	0,08	1,3	0,7
Pieles curtidas de animales de caza	-	-	-	-	n.d	n.d
Pieles curtidas de ganado vacuno	47.795	27,21	4.835	4,41	52,5	11,3
Pieles curtidas de otras especies	1.451	0,83	62	0,06	0,0	12,8
Teñido y acabado	21.819	12,42	1.434	1,31	n.d	n.d
Artículos de carnaza y otros de cuero	14.411	8,20	580	0,53	80,1	16,2
Marroquinería y maletas	28.634	16,30	1.550	1,41	n.d	n.d
Talabartería	578	0,33	98	0,09	46,6	11,0
Vestuario	2.636	1,50	1.862	1,70	32,3	25,9
Marroquinería y maletas de plástico	5.588	3,18	17.027	15,53	80,3	90,8
Partes para calzado	8.903	5,07	4.707	4,29	35,8	22,2
Calzado de cuero	18.181	10,35	16.862	15,38	19,6	16,6
Calzado de textiles	1.099	0,63	21.814	19,90	11,4	70,0
Calzado de caucho o plástico	3.834	2,18	37.439	34,16	22,8	70,2
Total cadena	175.652	100	109.611	100	-	-

Los cuatro principales proveedores de los productos de la cadena en Colombia, en orden de importancia, son China, Ecuador, Brasil e Italia. Las importaciones provenientes de China son fundamentalmente de calzado de cuero, producto en el cual este país ha ganado competitividad frente a la mayoría de los países. De los productos provenientes de Ecuador se destaca las del eslabón de pieles de ganado vacuno sin curtir. De los productos traídos de Italia se observa que los eslabones de mayor participación corresponden a los de materias primas para la fabricación de calzado.

Colombia: Exportaciones y sus principales destinos

Eslabón	Exportaciones totales (US\$ miles)	Destinos (Participación %)				
		Estados Unidos	Italia	Venezuela	Hong Kong	Otros
Pieles curtidas de otras especies	3	1,7	42,5	-	-	55,8
Teñido y acabado	13.990	10,4	20,8	10,8	1,5	56,5
Artículos de carnaza y otros de cuero	14.411	42,1	-	1,7	-	56,2
Marroquinería y maletas	28.634	63,6	0,1	7,1	-	29,2
Talabartería	578	17,4	-	3,7	-	78,9
Vestuario	2.636	31,6	0,2	22,8	0,2	45,1
Marroquinería y maletas de plástico	5.588	16,0	0,0	26,8	-	57,2
Partes para calzado	8.903	19,5	0,1	15,5	-	64,9
Calzado de cuero	18.181	11,1	-	21,8	-	67,1
Calzado de textiles	1.099	10,3	-	27,3	-	62,4
Calzado de caucho o plástico	3.834	3,5	-	38,6	-	57,9
Total cadena	175.679	20,6	8,3	7,8	6,5	56,8

Fuente: Dane - Dian. Cálculos DNP-DEE

Teniendo en cuenta esta información es posible deducir que la participación y el desarrollo del mercado para prendas de vestir con las chaquetas en cuero fabricado en Colombia, si tiene una relación directa con el desarrollo de nuevas empresas dedicadas al sector, además brinda un panorama claro y favorable para la puesta en marcha de la empresa Ipicueros en la ciudad de Ipiales, demostrando así que si existe una demanda de este tipo de artículos tanto a nivel local como internacional.

1.8 PERFIL INDUSTRIAL

1.8.1 Estructura Industrial y Productividad.

El sector textil y de confecciones colombiano se concentra en varias ciudades tales como Medellín, Bogotá, Cali, Bucaramanga, Barranquilla e Ibagué, que reúnen la gran mayoría de éste sector productivo. También resulta importante resaltar que tanto Medellín como Bogotá representan por lo menos el 75% de éste sector.

Algunas ciudades se encuentran altamente especializadas en un limitado número de productos o procesos. Bucaramanga, por ejemplo, es famosa por la confección de ropa para niños y está organizada como un cluster industrial con iniciativas de mercadeo propias (feria comercial, marcas registradas, etc.).

Las estadísticas del DANE reportan que la industria textil y del vestuario está compuesta por 450 establecimientos en la parte textil y por 10'000 establecimientos en la parte de confección de vestuario. Es importante resaltar que dentro éstos últimos establecimientos, cerca del 50% se consideran micro unidades mientras que 110 compañías de la industria textil y de confecciones de Colombia se consideran grandes establecimientos, como por ejemplo, registran más de USD 8 millones (5.76 millones de Euros) en activos.

Se reporta que el sector textil y de confecciones Colombiano produce un estimado de 950 millones de metros cuadrados de tela y aproximadamente 250 millones de prendas cada año.

Vale la pena anotar que la industria textil y de confecciones de vestuario en Colombia incluye un sector informal que es muy difícil de valorar y de estimar de manera precisa. Informes recientes mencionan que el sector informal representa aproximadamente el 40 por ciento del total de la industria textil y de confecciones y vestuario.

En anticipación a la entrada en vigor de la ATPDEA, se hizo un llamado al sector textil y de vestuario para que se incrementara la capacidad de producción dirigida a la exportación para el Mercado de los EE.UU. La capacidad de tinturar y hacer acabados, que había estado dirigida principalmente al mercado doméstico, ha sido expandida para impulsar las exportaciones.

El sector textil y de vestuario Colombiano también ha venido implementando programas para asegurar el cumplimiento de los códigos laborales, sociales y de medio ambiente, un criterio que ha venido en auge y es ampliamente observado por las compañías de los EE.UU cuando entra a seleccionar sus asociados en el exterior.

Lo anterior constituye un punto muy positivo cuando de iniciar nuevas estrategias de ventas se trata con el fin de entrar a los mercados Europeos. El hecho de trabajar con marcas y distribuidores de los EE.UU, por cierto muy exigentes, ha permitido que las compañías Colombianas alcancen niveles de responsabilidad y de conciencia social muy altos.

Los esfuerzos para expandir y fortalecer los vínculos entre las industrias textiles y de ropa se han tornado por tanto un asunto de alta prioridad. Como resultado de todos estos esfuerzos, muchas compañías han modernizado de manera muy exitosa sus modelos de negocios para convertirse en proveedores de paquetes completos para importantes marcas y distribuidores internacionales. Lo anterior ha constituido uno de los éxitos más significativos para la industria de la ropa en Colombia.

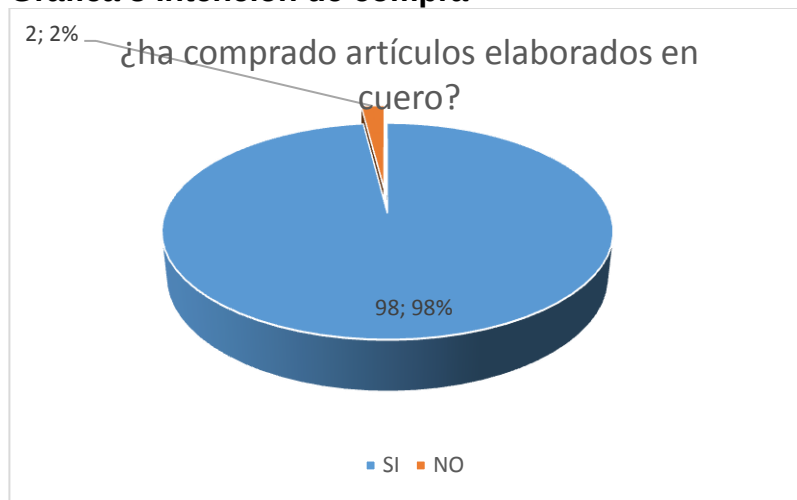
Como ejemplo, es común ver en Colombia pequeñas compañías (menos de 100 trabajadores) operando con un estudio profesional de diseño y desarrollando varias colecciones al año

Características del mercado local

Para determinar las características que tiene el mercado dentro de la ciudad de Ipiales se han tenido en cuenta el desarrollo de la encuesta propuesta cuyo resultado fueron los siguientes:

A la pregunta ¿ha comprado artículos elaborados en cuero? Las respuestas fueron de la siguiente forma:

Grafica 3 Intención de compra

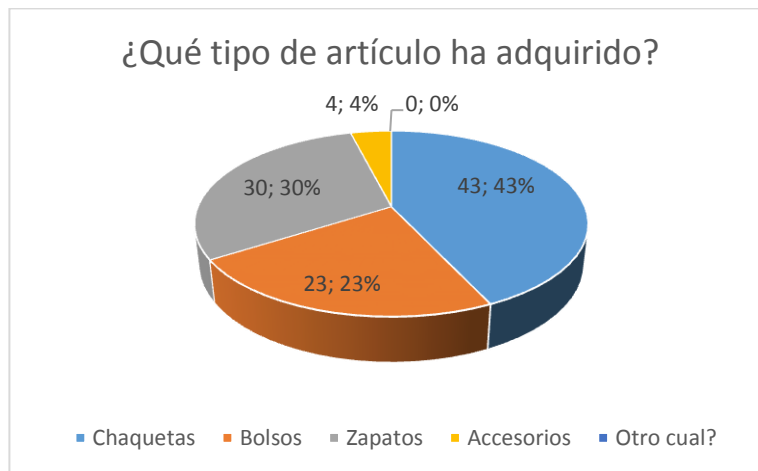


Fuente esta investigación.

En esta grafica podemos observar que el 97,97% de las personas han comprado artículos en cuero, demostrando que si existe un mercado atractivo para este tipo de artículos.

A la pregunta ¿Qué tipo de artículo ha adquirido? Las respuestas fueron de la siguiente forma:

Grafica 4 Tipo de artículos

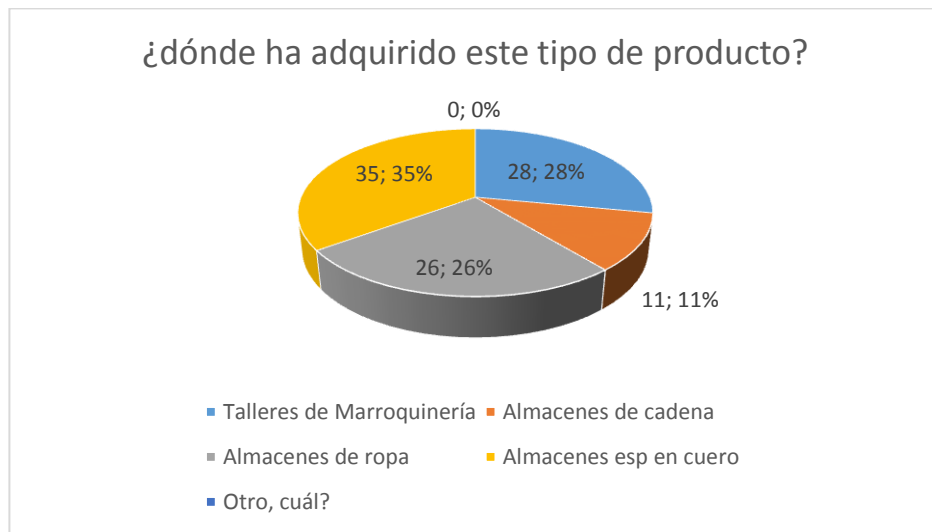


Fuente: Esta Investigación

Como se puede apreciar en la gráfica, las respuestas fueron positivas para lo artículos tales como chaquetas en cuero, las personas que compran este tipo de productos corresponde al 43,43% y están seguidos por artículos como los zapatos con el 30,30% y los bolsos con el 23,23% de las compras en un bajo margen se encuentran los accesorios con un 4,4% de la intención de compra.

Siguiendo con el análisis se recomendó que, si ha contestado chaquetas en cuero, nos diga ¿dónde ha adquirido este tipo de producto? Y las respuestas fueron las siguientes.

Grafica 5 Lugar de Adquisición en el mercado

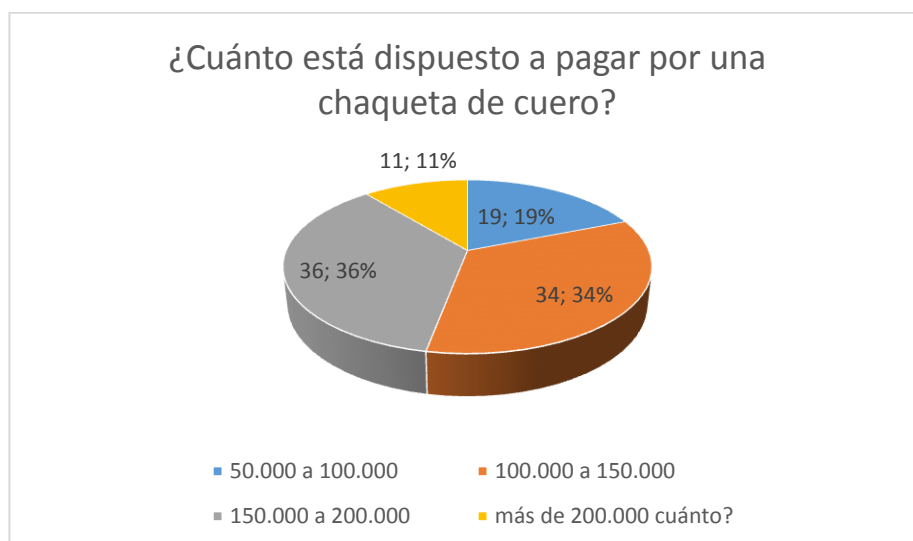


Fuente: Esta Investigación

Teniendo en cuenta el grafico podemos observar que el 35.35% de las personas prefieren comprar este tipo de artículos en Almacenes de Cuero, el 28,28% prefieren Talleres de marroquinería, el 26,26% prefieren Almacenes de ropa y el 11% realizan sus compras de estos artículos en almacenes de cadena.

Es de vital importancia determinar el segmento de personas, para lo cual, se realizó la siguiente pregunta ¿Cuánto está dispuesto a pagar por una chaqueta de cuero? Las respuestas fueron de la siguiente manera.

Grafica 6 Capacidad de compra

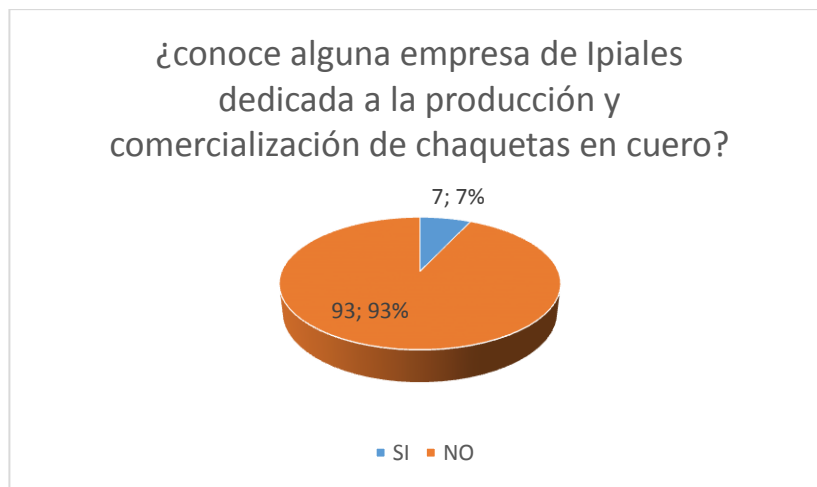


Fuente: Esta Investigación.

Como se puede observar en la gráfica en un 36,36% están dispuestos a gastar hasta 200.000 pesos por una chaqueta de cuero, seguido por personas que gasta 150.000 pesos con una porcentaje de 34,34% seguido de un 19,19% de personas que gastarían en un artículo de este estilo hasta 100.000 pesos, y con menor representación personas que gastarían más de 200.000 pesos con un 11,11%.

Para determinar la competencia se decidió realizar la siguiente pregunta ¿conoce alguna empresa de Ipiales dedicada a la producción y comercialización de chaquetas en cuero? Y las respuestas fueron las siguientes.

Grafica 7 Conocimiento del mercado local

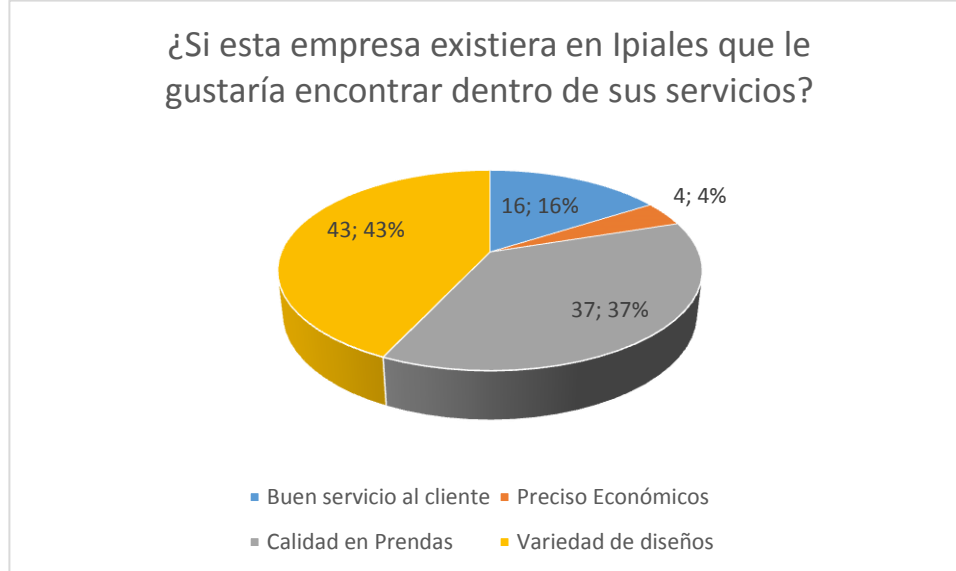


Fuente esta Investigación.

