



*Escuela de
Postgrado de
Marketing
Internacional*

Título: “Plan de Negocios para la creación de una consultora integral para empresas del sector de marroquinería en cuero ubicadas en la ciudad de Pasto, Colombia”

Trabajo científico libre para la obtención del título de Magister en Marketing Internacional de la Escuela de Postgrado de Marketing Internacional de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de la Plata

Director de Tesis
Prof. José Antonio Paris

Maestrando
María Claudia Villota

Fecha de Entrega: 18 de Marzo de 2015

PRÓLOGO Y AGRADECIMIENTOS

Como culminación de mis estudios en la Maestría de Marketing Internacional, surge la idea de realizar un plan de negocios como trabajo de tesis, en busca de la aplicación de los conceptos estudiados durante la cursada.

Un plan de negocio permite evaluar desde diferentes puntos de vista, económico, social, técnico, operativo y financiero de una idea de negocio, es por esto que decidí desarrollar uno para la creación de una empresa que brinde servicios de consultoría para las empresas dedicadas a la marroquinería en cuero en la ciudad de donde soy procedente, Pasto, Colombia.

Analizando este sector en esta ciudad, encontré la oportunidad de desarrollo de un proyecto que permita a los empresarios de este sector fortalecer sus empresas para crecer en la industria de cuero a nivel local, nacional, con aspiraciones en el mercado internacional.

Como licenciada en Administración de Negocios me interesa aportar a las empresas de mi ciudad en su crecimiento y fortalecimiento, gracias a la experiencia que tengo en auditoría, consultoría y desarrollo de negocios, adquirida durante mi trayectoria profesional en algunas empresas multinacionales y empresas en desarrollo en las cuales he podido trabajar.

Adicionalmente quiero agradecer a mi madre por ser el motor que me permitió avanzar en mis estudios alcanzando una meta más con el desarrollo de esta maestría, a mi familia por ser mi apoyo durante esta larga aventura, a mis amigos por darme aliento en todo este proceso y a todos los docentes que compartieron su conocimiento y me ayudaron a crecer como profesional.

ÍNDICE TEMÁTICO

FUNDAMENTACIÓN.....	7
OBJETIVOS.....	7
METODOLOGÍA.....	8
1. CAPITULO 1. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO.....	9
1.1 Diagnóstico del Sector.....	9
1.2 Análisis PEST (Político, Económico, Social y Tecnológico) Corto Plazo....	12
1.3 Análisis FODA.....	16
1.4 Análisis de entrevistas: información primaria.....	18
1.5 Perfil de las empresas de marroquinería en Pasto.....	20
1.6 Análisis de las 7 P's.....	21
1.7 Pronóstico de la demanda.....	25
2. CAPITULO 2. BARRERAS POTENCIALES AL NEGOCIO.....	27
2.1 Análisis de la Oferta.....	27
2.2 Barreras Potenciales.....	28
3. CAPITULO 3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA CONSULTORA Y PORTAFOLIO DE SERVICIOS.....	30
3.1 Perfil de la Empresa.....	30
3.2 Misión.....	30
3.3 Visión.....	30
3.4 Objetivos.....	31
3.5 Línea de Servicios.....	31
3.6 Estructura Organizacional.....	41
3.7 Definición de Cargos.....	42
3.7.1 Gerente General:.....	42
3.7.2 Líder de Proyecto de Gestión:.....	43
3.7.3 Líder de Proyecto Diseño y Marketing:.....	44
3.7.4 Analista de Marketing:.....	45
3.7.5 Diseñador de Productos:.....	46

3.7.6	Diseñador de Marca:	47
3.7.7	Analista en Planificación	48
3.7.8	Analista en Procesos de Internacionalización	49
3.7.9	Secretaria General:	50
3.7.10	Vigilante:	51
3.8	Tamaño Óptimo	51
3.9	Requerimientos	52
4.	CAPITULO 4. PLAN FINANCIERO.....	53
4.1	Inversión Total Inicial	53
4.2	Costes de Servicio.....	54
4.3	Establecimiento de Precios:.....	55
4.4	Estado de Resultados y Flujo de Fondos Proyectados	55
4.5	Indicadores Financieros.....	56
5.	CAPITULO 5. CONCLUSIONES	59
6.	ANEXO II.....	63
7.	BIBLIOGRAFIA.....	69

TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Evolución de las exportaciones de Marroquinería de Enero a Abril de 2011 al 2013 en US \$FOB.....	10
Ilustración 2 Evolución de las exportaciones de marroquinería de Enero a Septiembre del 2012 al 2014 en US\$FOB	11
Ilustración 3 Principales Países Destino de las Exportaciones de Marroquinería de Enero a Septiembre de 2014 en US\$FOB	11
Ilustración 4. <i>Proceso de Inscripción INSC01</i>	32
Ilustración 5 <i>Proceso de Gestión Administrativa GEA02</i>	33
Ilustración 6 <i>Proceso Imagen Corporativa IMCO03</i>	35
Ilustración 7 <i>Proceso Diseño de Productos DIPT04</i>	37
Ilustración 8 <i>Proceso Diseño de Productos DIPT04</i>	39
Ilustración 9. Organigrama Estratégico	41
Ilustración 10. Organigrama Jerárquico	41

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Tabla de Pronóstico de Ventas	26
Tabla 2 Mobiliario Requerido	52
Tabla 3 Personal Requerido	52
Tabla 4 Inversión Inicial	53
Tabla 5 Inversión en Capital de Trabajo	54
Tabla 6 Costes Unitarios	55
Tabla 7 Precios Unitarios.....	55
Tabla 8 Ingresos Proyectados	56
Tabla 9 Utilidades por año	56
Tabla 10 Flujos de Efectivo Netos	57
Tabla 11 Calculo VAN y TIR.....	58

FUNDAMENTACIÓN

El desarrollo del presente proyecto de investigación busca generar una propuesta de negocio que asesore a las empresas del sector marroquinerío en cuero de la ciudad de Pasto, Colombia, frente a los nuevos desafíos que tienen con el crecimiento de la industria y con la competitividad que tienen las mismas a nivel Nacional.

Siguiendo a Toppin¹ (2008, pág. 57) la consultoría busca mejorar el rendimiento empresarial y “tiene como propósito de causar un impacto positivo en un negocio”, por lo tanto con este proyecto se pretende crear una empresa que se convierta en la guía del desarrollo de proyectos relacionados al sector de marroquinería en la Ciudad de Pasto, que ayude en el diseño de estrategias que permitan a las empresas del sector ser competitivas en el mercado globalizado.

De acuerdo a Thomsen² (2009, pág. 7) una idea de negocio solo es buena si se puede convertir en un concepto rentable que genere suficiente dinero como para vivir de ella. Ahora, se busca conceptualizar una idea fuerte que apunte los negocios de las PyMEs de Pasto, para lo cual será necesario proponer una guía para la ejecución de negocios, a esta guía la llamaremos plan de negocios como un instrumento táctico que dirigirá el desarrollo de la idea.

OBJETIVOS

Determinar los lineamientos necesarios para la elaboración de un plan de negocios para la creación de una consultora que brinde asesoría en el proceso de gestión a empresas del sector de marroquinería en cuero ubicadas en la ciudad de Pasto, Colombia.

- Identificar las características del sector de marroquinería en el cual se ejecutará la idea de negocio.
- Definir las barreras de entrada y salida del negocio potencial para la consultora en la ciudad de Pasto, Colombia.
- Delimitar la estructura organizacional de la consultora integral para empresas del sector marroquinerío en la ciudad de Pasto, Colombia.
- Estructurar las condiciones financieras necesarias para poner en marcha la consultora integral en la ciudad de Pasto, Colombia.

¹ Toppin, Gilbert; Czerniawska, Fiona (2008; p 57) *Consultoría de Negocios* (1ra Ed) Buenos Aires, Cuatro Media

² Thomsen, Mogens, (2009:p 7) *El Plan de Negocios Dinámico*, DK, Escandinavia, Thomsen Business Information

METODOLOGÍA

Este proyecto de investigación es exploratorio, será necesario encontrar aspectos relacionados con el desarrollo de un plan de negocios, será necesario recolectar información de fuentes primarias y secundarias.

La información necesaria para el desarrollo de este proyecto será cuantitativa y cualitativa, las que serán obtenidas mediante entrevistas con empresarios del sector de marroquinería en cuero en Pasto, Colombia, así como material de consulta “on line” vía Internet, organismos de estadística oficial, y otras fuentes especializadas en el tema.

Para el análisis de la información obtenida para este proyecto de tesis se utilizarán matrices de análisis, cuadros comparativos, que serán expuestos en forma ordenada y sistémica en el desarrollo de los capítulos de la misma, y será parte de las conclusiones expuestas al finalizar este proyecto de investigación.

CAPITULO 1. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

1.1 Diagnóstico del Sector

La industria de marroquinería en cuero actualmente se caracteriza por su constante dinamismo y alto nivel de globalización.

La ventaja competitiva de las empresas que se destacan en la industria, está asociada a la eficiencia operativa y a la integración de la cadena de valor cuero-marroquinería, es decir, el abastecimiento de las materias primas, la puesta a punto de la tecnología de manufactura, el diseño, el desarrollo de los productos, la distribución logística, la comercialización, la venta y la post-venta.

De acuerdo al Ministerio de Industria de la Nación Argentina³ (2013, pág. 52), para mejorar el posicionamiento de la industria del cuero, se deben generar productos de alta calidad, creatividad e identidad. Las estrategias de vinculación, asistencia técnica y seguimiento en planes estratégicos, resultará ser una estrategia exitosa para el crecimiento de las empresas marroquineras.

El consumo mundial de productos de marroquinería muestra una tendencia creciente tanto en el total, como por grupo de países, además existe una relación directa entre el ingreso y la compra de los productos marroquineros, dadas sus altas elasticidades de ingreso.⁴

De acuerdo a un estudio realizado sobre el sector de cuero en Colombia (Fedecuero Colombia, 2013), “el sector de cuero, calzado y marroquinería agrupa alrededor de 13.000 empresas en el eslabón de transformación e insumos en Colombia y 15.000 de comercialización, que se distribuye en 28 de los 32 departamentos de Colombia”.

El sector de marroquinería en cuero comprende los siguientes productos:

- Artículos de Bolsillo (Billeteras, Porta-documentos)
- Bolsos de Mano
- Baúles, maletas y maletines
- Otras manufacturas en cuero

³ Ministerio de Industria de la Nación, (2013:p 52) *Diseño Argentino*, Presidencia de la Nación

⁴ Proexport Colombia. Estudio de Mercado – Brasil. 2011. recuperado: (05/10/2014)
<http://www.proexport.com.co/noticias/presentacion-macrorueda-brasil-2011>

Para el año 2013 el sector de cuero fue uno de los más representativos en la industria colombiana, teniendo una participación del 0,27% del PIB nacional y 2,17% en el PIB manufacturero⁵. Según el Ministerio de Industria y Comercio el sector de cuero, calzado y marroquinería es uno de los más representativos de la industria nacional, representa cerca del 1% de la producción y participa con más de 3% del empleo.⁶

El nivel de exportaciones del sector ha presentado un crecimiento constante desde el año 2011, en un estudio realizado por Propaís Colombia⁷, indica que existió una variación del 10,1% entre el año 2012 y el año 2013. Ver la Ilustración 1.

Ilustración 1 Evolución de las exportaciones de Marroquinería de Enero a Abril de 2011 al 2013 en US \$FOB

CAPITULO	2011	2012	2013	VAR 13-12
Marroquinería	38.658.199	37.537.639	41.320.856	10,1%
Marroquinería en US\$ CIF	38.478.478	37.457.638	41.086.176	9,7%
Marroquinería en Unidades	19.538.534	15.705.437	16.868.626	7,4%
Total Cadena	140.630.807	135.690.332	314.463.400	20,9%

Fuente: DIAN; ACICAM; Cálculo PROPAÍS.; RADDAR Consumer Knowledge Group

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

Entre el año 2013 y 2014 se presentó una variación negativa del 4,6% debido a la disminución de ventas a Venezuela, esta situación afecto a todos los productores de marroquinería en cuero en el país, por ende los productores se vieron en la necesidad de buscar nuevos mercados que compensen la caída en ventas en ese país. Ver Ilustración 2.