Teniendo en cuenta las respuestas el 7% de las personas afirman saber o conocer un taller dedicado a la elaboración de chaquetas en cuero y el 97% nunca ha visto una empresa de este tipo en la ciudad de Ipiales, lo cual no dice que no existe mucha competencia para la producción de chaquetas en cuero.

A la pregunta ¿Si esta empresa existiera en Ipiales que le gustaría encontrar dentro de sus servicios? Las respuestas fueron de la siguiente manera:

Grafica 8 Características de servicio

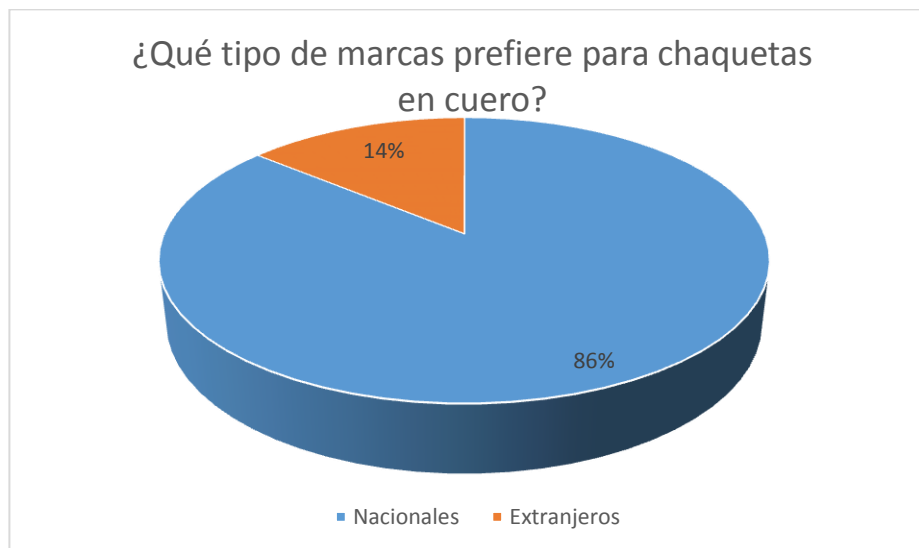


Fuente: Esta Investigación

Para las personas es más importante tener una variedad en los diseños con un 43,43% seguido de la calidad de las prendas con un 37,37% y un 16% con buen servicio al cliente dejando a un lado el precio de estos artículos con un 4%.

Para determinar si las personas compran productos nacionales o extranjeros se realizó la siguiente pregunta ¿Qué tipo de marcas prefiere para chaquetas en cuero? Y las respuestas fueron las siguientes:

Grafica 9 Marcas reconocidas y competencia directa

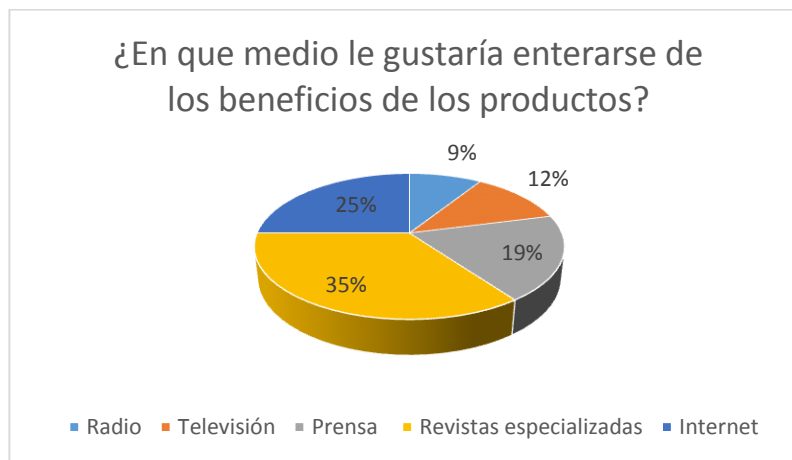


Fuente: Esta Investigación.

Teniendo en cuenta el grafico se puede determinar que las personas prefieren la industria nacional con un 86% y con un 14% las prendas de importación o extranjeras.

Por otro lado para determinar las estrategias de publicidad de postulo la siguiente pregunta ¿En que medio le gustaría enterarse de los beneficios de los productos? Y las respuestas fueron las siguientes:

Grafica 10 Medio de comunicación para publicidad

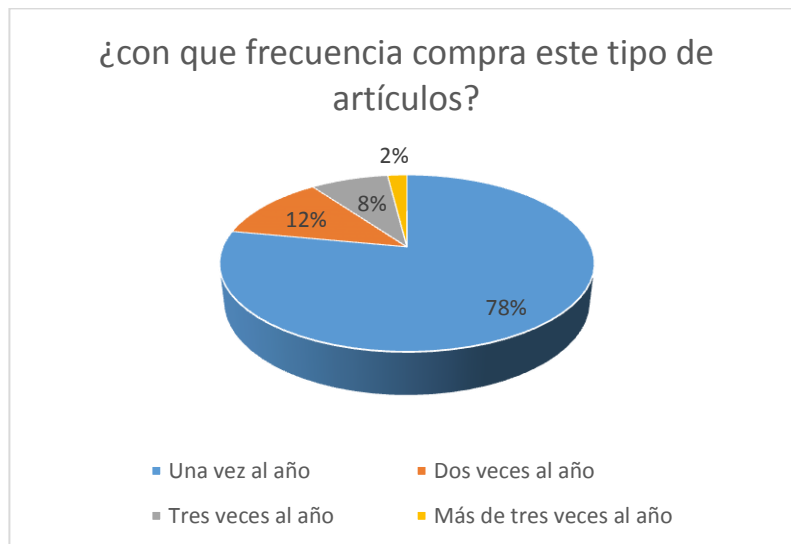


Fuente: Esta Investigación.

Teniendo en cuenta el grafico se puede determinar que, las personas prefieren comprar este tipo de productos por catálogo con un 35% seguido de publicaciones por internet con un 25% y medios impresos con un 19% con menor impacto esta la publicidad en medios radiales y audiovisuales con un 9 y 12 % respectivamente.

Para determinar la frecuencia de uso se determinó la siguiente pregunta ¿con que frecuencia compra este tipo de artículos? Para la cual las personas reaccionaron de la siguiente manera.

Grafica 11 Frecuencia de compra de productos.



Fuente: Esta Investigación.

Teniendo en cuenta la gráfica y las respuestas se puede determinar que las personas compran una vez al año con un 78% y el 12% dicen que lo hacen 2 veces al año, en menor medida las que compran 3 veces al año con un 8% y tan solo el 2% lo hacen más de tres veces al año.

A la pregunta ¿si existiera una empresa productora de chaquetas de cuero en Ipiales usted lo compraría? Las personas encuestadas contestaron de la siguiente forma.

Grafica 12 Conocimiento de empresas similares



Fuente: Esta Investigación

Como se puede apreciar en el grafico las personas si aceptan una empresa dedicada a la producción y comercialización de chaquetas en cuero respaldándola con una 98% y con tan solo un 2% de negatividad.

En resumen se determina que si existe un mercado para la producción y comercialización de chaquetas de cuero en la ciudad de Ipiales y se determina los factores claves en el siguiente cuadro:

Tabla 2 Conclusión del Estudio de Mercado

Producto/ Servicio	Necesidades	Características	Beneficios	Diferenciación	Razón De Compra
chaquetas de cuero para dama y caballero	Las necesidades del cliente son: lucir una prenda cómoda, de características exigentes, innovación, calidad, precio, el tipo de cliente: personas de estratos: 3-4 y 5 que tengan fácil acceso a este tipo de productos.	Las características físicas del producto: chaquetas elaboradas en cuero de primera, suave al tacto, con acabos de excelente calidad y una larga durabilidad del producto	Los principales beneficios del cliente al adquirir este producto: un producto fabricado con los mejores insumos del mercado, con cuero de excelente calidad, diseños únicos y siempre van unidos a las exigencias del cliente, por lo tanto el cliente se sentirá: cómodo, seguro y confiable del producto.	Lo que diferencia las chaquetas de Ipícueros, pues los factores nombrados anteriormente: calidad de la materia prima, sus insumos, el precio, y que el cliente puede sentirse seguro de la compra que está realizando, es un producto que tendrá una larga durabilidad y sus garantías, hacen de mi producto un producto preferido por muchos compradores.	Las razones por las cuales el cliente compra el producto, son un conjunto de factores mencionados anteriormente: calidad, Diseños, Precios Innovación, Exclusividad, Durabilidad del producto

Fuente: Esta Investigación

1.8.2 Posicionamiento del producto en canal(es) analizado(s).

La ruta que sigue el productor para la penetración en el mercado pasa por un importador tradicional o ya sea un agente que sirve de contacto base en EE.UU. Hay que hacer la distinción que cada producto puede tener canales más definidos que otros. Es decir, carteras de mayor valor agregado tienden a tener agente,

mientras que otros productos de cuero puede que tengan un canal menos especializado y mayorista, como podría ser el caso de cinturones.

Para los exportadores de países en desarrollo, la distribución física puede ser una limitación. Por lo tanto, al exportar, los importadores o mayoristas son los mejores canales. Tienen un buen conocimiento del mercado y proporcionan el método más seguro y eficaz de distribución para los exportadores.

Al comprar por su cuenta el importador toma propiedad de los bienes y es responsable de su venta y distribución en su país. Aquellos importadores que no están vinculados exclusivamente a un fabricante de la marca por lo general compran y venden las mercancías, se encargan de los procedimientos de importación / exportación y tienen productos en stock. Muchos importadores o agentes venden directamente a los minoristas especializados, grandes almacenes o tiendas de ropa a través de sus showrooms, mientras que otras tienen su propio personal de ventas que salen a vender.

El importador tiene contactos en el mercado local, conoce las tendencias y puede suministrar información y orientación considerable para el fabricante extranjero. El desarrollo de una exitosa relación de trabajo entre el fabricante y el importador puede llevar a un alto nivel de cooperación en materia de diseños apropiados para el mercado, las nuevas tendencias, el uso de materiales y requisitos de calidad. Algunos importadores también actúan como mayoristas.

Los agentes o showrooms por su parte, se tratan de empresas independientes que negocian y liquidan según instrucciones de sus directores y actúan como intermediarios entre el comprador y el vendedor. No compran o venden por su propia cuenta. Ellos trabajan a comisión y representan uno o más grandes fabricantes / suministradores / minoristas, aunque se evita la competencia.

Los mayoristas, a menudo suministran productos a tiendas especialistas jugando un papel importante en el suministro de un tipo o estilo particular. Los márgenes al por mayor han sido tradicionalmente bastante altos, pero su influencia es cada vez menor debido al creciente dominio y gran distribución del comercio en línea.

Chaquetas cuero Hombre



Chaquetas cuero dama



1.8.3 Estrategia comercial de precio.

La estrategia de fijación de precios, está definida según el nicho que se pretende penetrar así como por la competencia existente en dicho segmento. Es clave tener en consideración los precios de la competencia en el nicho de modo de entrar de manera competitiva.

Existen ciertos factores que son importantes tener en consideración como la apreciación del dólar que influye en la reducción de costos de los artículos de cuero permitiendo la oferta de precios más competitivos. Esto hace que exportar

sea más caro también para productores locales, bajando su competitividad a nivel mundial.

Por otro lado, en la medida que el precio de los insumos, como el algodón, aumentan, los fabricantes de accesorios se enfrentan con un aumento de costos con efectos colaterales en precios e ingresos. Se espera de todos modos que el precio mundial del disminuya a partir del 2014.

Y por último, el aumento en el precio del cuero y otras materias primas pueden aumentar los costos de la industria disminuyendo ingresos y beneficios. Por lo tanto, el crecimiento en el precio del cuero afectará negativamente a los operadores de la industria. Se estima que el precio del cuero aumentará levemente durante 2014.

1.8.4 Canales de Distribución y Actores del Mercado.

1. Identificación de los principales actores en cada canal Distribución

La distribución es un factor crítico que debe abordarse con sumo cuidado, sobre todo si se encuentra ligada al servicio de pre y post venta. Existen distintas alternativas para distribuir el producto en el mercado local. Se debe estudiar la mejor alternativa dependiendo del tipo de producto.

Exportación directa:

Generalmente, se trata de la venta a tiendas departamento. Por lo general ofrece seguridad y orden. Se puede usar como fórmula exclusiva de distribución o combinarla con alguna de las que a continuación se mencionan.

- Distribución a través de un agente o importador:

Este agente compra y vende la mercadería o asume la representación de ventas en el caso de que se trate de tiendas departamento dispuestas a importar directamente. El margen promedio de un agente que compra y vende se ubicará alrededor del 30% del valor CIF de la mercadería. En el segundo caso, generalmente contempla comisiones en torno al 7% a 10% del valor CIF.

- Distribución a través de una oficina propia:

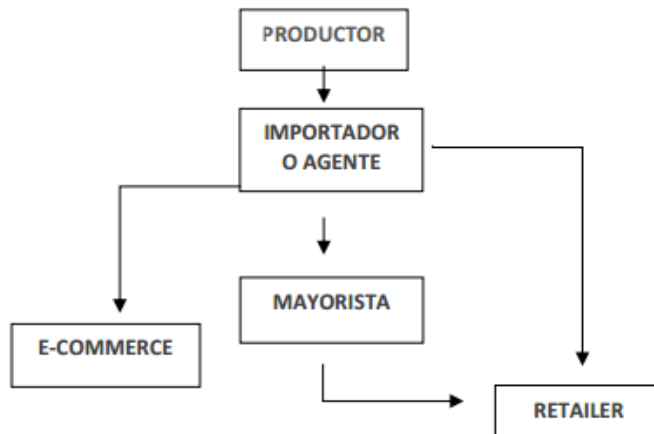
Generalmente, se realiza cuando las operaciones alcanzan volúmenes que justifiquen el costo asociado.

Es una fase a largo plazo. Se recomienda contar en esta oficina con empleados de nacionalidad del país que conozcan la idiosincrasia de la comunidad y opere de acuerdo a sus patrones.

- Distribución a través de servicios de terceros:

Este esquema de operación permite a los exportadores operar en el país con entrega en plaza asumiendo costos moderados y sin realizar inversión inicial ni asumir demoras por concepto de puesta en marcha de una oficina propia. La oferta de este tipo de servicios puede encontrarse actualmente en forma desagregada, es decir, por un lado puede contratarse la gestión de ventas y por otro lado los servicios logísticos. Permite combinar las alternativas anteriores.

2. Diagramas de flujo en canales seleccionados



Campañas de marketing de competidores externos o productores locales.

Las campañas de marketing dependen de cada tipo de producto, pero se focalizan en los siguientes aspectos:

- **Publicidad:** muchas compañías invierten en catálogos con el fin de resaltar las características de sus productos. Algunas lo hacen enviando periódicamente sus folletos y revistas a clientes que hayan hecho compras en el pasado, por ejemplo a través de internet. Así mantienen a su clientela informada de las últimas novedades.
- **Participación en ferias internacionales relacionadas al rubro:** no existen ferias orientadas únicamente a productos de cuero, pero si hay relacionadas a la moda. Un de ellas es “The Collection at WSA” (www.wsashow.com) que se orienta a calzados y artículos de vestir de lujo, que incluye carteras, bolsos, entre otros.
- **Implementación de tiendas y catálogos on-line** que permiten fortalecer la relación con los clientes por medio de sistemas de venta y distribución

eficaces e innovadoras. Además, el servicio post venta es fundamental para que exista un segundo pedido.

1.8.5 Estrategias Genéricas de Porter:

- Liderazgo en costos: los productos de origen asiático generalmente ofrecen precios bastante más bajos que los otros importadores abarcando casi todo este segmento.
- Diferenciación: ofrecer un producto único en el mercado.
- Alta Segmentación: elegir un segmento específico de clientes, por ejemplo mujeres entre 35 y 55 años gustan de artículos de calidad con diseños tradicionales.
- Combinar la diferenciación con una alta segmentación. Esta estrategia consiste en elegir un segmento de mercado (por ejemplo mujeres entre 40 y 65 años, de clase social ABC1 que gusten de artículos y accesorios de vestir elegantes) y ofrecerles un producto único en el mercado.

De las marcas más reconocidas y con mayor presencia de marketing se encuentran las siguientes:

1.8.6 Opiniones de actores relevantes en el mercado.

Según los importadores, los elementos que afectan la demanda de cueros, de un producto o país de origen, son:

- Calidad La gente prefiere productos de cuero auténtico.
- Diseño La elección de un estilo particular depende del sentido de la moda y las preferencias.
- Marcas comerciales reconocidas Algunas personas prefieren comprar productos de mayor calidad, asociados a una marca conocida, y no les importa el precio.
- Factores climáticos o de estacionalidad. Por ejemplo en invierno la demanda por chaquetas, chaquetones y casacas de cuero aumenta.

1.9 ESTUDIO TÉCNICO

1.9.1 Descripción de productos

La línea de productos de “Ipicueros” son chaquetas de cuero para dama y caballero, son fabricadas con materiales de la mejor calidad, cueros en ovejo, napa, becerro, cabro y gamuza.

Estas chaquetas brindan al cliente comodidad, seguridad y exclusividad, siendo este el principal objetivo, lograr que le cliente sienta que las chaquetas son de primera calidad y lo más importante la garantía ofrecida al cliente por cualquier daño que sufra el mismo, por consiguiente el cliente en el momento de comprar puede estar seguro que el producto que está comprando es 100% confiable.

Los insumos que utilizamos para la fabricación de estas chaquetas son de excelente calidad, cremalleras, botones, forros (entre otros).

Dando al producto un mayor valor agregado, calidad, elegancia, exclusividad y seguridad en la prenda, logrando un reconocimiento y posicionamiento de la empresa en el mercado.

Portafolio de productos:

Ipicuros como se mencionó anteriormente ofrecerá a sus clientes chaquetas para dama y caballero, con una gran variedad de diseños, estampados, bordados y también estampados en láser los cuales hacen del producto una chaqueta nueva y exclusiva en el mercado, ya que esto no es muy trabajado en este medio de las chaquetas de cuero. Por lo tanto el cliente tiene la posibilidad de escoger entre varias opciones.

Los diseños varían cada colección (2 colecciones al año) según la petición del cliente, por lo tanto estamos en completo cambio de modelos de chaquetas, realizando muestras para ser enviadas a los clientes y esperar ser aprobadas para así comenzar con la producción.

1.9.2 Productos:

- Chaquetas en ovejo para dama y caballero
- Chaquetas en cabro para dama y caballero
- Chaquetas en gamuza para dama y caballero
- Chaquetas en gamulan para dama y caballero
- Chaquetas en napa para dama y caballero
- Chaquetas motorbyke para dama y caballero (chaquetas para motos)
- Chalecos en gamulan, napa, conejo para dama.

Esta gran variedad de productos es debida a que no todos los gustos son iguales, por lo tanto se realizan chaquetas para todo tipo de personas y los precios pueden adaptarse a cualquier tipo de cliente.

PRODUCTO A OFRECER

El producto que Ipicuero ofrece a sus clientes son chaquetas elaboradas con cueros de excelente calidad y durabilidad.

El producto que se lleva a las grandes empresas comercializadoras debe tener unas características específicas, de las cuales depende que el producto tenga un buen éxito y guste a las empresas y al consumidor final, como lo son:

Calidad Durabilidad del producto Innovación moda Exclusividad y una buena aceptación en el mercado

Los beneficios que se tienen son que la empresa logre consolidarse a nivel local y nacional y que la empresa tenga sus propios puntos de venta, y un reconocimiento y posicionamiento en el mercado, también es importante mencionar que Ipicuarios pretende explorar las exportaciones a de chaquetas de cuero hacia México y Venezuela.

1.9.3 Establecimiento de costos de Producción

Para determinar el precio de una chaqueta se deben tener en cuenta factores como el tipo de cuero, los apliques que esta lleve, los forros, ya sean nacionales o importados, el modelo de la prenda y la cantidad de *dcm que se lleve.

*decímetros es la forma en que se mide el cuero en el cual 1dcm = 10 cm

Una chaqueta de dama aproximadamente se hace con 250 dcm y una chaqueta de hombre 290-300 dcm.

- Tipo del cuero / precio por dcm
- Gamuza: \$ 320 - \$ 500 (dcm)
- Ovejo: \$350- \$ 420 (dcm)
- Napa: \$ 300 dcm
- Becerro: \$500 (dcm)
- Gamulan: \$1200 (dcm)
- Cabro: \$ 290 (dcm)
- Cerdo: \$280 (dcm)

1.9.4 Apliques:

- Broches
- Botones
- Herrajes
- Taches
- Hebillas
- Conejo
- Gamulan
- Bordados
- Láser
- Cremalleras

1.9.5 Forros:

- Nacionales
- Importados
- Brioni
- Poliéster
- Brillantina
- Satinad

Proceso de producción

Jefe de producción: elaboración de los moldes respectivos.

1.9.6 Área de corte 1-2

Encargada por: el cortador #1 el cuál es el encargado de realizar el corte del cuero por piezas y tallas. cortador , se encarga del corte del forro para las chaquetas

1.9.7 Área de confección:

Conformada por 4 parejas de costurero con su respectivo armador, estos son los encargados de la confección de la chaqueta

Producto terminado: inmediatamente es pasado al planchado de las chaquetas.

1.9.8 Control de calidad

Personal encargado de revisar que las prendas cumplan los requisitos fijados en la ficha técnica

1.9.9 Etiquetado

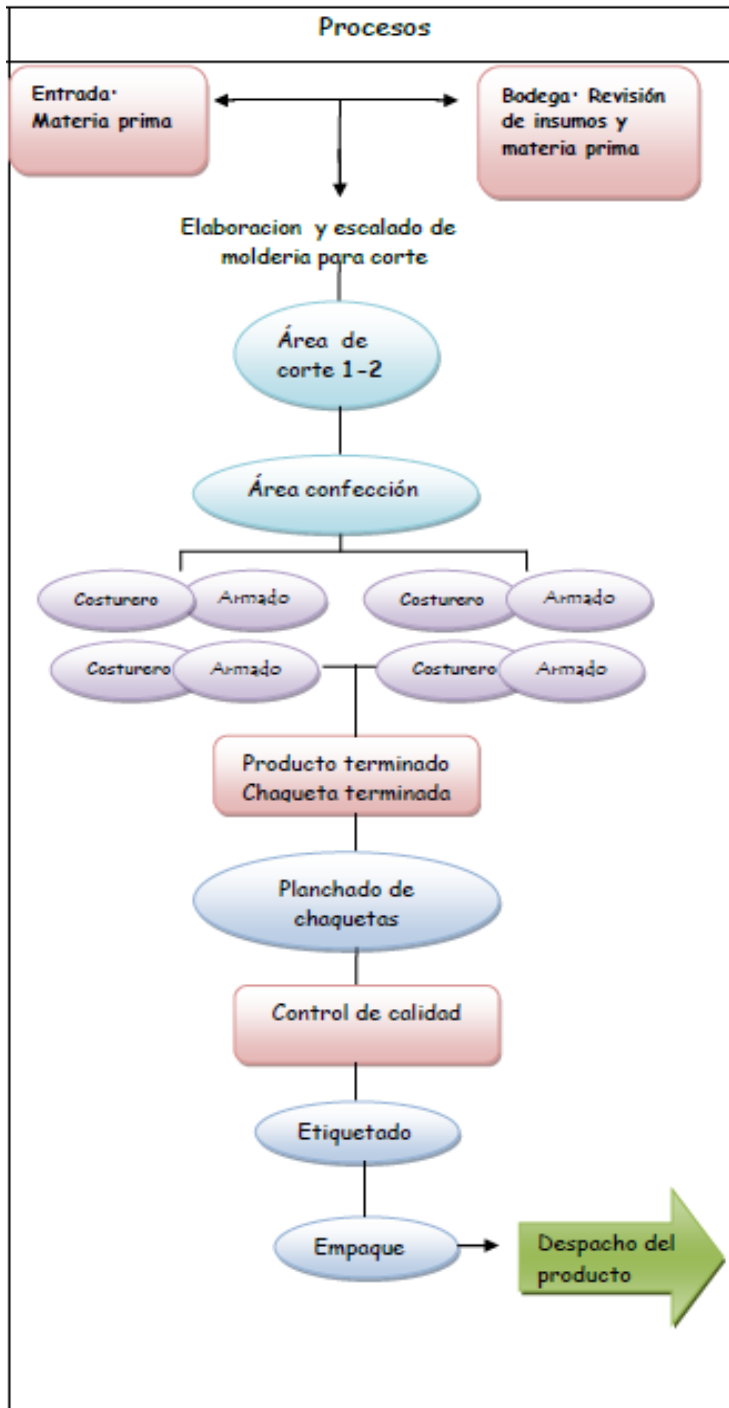
En esta parte del proceso, el producto ya ha sido revisado por lo tanto aquí se realiza la colocación de stickers: precios/ códigos de barras y referencias

1.9.10 Empaque.

El producto es empacado en porta vestidos por tallas y referencias luego se hace la distribución en cajas.

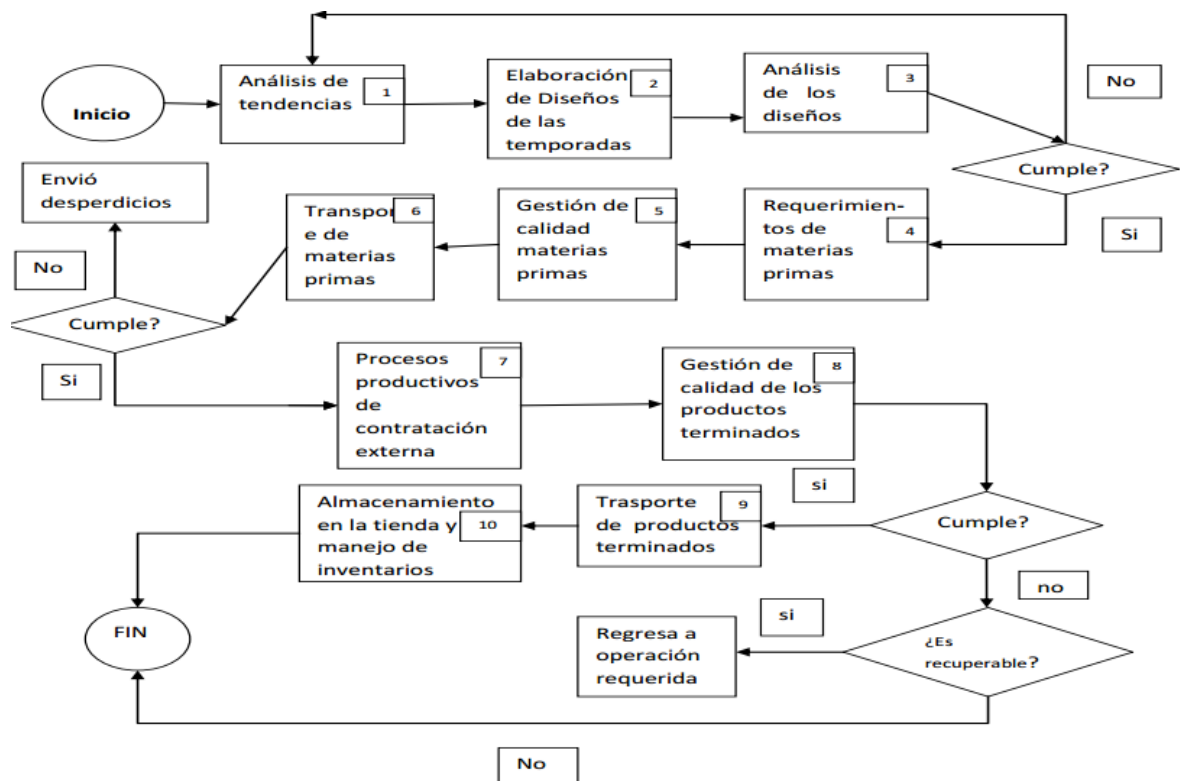
Despacho del producto: Finalmente el producto es llevado a la Empresa transportadora encargada de llevar el producto final.

Grafica 13 Flujograma de proceso



Fuente: Esta Investigación

Grafica 14 Diagrama de proceso



1.9.11 Explicación de Diagrama de proceso

Análisis de tendencias:

En este punto se toca los factores referentes a las pautas que marca el mercado con respecto a los lineamientos de moda que imperan en cada uno de las colecciones y de las temporadas; se debe analizar este contexto, para así determinar que colores, estilos, formas trapezoidales, materiales y demás factores de la moda están imperando en el mercado en determinado momento. Para lograr éste análisis de tendencias es importante indagar en lugares específicos como índice moda, y el catálogo de tendencias con el nombre de ISCI que es específico para el mercado local, pero que está acoplado a los requerimientos mundiales en términos de moda.

Elaboración de los diseños de la temporada:

Teniendo en cuenta el análisis anterior, los diseñadores de moda de la organización llevan a cabo los procesos de bocetación de los diseños que van a presentar a la junta directiva para determinada temporada.

Análisis de los diseños:

La junta directiva en conjunto con el grupo de diseñadores hace el análisis de los diseños presentados, y que tanto se acomodan estos a los requerimientos de las tendencias y por consiguiente del cliente. Los diseños que resultan aprobados tienen un análisis más exhaustivo en términos de requerimientos de materias primas; por el contrario si resulta insuficiente se examina si es recuperable o desechado, si es recuperable vuelve al análisis de tendencias, y si no, es desechado. Dentro de este análisis también se lleva a cabo el proceso de examen de cada una de los corpiños y de Patronaje, los cuales son entregados a los medios de contratación, para que ellos corten la tela con dichos requerimientos.

Requerimientos de las materias primas:

En este punto se estudia las necesidades en términos de materias primas que tienen cada uno de los diseños aprobados, para así determinar la cantidad de determinada tela que se va a necesitar, como la cantidad de otros materiales que hacen parte de la estructura de cada prenda.

Gestión calidad de las materias primas:

El personal encargado de analizar las materias primas tiene que ir hasta donde se encuentran éstas y llevar a cabo una inspección de dicho material, para así determinar si cumple con las exigencias determinadas por nuestra organización. Las materias primas que tienen un desempeño satisfactorio son transportadas; y las que no superan ese filtro son devueltas y renegociadas con el proveedor determinado.

Trasporte de las materias primas:

Una vez inspeccionadas y superada la gestión de calidad, las materias primas son transportadas a las instalaciones del proveedor de producción o satélite de producción, los cuales llevarán a cabo dicho proceso teniendo en cuenta las especificaciones que la organización les dio, en términos de tamaño, Patronaje, colores y demás factores concernientes al diseño de las prendas.

Procesos productivos de contratación externa:

En éste punto se llevara a cabo la elaboración del producto, acogíendose a los diseños, los bordados, los cortes, el patronaje, las hormas, y todos los factores referentes a la composición de la prenda. Así mismo el proveedor estimara cuál es su utilidad por unidad producida, éste proceso de negociación se llevara a cabo antes de la producción.

Gestión de calidad de los productos terminados:

Una vez elaboradas las prendas, la organización tiene que llevar a cabo un cuidadoso proceso de gestión de calidad, ya que de los productos que salgan de acá llegan directamente al cliente y una de las políticas de soulforest es la de mantener márgenes de calidad y de diseño muy altos, para así poder enfrentar el mercado de forma acertada, buscamos también que nuestros proveedores tengan en su estructura organizacional una gestión basada en la calidad, y que además tengan algún certificado concerniente a este tipo de problemáticas, sea éste las normas ICONTEC o algunas de las ISO. Más sin embargo si existen prendas que no cumplen las especificaciones determinadas son devueltas, para que se examinen y si existe la posibilidad de que sean repuestas o salvadas, para que hagan parte del inventario de la tienda de outlet.