⁵Propaís Colombia recuperado (05/10/2014)

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

⁶Ministerio de Comercio, Industria y Turismo recuperado (13/01/2015)

<http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=6855>

⁷Propaís Colombia recuperado (05/10/2014)

<http://propais.org.co/wp-content/uploads/inteligencia-mercados/im2-opportunidades-sectoriales.pdf>

Ilustración 2 Evolución de las exportaciones de marroquinería de Enero a Septiembre del 2012 al 2014 en US\$FOB

EVOLUCION DE LAS EXPORTACIONES DE MARROQUINERIA DE ENERO A SEPTIEMBRE DEL 2012 AL 2014 EN US\$FOB

CAPITULO	2012	2013	2014	Var 14-13
Marroquinería	58.898.616	60.237.204	57.444.872	-4,6%
Marroquinería en US\$Fob*	58.790.496	59.898.043	57.186.234	-4,5%
Marroquinería en Unidades*	22.722.515	23.513.403	25.532.630	8,6%
Total Cadena	209.326.704	245.532.955	249.908.979	1,8%

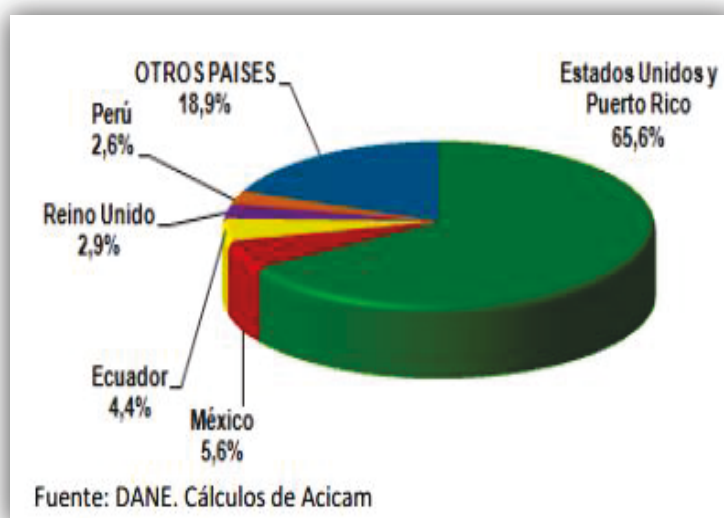
*Se excluyen las unidades en Kilogramos

Fuente: DANE Cálculos: Dirección de Estudios Sectoriales-ACICAM

Fuente:http://www.acicam.org/index.php?option=com_phocadownload&view=category&download=58:septiembre-de-2014&id=1:como-va-el-sector&Itemid=231

Los principales países donde se exportan los productos de marroquinería en cuero de Colombia son Estados Unidos que representa el 65.6% del mercado, al igual que México con el 5.6%, Ecuador con el 4.4% y Reino Unido con el 2.9%. Ver Ilustración 3.

Ilustración 3 Principales Países Destino de las Exportaciones de Marroquinería de Enero a Septiembre de 2014 en US\$FOB



Fuente:http://www.acicam.org/index.php?option=com_phocadownload&view=category&download=58:septiembre-de-2014&id=1:como-va-el-sector&Itemid=231

Con la firma de nuevos tratados comerciales, como el TLC el sector manufacturero en Colombia ha incrementado sus ventas y su participación en los mercados internacionales, presentando nuevos desafíos para las pequeñas y medianas empresas del sector, las cuales tienen que incrementar su valor agregado para ser competitivas y sustentables.

Adicionalmente de acuerdo a un estudio realizado por Fedecuero Colombia⁸ en asociación con otras entidades públicas y privadas, “El Sector de Cuero, Calzado y Marroquinería en Colombia no cuenta con las condiciones productivas y los encadenamientos necesarios para mantener su participación en el mercado local y competir efectivamente en mercados internacionales.”

En las diferentes ciudades de Colombia se están llevando a cabo propuestas entre empresas del sector privado con el apoyo del gobierno, que buscan generar sinergia en el sector de marroquinería en cuero y desarrollar su competitividad, sin embargo en ciudades pequeñas con producción e industria de manufactura en cuero de gran potencial como la ciudad de Pasto, este tipo de ideas aún no son implementadas.

1.2 Análisis PEST (Político, Económico, Social y Tecnológico) Corto Plazo

Político	Económico
Leyes Antidumping. Con el decreto 456 se busca imponer aranceles mixtos a la importación de confecciones y calzado que llegan al país con precios inferiores a los costos reales de producción. ⁹	Según el ministerio de industria y comercio el sector de cuero, calzado y marroquinería es uno de los más representativos de la industria nacional, representa cerca del 1% de la producción y participa con más de 3% del empleo. ¹⁰
Resolución nro. 2250 del 31 de Mayo de 2013: Reglamento técnico sobre etiquetado de calzado y algunos artículos de marroquinería en cuero. ¹¹	Los principales países donde se exportan los productos de marroquinería en cuero de Colombia son Estados Unidos que representa el 65.6%, México el 5.6%,

⁸ Fedecuero Colombia. (2013, p.19). *Plan de Negocios del Sector de Cuero, Calzado y Marroquinería: Una respuesta para la transformación productiva*. Bogotá Colombia.

⁹Asociación Colombiana de Industrias del Calzado y el cuero. ACICAM (Recuperado 12/01/2015) http://www.acicam.org/index.php?option=com_content&view=article&id=35%3Atexto-del-decreto-456-de-2014-mediante-el-cual-se-modifica-el-decreto-074-de-2013&catid=2&Itemid=101

¹⁰ Ministerio de Industria, turismo y comercio (Recuperado 13/01/2015) <http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=6855>

¹¹ Secretaria General de la Comunidad Andina (Recuperado 13/01/2015) http://extranet.comunidadandina.org/sirt/rt/COOTCA13035_FORM.DOC

	Ecuador el 4.4% y Reino Unido 2.9%. ¹²
Resolución 14471 del 14 de Mayo de 2002: por la cual se fijan unos requisitos mínimos de calidad e idoneidad para productos de marroquinería en cuero. ¹³	El sector en la ciudad de Pasto se encuentra en una etapa de madurez con tendencia a declive, ya que las empresas realizan actividades comerciales que de momento que solo permiten sobrevivir, a la falta de competitividad en el mercado, algunas pocas de ellas buscan volver a introducirse pero en nuevos mercados mediante la exportación que en su mayoría es indirecta. ¹⁴
Resolución 0936 del 21 de Abril de 2008: por la cual se expide el reglamento técnico para gaso-domésticos que funcionan con combustibles gaseosos, que se fabriquen o importen para ser utilizados en Colombia. ¹⁵	Tendencias a diversificación de productos y de mercados por la gestación de nuevos tratados. Esto plantea nuevos desafíos de competitividad para las empresas. ¹⁶
Normas para producción limpia, por desechos en la curtiembre. Políticas de tratamiento de desechos. ¹⁷	
Asociaciones a nivel nacional: <ul style="list-style-type: none"> - Fedecuero - Clúster Cuero Bogotá. - Asociación colombiana de industriales del calzado, el cuero y sus manufacturas. <p>A nivel local no existen asociaciones en el sector de cuero, calzado o marroquinería, la Gobernación de Nariño, la ADEL (Agencia de</p>	

¹² Asociación Colombiana de Industrias del Calzado y el cuero (Recuperado 12/01/2015) www.acicam.org/index.php?option=com_phocadownload&view=58:septiembre-de-2014&id=1:como-va-el-sector&Itemid=231

¹³ Ministerio de Industria, turismo y comercio (Recuperado 13/01/2015) <http://www.mincit.gov.co/descargar.php?id=71290>

¹⁴ DANE (Departamento Nacional de Estadísticas) Visita realizada el día 29/12/2014

¹⁵ Ministerio de Industria, turismo y comercio (Recuperado 13/01/2015) <http://www.mincit.gov.co/descargar.php?id=71290>

¹⁶ Elaboración propia

¹⁷ Cueronet (Recuperado 13/01/2015) www.cueronet.com/tecnica/normasiso14000_cap4.htm

Desarrollo Local) y Fenalco (Federación Nacional de Comerciantes). Las que realizan actividades esporádicas y plantean programas de apoyo al productor sin ser éstas específicas para la industria. ¹⁸	
Social	Tecnológico
Ruedas de prensa a nivel nacional con el sector por parte del gobierno para recuperar e incentivar la compra de productos de origen colombiano. ¹⁹	El sector de cuero, calzado y marroquinería en Colombia aún no cuenta con las condiciones productivas y los encadenamientos necesarios para mantener su participación en el mercado local y competir en mercados internacionales. ²⁰
Programas de gobierno que garanticen la disponibilidad de materia prima de calidad (cuero crudo y wet blue) para la producción nacional de calzado y marroquinería. ²¹	La ciudad de Pasto se caracteriza por que la constitución de las empresas del sector del cuero, son de carácter familiar con poco capital de inversión y de producción artesanal. ²²
Pasto es una ciudad pequeña ubicada en el sur de Colombia, está ubicada en un departamento fronterizo con el Ecuador. Tiene una población de 418.000 habitantes aproximadamente. ²³	Para las empresas dedicadas a realizar procesos de curtido y transformación de cuero, el ministerio de industria, comercio y turismo apoya la producción e investigación de procesos de mejora mediante su programa de transformación productiva. ²⁴
En el municipio el 11,1% de los establecimientos se dedica a la industria; el 56,0% a comercio; el 28,9% a servicios y el	

¹⁸ Entrevista realizada el día 30/12/2014 en la Ciudad de Pasto con el Señor: Luis Alfonso Muños

¹⁹ Elaboración propia

²⁰ Fedecuero Colombia. (2013, p.19). *Plan de Negocios del Sector de Cuero, Calzado y Marroquinería: Una respuesta para la transformación productiva*. Bogotá Colombia.

²¹ Asociación Colombiana de Industrias del Calzado y el cuero (Recuperado 12/01/2015) http://acicam.org/index.php?option=com_content&view=article&id=38:se-afinan-los-controles-para-el-cumplimiento-de-exportaciones-de-cuero-crudo-y-wet-blue-estableido-mediante-el-decreto-2469-de-noviembre-de-2013&catid=2&Itemid=101

²² Elaboración propia

²³ Alcaldía Municipal de Pasto (Recuperado 15/01/2015)

www.pasto.gov.co/index.php/nuestro-municipio/estadisticas-municipio-de-pasto

²⁴ Ministerio de Industria, turismo y comercio (Recuperado 13/01/2015)

<http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=6855>

<p>4,1% a otra actividad. En el área urbana las principales actividades económicas son el comercio y los servicios con algunas pequeñas industrias o microempresas, de las cuales cerca del 50% corresponden a la manufactura artesanal.²⁵</p>	
---	--

Del análisis PEST, concluimos que la industria de marroquinería en cuero representa un importante sector económico en el país y con potencial aún mayor, actualmente se exportan artículos en cuero principalmente a Estados Unidos y México, adicionalmente las ventas del sector tienden a aumentar gracias a la firma de acuerdos comerciales con diferentes países y a los tratados comerciales a los cuales adhirió Colombia, que brindarán nuevas oportunidades comerciales para las empresas que busquen crecer y tener nuevos clientes internacionales para sus productos.

La ciudad de Pasto es una ciudad comercial, que tiene muchas ventajas potenciales económicas al estar ubicada en un departamento fronterizo, cerca del 50% de las actividades económicas que se desarrollan en la ciudad están relacionadas con la manufactura artesanal, incluyéndose aquí la marroquinería en cuero.

Sin embargo el sector industrial en la ciudad de Pasto no tiene un desarrollo tecnológico alto en procesos productivos, por lo tanto la producción de artículos en cuero se realiza de manera artesanal en empresas constituidas como empresas familiares que por tradición permanecen en el mercado.