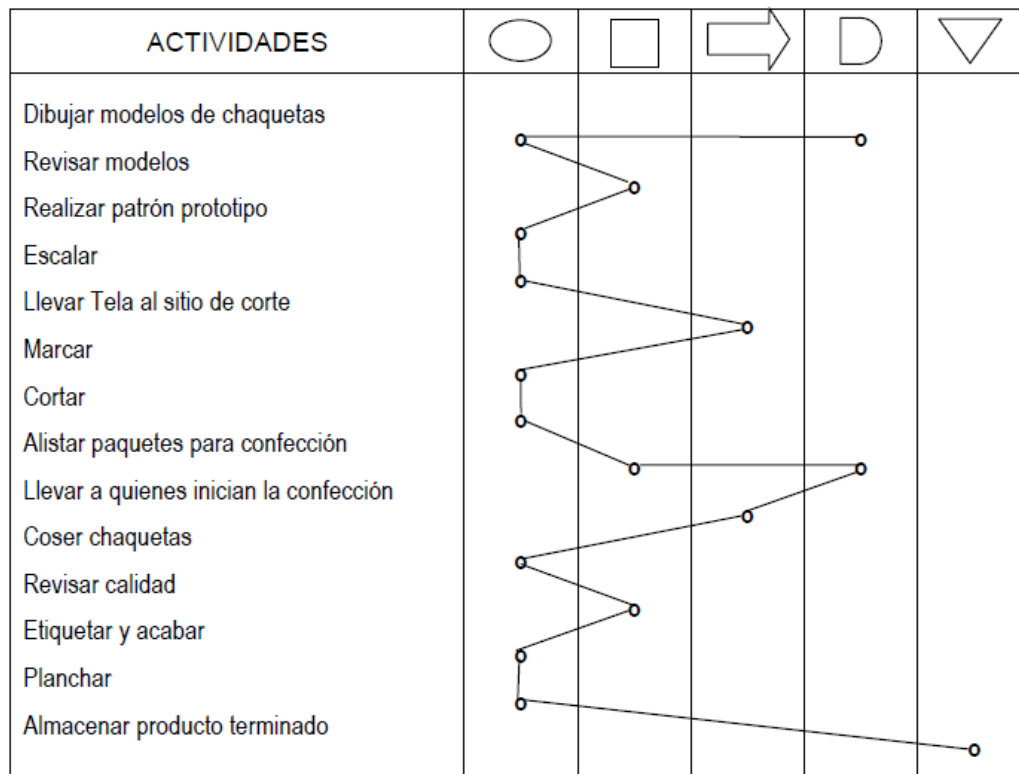
Trasporte de productos terminados:

En este punto las prendas ya confeccionadas y que superaron el filtro de calidad son transportadas al almacén de la organización, donde serán inventariadas y almacenadas; el transporte debe ser muy cuidadoso, ya que se están manipulando los productos terminados, además de esto debe tener un manejo de tiempos muy específico, ya que el cliente tiene expectativas determinadas referentes a los lanzamientos de cada una de las colecciones.

Almacenamiento y manejo de inventarios:

Una vez las prendas hayan llegado cada uno de los almacenes, tienen otro filtro de calidad, ya que durante el transporte pudieron haber tenido alguna eventualidad, posterior a éste paso se lleva a cabo el inventario y almacenamiento de los productos, así mismo se decora y se ubican en los entrepaños o las repisas de forma tal que la prenda sea atractiva para la vista del consumidor.

Grafica 15 Diagrama basico de flujo



Fuente: esta Investigación.



Localización, definición y tamaño de la empresa

Ipícueros es una empresa privada, local e industrial mediante la cual se hace el proceso de transformación de la materia prima que es el cuero en diferentes tipos de chaquetas.

Ipícueros será una empresa de tamaño pequeña, ya que cuenta con aproximadamente 20 Trabajadores contando la parte administrativa y en la planta

de producción, por lo tanto se encuentra en el rango de más de 10 trabajadores y menos de 50 y su activo neto no será superior a los 100 millones de pesos.

1.9.12 Localización:

Ipícueros estará radicada en la ciudad de Ipiales

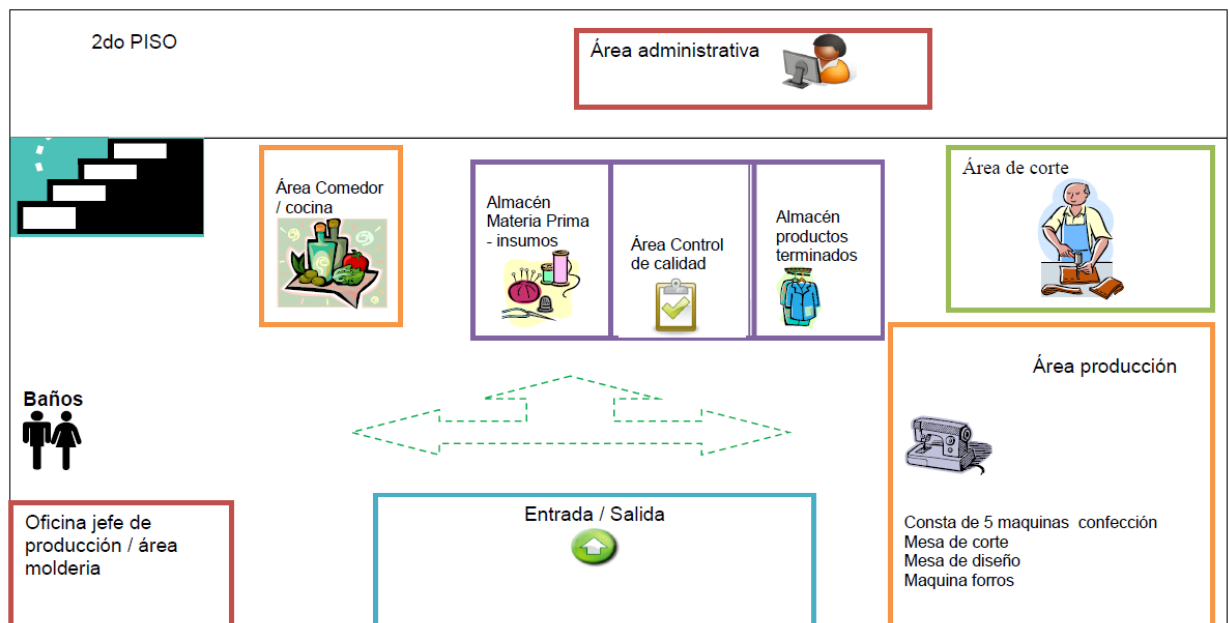
Dirección: Carrera 1B No 7- 42

Barrio: Champagnat

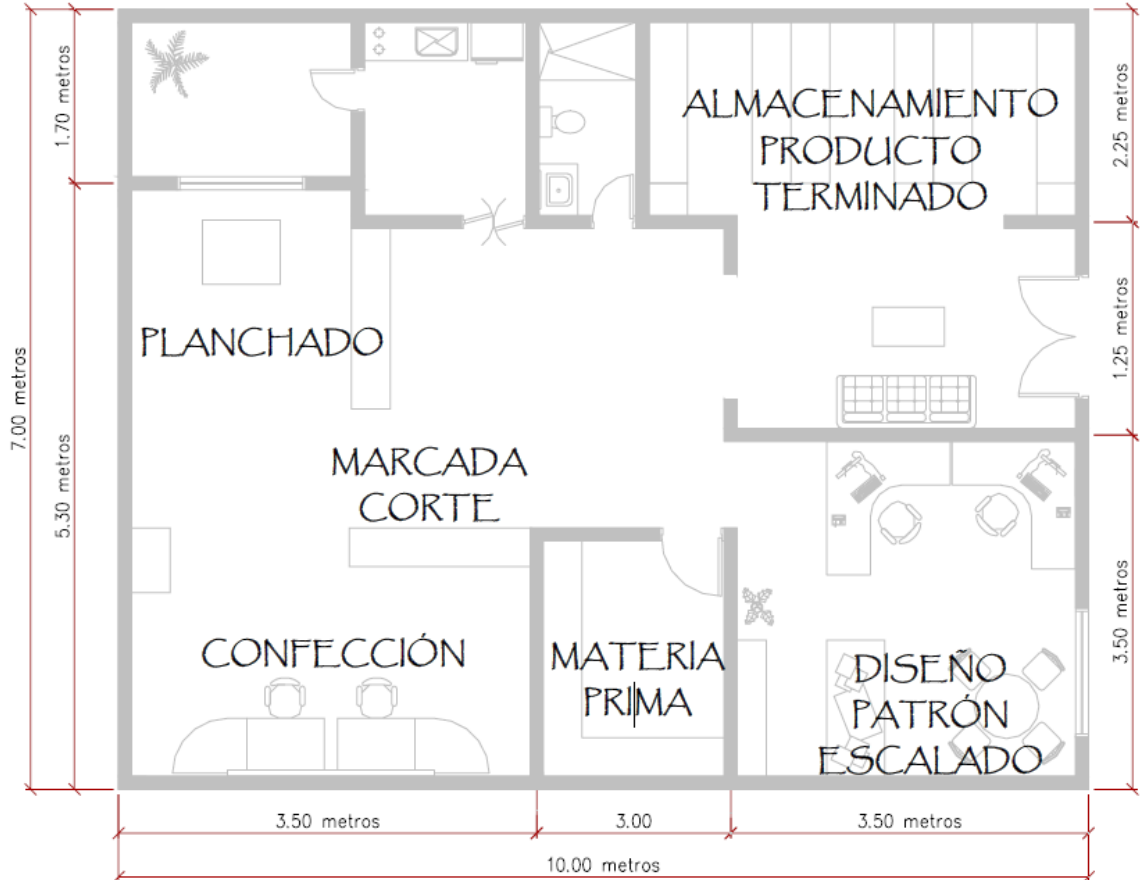
Teléfono: 7731194

Correo electrónico: ipicuarios@gmail.com

Grafica 16 Diagrama basico de flujo



Grafica 17 Distribución de la planta



Fuente: Esta investigación

Por otra parte, para el buen funcionamiento de “Ipicueros” Ltda. Se requieren los siguientes equipos y maquinarias:

- Una mesa de patronaje, de 0.80 m x 1.50 m Una plancha industrial
- Un caldero generador de vapor Una cortadora
- Dos máquinas planas Ocho sillas
- Una fileteadora Una botonadora Una hojaladora
- Dos computadores de oficina
- Equipo de oficina: dos escritorios, dos sillas de escritorio, un archivador, dos teléfonos, un extintor, un tablero.
- Una mesa redonda de 1.20 m de diámetro.

En el cuadro siguiente se describen los equipos y maquinarias que serán utilizados en el proceso de fabricación de chaquetas de Cuero, el proveedor que lo suministrará y el valor correspondiente.

Tabla 3 Proveedores de Equipos y Maquinarias

Descripción	Identificación	Unidad	Precio unitario	Proveedor
Cuero	Materia Prima	Decímetros Según unidades vendidas.	280-320-1000-520 \$	• AYC cueros • Curtiembre Melissa • Curtiembres Roma
Forros para chaquetas	Insumos	Mts2	4.000-9.000 \$	Lafayette * Textiles romanos
Solución	Insumos	Lts		La economía
Botones	Insumos	Unidades	100-150 \$	West point
Broches	Insumos	Unidades		West point
Cremalleras	Insumos	Unidades		YKK Colombia
Intensificadores	Insumos	Cm3	11.500\$	LJW Colombia
Hilo nylon	Insumos	Conos		Nivaltex
Hilo algodón	Insumos	Conos		Nivaktex
Pegante	Insumos			Incap
Agujas	Insumo	Almohadilla		Singer
Entretelas	Insumos			Beltratex
Guata	Insumos			Beltratex
Cajas	Insumos	Unidad	12.000	
Flees	Insumos			Pisantex
Ribs	Insumos			Alfonso Sanabria E.U
Hombreras	Insumos	Unidades		Gomes castro
Marquillas	Insumos			Suramericana

Fuente: Esta Investigación.

Plan de producción

Para realizar el plan de producción se pronosticó una producción de 82 unidades en promedio, puesto que las políticas de inventarios que se establecieron en el plan de mercadeo dice que el promedio de ventas mes corriente será la décima parte de la suma de los 10 meses corrientes. Además, para los meses de temporada que en este caso es Julio y Diciembre, la empresa producirá en el mes anterior de cada uno, según las políticas de inventario, una cantidad mayor al mes corriente por considerarse estas fechas como de mayor desempeño en ventas por un mayor poder adquisitivo de los consumidores. La producción de los años 2 y 3,

se calculó, con base en el aumento de las ventas proyectadas para esos años, es decir 6% y 8% respectivamente

Tabla 4 Plan de Producción

INVENTARIO CHAQUETAS																
		MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
	#Unidades	0	82	158	231	276	261	254	117	114	50	35	212	0	4	8
INVENTARIO	Costo Unitario	0	46.666	46.666	46.666	46.666	46.666	46.666	46.666	46.666	46.666	46.666	46.666	0	46.666	47.302
INICIAL	Costo Total	0	3.826.624	7.373.251	10.779.880	12.879.856	12.179.864	11.853.201	5.459.939	5.319.941	2.333.307	1.633.315	9.893.223	0	186.665	378.414
	#Unidades	82	82	82	82	82	115	82	82	82	82	287	82	1.222	1.295	1.373
PRODUCCION	Costo M.P. por Unidad	12.751	12.751	12.751	12.751	12.751	12.751	12.751	12.751	12.751	12.751	12.751	12.751	12.751	13.389	14.058
	Costo Conversion U	33.915	33.915	33.915	33.915	33.915	33.915	33.915	33.915	33.915	33.915	33.915	33.915	33.915	33.915	33.915
	Costo Total por Unidad	46.666	46.666	46.666	46.666	46.666	46.666	46.666	46.666	46.666	46.666	46.666	46.666	46.666	47.304	47.973
	Costo Total	3.826.624	3.826.624	3.826.624	3.826.624	3.826.624	5.366.607	3.826.624	3.826.624	3.826.624	3.826.624	13.393.184	3.826.624	57.026.031	61.258.290	65.867.106
	#Unidades	82	164	240	313	358	376	336	199	196	132	322	294	1.222	1.299	1.381
DISPONIBLE	Costo Unitario	46.666	46.666	46.666	46.666	46.666	46.666	46.666	46.666	46.666	46.666	46.666	46.666	46.666	47.302	47.969
VENTAS	Costo Total	3.826.624	7.653.248	11.199.875	14.606.504	16.706.480	17.546.471	15.679.825	9.286.563	9.146.565	6.159.931	15.026.499	13.719.847	57.026.031	61.444.955	66.245.520
COSTO DE	#Unidades	-	6	9	37	97	122	219	85	146	97	110	290	1.218	1.291	1.368
VENTAS	Costo Unitario	46.666	46.666	46.666	46.666	46.666	46.666	46.666	46.666	46.666	46.666	46.666	46.666	46.666	47.302	47.969
	Costo Total	-	279.997	419.995	1.726.647	4.526.616	5.693.270	10.219.886	3.966.622	6.813.257	4.526.616	5.133.276	13.533.182	56.839.366	61.066.541	65.621.920
	#Unidades	82	158	231	276	261	254	117	114	50	35	212	4	4	8	13
INVENTARIO	Costo Unitario	46.666	46.666	46.666	46.666	46.666	46.666	46.666	46.666	46.666	46.666	46.666	46.666	46.666	47.302	47.969
FINAL	Costo Total	3.826.624	7.373.251	10.779.880	12.879.856	12.179.864	11.853.201	5.459.939	5.319.941	2.333.307	1.633.315	9.893.223	186.665	186.665	378.414	623.600

Fuente: Esta Investigación.

1.10 ESTUDIO ADMINISTRATIVO

1.10.1 Descripción de la Empresa

IPICUEROS SAS

Es una empresa dedicada a la producción de chaquetas de cuero, radicada en la ciudad de Ipiales, Esta empresa se creara con el fin de comercializar y producir chaquetas de cuero de alta calidad, moda y exclusividad en sus diseños proporcionando al cliente la exclusividad de estos productos, estas chaquetas se producirán con cuero de excelente calidad y a unos precios más bajo de los que se encuentran en el mercado.

Ipícueros, al comienzo solo pretende vender chaquetas de cuero a nivel nacional como : Ipiales y Pasto, a medida que transcurra el tiempo la empresa alcanzara experiencia en el mercado, en cuanto a diseños, calidad de los insumos, materias primas, precios competitivos y mercados objetivos, lo que nos permita abrir nuevos mercados.

Una vez se establezca la empresa como tal, se puede pensar en mercados hacia el norte del país e intentar incursionar en mercados internacionales como lo es el mercado del Ecuador en especial la ciudad de Tulcan.

Misión

Ipícueros, es una marca dedicada a la confección y comercialización pretende crear nuevas alternativas en el ámbito del cuero, especializada en chaquetas, satisfaciendo las necesidades de hombres mujeres y niños, innovando en sus diseños, con un nivel de calidad acorde con la marca y brindando un excelente servicio.

Visión

Ipícueros, para el año 2020 seremos una marca líder en la confección de prendas en cuero, en el sector de la industria de la moda a nivel nacional y latinoamericano, manteniendo su compromiso con el diseño y calidad de sus prendas.

Valores

- **Honestidad:** Somos una empresa transparente que inculca valores a sus empleados con sentido de pertenencia y ante todo la calidad humana.

- **Igualdad:** Ante todo somos personas debido a esta razón se respetan los derechos de los demás, por eso mismo hay un trato igual para todos los empleados de la empresa.
- **Responsabilidad:** Responder a sus labores y trabajos que se les haya asignado de una manera puntual.
- **Cumplimiento:** cumplir con los horarios, con la fechas de entrega de los pedidos, con las reglas ya establecidas en la empresa.
- **Innovación:** imponer nuevas técnicas en la moda del cuero y en los productos para la mejora de este.
- **Orden:** la empresa debe cumplir las normas establecida por la administración y así mantener el orden indicado para cada proceso.

PRINCIPIOS CORPORATIVOS

Innovación: en los procesos y el servicio, mediante la adecuación creativa al entorno.

Trabajo en equipo: buscar que todas las personas estén comprometidas con la organización y actúen arduamente para alcanzar un objetivo común.

Mejora Continua: actitud de proponer acciones que permitan mejorar los procesos internos y aumentar la satisfacción de los clientes.

Servicio: actitud de satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos superando las expectativas de quienes esperan un producto de calidad, generando un ambiente agradable.

OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

Asegurarle al cliente la satisfacción desde el principio, desde la selección de la materia prima, el diseño, la confección, hasta la forma de entregársela en el punto de venta con un buen servicio.

Proporcionar un excelente clima organizacional a sus empleados y directivos, a través de comunicación asertiva, que permita un respeto entre todas las partes.

1.10.2 Objetivos generales

Ser una Empresa reconocida por su lealtad, calidad, confiabilidad y excelente precio en el mercado.

Lograr un posicionamiento en el mercado local y nacional de las chaquetas de cuero.

Generar utilidades rentables para pagar lo justo a los empleados y lograr la retroalimentación de la empresa.

Participar en el mercado de forma constante y activa para establecer mercado fluido y con buenas salidas de comercialización.

ESTRATEGIAS:

Investigación constante de las tendencias del mercado en la moda. Desarrollo de nuevos productos Ofrecimiento de nuevas alternativas y desarrollos frente al mismo producto. Cumplimiento de objetivos y metas propuestas

POLITICAS

Ser una empresa emprendedora caracterizada por el orden y rectitud en sus procesos. Brindar un excelente servicio al cliente. Cumplir con el horario indicado por la empresa Cumplir a los clientes con las fechas de entrega de mercancías.(justo a tiempo) Mantener al día los pagos (clientes proveedores, impuestos)

IMAGEN

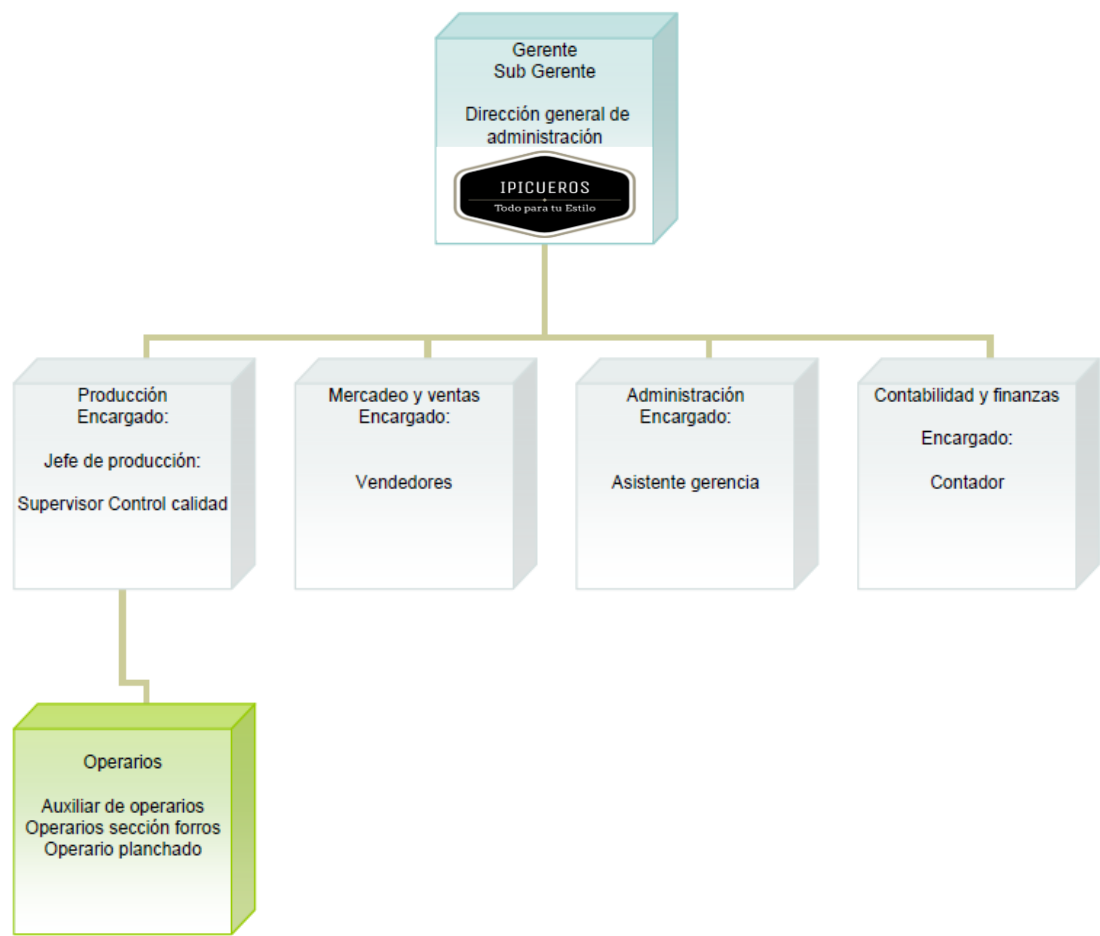
La empresa registra la marca “IPICUEROS” en el registro de patentes y marcas.

1.10.3 El logotipo de la marca es la siguiente:

Fuente: Este estudio

Este logotipo aparecerá en las etiquetas externas e internas de las prendas, así como en las tarjetas de visitas.

Estructura Organizacional



Fuente: Este estudio.

Personas que ocuparan los cargos

En el siguiente cuadro se presentara un análisis detallado de cada uno de los cargos en la Empresa Ipicueros S.A.S con su respectiva descripción de actividades

Tabla 5 Análisis de cargos

ANALISIS DE CARGOS		
CARGO		PERFIL
Comercializador/ vendedor Gerente	Cumplir con los objetivos establecidos por la empresa la visión y misión de la empresa, hacia donde va encaminada la empresa,	Gerente
	Tomar de decisiones en situaciones críticas. Establecer normas y reglas y velar por su cumplimiento. Llevar un control de las finanzas de la empresa.	Sub gerente
Jefe de mercadeo y ventas	La persona encargada de esta área se encarga de estar en constante contacto con el medio, de proporcionar a la empresa clientes, seguridad y confiabilidad de estos.	Comercializador/ vendedor
	Actividades:	
	Promocionar el producto Publicidad El diseño Marca Distribución del producto	
	Plan de mercadeo	
	Mercado Meta Segmentación de mercado Análisis del ciclo de vida del producto Técnicas de ventas Diseño de Productos	
Asistente de gerencia	Funcionamiento de la empresa:	

	Pago de personal. Verificar que se cumplan las reglas y políticas de la empresa. Pago proveedores Control inventarios, insumos y producción	Asistente de gerencia
Jefe de producción	El encargado de esta área se debe mantener en contacto con los operarios y así mismo de la producción en curso, de dudas, ayudarles con la corrección de errores por consiguiente: que la producción salga a tiempo, de una excelente calidad, de informar de cualquier tipo de inconveniente para dar solución inmediata.	Supervisor de personal
Jefe control de calidad	La persona encargada de esta área se encarga de revisar el producto terminado, que cumpla con los requisitos de calidad exigidos en la empresa.	Supervisora de control de calidad producto terminado
Contador	El contador se encarga básicamente de llevar un sistema contable en el que se detallen los ingresos y egresos monetarios además de estar al día en: Impuestos. Emisión de facturas. Costos. Ventas. Declaración de renta (entre otras actividades)	Contador
Operarios	El operario se encarga de construir la prenda en la maquina	Costureros
Auxiliar u operario armador	Persona encargada de ensamblar la prenda y rematarla.	Ayudante/ auxiliar
Operario sección forros	Persona encargada de construir los forros.	Costurero Cortador
Operario sección plancha	Persona encargada del planchado de las chaquetas ya terminadas.	Plancha y terminación chaqueta

Fuente: Este estudio

Forma de contratación

El contrato que se utiliza en Ipicueros es un formato de contrato por prestación de servicios profesionales independientes, que se celebra de manera bilateral entre la empresa y la persona especializada en algún tema específico.

La prestación de servicios se refiere a la ejecución de labores basadas en la experiencia, capacitación y formación profesional de una persona en determinada materia.

Proceso de selección y contratación

Perfil del puesto: se especifica el puesto requerido para el cual se deben cumplir con las necesidades y especificaciones.

Reclutamiento: el tipo de reclutamiento utilizado en la empresa es: familiares o recomendados y conocidos del medio.

Selección: en este punto, se verifican las hojas de vida, la experiencia de la persona y se hace una prueba para analizar y observar la calidad del trabajo.

Las funciones o actividades a realizar.

Establecer los objetivos visión y misión de la empresa, hacia donde va encaminada la empresa y consta de un plan de trabajo, mantener un ambiente agradable de trabajo con los empleados.

Funcionamiento de la empresa:

Pago personal Verificar que se cumplan las reglas y políticas de la empresa.

Pago proveedores
Control inventarios,
Insumos y producción.
Firmar cheques.

Actividades:

Promocionar el producto
Publicidad
El diseño
Marca Distribución del producto

Procesos de producción:

Corte del cuero
Corte de forro
Confección de chaquetas
Planchado
Revisión chaquetas (control de calidad)
Almacenamiento de insumos

Sistema contable

Impuestos
Emisión de facturas
Costos
Ventas Declaración de renta (entre otras actividades)

Análisis DOFA

A continuación se mostrara un cuadro donde se especifican las debilidades, fortalezas oportunidades y amenazas de IPICUEROS por medio de un análisis DOFA, creando así, unas estrategias para la puesta en marcha de la empresa.

Tabla 6 Análisis DOFA IPICUEROS

DOFA ANALISIS DOFA IPICUEROS EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE CHAQUETAS DE CUERO	DEBILIDADES (D) Capacidad de inversión limitada Capacidad de producción limitada Acceso limitado a nuevos mercados Control de inventarios de materia prima	FORTALEZAS (F) Mano de obra capacitada Uso de insumos de excelente calidad. Excelente Control calidad Facilidad al acceso de los cueros.(MP) Belén Nariño
OPORTUNIDADES (O) Frontera con Ecuador Diversificación en productos Acceso a nuevos mercados.	ESTRATEGIAS (DO) Exportar productos de la mejor calidad a nuevos mercados potenciales. Competir con precio calidad y diseños. Participación en ferias e información del mercado. Solicitar créditos de inversión para la puesta en marcha y tener capacidad de producción.	ESTRATEGIAS (FO) Aumentar el ciclo de vida útil más largo a comparación de otras empresas, de mejor calidad, con mejores acabados y una textura excelente. Logrando competitividad en el mercado de las chaquetas en cuero.
AMENAZAS (A) Competitividad en el precio con los productos chinos Tasa de cambio. Incumplimiento en la entrega de materia prima. Problemática de aguas en las curtiembres	ESTRATEGIAS (DA) Innovar en diseños, calidad y materia prima. Reducción de los costos. Competir con calidad del producto.	ESTRATEGIAS (FA) Cumplir las normas sanitarias ligadas por la ley. Incremento de personal capacitado. Ampliación de mercados

Fuente: Este Estudio

1.11 ESTUDIO FINANCIERO

El estudio financiero tiene como propósito determinar, cual es el monto de los recursos económicos necesarios para la realización del proyecto, cuál será el costo total de operación, que abarque las funciones de producción, administración y ventas; así como el identificar indicadores que servirán como base para la parte final y definitiva del proyecto, como es la evaluación económica.

Para la realización del estudio y análisis financiero de la empresa se utiliza el modelo financiero facilitado por FONADE, así mismo, se parte de los siguientes supuestos e indicadores económicos con el fin de proyectar los diversos estados y flujos financieros.

- Los años contables estarán compuestos de periodos de 360 días
- Se trabaja con una tasa mínima aceptable de retorno para evaluar la inversión del 18% efectiva anual
- La distribución de las utilidades se realizarán a partir del tercer año con un porcentaje del 20% sobre las utilidades netas del proyecto, manteniéndose dicho porcentaje hasta el quinto año de proyección
- La carga prestacional será pagada de acuerdo con los valores establecidos por el código laboral vigente.
- La depreciación de la maquinaria y equipo se realiza por el método de línea recta, según vida útil
- La amortización de los activos diferidos se realiza en 5 años
- Los supuestos macroeconómicos con los cuales se ha trabajado para la proyección de precios, salarios y demás costos y gastos son los siguientes.

Tabla 7. Indicadores macroeconómicos

Variables Macroeconómicas	2016	2017	2018	2019	2020
Inflación	4,00%	3,25%	3,01%	3,02%	3,02%
Devaluación	8,00%	2,28%	4,55%	2,74%	0,87%
IPP	4,00%	3,25%	3,01%	3,02%	3,02%
Crecimiento PIB	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
DTF T.A.	8,63%	7,94%	7,08%	6,33%	5,59%

Fuente. Este estudio

INVERSIONES

En este aspecto se analizan y cuantifican los costos necesarios en activos fijos, activos diferidos y capital de trabajo para iniciar la puesta en marcha de la fábrica productora de chaquetas de cuero.

Inversión en activo fijo. La inversión por concepto de activos fijos contempla los siguientes rubros: equipo de fábrica, muebles y enseres de oficina, equipo de cómputo, herramientas menores de fábrica.

Construcciones y adecuaciones: Teniendo en cuenta que el predio es de propiedad del emprendedor se tiene en cuenta las construcciones y adecuaciones que se requieren de acuerdo a las necesidades operativas, administrativas y logísticas de la fábrica.

En este aspecto, se cuantificaron los recursos necesarios para la construcción de la fábrica, instalación de bodega. La inversión correspondiente a adecuaciones asciende inicialmente a \$11.000.000.

Maquinaria y equipo: corresponde a todos los equipos de producción y algunas herramientas menores de uso manual para el mantenimiento y control de calidad que se requieren para la puesta en funcionamiento de la fábrica.

Muebles y enseres: conformado por los muebles y elementos de dotación necesarios para el funcionamiento administrativo de la fábrica,

Equipos de oficina: Son los equipos requeridos para el adecuado funcionamiento del área administrativa de la empresa, los cuales están representados por los elementos de cómputo y comunicaciones

Tabla 8 Plan de compras e inventarios

Descripción	Identificación	Unidad	Precio unitario	Proveedor
Cuero	Materia Prima	Decímetros Según unidades vendidas.	280-320-1000-520	Belen cueros Curtiembre MAS cuero Curtiembres Piel
Forros para chaquetas	Insumos	Mts2	4.000-9.000	Lafayette * Textiles romanos
Solución	Insumos	Lts		La economía
Botones	Insumos	Unidades	100-150	West point
Broches	Insumos	Unidades		West point
Cremalleras	Insumos	Unidades		YKK Colombia
Intensificadores	Insumos	Cm3	\$11.500,00	LJW Colombia
Hilo nylon	Insumos	Conos		Nivaltex
Hilo algodón	Insumos	Conos		Nivaktex
Pegante	Insumos			Incap
Agujas	Insumo	Almohadilla		Singer
Entretelas	Insumos			Beltratex
Guata	Insumos			Beltratex
Cajas	Insumos	Unidad	\$12.000,00	
Flees	Insumos			Pisantex
Ribs	Insumos			Alfonso Sanabria E.U
Hombreras	Insumos	Unidades		Gomes castro
Marquillas	Insumos			Suramericana

Fuente: Este estudio

Tabla 9 Costos Unitarios Del Producto

TIPO CUERO	UNIDADES	PRECIO	TOTAL VENTAS
NAPA (GANADO VACUNO)	4000	\$ 170.000	\$ 680.000.000
ANTICK (ENCERADO)	509	\$ 140.000	\$ 71.260.000
TOTAL VENTAS		\$ 751.260.000	

Fuente: Este estudio

El total del ingreso por ventas para el año 2017 es de 751.260.000 millones de pesos

Tabla 10 costos por unidad

COSTOS	UNIDADES PRODUCIDAS	COSTO UNITARIO	VALOR
M.O	4509	18298	\$ 82.340.650

El valor de la confección por prenda es de \$18.298 pesos. Teniendo una producción de 4509 unidades para el año 2017 el costo de mano de obra sería de \$82.340.650 millones de peso

Tabla 11 Costos indirectos de Fabricación

Análisis de costo de Fabricación

COSTOS	UNIDADES PRODUCIDAS	COSTO UNITARIO	VALOR
CIF	4509		
Temporales	4509	\$6.495	\$29.287.840
INSUMOS	4509	\$1.517	\$6.840.120
VARIOS		\$150	
Hilos		\$500	
Pegante		\$500	
Entretela		\$367	
Arrendamiento	4509	\$5.411	\$24.400.000
Servicios	4509	\$4.743	\$21.385.932
mantenimiento y reparación	4509	\$1.466	\$6.611.510
adecuación e instalación	4509	\$282	\$1.272.648
Amortizaciones	4509	\$1.350	\$6.085.040
Diversos	4509	\$5.889	26.552.070
otros indirectos	4509	\$865	\$3.902.086
Depreciación	4509	\$1.794	8.089.000
TOTAL		\$29.813	134.426.246

Fuente: Este estudio.

Los costos indirectos de fabricación son de \$ 29813 pesos por prenda fabricada.