A nivel nacional existen 3 grandes asociaciones de productores de artículos de calzado y marroquinería en cuero, sin embargo en la ciudad de Pasto no existe ningún aglomerado que fomente y apoye a los productores del sector.

Por otro lado, el gobierno nacional busca que las empresas a nivel nacional del sector del cuero, incrementen su productividad y su nivel de ventas, además de incrementar el aporte económico al país y la generación de empleo.

Como medidas de apoyo al sector, existen políticas que buscan proteger a los productores nacionales como el decreto 456²⁶ mediante el cual se imponen aranceles a aquellos productos originarios del exterior que lleguen al país con un precio de venta al público menor que el que pueden ofrecer los nacionales, para evitar el dumping.

²⁵ DANE (Departamento Nacional de Estadísticas) Visita realizada el día 29/12/2014

²⁶ Asociación Colombiana de Industrias del Calzado y el cuero (Recuperado 12/01/2015)
http://www.acicam.org/index.php?option=com_content&view=article&id=35%3Atexto-del-decreto-456-de-2014-mediante-el-cual-se-modifica-el-decreto-074-de-2013&catid=2&Itemid=101

Como medidas de apoyo a los productores, existen herramientas de apoyo a nivel nacional tales como: ruedas de negocio, programas de desarrollo productivo y calidad en producción y materia prima.

Por lo tanto, el sector brinda muchas oportunidades para que las empresas de esta industria puedan crecer y fortalecerse para incrementar así su nivel de competitividad a nivel nacional e internacional.

1.3 Análisis FODA

Según Muñiz²⁷ (2010, pág. 37) al realizar un plan de negocios ya sea para una empresa existente o nueva se deben realizar un análisis de los factores internos y externos que afectarán a la misma, y a partir de dicha evaluación construir un análisis de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades (FODA) que permitirá minimizar todo lo negativo y potenciar lo positivo de la idea o del negocio a desarrollar.

Debilidades	Oportunidades
Gran parte del cuero producido en el país se concentra en la producción de cueros curtidos y no en transformación, el material productivo sale del país y vuelve como producto terminado a precios más bajos que los nacionales. ²⁸	La firma de nuevos acuerdos comerciales como por ejemplo: TLC con Estados Unidos y la Unión Europea. ²⁹
Los productos de marroquinería en cuero en la ciudad de Pasto, tanto nacionales como los que se exportan, tienen poco valor agregado. ³⁰	Aumento del uso y consumo de productos de cuero a nivel mundial. ³¹

²⁷ Muñiz, Luis, (2010:p 37) *Guía Práctica para mejorar un Plan de Negocios*, Barcelona, Profit Editorial

²⁸ Aktiva (Recuperado 15/01/2015)

<http://aktiva.com.co/blog/Estudios%20sectoriales/2013/cuero.pdf>

²⁹ Elaboración propia

³⁰ Aktiva (Recuperado 15/01/2015)

<http://aktiva.com.co/blog/Estudios%20sectoriales/2013/cuero.pdf>

³¹ Aktiva (Recuperado 15/01/2015)

<http://aktiva.com.co/blog/Estudios%20sectoriales/2013/cuero.pdf>

En la ciudad de Pasto la producción de artículos en cuero es artesanal por lo tanto los costos del producto son altos. ³²	Se detectan iniciativas del gobierno para proteger la producción nacional de artículos de marroquinería y calzado en cuero. ³³
Falta de entidad que apoye, promueva y regule el sector en el departamento de Nariño. ³⁴	Normativas que permiten regular los precios de los productos que entran al país con niveles más bajos que los nacionales. ³⁵
Baja vocación de asociatividad por parte de los empresarios del sector en la ciudad de Pasto. ³⁶	Programas del gobierno que garantizan la disponibilidad de materia prima de calidad (cuero crudo y wet blue) para la producción nacional de calzado y marroquinería. ³⁷
Baja incorporación de diseño en los productos ofertados en la ciudad de Pasto. ³⁸	Mayor importancia de la innovación y diseño en función del factor “moda y novedad”, fenómeno que reduce el ciclo de vida de los productos. ³⁹
Los empresarios de la ciudad de Pasto no tienen un método definido para el costeo y fijación de precios de sus productos. ⁴⁰	
Los empresarios de la ciudad de Pasto no realizan planificación en sus procesos de producción. ⁴¹	
Amenazas	Fortalezas
Ingreso de jugadores con elevada capacidad instalada y bajos costos de producción. Es el modelo productivo de Asia (China, Indonesia	Los exportadores a nivel nacional buscan que los productos tengan un alto nivel de

³² Entrevista realizada el día 30/12/2014 en la Ciudad de Pasto con el Señor: Luis Alfonso Muños

³³ Elaboración propia

³⁴ Entrevista realizada el día 30/12/2014 en la Ciudad de Pasto con el Señor: Luis Alfonso Muños

³⁵ Asociación Colombiana de Industrias del calzado y el cuero (Recuperado 12/01/2015)
http://www.acicam.org/index.php?option=com_content&view=article&id=35%3Atexto-del-decreto-456-de-2014-mediante-el-cual-se-modifica-el-decreto-074-de-2013&catid=2&Itemid=101

³⁶ Elaboración propia

³⁷ Asociación Colombiana de Industrias del Calzado y el cuero (Recuperado 12/01/2015)
http://acicam.org/index.php?option=com_content&view=article&id=38:se-afinan-los-controles-para-el-cumplimiento-de-exportaciones-de-cuero-crudo-y-wet-blue-estableido-mediante-el-decreto-2469-de-noviembre-de-2013&catid=2&Itemid=101

³⁸ Entrevista realizada el día 30/12/2014 en la Ciudad de Pasto con el Señor: Luis Alfonso Muños

³⁹ Ministerio de Industria de la Nación (Recuperado 18/01/2015)

www.industria.gob.ar/wp-content/uploads/2012/09/PEI-cap-cuero.pdf

⁴⁰ Entrevista realizada el día 30/12/2014 en la Ciudad de Pasto con el Señor: Luis Alfonso Muños

⁴¹ Entrevista realizada el día 30/12/2014 en la Ciudad de Pasto con el Señor: Luis Alfonso Muños

y Vietnam), que afecta directamente en la gama de precios bajos, y que genera grandes flujos de exportaciones. ⁴²	calidad de cuero exportado. ⁴³
Exceso de demanda de cuero crudo en el exterior. ⁴⁴	Reconocimiento de los productos de manufactura en cuero hechos en Colombia exportados. ⁴⁵
Ingreso de productos de marroquinería en cuero por medio de Contrabando en las principales fronteras. ⁴⁶	Trayectoria comercial de los empresarios de cueros en la ciudad de Pasto. ⁴⁷
Salto tecnológico en la producción, que se hace cada vez más intensiva en capital, y que avanza rápidamente hacia la automatización de máquinas y equipos, en muchas de las etapas de la producción. ⁴⁸	Cerca de un 35% de los establecimientos de marroquinería en cuero en la ciudad de Pasto exporta ya sea de manera directa o por medio de intermediarios. ⁴⁹
	Materia prima accesible y de calidad proveniente de establecimientos ganaderos cercanos a la ciudad de Pasto, proveedores de pieles tradicionales en el departamento. ⁵⁰

1.4 Análisis de entrevistas: información primaria

Como soporte para el desarrollo de esta investigación se entrevistó a 24 de los 51 empresarios dedicados a la marroquinería en cuero en la ciudad de Pasto, estas entrevistas fueron realizadas en el mes de Enero de 2015, la entrevista se realizó con el encargado de los establecimientos en los cuales la mayoría de casos eran el mismo dueño.

⁴² Ministerio de Industria de la Nación (Recuperado 18/01/2015)
www.industria.gob.ar/wp-content/uploads/2012/09/PEI-cap-cuero.pdf

⁴³ Elaboración Propia

⁴⁴ Aktiva (Recuperado 15/01/2015)
<http://aktiva.com.co/blog/Estudios%20sectoriales/2013/cuero.pdf>

⁴⁵ Aktiva (Recuperado 15/01/2015)
<http://aktiva.com.co/blog/Estudios%20sectoriales/2013/cuero.pdf>

⁴⁶ Aktiva (Recuperado 15/01/2015)
<http://aktiva.com.co/blog/Estudios%20sectoriales/2013/cuero.pdf>

⁴⁷ Elaboración propia

⁴⁸ Ministerio de Industria de la Nación (Recuperado 18/01/2015)
www.industria.gob.ar/wp-content/uploads/2012/09/PEI-cap-cuero.pdf

⁴⁹ DANE (Departamento Nacional de Estadísticas) Visita realizada el día 29/12/2014

⁵⁰ Elaboración propia

El objetivo de estas entrevistas fue obtener conocimientos respecto a la situación del sector, adicionalmente las entrevistas fueron guiadas bajo los siguientes parámetros sobre la cual se guio la entrevista:

- La trayectoria y la estructura de la empresa.
- El nicho de mercado al cual ofrecen sus productos.
- Proyección de ventas.
- La variedad de productos que ofrece y la rotación de los mismos. Ver fotografías de los mismos en el Anexo I.
- Las estrategias que tienen para fijar sus precios.
- La forma de distribuir sus productos, y los lugares donde venden los mismos (local, nacional e internacionalmente).
- Las estrategias de promoción y publicidad.

Adicionalmente en las entrevistas se preguntó las posibles áreas en las que las empresas de marroquinería necesitarían reforzar para mejorar su nivel de ventas y competitividad.

Las entrevistas se guiaron por un cuestionario de 32 preguntas (Ver Anexo II), las principales conclusiones que se obtuvieron de estas 24 entrevistas son:

- El 100% de las empresas de marroquinería en cuero en la ciudad de Pasto son de estructura familiar y tiene un promedio de 11 años en el mercado, tan solo 1 de los 24 establecimientos pertenece a una asociación ACICAM (Asociación Colombiana de Industrias del calzado y el cuero) relacionada con los productores de marroquinería en cuero, pero ésta es a nivel nacional con participación esporádica en la ciudad de Pasto.
- El 91% de las empresas produce y comercializa sus productos, tan solo el 9% se dedica a ser un intermediario de distribución, es decir no es productor. El 35% de las empresas exporta sus productos a Estados Unidos, de forma directa, pero de forma esporádica.
- Las empresas no poseen una estructura jerárquica definida, el 83% de los casos el dueño es el administrador, en algunos pocos casos, hay un área contable, en solo dos casos existe un área de marketing.
- Para proyectar la demanda y las unidades a producir, las empresas tienen en cuenta dos aspectos: el nivel de ventas del último mes y la capacidad de producción.

- Existe una política general para establecer los precios, éstos se establecen basados en el costo del cuero que usan para producir el artículo más un margen de ganancia, los precios de la competencia no se tienen en cuenta como precios de referencia.
- Los principales productos que se producen son bolsos de dama, billeteras y cinturones, el 58% de los productores no tienen una marca definida para sus productos, y el 50% de los mismos tiene un empaque definido para sus productos.
- El 33% de las empresas realiza actividades de publicidad la mayoría lo hace mediante su portal web, o en su *fan page*, y solo una de las empresas pauta una vez al mes con su marca en un programa radial.
- El 75% de las empresas afirmó que le gustaría contar con una entidad que oriente su proceso administrativo.
- El 50% afirmó que le gustaría exportar sus productos, pero los principales problemas que creen podrían tener con un proceso de internacionalización son los costos y la capacidad de producción, para lo cual estarían dispuestos a contratar servicios de consultoría a una entidad que guíe su proceso.
- El 67% afirmó que le sería de utilidad tener una opción de servicio que le ayude en innovar en los diseños que ofrecen de sus productos, debido a que en el mercado siempre se producen los mismos diseños, sin ofrecer un valor agregado que le genere mayor competitividad.
- El 42% de las empresas entrevistadas tiene marca definida para sus productos, el 58% restante vende sus productos sin marca, al indagar respecto a la creación y/o renovación de marca e imagen corporativa en las empresas y productos el 55% mostró interés en la propuesta.