Costos materia prima por prenda de Napa hombre, Antick hombre y Napa dama

Tabla 12. Costos de materias prima Napa Hombre Antick Hombre Y Napa Dama

MATERIA PRIMA	UNIDADES PRODUCIDAD	PROMEDIO POR UNIDAD	\$ DECIMETRO	TOTAL VALOR CUERO POR PRENDA	TOTAL \$
NAPA HOMBRE	3500	265	\$275	927500	\$255.062.500
ANTICK HOMBRE	300	265	\$255	79500	\$20.272.500
NAPA DAMA	500	220	\$275	110000	\$30.250.000
ANTICK DAMA	209	220	\$255	45980	\$11.724.900
TOTAL	4509	4509		1162980	\$317.309.900

Fuente: Este estudio.

El valor de la materia prima cuero, varía dependiendo del promedio que lleve cada chaqueta, por eso se puede observar la diferencia en chaquetas de cuero de hombre y dama, ya que el diseño y referencia hacen que estos costos varíen.

*decímetro es la medida que se utiliza en el cuero, un decímetro equivale a 10cms

TIPO DE FORRO	UNIDADES	RERENCIA	PROMEDIO MTS	TOTAL MTS	\$ MTS
BRIONI	3800	HOMBRE	1,15	4370	2800
	709	DAMA	1	709	2800
TOTAL UNIDADES	4509		TOTAL METROS	5079	\$14.221.200

Tabla 13. Costos Unitarios de prenda en Brioni

COSTOS UNITARIOS POR PRENDA	
UNITARIOS DE FABRICACION	\$ 29.813
M.O	18298
MATERIA PRIMA	
Cuero	\$70.373
Forro	\$ 3.154
GASTOS VARIOS 2%	\$2.433
TOTAL COSTO PRENDA	\$124.070

Teniendo una producción anual de 4500 prendas, podemos decir que el costo unitario es de \$124.070

Tabla 14. Flujo de caja 2017

EMPRESA IPICUEROS S.A.S

FLUJO DE CAJA PROPUESTO DE ENERO-2017 a DICIEMBRE-2017

DETALLE	ene-17	feb-17	mar-17	abr-17	may-17	jun-17	jul-17	ago-17	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17
VENTAS	4.568.560	12.020.170	22.067.834	36.825.679	31.673.216	45.768.974	12.705.536	13.729.464	132.584.000	277.424.000	76.845.632	85.000.000
INGRESOS	12.782.587	14.615.980	73.193.715	104.448.971	35.495.667	63.574.295	43.672.345	38.225.740	150.189.065	234.874.816	123.149.598	42.294.279
RECAUDO CARTERA DURANTE EL PERÍODO	12.782.587	8.615.980	18.693.715	68.293.971	15.245.167	53.014.295	13.167.345	12.805.740	150.189.065	214.374.816	123.149.598	42.294.279
PRESTAMOS DE TERCEROS	0	6.000.000	54.500.000	36.155.000	20.250.500	10.560.000	30.505.000	25.420.000	0	20.500.000	0	0
EGRESOS												
OPERATIVOS												
M. O. D.	3.055.860	6.069.478	7.293.476	8.303.534	7.873.445	7.840.354	7.511.629	8.552.075	8.052.192	8.503.694	9.152.078	6.613.835
C. I. F.	4.465.445	6.885.985	5.846.754	7.074.967	6.126.859	5.175.392	7.335.542	4.050.223	10.004.624	11.653.214	10.542.340	12.726.194
PROVEEDORES	1.747.271	5.473.166	19.668.306	26.310.612	5.328.468	30.601.572	10.243.596	8.561.975	115.457.348	123.886.991	58.751.758	27.101.108
GASTOS												
ADMINISTRACION	5.050.653	10.975.721	7.603.041	6.053.351	13.061.743	8.268.169	8.094.919	5.541.400	6.550.050	4.505.501	4.471.174	6.800.794
VENTAS	6.024.210	9.039.031	8.275.959	4.228.825	5.472.584	10.249.108	5.092.809	4.548.635	6.689.303	6.098.953	8.104.928	6.129.168
OTROS EGRESOS OPERACIONALES												
IMPUESTOS DISTRITALES	189.138		68.677		243.819		320.611		109.441		1.697.433	
IMPUESTOS NACIONALES	1.400.000	1.260.000	1.605.000	1.723.460	984.500	1.007.549	765.433	1.302.456	654.328	785.632	1.023.454	1.234.567
PAGO PRESTAMOS DE TERCEROS	850.000	1.050.000	905.000	750.000	815.003	650.402	915.004	450.030	506.007	35.685.040	21.460.530	540.302
ACREEDORES VARIOS	186.000	240.050	360.054	124.521	298.542	201.032	220.054	200.432	320.564	404.001	180.403	220.400
SUBTOTAL EGRESOS	22.968.577	40.993.431	51.626.267	54.569.270	40.204.963	63.993.578	40.499.597	33.207.226	148.343.857	191.523.026	115.384.098	61.366.368
FINANCIEROS	960.434	1.625.953	1.434.072	1.238.519	1.351.387	1.237.962	1.265.872	1.611.281	1.038.810	1.353.191	867.248	580.066
PAGOS CREDITOS	9.304.020	8.430.050	7.564.321	7.532.030	6.340.358	3.834.080	4.133.050	3.343.060	3.080.701	16.500.600	12.300.505	1.404.060
TOTAL EGRESOS	33.233.031	51.049.434	60.624.660	63.339.819	47.896.708	69.065.620	45.898.519	38.161.567	152.463.368	209.376.817	128.551.851	63.350.494
FLUJO NETO DEL PERIODO	-20.450.444	-36.433.454	12.569.055	41.109.152	-12.401.041	-5.491.325	-2.226.174	64.173	-2.274.303	25.497.999	-5.402.253	-21.056.215
MAS SALDO INICIAL CAJA	69.700.623	49.250.179	12.816.725	25.385.779	66.494.931	54.093.890	48.602.565	46.376.391	46.440.564	44.166.262	69.664.261	64.262.007
SALDO FINAL CAJA	49.250.179	12.816.725	25.385.779	66.494.931	54.093.890	48.602.565	46.376.391	46.440.564	44.166.262	69.664.261	64.262.007	43.205.792

Fuente: Este Estudio

COSTOS UNITARIOS DEL PRODUCTO

Tabla 15. Ventas año 2017

TIPO CUERO	UNIDADES	INCREMENTO ANUAL	PRECIO	TOTAL VENTAS
PREFONDO	3000	5%	\$189.000	\$567.000.000
NAPA	700	5%	\$178.500	\$124.950.000
CARNAZA	1800	5%	\$129.500	\$233.100.000
CHALECOS	200	5%	\$70.000	\$14.000.000
			TOTAL VENTAS	\$939.050.000

Fuente: Este Estudio

Para el año 2017 se pretende vender 5700 unidades, mediante nuevos desarrollos de cueros Completamente naturales, con características nuevas para el cliente, su tacto, color y precio. Es un cuero que aún no está en el mercado por la competencia Vélez es la única empresa en este momento con este cuero. Se pretende atacar otro tipo de mercado con cueros más económicos para facilitar su acceso al producto.

Tabla 16 Costos Por Unidad

COSTOS	UNIDADES A PRODUCIR	COSTO UNITARIO	VALOR
M.O	5700	27.798	158.448.157

El valor de la confección por prenda es de \$27800 pesos. Teniendo en cuenta el incremento anual del 5% sobre el precio del 2016

Tabla 17. Costos indirectos de Fabricación para Profundo, Napa, Carnaza, Chalecos

COSTOS	UNIDADES PRODUCIDAS	COSTO UNITARIO	VALOR
CIF	5700		
temporales	5700	\$5.395	\$30.752.232
INSUMOS	5700	\$1.260	\$7.182.126
VARIOS	5700	\$150	
hilos	5700	\$500	
pegante	5700	\$500	
entretela	5700	\$367	
arrendamiento	5700	\$4.495	\$25.620.000
servicios	5700	\$3.940	\$22.455.229
mantenimiento y reparación	5700	\$1.218	\$6.942.086
adecuación e instalación	5700	\$234	\$1.336.280
amortizaciones	5700	\$1.121	\$6.389.292
diversos	5700	\$4.891	\$27.879.674
otros indirectos	5700	\$719	\$4.097.190
depreciación	5700	\$1.490	\$8.493.450
TOTAL	5700	\$24.763	\$141.147.558

Fuente: Este Estudio

Los costos indirectos de fabricación son de \$ 24763 pesos por prenda fabricada. El costo se redujo en comparación al año 2017, mayor producción menos costos

Tabla 18. Costos materia prima y cantidades de Fabricación por referencia de producto

MATERIA PRIMA	UNIDADES PRODUCIDAS	PROMEDIO POR UNIDAD	\$ DECÍMETRO	TOTAL VALOR CUERO POR PRENDA	TOTAL \$
PREFONDO HOMBRE	1500	265	\$273	397500	\$108.517.500
PREFONDO DAMA	1500	220	\$273	330000	\$90.090.000
NAPA HOMBRE	320	265	\$284	84800	\$24.040.800
NAPA DAMA	380	220	\$284	83600	\$23.742.400
CARNAZA HOMBRE	800	265	\$130	212000	\$27.560.000
CARNAZA DAMA	1000	220	\$130	220000	\$28.600.000
CHALECO DAMA NAPA	200	100	\$284	20000	\$5.680.000
TOTAL	5700				\$308.230.700

Fuente: Este estudio.

El valor de la materia prima cuero, varía dependiendo del promedio que lleve cada chaqueta, por eso se puede observar la diferencia en chaquetas de cuero de hombre y dama, ya que el diseño y referencia hacen que estos costos varíen.

*Decímetro es la medida que se utiliza en el cuero, un decímetro equivale a 10cms”

Tabla 19. Materiales utilizados en las referencias de Dama y Hombre proyección 2018

Materiales en el año 2018

TIPO DE FORRO	UNIDADES	REFERENCIA	PROMEDIO MTS	TOTAL MTS	\$ MTS	TOTAL \$
BRIONI	2620	HOMBRE	1,15	3013	2940	8858220
BRILLANTINA	1500	DAMA	1	1500	8900	13350000
BRIONI	1580	DAMA	1	1580	2940	4645200
TOTAL UNIDADES	5700		TOTAL METROS	6093	TOTAL	26853420

Fuente: Este estudio

Tabla 20. Costos Unitarios Por Prenda Para 5700 Unidades Al Año

UNITARIOS DE FABRICACION	\$24.763
M.O	27798
MATERIA PRIMA	
Cuero	\$54.076
Forro	\$4.711
GASTOS VARIOS 2%	\$6.706
TOTAL COSTO PRENDA	\$118.053

Fuente: Este Estudio

Teniendo una producción anual de 5.700 prendas, podemos decir que el costo unitario es de \$118.053.

Tabla 21. Flujo de caja 2018

EMPRESA IPICUEROS S.A.S

FLUJO DE CAJA PROPUESTO DE ENERO-2018 a DICIEMBRE-2018

DETALLE	ene-10	feb-10	mar-10	abr-10	may-10	jun-10	jul-10	ago-10	sep-10	oct-10	nov-10	dic-10
VENTAS	5.253.844	13.823.196	25.378.009	42.349.531	36.424.198	52.634.320	14.611.366	15.788.884	152.471.600	319.037.600	88.372.477	97.750.000
INGRESOS	208.782.587	121.615.090	84.693.715	122.092.941	126.340.167	110.345.678	114.568.900	82.057.200	135.089.065	260.374.816	135.049.598	116.228.132
RECAUDO CARTERA DURANTE EL PERÍODO	208.782.587	121.615.090	84.693.715	52.092.941	36.340.167	50.345.678	14.568.900	12.057.200	135.089.065	260.374.816	135.049.598	116.228.132
PRESTAMOS DE TERCEROS	0	0	0	70.000.000	90.000.000	60.000.000	100.000.000	70.000.000	0	0	0	0
EGRESOS												
OPERATIVOS												
M. O. D.	4.955.860	10.069.478	16.496.311	13.872.270	14.752.519	14.092.625	10.876.529	8.500.000	13.745.092	12.411.528	13.862.680	11.756.374
C. I. F.	7.017.345	8.137.885	10.084.540	9.074.967	8.126.859	10.975.392	12.335.542	11.050.223	9.752.729	10.458.275	11.943.059	7.726.194
PROVEEDORES	30.747.271	33.443.166	24.668.306	16.331.061	17.328.468	15.611.552	22.458.596	8.561.975	13.645.733	12.886.991	8.751.758	6.823.849
GASTOS												
ADMINISTRACION	14.450.653	9.475.721	8.623.041	12.535.165	15.461.743	15.468.169	11.680.000	10.000.000	13.500.156	15.045.000	9.712.746	8.600.794
VENTAS	10.021.212	12.039.031	10.275.959	11.228.825	10.472.584	12.649.108	8.092.809	7.448.635	8.689.303	10.098.953	11.104.929	13.599.168
OTROS EGRESOS OPERACIONALES												
IMPUESTOS DISTRITALES	550.600		1.356.700		7.506.004		3.506.002		1.543.210		2.505.674	
IMPUESTOS NACIONALES	2.106.508	1.234.570	1.024.563	10.345.610	8.756.432	876.453	2.457.671	876.542	1.345.678	765.432	3.056.782	578.932
PAGO DE PRESTAMOS A TERCEROS	8.750.000	8.050.000	9.250.000	7.500.000	8.150.000	8.050.000	9.150.000	8.500.000	8.500.000	8.500.000	8.500.000	8.500.000
ACREEDORES VARIOS	8.600.000	7.500.000	7.600.000	8.200.000	8.900.000	17.800.000	12.500.000	11.800.000	8.500.000	8.500.000	10.500.000	10.500.000
SUBTOTAL EGRESOS	87.199.449	89.949.851	89.379.420	89.087.898	99.454.609	95.523.299	93.057.149	66.737.375	79.221.901	78.666.179	79.937.628	68.085.311
FINANCIEROS	8.960.434	47.625.953	14.384.072	12.378.519	11.351.387	12.379.629	12.658.782	8.611.281	9.638.810	13.593.191	14.674.248	9.580.066
PAGOS CREDITOS	45.300.000	35.300.000	30.300.000	30.300.000	5.600.000	8.500.000	8.500.000	8.500.000	8.500.000	108.500.000	125.000.000	0
TOTAL EGRESOS	141.459.883	172.875.804	134.063.492	131.766.417	116.405.996	116.402.928	114.215.931	83.848.656	97.360.711	200.759.370	219.611.876	77.665.377
FLUJO NETO DEL PERÍODO	67.322.704	-51.260.714	-49.369.777	-9.673.476	9.934.171	-6.057.250	352.969	-1.791.456	37.728.354	59.615.446	-84.562.278	38.562.755
MAS SALDO INICIAL CAJA	43.205.792	110.528.496	59.267.782	9.898.005	224.529	10.158.700	4.101.450	4.454.419	2.662.963	40.391.317	100.006.763	15.444.485
SALDO FINAL CAJA	110.528.496	59.267.782	9.898.005	224.529	10.158.700	4.101.450	4.454.419	2.662.963	40.391.317	100.006.763	15.444.485	54.007.240

COSTOS UNITARIOS DEL PRODUCTO

Tabla 22 Proyecciones Ventas en 2019

TIPO CUERO	UNIDADES	INCREMENTO ANUAL	PRECIO	TOTAL VENTAS
PREFONDO	3150	5%	\$198.000	\$623.700.000
BECERRON	1350	5%	\$187.425	\$253.023.750
CARNAZA	2010	5%	\$129.500	\$260.295.000
CHALECOS	490	5%	\$73.500	\$36.015.000
	7000		TOTAL VENTAS	\$1.173.033.750

Para el año 2019 se pretende penetrar nuevos mercados con el fin de bajar los costos en la materia prima y de esta forma competir con precio, calidad y diseño en el mercado. La proyección de ventas es de 7000 unidades, mediante nuevas estrategias de precio. Logrando alcanzar posicionamiento en el mercado y preferencia por los clientes

Tabla 23 Costos Por Unidad

COSTOS	UNIDADES PRODUCIR	A	COSTO UNITARIO	VALOR
M.O	7000		30578	214.044.001

El valor de la confección por prenda es de \$30.578 pesos. Teniendo en cuenta el incremento anual del 5% sobre el precio del 2018

Tabla 24 Costos indirectos de Fabricación para el año 2019

COSTOS	UNIDADES PRODUCIDAS	COSTO UNITARIO	VALOR
CIF		7000	
Temporales	7000	\$4.602	\$32.216.624
INSUMOS	7000	\$1.075	\$7.524.132
VARIOS	7000	\$150	
Hilos	7000	\$500	
Pegante	7000	\$500	
Entretela	7000	\$367	
Arrendamiento	7000	\$3.834	\$26.840.000
Servicios	7000	\$3.361	\$23.524.525
mantenimiento y reparación	7000	\$1.039	\$7.272.661

adecuación e instalación	7000	\$200	\$1.399.913
Amortizaciones	7000	\$956	\$6.693.544
Diversos	7000	\$4.172	\$29.207.277
otros indirectos	7000	\$613	\$4.292.295
Depreciación	7000	\$1.271	\$8.897.900
TOTAL	7000	\$21.124	\$147.868.871

Fuente este estudio

Los costos indirectos de fabricación son de \$ 21124 pesos por prenda fabricada.
 NOTA: Mayor producción menos costo unitario.

Tabla 25 Materias primas por referencias de productos

MATERIA PRIMA	UNIDADES PRODUCIDAD	PROMEDIO POR UNIDAD	\$ DECIMETRO	TOTAL VALOR CUERO POR PRENDA	TOTAL \$
PREFONDO HOMBRE	1150	265	\$287	304750	\$87.356.588
PREFONDO DAMA	2000	220	\$287	440000	\$126.280.000
BECERRON HOMBRE	500	265	\$300	132500	\$39.750.000
BECERRON DAMA	850		\$300		
CARNAZAHOMBRE	1110	265	\$137	294150	\$40.151.475
CARNAZA DAMA	900	220	\$137	198000	\$27.126.000
CHALECO DAMA NAPA	490	100	\$298	49000	\$14.611.800
TOTAL	7000				\$335.275.863

Fuente: Este Estudio

El valor de la materia prima cuero, varía dependiendo del promedio que lleve cada chaqueta, por eso se puede observar La diferencia en chaquetas de cuero de hombre y dama, ya que el diseño y referencia hacen que estos costos varíen.
 *decímetro es la medida que se utiliza en el cuero, un decímetro equivale a 10cms”

Tabla 26 Cantidad de materia prima necesaria por producto

TIPO DE FORRO	UNIDADES	REFERENCIA	PROMEDIO MTS	TOTAL MTS	\$ MTS	TOTAL \$
BRIONI	1650	HOMBRE	1,15	1898	\$3.080	5844300
BRILLANTINA	1110	HOMBRE	1,15	1277	\$9.345	11928892,5
BRILLANTINA	2900	DAMA	1	2900	\$9.345	27100500
BRIONI	850	DAMA	1	850	\$3.080	2618000
BRIONI	490	DAMA	0,45	221	\$3.080	679140
TOTAL UNIDADES	7000		TOTAL METROS	7145	TOTAL	48170833

Fuente: Este estudio

Tabla 27 Costo total de materia prima y gastos.

UNITARIOS DE FABRICACION	\$21.124
M.O	30578
MATERIA PRIMA	
Cuero	\$47.897
Forro	\$6.882
GASTOS VARIOS 2%	\$6.840
TOTAL COSTO PRENDA	\$113.320

Fuente: Este Estudio.

Teniendo una producción anual de 7.000 prendas, podemos decir que el costo unitario es de \$113.320.

Tabla 28 Flujo De Caja 2019 EMPRESA IPICUEROS S.A.S
FLUJO DE CAJA PROPUESTO DE ENERO-2019 a DICIEMBRE-2019

DETALLE	ene-10	feb-10	mar-10	abr-10	may-10	jun-10	jul-10	ago-10	sep-10	oct-10	nov-10	dic-10
VENTAS	31.093.644	40.007.256	45.123.189	95.072.691	53.676.818	96.466.780	35.220.066	50.166.584	179.433.360	132.024.325	114.372.809	112.182.807
INGRESOS	148.782.834	170.815.090	179.693.715	203.092.945	132.340.673	183.021.953	128.076.342	164.051.042	187.890.654	144.581.634	148.095.983	113.718.105
RECAUDO CARTERA DURANTE EL PERIÓDO	148.782.834	170.815.090	154.693.715	203.092.945	112.340.673	183.021.953	113.076.342	124.051.042	187.890.654	119.581.634	148.095.983	87.942.767
PRESTAMOS DE TERCEROS	0	0	25.000.000	0	20.000.000	0	15.000.000	40.000.000	0	25.000.000	0	25.775.338
EGRESOS												
OPERATIVOS												
M. O. D.	14.558.603	18.947.856	17.496.313	19.027.054	18.525.196	19.092.543	15.000.000	13.500.000	18.109.254	14.015.867	15.026.843	9.637.454
C. I. F.	8.073.454	9.378.685	10.084.565	9.451.967	8.478.593	10.539.265	11.500.000	10.502.234	7.758.296	9.455.275	13.730.562	8.526.641
PROVEEDORES	44.772.715	50.435.162	30.683.066	40.631.067	37.284.676	45.878.900	30.000.000	25.000.000	64.713.650	50.163.915	40.517.586	40.500.000
GASTOS												
ADMINISTRACION	7.506.536	8.257.216	7.030.417	8.535.650	11.474.206	12.468.169	11.294.919	8.785.140	9.801.576	13.502.036	9.712.746	7.607.435
VENTAS	12.141.680	10.390.359	9.175.955	7.862.576	11.246.520	7.491.682	10.289.651	7.636.315	8.355.682	11.895.561	8.049.945	10.716.864
OTROS EGRESOS OPERACIONALES												
IMPUESTOS DISTRITALES	1.606.005		2.567.560		4.370.045		5.560.025		6.041.678		6.105.645	
IMPUESTOS NACIONALES	2.205.045	1.456.092	1.565.319	3.054.105	2.534.341	1.043.417	1.781.658	1.065.463	2.046.753	678.431	2.985.624	1.479.489
PAGO DE PRESTAMOS A TERCEROS	8.750.000	8.050.000	9.250.000	7.500.000	8.150.000	8.050.000	9.150.000	8.500.000	8.500.000	8.500.000	8.400.000	8.400.000
ACREEDORES VARIOS	18.400.000	27.300.000	37.500.000	27.800.000	37.800.000	28.050.000	15.000.000	22.000.000	28.000.000	20.500.000	20.500.000	20.500.000
SUBTOTAL EGRESOS	118.014.038	134.215.370	125.353.195	123.862.419	139.863.577	132.613.976	109.576.253	96.989.152	153.326.889	128.711.085	125.028.951	107.367.883
FINANCIEROS	8.960.434	17.625.953	14.384.072	12.378.519	11.351.387	12.379.629	12.658.782	8.611.281	9.638.810	13.593.191	14.674.248	9.580.066
PAGOS CREDITOS	40.600.000	40.600.000	40.600.000	40.600.000	13.300.000	13.300.000	13.300.000	5.600.000	10.500.000	10.500.000	10.500.000	10.500.000
TOTAL EGRESOS	167.574.472	192.441.323	180.337.267	176.840.938	164.514.964	158.293.605	135.535.035	111.200.433	173.465.699	152.804.276	150.203.199	127.447.949
FLUJO NETO DEL PERIODO	-18.791.638	-21.626.233	-643.552	26.252.007	-32.174.291	24.728.348	-7.458.693	52.850.609	14.424.955	-8.222.642	-2.107.216	-13.729.844
MAS SALDO INICIAL CAJA	54.007.240	35.215.602	13.589.369	12.945.817	39.197.824	7.023.533	31.751.881	24.293.188	77.143.797	91.568.752	83.346.110	81.238.894
SALDO FINAL CAJA	35.215.602	13.589.369	12.945.817	39.197.824	7.023.533	31.751.881	24.293.188	77.143.797	91.568.752	83.346.110	81.238.894	67.509.050

1.11.1 Estados financieros propuesto

Tabla 29. Estado de resultados proyectado

IPICUEROS S.A.S				
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO				
(Cifras en pesos colombianos)				
		2017	2018	2019
Ingresos		751.213.065	939.016.331	1.173.070.414
Operacionales	751.213.065			
Menos: Costo de ventas		-330.894.672	-413.618.340	-1.034.040.585
Costo de ventas				
Utilidad neta en ventas		203.461.497	254.326.871	317.908.589
Menos: Gastos operacionales de ventas		-86.815.885	-108.519.856	-135.649.820
Servicios	-21.385.932		-26.732.415	-33.415.519
Diversos	-26.552.070		-33.190.038	-41.487.609
Menos: Gastos operacionales de administración	-60.866.582	-76.083.227	-95.104.034	-118.880.043
Servicios	-13.566.423		-16.958.029	-21.197.536
Diversos	33.190.088		-41.487.609	-51.859.512
Utilidad operacional		116.645.612	145.807.015	182.258.769
Mas: Otros ingresos				
Diversos				
Menos: Otros egresos		-4.242.693	-4639106,25	-5.302.454
Financieros	-3.393.571			
Utilidad Neta		107.815.257	134.769.071	171.156.720
UTILIDAD DEL EJERCICIO		72.236.222	90.295.277	869.096112.

Fuente: Esta Investigación.

Tabla 30 Balance General
Balance General Proyectado

IPICUEROSE S.A.S							
BALANCE GENERAL PROYECTADO							
2017		2018	2019	2017		2018	2019
A C T I V O S				P A S I V O			
Activo corriente:				Pasivo corriente:			
Caja y bancos	43.205.792,00	54.007.240,00	67.509.050,00	obligaciones fiscales	36.191.035,00	45.238.793,75	56.548.492,19
Cuentas por cobrar	309.776.934,00	387.221.167,50	484.026.459,38	Proveedores	15.616.327,00	19.520.408,75	24.400.510,94
mercancías y materiales	80.577.782,00	100.722.227,50	125.902.784,38	acreedores varios	108.962.291,00	136.202.863,75	170.253.579,69
Total del activo corriente	433.560.508,00	541.950.635,00	677.438.293,75				
				TOTAL DEL PASIVO	160.769.653,00	200.962.066,25	251.202.582,81
Activo no corriente:				P A T R I M O N I O			
Construcciones y edificaciones				Capital	5.000.000,00	6.250.000,00	7.812.500,00
Maquinaria y equipo	51.774.276,00	64.717.845,00	80.897.306,25	Utilidades acumuladas	47.832.330,00	59.790.412,50	74.738.015,63
Equipo de oficina	15.654.200,00	19.567.750,00	24.459.687,50	Reserva Legal	5.314.703,00	6.643.378,75	8.304.223,44
Equipo de computo	11.270.000,00	14.087.500,00	17.609.375,00	Utilidad del ejercicio	107.815.257,00	134.769.071,25	168.461.339,06
Menos depreciación acumulada	-87.260.016,00	-109.075.020,00	-136.343.775,00	TOTAL PATRIMONIO	78.180.356,00	97.725.445,00	122.156.806,25
Total del activo no corriente	78.698.476,00	98.373.095,00	122.966.368,75				
TOTAL DEL ACTIVO	495.386.384,00	619.232.980,00	774.041.225,00	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	495.386.384,00	619.232.980,00	774.041.225,00

Fuente: Este estudio.

1.11.2 Costos unitarios de fabricación

Tabla 31 VENTAS 2017

TIPO CUERO	UNIDADES	PRECIO	TOTAL VENTAS
NAPA (GANADO VACUNO)	4000	\$170.000	\$680.000.000
ANTICK (ENCERADO)	509	\$140.000	\$71.260.000
TOTAL VENTAS		\$751.260.000	

Fuente: Este Estudio

El total del ingreso por ventas para el año 2017 fue de \$ 751.260.000 millones de pesos

Tabla 32 COSTOS AÑO 2017

UNIDADES VENDIDAS	COSTO POR UNIDAD	TOTAL COSTOS
4500	\$121.723	\$547.751.568

Para la producción de 4500 unidades en el año 2017 los costos fueron de \$ 547.751.568 millones de pesos teniendo así un costo por unidad de \$ 140.000 pesos

Tabla 33 GASTOS AÑO 2017

OPERACIONALES	
ADMINISTRACION	60866582
VENTAS	25949303
OTROS EGRESOS	3393571
FINANCIEROS	4890784
PROVISION IMPUESTO RENTA	35579035
TOTAL GASTOS	130679275

Teniendo en cuenta todos los gastos que se incurrieron para la fabricación de estas prendas podemos decir que fueron de \$130679275 millones de pesos por consiguiente la utilidad neta del ejercicio fue de \$ 72.236.222 millones de pesos

UNTO DE EQUILIBRIO

Par el cálculo del punto de equilibrio se ha diseñado la siguiente tabla auxiliar en la clasificación de los costos y gastos fijos y variables

Tabla 34 Clasificación de costos

Rubro	Valor 1	año	Costo Variable	Costo Fijo
1.1. Clasificación de los costos				
1.1.1 Costo de materias prima e insumos utilizados	334.750.314		334.750.314	
1.1.2 Costo de mano de obra directa	41.060.520		0	41.060.520
1.1.3 Costo de mano de obra directa	8.600.000		0	0
1.1.4 Costos indirectos de fabricación				
#¡REF!	50.000			50.000
- Servicios públicos	480.000		480.000	0
- Dotaciones	500.000		0	500.000
- Mantenimiento y reparaciones	3.600.000		3.600.000	0
Seguro	68.000		0	68.000
Franelas	64.000		0	0
bolsas plásticas	0		0	0
- Otros	0		0	0
1.2 Clasificación de los gastos				
1.2.1 Gastos de administración				
Sueldos a empleados	80.335.800			80.335.800
Cargos por servicios bancarios	180.000			180.000
honorarios del contador	1.800.000			1.800.000
Reparaciones y mantenimientos	120.000		120.000	
Seguros	0		0	0
Servicios Públicos	120.000		0	0
Suministros de oficina	120.000		0	120.000
Suscripciones y afiliaciones	0		0	0

Teléfono, internet y correo	900.000	0	900.000
1.2.2 Gastos de ventas			
Sueldos a empleados	11.503.194	11.503.194	0
PUBLICIDAD	0	0	0
software CRM	0	0	0
* Pagina web	540.000	0	540.000
Transporte	2.400.000		
* Portafolio de servicios	300.000		
* Pancartas y pendones	0		
* Aviso externo	2.000.000		
* Tarjetas de presentación	200.000	0	200.000
* Radio, Prensa y TV	0	0	0
Gastos de representación (viajes)	1.000.000	0	1.000.000
Gastos de viaje	0	0	0
Gastos de Distribución	0		
Otros Gastos en ventas	0		
Total costos variables y fijos		350.453.508	126.754.320

Fuente. Este estudio

$$PE \$ = \frac{\text{COSTOS FIJOS}}{1 - \frac{\text{COSTO VARIABLE}}{\text{INGRESOS POR VENTAS}}}$$

$$PE \$ = \frac{350.453.508,09}{1 - \frac{126.754.320}{480.932.025}}$$

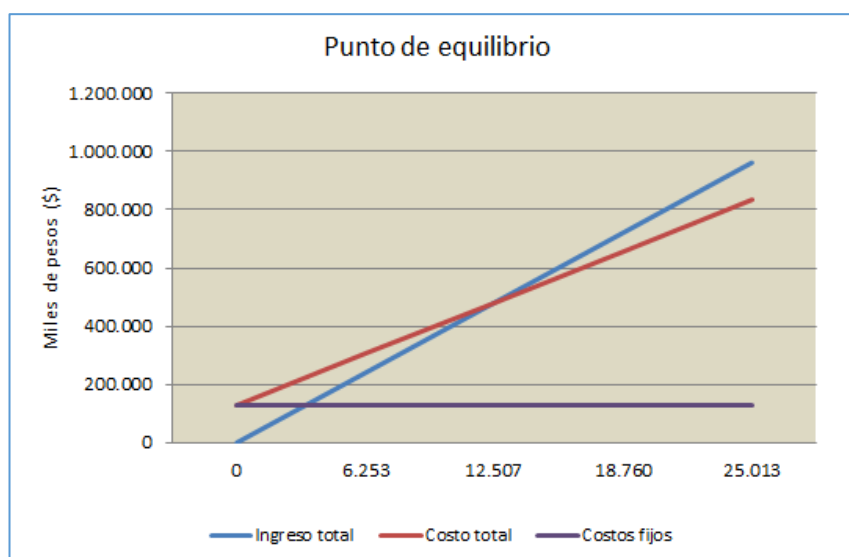
Punto de equilibrio (\$) =480.932.025

Tabla 35 Punto de equilibrio en unidades

Producto	Cantidad	Precio	Ingresos
Chaquetas cuero Dama y Hombre	5700	121000	454.782.056
Servicio de reparación y rehabilitación	1300	23.000	26.149.968
Total	7000		480.932.025

Fuente. Este estudio

Grafico 18. Diagrama punto de equilibrio:



Fuente. Este estudio

Teniendo en cuenta el punto de equilibrio de 5700 Chaquetas y 1300 reparaciones o rehabilitaciones se deduce que la empresa empieza a obtener utilidad a partir del segundo año de funcionamiento.

EVALUCIÓN FINANCIERA

El Valor presente Neto (VPN se calculó con base al flujo neto de caja, a una tasa de oportunidad equivalente al 18% que representa los intereses esperados por los inversionistas si decidirán simplemente recibir los intereses de oportunidad bancario pagados en certificados de Depósito a Término CDT.

Bajo las anteriores condiciones y teniendo en cuenta un VAN de \$15.714.117 se establece que el proyecto es viable; así mismo, en la tabla de indicadores de evaluación financiera se observa que la tasa de retorno de la inversión es del 27,58% anual sobre la inversión, lo cual es positivo ya que supera la tasa de descuento esperada en un 9,8%. Así mismo, se estima la recuperación de la inversión en dos años y medio aproximadamente. Ver tabla Indicadores de evaluación.