1.5 Perfil de las empresas de marroquinería en Pasto

El 98% de las empresas dedicadas a la marroquinería en Colombia están conformadas como micro y pequeñas empresas.⁵¹

En una visita realizada en el mes de Enero del presente año a la oficina de registro mercantil de la Cámara de Comercio de Pasto⁵², proporcionaron los siguientes datos: Existen 188 establecimientos en el departamento de Nariño dedicados a actividades relacionadas con el curtido y preparación de cuero, producción de calzado en cuero y manufactura de artículos en cuero, de los cuales 51 establecimientos se dedican a la

⁵¹(Fedecuero Colombia., 2013, p.7)

⁵² Cámara de Comercio Pasto. Oficina de Registro Mercantil. (Visita realizada: Enero, 15 de 2015)

manufactura de artículos en cuero, 38 de éstos están ubicados en la ciudad de Pasto, los restantes están en la periferia de la ciudad.

La mayoría de las empresas de marroquinería en cuero ubicadas en la ciudad de Pasto son empresas familiares, de producción artesanal con evolución tecnológica lenta, las cuales se disputan un trozo de mercado entre los competidores existentes; sin embargo con la expansión de la demanda, las empresas están iniciando un proceso de tecnificación en sus procesos en busca de sobresalir en el mercado existente y potencial.

Las empresas de la ciudad de Pasto son pequeñas sin embargo las oportunidades de crecer están a la mano de las mismas, pero todo dependerá de los esfuerzos que hagan para mejorar su *performance*, es por esto que opciones como la consultoría y apoyo en la gestión, sería un impulso para las mismas, según Toppin y Czerniawska⁵³ (2008), las empresas por pequeñas que sean usan los servicios de consultoría, en busca de profesionales que aporten su conocimiento (*know how*) y experticia en el desarrollo de una idea o en el mejoramiento de algún proyecto, adicionalmente este esfuerzo busca lograr una ventaja competitiva que diferencia a la empresa.

Por lo tanto, lo que se pretende con este proyecto es crear una empresa que se convierta en la guía del desarrollo de proyectos relacionados al sector de marroquinería en la Ciudad de Pasto, que ayude en el diseño de estrategias que permitan a las empresas del sector ser competitivas en el mercado globalizado.

1.6 Análisis de las 7 P's

Producto (Servicio): Después de analizar el mercado y las necesidades de los empresarios de marroquinería en cuero de la ciudad de Pasto, se puede concluir que existen cuatro aspectos para reforzar su *performance*: gestión administrativa, exportaciones, imagen corporativa y diseño de productos. Basado en esta información, la empresa a constituir propuesta en este trabajo de investigación, busca tener un equipo capaz de ofrecer:

- Asesoría en mejora de gestión administrativa de la empresa, como planificación, organización y control. Se busca ofrecer soluciones a problemas administrativos internos que permitan mejorar su *performance* del cliente en el sector.
- Asesoría en diseño de productos, se planea proveer de diseños exclusivos en función de la demanda, sus preferencias y las tendencias de la moda o definidos

⁵³ Toppin, Gilbert; Czerniawska, Fiona (2008) *Consultoría de Negocios* (1ra Ed) Buenos Aires, Cuatro Media

como diseños exclusivos productos de marroquinería en cuero para que las empresas produzcan.

- Asesoría en imagen institucional, creación de marca (logotipo e isotipo) y *packaging* (envase) del producto.
- Asesoría en procesos de Internacionalización. Este servicio está dedicado a las empresas que tienen una buena estructura interna, un alto volumen de producción que estén en condiciones de exportar determinados volúmenes (ya sea de manera independiente o integrando un grupo de exportadores).

Plaza: La empresa estará ubicada en la ciudad de Pasto (Colombia), y prestará servicios inicialmente a personas jurídicas cuya actividad comercial sea la producción y/o comercialización de artículos de marroquinería en cuero, debido a que la producción de artículos de cuero se dá también en pueblos cercanos como Belén, Sandona, La Unión, entre otros. El servicio será ofrecido también para empresas ubicadas en lugares cercanos a la ciudad (periferia de la ciudad de Pasto). Se prestará servicio todos los días de semana en horarios habituales de atención al público.

Precio: El precio será establecido de acuerdo al servicio que se ofrezca, además dependerá del tamaño de la empresa, el estado actual de la misma y los requerimientos que ésta requiera.

El cliente firmará un contrato de prestación de servicios con la empresa, con una modalidad de pago 50% a la firma del contrato, y el 50% en dos pagos.

De acuerdo a las líneas de servicio que serán ofrecidas por la consultora al no existir un competidor en el mercado que ofrezca en conjunto los servicios prestados, se tomará de referencia los precios de la posible competencia por cada una de las líneas:

- Consultoría en gestión administrativa: Como será descrito en capítulos posteriores dentro de esta investigación, esta línea de servicio tendrá como objetivo ayudar a las empresas a solucionar sus problemas administrativos en planeación, operación, dirección y control. Como referencia de los precios ofrecidos tomaremos en cuenta el precio que una consultora en auditoria Interna cobraría por este servicio.

En Europa un auditor/consultor cobra 3.500 USD por 5 días de auditoria, mientras tanto en México el valor asciende a 2.800 USD y en Argentina el valor es de 2.500 USD, como se explicará en otro capítulo de esta tesina cada servicio de consultoría tomará hasta 10 días en desarrollo y presentación de informe, lo que

significa que aproximadamente el precio promedio de este servicio sería de: 5.800 USD.

- Imagen institucional: Un servicio de marca corporativa, brindado por una agencia de publicidad especializada en este tipo de servicios tiene un coste total de: 4.800 USD.
- Diseño de productos: Este servicio ofrecerá una línea completa de diseños de productos para el cliente, es muy difícil estimar un costo promedio de referencia por diseño, por ende se tomó en cuenta el coste en el que incurriría la empresa por contratar un diseñador exclusivo durante un año para que diseñe sus productos.

En Colombia un diseñador industrial/moda tiene un promedio mensual de salario de: 1'500.000 es decir USD 650 aproximadamente, para una empresa este valor a año con prestaciones sociales tiene un coste total anual de: USD 11.253.

- Exportación: Al igual que el servicio de diseño de moda, este servicio tomará como referencia el coste en el que incurriría una empresa por tener un equipo de profesionales en comercio exterior y exportación en su staff, que guíe su proceso de exportación.

En Colombia un profesional en promedio tiene un coste de 2.300.000 es decir USD 1.000 aproximadamente solo este profesional tendría un coste al año de USD 17.670. Más todos los costes en los que pueda incurrir en materiales e información de mercados.

Proceso: Las empresas de manufactura en cuero de la ciudad de Pasto, podrán acercarse a la empresa en primera instancia a exponer su problemática o el requerimiento que solicita, posteriormente el especialista que atenderá la solicitud y realizará un análisis del pedido para derivarlo a la línea encargada.

Adicionalmente, las empresas podrán afiliarse a la consultoría para recibir oportunidades de negocio, tales como clientes potenciales, ferias de exposición, programas de impulso al productor, etc.

Promoción: Al ser una empresa nueva se generarán herramientas de comunicación tanto para dar a conocer sus servicios como su marca. También se apalancará en la experiencia de los profesionales a brindar servicio, adicionalmente se generarán alianzas estratégicas con entidades de apoyo al comercio gubernamentales y se impulsará con los programas que estas entidades públicas ofrecen para apoyo de emprendimientos que

generen sostenibilidad en los sectores industriales de la región como el presente en desarrollo.

Adicionalmente se buscará alianzas con universidades con el fin de que se puedan hacer pasantías profesionales a jóvenes en último semestre de carreras como Administración, Economía, Contaduría, Diseño. Los cuales puedan realizar trabajos de asistencia en los proyectos.

Entorno Físico: En busca de ser un lugar que genere confianza en los clientes, se ofrecerá el servicio en las instalaciones adecuadas, se buscará un lugar central en la ciudad que permita acceder a los servicios ofrecidos, adicionalmente los profesionales deberán trasladarse a las oficinas propias del cliente y se adaptará a la cultura del mismo, siempre mostrando su profesionalismo y respeto hacia el mismo.

Como finalización del servicio, se generará un informe que será entregado al cliente con los resultados esperados, los cuales serán expuestos ante los mismos.

Adicionalmente quedará un registro magnético en la base de datos de la empresa sobre el estado de entrega y prestación del servicio.

Personal: Cada línea de servicio contará con un especialista en el área que garantice que el servicio que ofrecerá la consultora tenga las capacidades de cumplimiento.

- Administradores con énfasis en auditoría interna, consultoría y asesoramiento administrativo.
- Diseñadores gráficos con experiencia en creación de marca
- Diseñadores de moda e Industriales con experiencia en productos de manufactura tales como carteras, bolsos, cinturones, billeteras, entre otros.
- Administradores con énfasis en comercio exterior e internacionalización de los negocios de las empresas.

Como se mencionó, se buscará personal capacitado y con experiencia en las líneas de servicio a ofrecer, se plantearán capacitaciones referentes al sector manufacturero constantes que permitan al trabajador estar actualizado en los aspectos referentes a la industria.

También se plantearán políticas motivacionales que permitan, al trabajador, ser parte de la empresa con el aporte de ideas que mejoren su *performance* del profesional en cada caso de estudio.

1.7 Pronóstico de la demanda

Basado en las respuestas de las entrevistas:

- Desde la demanda natural de empresas existentes en la ciudad de Pasto actualmente 51 establecimientos registrados oficialmente ante la Cámara de Comercio cuya actividad comercial está relacionada con marroquinería o producción de artículos en cuero. Estas empresas están constituidas como Pymes, el 35% exporta sus productos, de éstas son exportadoras el 70% aproximadamente lo hace por medio de un intermediario, y el 30% restante lo hace de forma directa.
- Teniendo en cuenta estos datos la empresa propuesta en este proyecto de investigación busca cubrir inicialmente un 35% de las empresas existentes en el primer año, es decir, 18 empresas de las actualmente dedicadas a la industria de marroquinería en cuero en la ciudad de Pasto.
- De acuerdo a las entrevistas realizadas se obtuvieron los siguientes porcentajes de aceptación por línea, que serán tenidos en cuenta para la proyección de ventas de los mismos, adicionalmente se espera incrementar la participación en el mercado en un 5% por año: 75% para la línea de gestión administrativa, 50% para la línea de exportación, 55% para la línea de diseño de imagen y packaging y 67% para la línea de diseño de productos.

Desde la acción comercial propia de la empresa:

- La empresa planea tener 4 líneas de negocio, de las cuales la línea de servicio de venta de diseños de productos será prestada a través de terceros e intermediarios, es decir, la empresa contará con una base de datos tanto de diseñadores de modas como de diseños de productos posibles, el proceso consistirá en poner a disposición de los empresarios los diseños o el diseñador para que ejerza su labor.
- Por lo tanto se plantea que entre las 18 empresas cubran los 4 servicios ofrecidos por la consultora al mes, esto sin requerir que las 18 empresas adquieran al mismo tiempo cada una los 4 servicios ofrecidos.
- Por la naturaleza de los servicios, estos se plantean como proyectos de desarrollo continuo, lo cual asegurará un trabajo constante en la consultora y se podrá cumplir con las obligaciones propias de una empresa.

Desde la oferta/competencia propia para la consultora:

- Actualmente no existen empresas u asociaciones especializadas en el sector manufacturero en la ciudad de Pasto, si bien las entidades gubernamentales tienen programas esporádicos que apoyan a los productores, no son actividades continuas. Por lo tanto, se plantea cubrir la mayor cantidad posible de empresas de manufacturas en cuero con necesidades de asesoramiento y/o consultoría.

El siguiente cuadro de la Tabla 1 resume el pronóstico de ventas teniendo en cuenta los tres factores anteriores:

Tabla 1 Tabla de Pronóstico de Ventas

		Línea Servicios	1	2	3	4
Año	Porcentaje por año de cobertura	Total de Servicios por cobertura y entrevista	75%	50%	55%	67%
1	35%	18	13	9	10	12
2	40%	20	15	10	11	14
3	45%	23	17	11	13	15
4	50%	26	19	13	14	17
5	55%	28	21	14	15	19

Fuente: Esta Investigación

CAPITULO 2. BARRERAS POTENCIALES AL NEGOCIO

2.1 Análisis de la Oferta

Para Muñiz⁵⁴ (2010, pág. 63) al realizar un análisis de la competencia para un producto o servicio nuevo, *“es necesario hacer un esfuerzo para determinar cómo, hoy en día se resuelve la necesidad que nuestro servicio puede satisfacer”*.