Tabla 36 Indicadores de evaluación financiera

TIR (Tasa Interna de Retorno)	27,58%
VAN (Valor actual neto)	15.714.117
PRI (Periodo de recuperación de la inversión)	2,47
Duración de la etapa improductiva del negocio (fase de implementación).en meses	3 mes

Fuente. Este estudio

EVALUACION E IMPACTO

Teniendo en cuenta que el proyecto del montaje de la empresa Ipicueros tiene la tendencia a la búsqueda de mercados locales pero en especial los mercados internacionales tal es el caso del nuestro vecino Ecuador y el socio comercial más grande con el que se cuente que es Estados Unidos y teniendo en cuenta que la Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas (Acicam) Consideraciones generales sobre el impacto de la firma del TLC con EE.UU en la cadena del cuero En el ámbito sectorial, Acicam considera que las negociaciones de un acuerdo bilateral con Estados Unidos traerán beneficios para las empresas de la cadena del cuero, manufacturas de cuero y calzado. Si bien la renovación del Atpdea para las manufacturas de cuero y la ampliación para incluir el calzado, le dio una señal positiva al sector, contribuirá a dar la continuidad y estabilidad necesarias para proyectar con mayor certidumbre la actividad exportadora.

Consideraciones sectoriales La firma del TLC con los Estados Unidos en lo que se refiere al calzado y las manufacturas de cuero, abren una ventana de oportunidad para la industria en Colombia que, debido a su capacidad ociosa, podría reactivarse muy rápidamente, exportando al mercado de los Estados Unidos y generando un mayor nivel de empleo. Si se tiene en cuenta que el nivel de utilización de la capacidad instalada es en la actualidad de 70% en promedio, el

incremento de las exportaciones a Estados Unidos como consecuencia del TLC, estimula la producción hasta alcanzar niveles de utilización de la capacidad instalada del 90%, en turno de ocho horas que se podría ampliar a dos.

Los Estados Unidos importaron en 2014, más de US\$15.000 millones en calzado, cifra que representa más de 94% de su consumo de calzado, limitando su producción a 6% de sus necesidades. Además, 75% de las importaciones de calzado de los Estados Unidos tienen como único origen China; por consiguiente, el acceso preferencial al mercado norteamericano como resultado de la firma del TLC, no afectaría a los productores de Estados Unidos, ni sus puestos de trabajo, por cuanto las exportaciones colombianas tomarían sólo una porción de la altísima participación que tienen China y, en menor medida, Brasil y otros países asiáticos, en los Estados Unidos.

Similar consideración es válida respecto de los US\$8.000 millones en importaciones de artículos de marroquinería y confecciones en cuero. La mayoría de estos bienes los compra Estados Unidos de los países asiáticos y no existe una producción importante en ese país. Por lo tanto, las exportaciones nuestras competirán con los productos de terceros que se venden en el mercado norteamericano.

Para terminar el análisis económico es fundamental el desarrollo de este tipo de empresas por la dinamización de los sectores en especial este sector de cueros, que es el de más alta rotación a nivel local y con unas muy altas expectativas a nivel internacional, además es importante para Colombia ya que, se busca generar empleo y desarrollar nuevas fuentes de ingresos para los emprendedores.

Impacto Financiero

Teniendo en cuenta que este proyecto arranca con un capital de trabajo invertido de \$678.976.843 millones de pesos generan una rentabilidad de demostrando y comprobando la viabilidad del proyecto al generar una TIR de 27,58% y VPN de \$15.714.117 neto anual además de inversiones adicionales, en propiedad planta y equipo capacitación de personal, generando adicionalmente una utilidad no tangible en calidad de trabajo.

Teniendo en cuenta los activos para el año 2017, podemos afirmar que no son muy altos y mediante estos se obtiene buenos rendimientos para la empresa, ya que las inversiones se han hecho a largo plazo y la obtención de equipos y maquinaria adquirida son de buena calidad, lo cual genera rentabilidad para la empresa.

El apalancamiento de la empresa se hace más palpable cuando se hace la renovación de los activos productivos, dado que hay una drástica reducción en los costos fijos, generando así un punto de equilibrio menor para la empresa.

Además es importante resaltar que todos los estudios financieros apuntan a que es un buen negocio lo cual genera desde ya un punto de partida para los inversionistas y demás emprendedores dentro de este sector, por otra parte el esenario donde se desarrolla el proyecto es viable por la ayuda propuesta en el proyecto del ingreso del mismo a la convocatoria del fondo emprender que apalanca de manera muy favorable a la empresa Ipicuros.

Impacto Social

Si partimos del punto que la empresa genera un cierto tipo de empleos directos y subempleos es decir empleos Indirectos, podemos decir que este tipo de empresas son la columna vertebral de todo sistema económico, dejando beneficios para todos los participantes.

Por otra parte, lo que acarrea el desarrollo empresarial y la generación de empleo dentro de una ciudad Intermedia como lo es la de Ipiales, es favorable a la sociedad, entendido esto como la forma de mejorar la calidad de vida de las personas que se encuentran laborando dentro de las nuevas empresas, mejorando sus ingresos, ahorro, gasto dentro de las familias y la prevención del desarrollo de violencia y malas conductas.

Sin embargo, no es suficiente con la generación de una sola empresa este tipo de emprendimientos se debe promulgar y repetir en todo el país para mejorar la situación económica y social que enfrentamos en nuestros días, una vez replicado este ejercicio si se podrá evidenciar los beneficios y el impacto que se tendría en todo el territorio nacional.

Impacto Medioambiental

Las curtiembres a cielo abierto son uno de los mayores contaminantes que se tiene dentro del sector al igual que la vertiente de químicos en los ríos, ocasionado por el proceso de la obtención de los cueros, es ahí donde se pretende desarrollar una nueva tecnología amigable con el medio ambiente y el desarrollo de buenas prácticas de manufactura, donde se minimice en lo posible la contaminación y el daño al medio ambiente.

Por otro lado la organización de esta empresa y la legalización de la misma ante las autoridades competentes y por ende el someterse a la regularización, hace que se determinen políticas empresariales claras para el trato con el medio ambiente, sin dejar de lado que las personas sabrán que el producto que están usando no está dañando en lo más mínimo el medio ambiente.

Es importante destacar que el impacto será mínimo por la forma de procesar y el desarrollo del negocio, ya que la empresa cuenta con diferentes proveedores que facilitan las materias primas y que estas a su vez son producidas en fábricas especiales para el tratamiento de químicos y demás aguas residuales provenientes de la curtiembres, des esta forma se garantiza la trazabilidad del producto y la llegada al cliente de la mejor forma sin afectar el medio ambiente y así contribuir un mundo mejor.

Conclusiones financieras

El desarrollo de este trabajo se hizo en base a la guía del fondo emprender SENA, con el fin de evaluar todos los puntos importantes de una empresa: Plan de mercadeo, estructura organizacional, Estudio técnico y su estudio financiero. Teniendo en cuenta la información de primera mano que se desarrolló para las proyecciones Financieras.

Se puede decir que con un capital de trabajo invertido de \$678.976.843 millones de pesos generan una rentabilidad de demostrando y comprobando la viabilidad del proyecto al generar una TIR de 27,58% y VPN de \$15.714.117 neto anual además de inversiones adicionales, en propiedad planta y equipo capacitación de personal, generando adicionalmente una utilidad no tangible en calidad de trabajo.

Teniendo en cuenta los activos para el año 2017, podemos concluir que no son muy altos y mediante estos se obtiene buenos rendimientos para la empresa, ya que las inversiones se han hecho a largo plazo y la obtención de equipos y maquinaria adquirida son de buena calidad, lo cual genera rentabilidad para la empresa.

El apalancamiento de la empresa se hace más palpable cuando se hace la renovación de los activos productivos, dado que hay una drástica reducción en los costos fijos, generando así un punto de equilibrio menor para la empresa.

Destinando tan solo el 10% para la capacitación de personal y esto unido al punto anterior incrementa la eficiencia de la empresa, esto genera un incremento en la eficiencia de producción, obteniendo así mayores ventajas como:

Optimización del producto

Mayor calidad en terminación y confección de la prenda

Disminución de costo y tiempo.

Reducción en materiales e insumos

Nuevas técnicas para mejorar el producto.

Al optimizar nuestra producción con la renovación de equipos y maquinaria se puede reducir el costo de mantenimiento y reparaciones generando así mayor utilidad.

Con la inversión en recursos humanos, capacitación de personal, renovación de maquinaria para optimizar la fabricación. Se estará generando valores agregados para la producción generando un producto competitivo con fácil acceso a mercados nuevos.

Se trata siempre de tener un flujo de caja no muy bajo, ya que la empresa no tiene una producción mensual constante, lo cual quiere decir que halla o no producción para el mes siguiente, se deben tener en cuenta los costos fijos, por otra parte los pedidos futuros que requieren de inversiones, en materia prima, insumos y otro tipos de compras que obtienen descuentos por pagos de contado.

El pasivo de la empresa siempre se trata de mantener al margen sin sobre pasar los tiempos de pagos, en la mayoría de los casos con los proveedores se manejan 30 días para obtener descuentos.

Los créditos financieros se programan para pago en el menor corto plazo posible lo que garantiza una estabilidad económica y de reinversión para la empresa.

Tabla 37 Aspectos administrativos de la investigación cronograma

	ACTIVIDADES	Duración en meses.3 Diciembre del 2015 hasta abril 2016					
		1	2	3	4	5	6
1	Etapa Exploratoria						
2	Ubicación del problema a investigar						
3	Recopilación de Información						
4	Entrega del trabajo al asesor						
5	Primera asesoría por parte del docente asignado						
6	Ajuste del proyecto						
7	Aceptación de la monografía como opción de grado						
8	Presentación del primer informe al comité curricular						
9	Correcciones realizadas por los jurados del trabajo de grado						
10	Desarrollo de los objetivos						
11	Análisis e interpretación de resultados de la información						
12	Sustentación						
13	Ajustes finales por parte de los jurados.						

Tabla 38 Presupuesto

INGRESOS		EGRESOS	
AUTORES	300.000	Internet	70.000,00
		Papelería	30.000,00
		Transporte	160.000,00
		Inscripción trabajo de grado	33.700,00
Total ingresos	293700	Total egresos	293700

2. CONCLUSIONES

Con el desarrollo del proyecto para el montaje de la empresa Ipicueros se pretende en primer lugar cumplir con el requisito para optar por el título de profesional en Comercio Internacional y Mercadeo de la universidad de Nariño.

En segundo lugar este proyecto es un punto de partida para la generación de empresas en la ciudad de Ipiales ya que no cuento con este tipo de fábricas y demás generadoras de empleo, y así contribuyendo al desarrollo de la región.

Como actividad económica la fabricación de chaquetas en cuero demuestra ser viable observando que la inversión inicial en lo referente a recursos propios fue de \$ 15.773.800 demostrando y comprobando la viabilidad del proyecto al generar una TIR de **27,58%** y VPN de **\$15.714.117**.

Del total de costos, se destaca la mano de obra como el más importante en el desarrollo de la actividad.

La empresa genera fondos permanentes para soportar sus obligaciones operacionales y financieras demostrando ser solvente en el transcurso de los cinco años proyectados para el proyecto.

El proyecto obtuvo una TIR de **27,58%** manifestando ser rentable, ya que esta es superior a la tasa de interés del sistema bancario propuesta por un valor del 12%.

El flujo de caja del proyecto proyectado a cinco años demuestra que es viable la inversión al presentar saldos finales positivos desde el primer año debido a la excelente relación de los ingresos sobre los costos.

BIBLIOGRAFÍA

ALCARRAZ, Rafael. El emprendedor de éxito. Guía de planes de negocio. Segunda Edición. México: Editorial Mc. Graw Hill, 2008

ARTURO, Nelson E. Modulo Gerencia del Talento Humano. Pasto: Universidad de Nariño, Diplomado Alta Gerencia con Énfasis en Marketing Internacional. 2001

BACA URBINA, Gabriel. Evaluación de Proyectos. 5° Ed. México. Editorial Mc Graw Hill. 2006

BALLOU, Ronald H. Business Logistics Management: Upper Saddle River. Nueva Jersey, EE.UU: Prentice-Hall International, 2000

BIBLIOTECA PRÁCTICA DE NEGOCIOS. Tomos III y VI. Bogotá: Mc Graw – Hill, 1992.

BORELLO, Antonio. El plan de negocios. Guía de la gestión de la pequeña empresa. Madrid: Ediciones Díaz de Santos. 1994

CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO. 2012

DAVID, Fred R. La Gerencia Estratégica. Bogotá: Legis Editores S.A., 1988.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (DANE). Proyecciones Municipales de Población 2005-2010, Departamento de Nariño.

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Cadena de cuero, calzado y manufactura. En: Informe sectorial. www.dnp.gov.co 2007.

VARELA VILLEGAS, RODRIGO. Innovación empresarial, arte y ciencia de creación de empresas. Editorial. Pearson Educación. 2001

PHILIP KOTLER. Manual de la mercadotécnica. Prentice-hall hispanoamericana. 1995.

IBARRA ARAÚJO. El sector del cuero y sus manufacturas. Proyecto de investigación. 2006

INSTITUTO ESPAÑOL DE COMERCIO EXTERIOR. El mercado del cuero y marroquinería en Colombia. En: Notas sectoriales. www.icex.es. 2004

PROEXPORT. Plan integral de promoción de exportaciones. www.proexport.com.co. 1999

MC CANN MICHAEL. Cuero, pieles y calzado. Enciclopedia de salud y seguridad en el trabajo. 2001.

CORREDOR TAPIAS JOSELYN Y ROMERO FARFÁN CÉSAR. Estudiantes universitarios frente a sus procesos de investigación: aciertos y errores. En: Cuadernos de lingüística Hispánica. N° 10, agosto- diciembre, ISSN 0121- 053x, Uptc, 2007.

CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA. Cadena productiva marroquinera en Bogota. 2007.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO Y NACIONAL DE ESTADISTICA. Proyecciones nacionales y departamentales de población 2006 – 2010. Septiembre de 2007.

FAMULARO JOSEPH. Handbook of Modern Personnel Administration. Copyright Mc Graw-Hill Book Company. 1999.

SINISTERRA GONZALO. Contabilidad. Sistema de información para las organizaciones. MC graw Hill. Abril de 2009.

CIRCULO DE LECTORES. Gran enciclopedia ilustrada circulo. Plaza y Janés Editores S.A 1984.

RODRÍGUEZ TORRES, Edgar. Modulo Teoría económica y monetaria, Universidad de Nariño San Juan De Pasto. 2009

SAPAG CHAÍN, Nassir. Proyectos de inversión: Formulación y evaluación. Prentice Hall. -1° ed. –México. 2007

PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS. Bogotá: Editorial McGraw Hill, 2008

VARELA VILLEGAS, Rodrigo. Innovación empresarial: arte y ciencia en la creación de empresas. México: Pearson Educación, 2000

VELEZ. [en línea]: <http://www.velez.com.co/sp/default.ht> [Consulta: 07 de Septiembre de 2014]

BOOTS AND BAGS. [en línea]: <[http:// www.bootsnbags.com](http://www.bootsnbags.com)> [Consulta: 12 de Septiembre de 2014]

CUERO NET. [En línea]: < <http://www.cueronet.com/glosario/glosariof.htm>.> [hora de consulta: 8: 49 PM. 2014]

CORFERIAS. [en línea]: <<http://www.ifls.com.co>> [Consulta: 07 DE Febrero: 10:15 AM.].

LACOSTE [en línea]: <<http://www.lacoste.com> > [Consulta: 13 DE Marzo: 5:00 PM.].

GUCCI. [en línea]: <<http://www.gucci.com/>> [Consulta: 15 DE Marzo: 5:00 PM.].

TOUS. [en línea]: <<http://www.tous.com/>> [Consulta: 20 DE Marzo: 7:30 PM.].

CHANEL. [en línea]: <<http://www.chanel.com//>> [Consulta: 25 DE Marzo: 8:00 PM.].

NETGRAFÍA

CN. CRECE NEGOCIOS. Estructura de un plan de negocios. Disponible en Internet: <http://www.crecenegocios.com/estructura-del-plan-de-negocios>, consulta realizada septiembre de 2012

CÁTEDRA VIRTUAL, Módulo de Fundamentación Empresarial.
www.campusvirtual.com

<http://lallanada-narino.gov.co/nuestromunicipio.shtml?apc=mmxx-1456980&m=f>.
Consultado Septiembre de 2012.

<http://lallanada-narino.gov.co/nuestromunicipio>. Consultado Septiembre de 2012
<http://www.buenastareas.com/ensayos/Factores-Econ%C3%B3micos-Externos-Que-Afectan-a/5390.html>

<http://propais.org.co/biblioteca/inteligencia/sector-cueros-en-colombia.pdf>