De acuerdo, a la información recolectada en la entrevista realizada para el desarrollo de ésta investigación, las empresas dedicadas a la marroquinería en cuero en la ciudad de Pasto, de no hacen parte de ninguna asociación que brinde apoyo en los procesos de fortalecimiento del sector. Adicionalmente, de acuerdo a la información obtenida en las entrevistas realizadas para esta tesina y en la información desarrollada en el análisis Pest de esta investigación, algunas entidades de carácter público como la Gobernación del departamento de Nariño, y el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio de Colombia desarrollan programas que impulsan el sector en algunos aspectos como:

- Producción limpia.
- Calidad en materia prima.
- Investigación y desarrollo de productos.
- Apoyo a exportaciones.

Sin embargo, por falta de conocimiento y cumplimiento de requisitos, estos programas no son constantes y los empresarios no se ven atraídos por los mismos, haciendo que este tipo de apoyos no genere un impacto considerable en el sector.

Acicam (Asociación Colombiana de industriales de calzado, el cuero y sus manufacturas) (ACICAM, 2013): Es una entidad gremial de carácter permanente y sin ánimo de lucro. ACICAM tiene presencia en el ámbito nacional a través de sus seccionales regionales en Bogotá - Cundinamarca, Santander, Norte de Santander, Antioquia y Valle del Cauca y representa empresas de estos polos industriales del sector,

⁵⁴ Muñiz, Luis, (2010:p 63) *Guía Práctica para mejorar un Plan de Negocios*, Barcelona, Profit Editorial

así como empresas afiliadas de Barranquilla, Ibagué, Manizales, Mosquera, Palmira, Pereira, Cartago, Cartagena y Pasto, entre otras.

Tiene convenios con instituciones nacionales en los Santanderes, la costa Caribe, valle del Cauca y centro del país. ACICAM forma parte de los comités internacionales – sectoriales de los países andinos y de la región latinoamericana e integra y ha formalizado convenios internacionales con asociaciones homólogas e instituciones sectoriales de Brasil, México, Ecuador y la Organización de las Naciones Unidas para el desarrollo industrial, ONUDI.

Actualmente esta asociación no tiene participación directa en el departamento de Nariño en la ciudad de Pasto, sin embargo ofrece servicios de asesoramiento al productor a algunas empresas, los servicios ofrecidos por esta son:

- Planeación estratégica gremial.
- Asesoramiento en tecnología para mejoras productivas.
- Información estadística y de oportunidad para el sector.
- Asesorías puntuales.
- Asesoramiento con entidades gubernamentales.
- Ferias Internacionales.
- Comercio Internacional

Fedecuero: Federación Nacional del cuero, calzado, marroquinería y afines, es una entidad sin ánimo de lucro, constituida para agremiar a todas las razones sociales, de los diferentes departamentos del país, que se dediquen a la producción, industrialización, desarrollo y comercialización de productos relacionados con la industria del cuero y sus afines.

Fenalco: Es la Federación Nacional de Comerciantes. Busca el desarrollo del comercio, a través de la eficiencia y modernización de los empresarios colombianos. Entre sus servicios están:

- Asesoramiento jurídico.
- Acceso a información comercial.
- Capacitaciones, convenios, ferias y eventos.

2.2 Barreras Potenciales

- Si bien la empresa en su totalidad no tiene una competencia directa, existen asociaciones a nivel nacional que ofrecen servicios de consultoría y gestión para

los empresarios. Adicionalmente existe una empresa en la ciudad de Pasto dedicada a realizar actividades de creación de marca y marketing denominado “Grupo Marketiva” y “Ordel Marroquineria” quienes se dedican a realizar diseños de artículos de viaje como maletas y maletines en cuero y otros sintéticos.

- Requisitos de capital inicial: el capital inicial para la puesta en marcha de esta empresa, será obtenido por medio de un préstamo bancario y por aportes propios.
- Falta de experiencia en la industria: en áreas relacionadas con asesoramiento
- El cuerpo profesional, la especialización y la experiencia real en la industria es muy importante para generar confianza entre los usuarios del servicio a prestar. Esto será también una barrera que hará que el retorno de la inversión sea sensible los primeros meses en los cuales es fundamental que la empresa dé a conocer sus servicios.
- Barreras Legales: Como cualquier empresa inicialmente requiere cumplimiento de las normas legales de una empresa.

CAPITULO 3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA CONSULTORA Y PORTAFOLIO DE SERVICIOS

Siguiendo a Thomsen⁵⁵ (2009, pág. 39) “*se debe describir cómo organizar el trabajo diario de una nueva empresa. Qué tipo de estructura legal elige, como manejar las finanzas, políticas de negocio, y de personal, etc.*”

3.1 Perfil de la Empresa

La Empresa estará ubicada en la ciudad de Pasto, Colombia; será constituida como persona jurídica y estará registrada ante la Cámara de Comercio de la ciudad de Pasto. La actividad comercial bajo la cual la empresa estará registrada es: “Servicios de asesoramiento”. Bajo el Nombre de “**ConsuCero**: Consultoría para empresas de marroquinería en cuero”.

3.2 Misión

ConsuCero es una empresa que brinda servicios en consultoría y asesoramiento para empresas del sector de la marroquinería en cuero asegurando la calidad en sus servicios profesionales ofrecidos, gracias a la calidad y experiencia de sus profesionales, y al trabajo conjunto entre el cliente y la consultora, determinamos sus necesidades y el equipo necesario para solucionar sus problemas y optimizar su respuesta al mercado.

3.3 Visión

ConsuCero en el año 2020 consolidará el liderazgo en el rubro del cuero y sus aplicaciones en la ciudad de Pasto, en asesoramiento a empresas del sector de marroquinería en cuero, expandiendo su participación en empresas de los alrededores de la ciudad, convirtiéndose en fuente de información del sector de marroquinería en cuero para los empresarios del sector y terceros interesados, además será un intermediario en las iniciativas de asociación de los participantes del sector.

⁵⁵ Thomsen, Mogens, (2009:p 39) *El Plan de Negocios Dinámico*, DK, Escandinavia, Thomsen Business Information

3.4 Objetivos

- Posicionar la marca “ConsuCuero” como referencia en consultoría en marroquinería en cuero en la ciudad de Pasto.
- Ofrecer a los empresarios del sector mejores prácticas de gestión administrativa en busca de incrementar la competitividad de las mismas.
- Promover las exportaciones de los productos en marroquinería en cuero de la ciudad de Pasto.
- Impulsar la asociatividad empresarial de las empresas de marroquinería en la ciudad de Pasto.
- Impulsar propuestas de diseño y calidad en los productos de marroquinería ofrecidos por los empresarios del sector en la ciudad de Pasto.

3.5 Línea de Servicios

Siguiendo a Greg⁵⁶ (2008, pág. 76) un plan de negocios debe tener una buena descripción de negocio, que permita a terceros interesados “obtener una buena comprensión de los antecedentes y metas de éste, y cómo planea emprender la operación de la empresa”.

La consultora “ConsuCuero” brindará 4 líneas de servicio descritas anteriormente, inicialmente como base fundamental de esta consultora, las empresas encontrarán en la consultora una opción para generar asociación en el sector.

La consultora busca ser una entidad referente para aquellas empresas que requieran información del sector, oportunidades de mercado, etc., es por esta razón que el proceso de inscripción en la consultora será el primer servicio ofrecido por la consultora.

Esto permitirá a la consultora tener una relación más estrecha con el cliente, haciendo sentir a éste identificado con la empresa como una entidad representativa del sector, en la cual podrá encontrar no solo servicios de asesoramiento en gestión, imagen corporativa, diseño de productos y procesos de internacionalización; sino también información de interés referente al sector de marroquinería, a nivel local, nacional e internacional.

Como veremos en los siguientes flujos de procesos de aquí en adelante desarrollados para esta tesina, se explicarán los respectivos procesos que se llevarán a

⁵⁶ Greg Balanko, Dickson (2008:p 76) *Cómo preparar un Plan de Negocios exitoso*, México, McGraw Hill Interamericana Editores

cabo en la prestación de los servicios a ofrecer por la consultora, siendo el primero el proceso de inscripción.

- Proceso de Inscripción en Consultora "ConsuCuero":

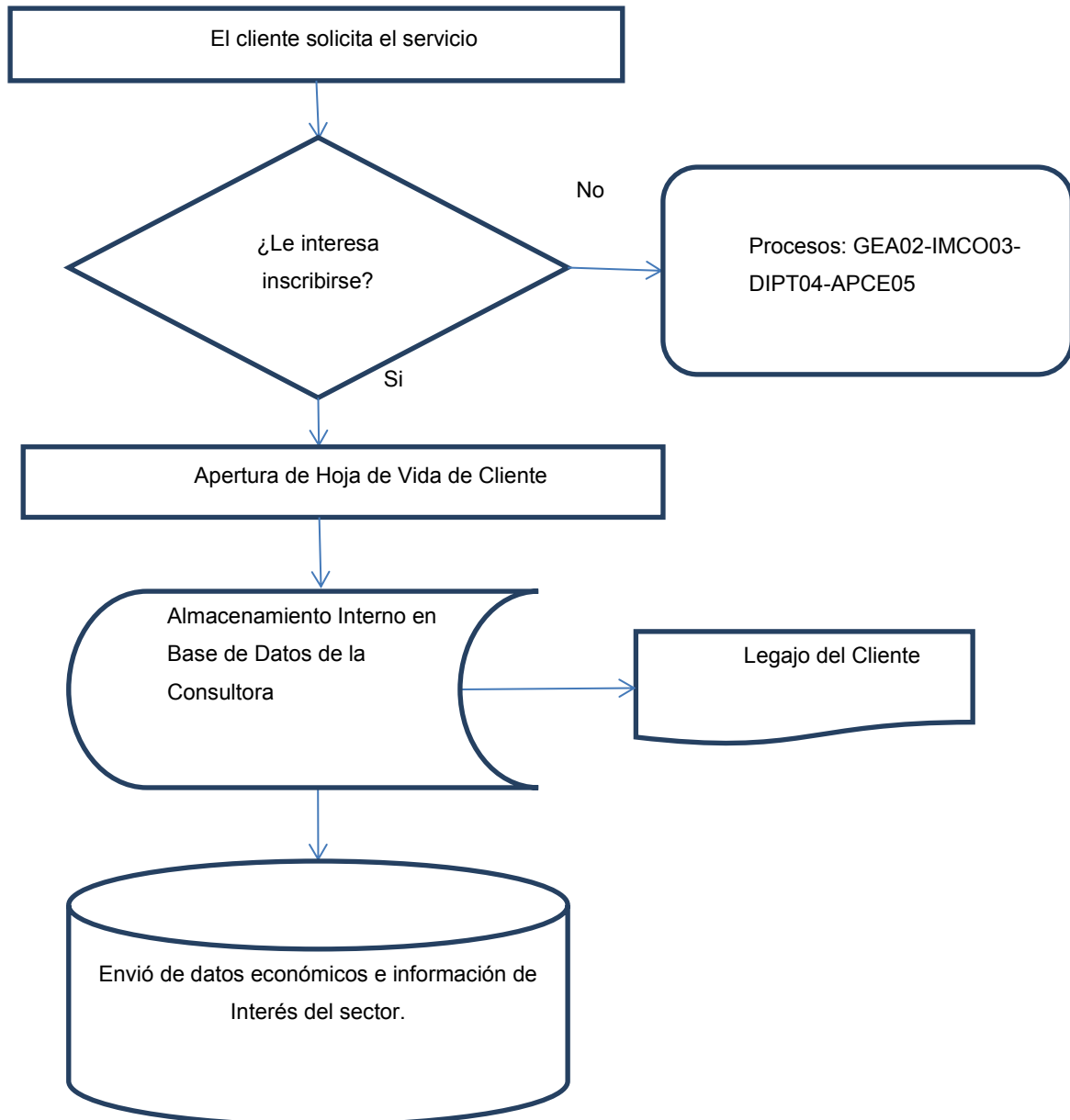


Ilustración 4. *Proceso de Inscripción INSC01*

Este proceso inicia cuando el cliente tiene la iniciativa de acercarse a la consultora, esta iniciativa puede ser en busca de información, o en busca de algún servicio en particular. La consultora ofrecerá al cliente la opción de inscribirse en la empresa, para hacer parte de una base de datos de marroquineros en cuero de la ciudad de Pasto. El

cliente tendrá la oportunidad de recibir información relacionada con el sector, ferias y oportunidades de crecimiento del mismo.

- Gestión Administrativa:

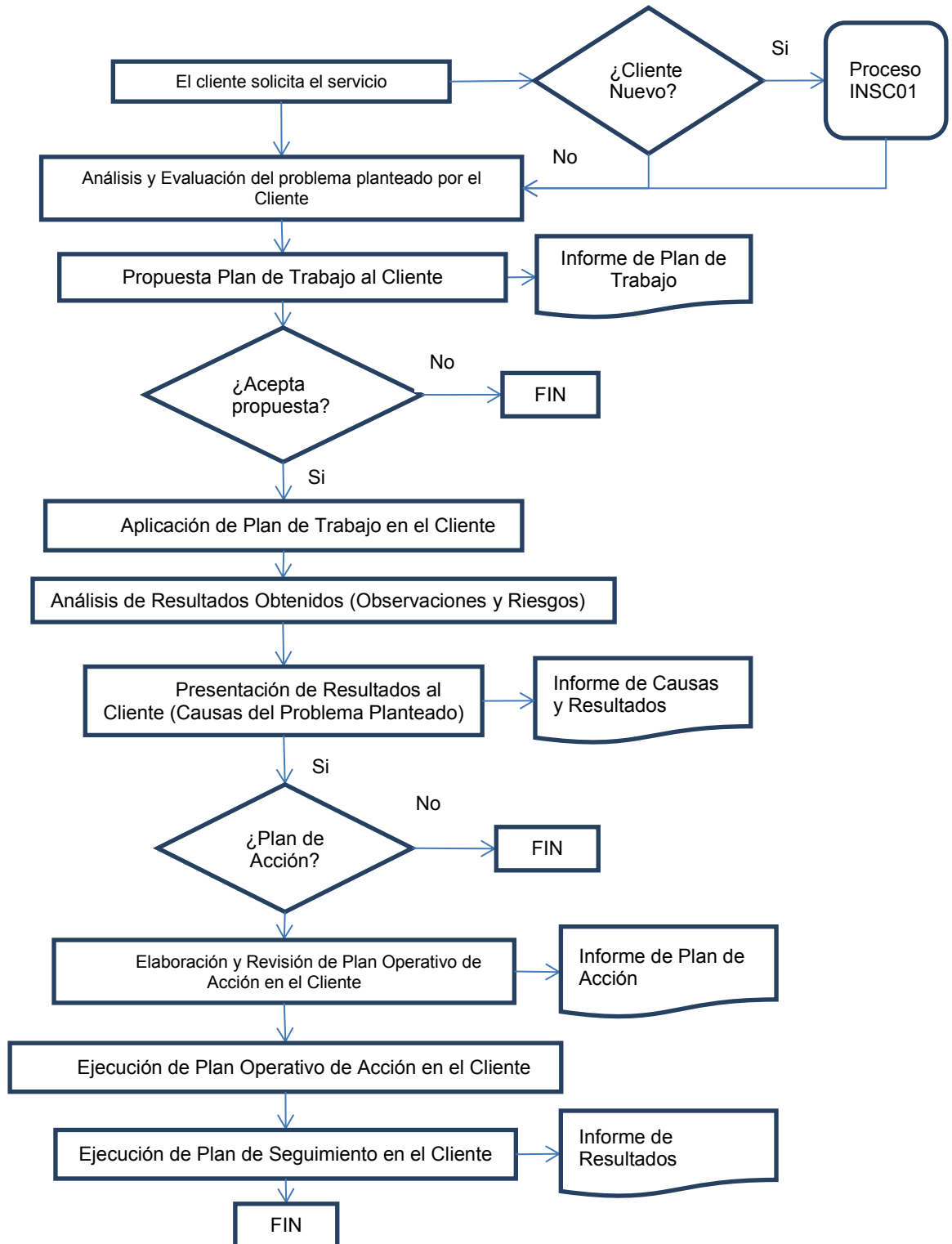


Ilustración 5 *Proceso de Gestión Administrativa GEA02*

En esta línea de servicio brindará asesoramiento en el proceso administrativo de la empresa, tanto en planificación, organización, dirección y/o control. Con este servicio lo que se busca es generar opciones de mejora ante alguna deficiencia en alguno de los procesos de administración de la empresa, buscando fortalecer el desempeño de la misma, ante posibles deficiencias en el interior de la gestión.

Este proceso inicia cuando el cliente solicita el servicio, un profesional en administración de negocios, evaluará el planteamiento realizado por el cliente al solicitar el servicio, y realizará un análisis de las posibles causas que estén generando el problema planteado o que puedan mejorar el aspecto que el cliente requiere para su empresa.

Utilizando metodologías como *Ishikawa* o análisis de espina de pez, el analista buscará las causas posibles, y listará una serie de variables que podrían estar generando el problema, y los efectos que éste estaría generando en la *performance* de la empresa.

Una vez que el analista ha encontrado las posibles variables y los posibles efectos que podrían estar generando el problema, y una vez que haya evaluado la situación planteada realizará una propuesta de plan de trabajo que permita evaluar las posibles variables propuestas, dentro de una serie de pruebas y análisis de información que será requerida al cliente.

Este proceso será documentado en una propuesta de análisis que se presentará al cliente y una vez que ésta propuesta esté validada y aceptada por el cliente, se pondrá en marcha el plan de evaluación y análisis en un tiempo establecido con el cliente.

Este proceso arrojará resultados expresados en un cuadro de análisis donde se observa paso a paso las variables analizadas, mediante una serie de observaciones y posibles riesgos encontrados que estarían generando el problema inicial planteado por el cliente, finalmente este proceso permitirá observar la situación-problema y las causas a atacar.

Estos resultados serán presentados al cliente, por el analista, quien discutirá cada uno de los puntos evaluados en este proceso, y expondrá lo encontrado, el cliente recibirá un informe detallado donde podrá observar los motivos que están generando su planteamiento.

Adicionalmente, la consultora generará un plan de acciones recomendadas que apuntalen la solución que permita implementar controles que eviten que se sigan generando las observaciones encontradas, este plan estará estructurado por un cronograma de actividades, actividades y responsables. Este plan y los tiempos de aplicación del mismo serán discutidos con el cliente, una vez aprobado éste, se ejecutará.

Cuando este se haya ejecutado en su totalidad se dejará pasar un periodo definido conjuntamente con el cliente y se realizará un análisis de impacto de los cambios hechos y una evaluación de la efectividad de los mismos.

- Imagen Corporativa, Empaque y Etiquetado:

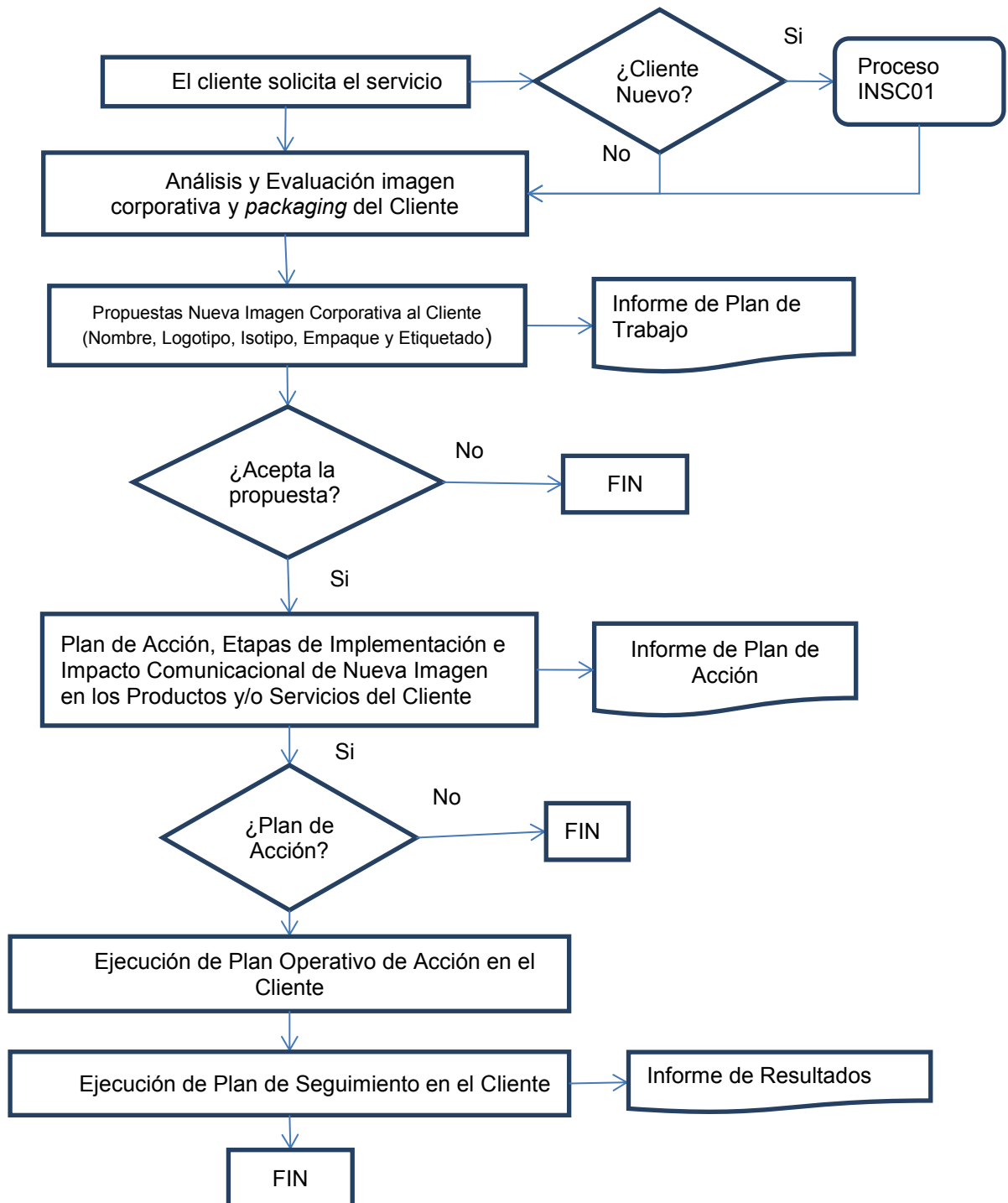


Ilustración 6 *Proceso Imagen Corporativa IMCO03*

La línea de servicio que describe el anterior flujograma de proceso, es una opción que tendrán las empresas que estén buscando una renovación en su imagen corporativa y en su *packaging* (tanto en su envase particular o de unidad, como para su embalaje grupal).

El proceso inicia cuando el cliente se acerca a la empresa planteando esta necesidad, para lo cual un diseñador gráfico junto con un administrador con experiencia en diseño de marca, eslogan publicitario y envase+embalaje (E+E), en todos los casos, realizarán un análisis del posicionamiento de la imagen corporativa de la empresa y de la marca actual del producto.

Posteriormente a este análisis, y tomando en cuenta lo solicitado por el cliente, será presentada una propuesta con varias alternativas para la nueva imagen corporativa (marca, logotipo e isotipo) y de acuerdo a la naturaleza del producto incluirá una propuesta de renovación del *packaging* en su conjunto, esta propuesta podrá ser discutida y consensuada las veces que sea necesario con el cliente.

Ahora, una vez aceptada la propuesta, la consultora planteará un plan de acción para llevar a cabo el cambio de la imagen corporativa, marca del producto y la incorporación del nuevo embalaje o las modificaciones al actual, este plan deberá incluir el impacto posible para clientes externos como internos de la empresa (trabajadores, inversionistas, socios, entre otros que busquen opinar).

El plan de acción será revisado con el cliente, teniendo en cuenta las limitaciones que pudiera tener en cuanto a tiempo y recursos, una vez aprobado este plan por el cliente, se procederá a implementarlo.

Cuando éste se haya ejecutado en su totalidad se dejará pasar un tiempo definido conjuntamente con el cliente y se realizará un análisis de impacto de la nueva marca en los clientes y en los “*stake holders*”⁵⁷, además se analizarán los objetivos por los cuales se propuso el cambio de imagen se están cumpliendo.

Después de haber realizado esta evaluación el cliente recibirá un informe con los resultados que ha tenido el cambio en su *performance* como empresa.

⁵⁷ Stakeholder es un término inglés utilizado por primera vez por R. E. Freeman en su obra: “Strategic Management: A Stakeholder Approach”, para referirse a “quienes pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa”.

- Servicio de Diseño de Productos:

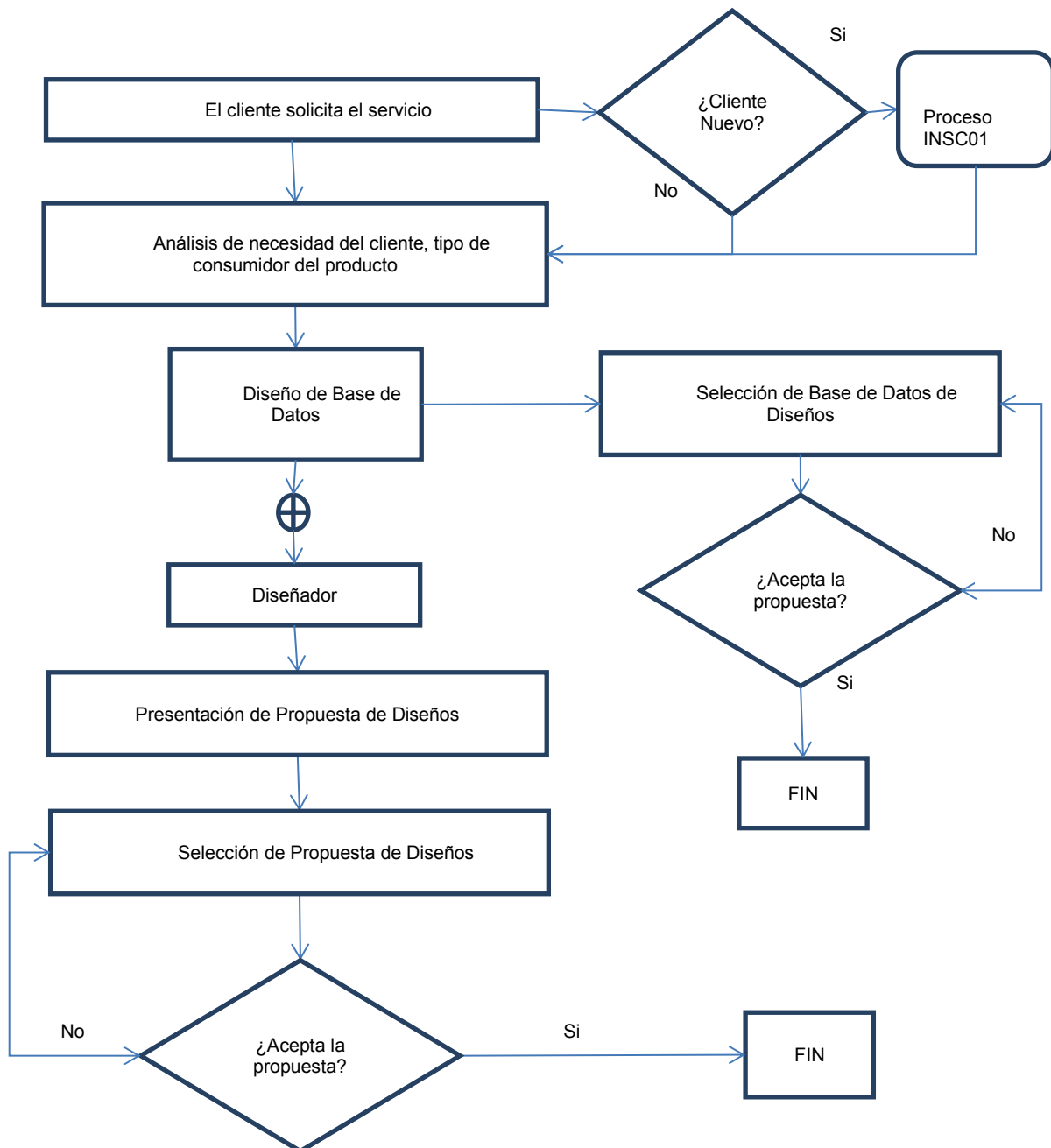


Ilustración 7 Proceso Diseño de Productos DIPT04

Este proceso inicia cuando el cliente solicita el servicio, el proceso consiste inicialmente en realizar un análisis de las necesidades del cliente, identificando el nicho de mercado que tiene el cliente y al que quiere ofrecer el nuevo producto.

Es necesario aclarar que el diseñador brindará un servicio de diseño de una línea completa para el cliente, que podrá ser brindada durante todo el año, por un total de 7 diseños que el cliente decidirá el tipo de productos que desee.

Una vez realizado este análisis el analista de diseño orientará al cliente respecto de las tendencias del mercado y le dará un panorama de lo que debería ofrecer con su nueva propuesta.

El cliente tendrá a su disposición dos tipos de propuestas para las cuales los costos de la misma variarán, estas son: diseños exclusivos para el cliente, o el diseñador proveerá una base de diseños no exclusivos al cliente el cual podrá seleccionar, sin embargo este tipo de diseño podrá ser distribuido a otros clientes.

Si por el contrario el cliente decide crear un nuevo diseño, este será exclusivo para el cliente y no será reproducido o vendido a ningún otro demandante, en este caso el diseño podrá sufrir las modificaciones que sean necesarias y requeridas por el cliente, quien expondrá sus expectativas al diseñador y será el decisor del diseño final.

Luego el cliente recibirá por parte del diseñador una ficha técnica con los requerimientos de materia prima, confección y controles de calidad para la fabricación de su producto.

Si se tomara un diseño ya existente de la base de datos, el cliente recibirá una ficha técnica con los requerimientos de materia prima, confección y calidad del prototipo y finalizará el servicio.

Finalmente, el cliente recibirá un contrato de venta de diseño, en el cual el diseñador de la consultora cede los derechos de su prototipo a la consultora "ConsuCuero" y habilita a la misma a vender ese sin un límite de cantidades, ésto le dará la tranquilidad al cliente que los derechos de autor del diseño le pertenecen a la empresa quien cederá sus derechos al cliente al comprar el servicio.

Teniendo en cuenta que el cliente podrá acceder a 7 diseños para su línea de productos, el cliente decidirá cuándo y que tipo de diseños deseará sin necesidad de que todos sean exclusivos. Los diseños estarán sujetos al nicho de mercado al que el cliente desea vender su producto nuevo, sea a nivel local, nacional o internacional.

El diseñador, si el cliente lo decide, podrá asistirlo en el proceso de producción de un prototipo del diseño seleccionado con el fin de realizar una revisión de cumplimiento de los requerimientos necesarios para la producción del artículo.

- Proceso de Internacionalización: Esta línea de servicio ayudará a aquellas empresas que deseen iniciar vender sus productos en otros mercados fuera de Colombia y que estén en condiciones óptimas para iniciar su proceso de internacionalización.

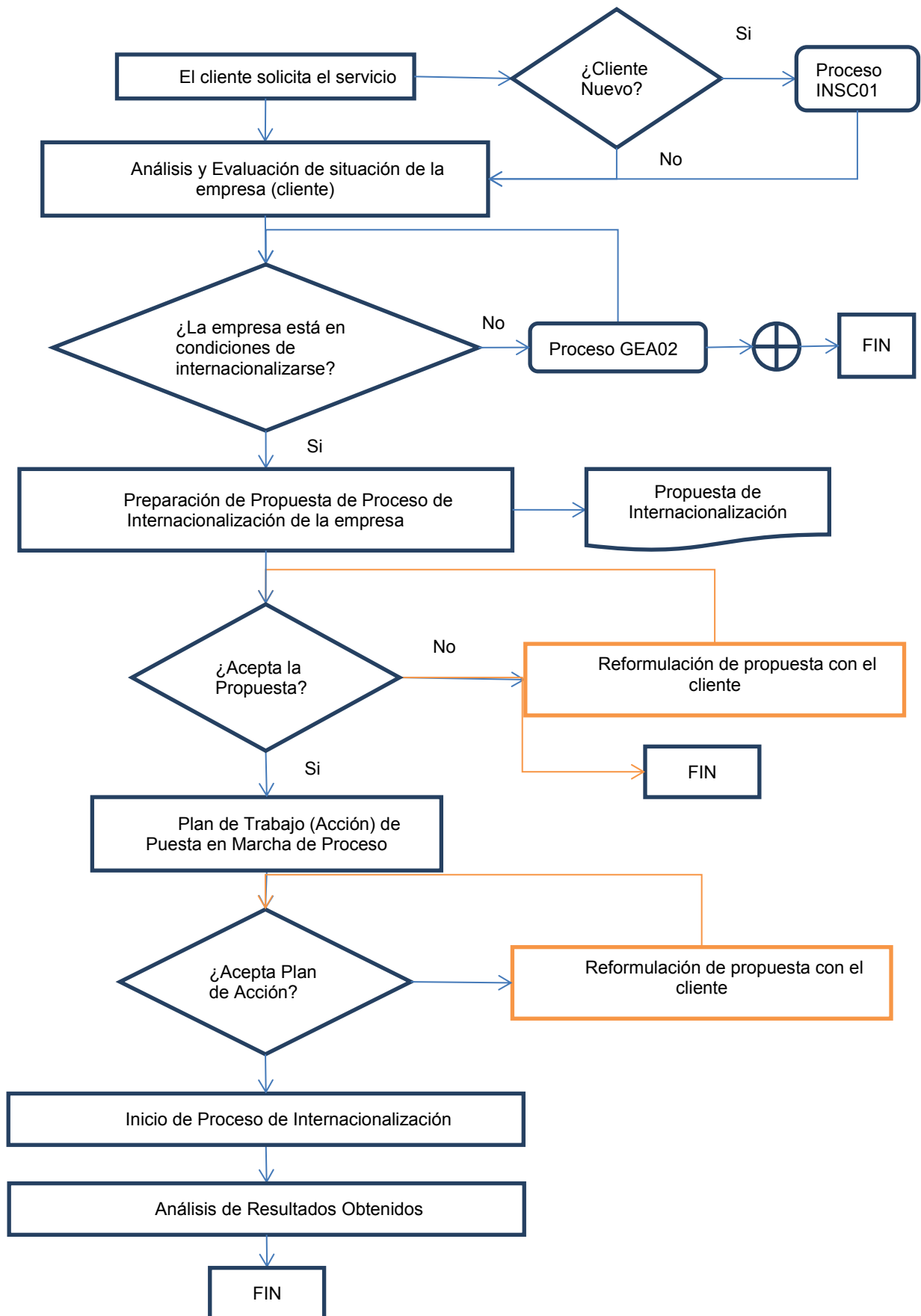


Ilustración 8 Proceso Diseño de Productos DIPT04

El servicio inicia cuando el cliente lo solicita, un consultor se encarga de realizar, en primera instancia, una evaluación respecto de la situación en la que se encuentra la empresa, y determinar si las condiciones de la misma permiten que la empresa pueda salir al mercado exterior.

El consultor emitirá un diagnóstico y en el caso de encontrar alguna debilidad antes de iniciar el proceso de internacionalización el consultor recomendará primero reforzar los puntos débiles, de lo contrario el proceso no continuará.

En el caso de que la empresa acepte dar curso al refuerzo de debilidades identificadas, el consultor designará el caso en primera instancia al proceso GEA02 (Gestión Administrativa).

Una vez evaluada esta situación el proceso continuará con la construcción de una propuesta de exportación, en esta instancia primero se evaluará la forma de exportación (directa, temporal, etc.), seguido de los posibles mercados internacionales en los cuales existen oportunidades para los productos de la empresa (cliente), así como el nicho de mercado en los países seleccionados.. Una vez seleccionados tres opciones posibles, se realizará una evaluación de las condiciones que deberá cumplir los productos para introducirse en el mercado potencial y se seleccionará el mercado objetivo al cual apuntará esta propuesta.

Una vez hecha la selección del mercado objetivo conjuntamente con el cliente y las condiciones del producto, se construirán las condiciones de empaque y embalaje de la carga, así como la logística y distribución del producto en el mercado destino, los costos, las cantidades y el precio internacional que será designado al mismo.

Una vez completa la propuesta, ésta se analizará y evaluará con el cliente, quien podrá solicitar reformulación de cualquier punto de la misma, una vez validada y aceptada será presentado el plan de acción con el cronograma de tiempos y actividades a cumplir en cada una de las etapas del proceso de internacionalización.

Una vez validado y aceptado el plan de acción por el cliente, se dará inicio a las actividades programadas en el plan de acción. Paso a paso se cumplirán los objetivos planteados en la propuesta y después de un tiempo en el que el producto ya haya sido puesto en circulación ante los clientes internacionales elegidos, se realizará una evaluación de los resultados obtenidos.

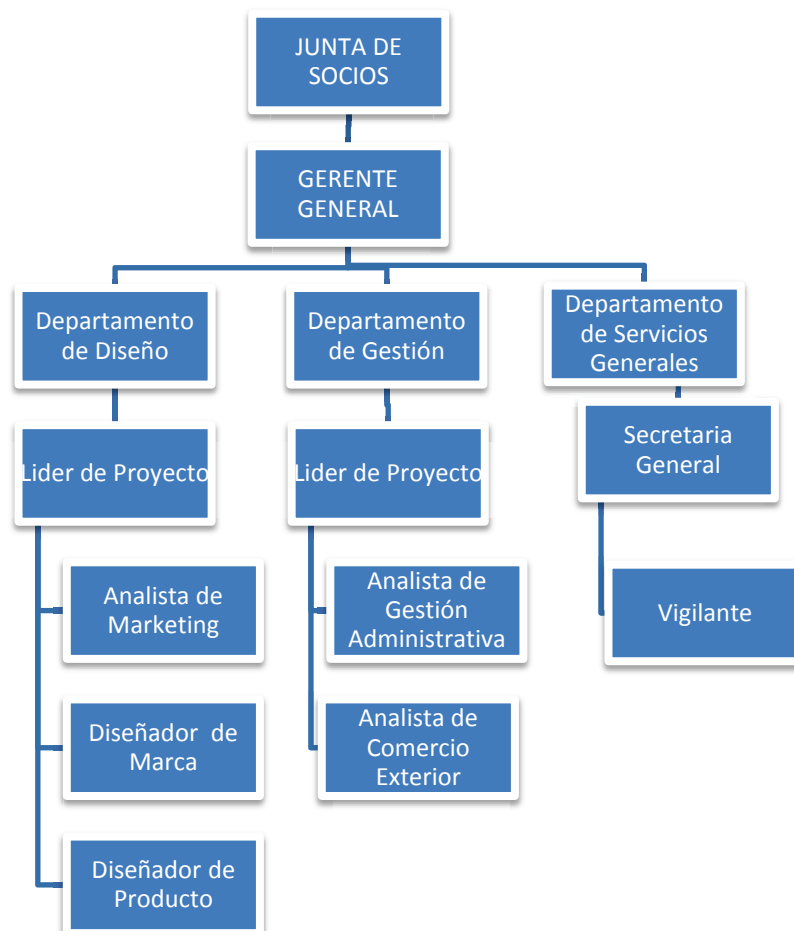
El cliente recibirá informes por cada uno de los planes de acción y propuestas realizadas durante las líneas de servicio anteriormente descritas, además de resultados de las evaluaciones de cada uno de los servicios prestados.

3.6 Estructura Organizacional

Ilustración 9. Organigrama Estratégico



Ilustración 10. Organigrama Jerárquico



3.7 Definición de Cargos

3.7.1 Gerente General:

El Gerente general actúa como representante legal de la empresa, fija las políticas operativas, administrativas y de calidad. Es responsable ante los accionistas, por los resultados de las operaciones y el desempeño organizacional, planea, dirige y controla las actividades de la empresa.

Es la imagen de la empresa en el ámbito externo, provee de contactos y relaciones empresariales a la organización con el objetivo de establecer negocios a largo plazo.

Funciones:

- Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa.
- Validar con los líderes de proyectos los objetivos y planes a ejecutar en cada proyecto.
- Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas.
- A través de sus subordinados vuelve operativos a los objetivos, metas y estrategias desarrollando planes de acción a corto, mediano y largo plazo.
- Preparar descripciones de tareas y objetivos individuales para cada área funcional liderada por su gerente.
- Desarrollar un ambiente de trabajo que motive positivamente a los individuos y grupos organizacionales.
- Medir continuamente la ejecución y comparar resultados reales con los planes y estándares de ejecución (autocontrol y control de gestión).
- Análisis de los aspectos financieros de todas las decisiones.
- Elaboración de presupuestos.
- Negociación con clientes, en temas relacionadas con crédito y pago de proyectos.

Otras actividades: Supervisa constantemente los principales indicadores de la actividad de la empresa con el fin de tomar decisiones adecuadas, encaminadas a lograr un mejor desempeño de la empresa.

Jefe Inmediato: Reporta al directorio de accionistas

Supervisa a: Secretaria, líderes de proyecto, jefe de personal

Perfil: Persona líder, que pueda tomar decisiones en diferentes situaciones, con manejo de personal y buena comunicación, que sea una persona emprendedora, responsable, eficiente, ética y que pueda generar ventajas competitivas a la organización. Debe ser un administrador de negocios internacionales o administrador de empresas, con maestría o posgrado en dirección de proyectos, marketing internacional y/o gestión administrativa y con mínimo 3 años de experiencia en cargos relacionados, manejo de grupos de trabajo, adicionalmente debe contar con conocimientos de inglés, manejo de *software* de gestión.

3.7.2 Líder de Proyecto de Gestión:

Los líderes de proyecto actuarán como los responsables de la planeación, desarrollo y control de los proyectos asignados a su cargo y área.

Para el líder de los proyectos denominados “gestión”, los cuales agrupan la línea de: gestión administrativa y proceso de internacionalización.

Funciones:

- Liderar el proceso de ejecución de un proyecto asignado.
- Definir y planificar los objetivos del proyecto asignado conjuntamente con el Gerente General
- Programar las actividades a realizar en cada proyecto estableciendo los tiempos de ejecución y los puntos críticos a evaluar
- Diseñar actividades y pruebas que permitan evaluar la situación específica objetivo del proyecto asignado.
- Designar las tareas correspondientes a los analistas en su equipo para darle cumplimiento a los tiempos y objetivos propuestos.
- Llevar control del proceso de análisis del proyecto, identificando desvíos posibles.
- Guiar a los analistas como soporte del trabajo que van a realizar a su cargo dependiendo de cada cliente.
- Analizar los resultados obtenidos, plantear soluciones y defender los informes con los resultados ante el cliente.

Otras Actividades: supervisa el trabajo de los analistas, es el contacto con el cliente como representante de la empresa, capacita a los analistas durante todo su proceso.

Jefe Inmediato: gerente general

Supervisa a: analistas de gestión, analista en comercio exterior

Perfil: administrador de negocios con experiencia en gestión de proyectos y procesos de exportación, experiencia mínima de 2 años, manejo de grupos y segunda lengua como prioridad.

3.7.3 Líder de Proyecto Diseño y Marketing:

Los líderes de proyecto actuarán como los responsables de la planeación, desarrollo y control de los proyectos asignados a su cargo y área.

Para el líder de los proyectos denominados “Diseño” los cuales agrupan la línea de: Diseño de Imagen corporativa y diseño de productos.

Funciones:

- Liderar el proceso de ejecución de un proyecto asignado.
- Definir y planificar los objetivos del proyecto asignado conjuntamente con el Gerente General y el cliente
- Decidir con el cliente si el diseño será realizado por el equipo de la consultora o si éste va a ser desde la base de datos.
- Programar las actividades a realizar en cada proyecto estableciendo los tiempos de ejecución y los puntos críticos a evaluar.
- Diseñar actividades y pruebas que permitan evaluar la situación específica objetivo del proyecto asignado.
- Designar las tareas correspondientes a los analistas en su equipo para darle cumplimiento a los tiempos y objetivos propuestos.
- Llevar control del proceso de análisis del proyecto, identificando desvíos posibles.
- Guiar a los analistas como soporte del trabajo que van a realizar a su cargo dependiendo de cada cliente.
- Analizar los resultados obtenidos, plantear soluciones y defender los informes con los resultados ante el cliente.

Otras Actividades: supervisa el trabajo de los analistas, es el contacto con el cliente como representante de la empresa, capacita a los analistas durante todo su proceso.

Jefe Inmediato: gerente general.

Supervisa a: analista de marca, diseñador gráfico, diseñador industrial (énfasis en la moda)

Perfil: administrador de negocios con especialización en marketing o carreras afines con experiencia en marca, que haya trabajado en industrias de moda, cuero o

marroquinería, en áreas de marketing o producto, experiencia mínima de 2 años, manejo de grupos y segunda lengua como prioridad. Conocimiento de manejo de *software* de diseño y gestión.

3.7.4 Analista de Marketing:

El Analista de marketing tendrá la función de guiar al cliente en sus esfuerzos por posicionar su marca, y llegar con sus productos al segmento adecuado, mediante la planificación estratégica podrá analizar y diseñar las estrategias necesarias para mejorar el Top of Mind de la marca del cliente en su nicho, mediante estrategias enfocadas en marca y diseño de productos.

Funciones:

- Hace parte del staff de todas las líneas de servicios, brindará apoyo a los procesos de internacionalización y gestión administrativa.
- Elaboración de investigación de mercado y posicionamiento de marca en los segmentos de cada cliente.
- Análisis de tendencias de mercado en la industria de marroquinería en cuero, que permitan generar propuestas de valor junto con el equipo (diseñador y líder de proyecto)
- Análisis de hábitos y tendencias de consumidores por canal.
- Ejecución y seguimiento de planes de proyecto diseñadas conjuntamente con el líder de proyecto
- Participación en la definición estratégica de las marcas a cargo por canal.
- Dar seguimiento a los planes de mercadeo de cada marca.
- Elaborar reportes periódicos con información de actividades realizadas y objetivos cumplidos en los planes establecidos

Otras Actividades: trabajo en equipo multidisciplinario con los diseñadores, es el contacto directo con el cliente puesto que trabaja de la mano en la ejecución de la propuesta.

Jefe Inmediato: líder de proyecto "diseño".

Perfil: persona proactiva y analítica, administrador de negocios, en mercadeo o carreras afines, con experiencia en creación de marca e investigación de mercado, que haya trabajado en industrias de moda, cuero o marroquinería, experiencia mínima

de 2 años, manejo de grupos y segunda lengua como prioridad. Conocimiento de manejo de *software* de diseño y gestión.

3.7.5 Diseñador de Productos:

El Diseñador, tendrá la función de proveer al cliente propuestas de diseño de productos nuevos de marroquinería en cuero como carteras, bolsos, billeteras, cinturones, entre otros, generando valor en la propuesta, además estará a cargo del manejo y alimentación de la base de datos de diseños de productos y/o diseñadores que ofrezcan el servicio de diseño, la riqueza y la variedad ofrecida al cliente dependerá entonces del trabajo de gestión de este analista.

Funciones:

- Análisis de necesidades solicitadas por el cliente, trabajo en equipo con el analista de marketing, respecto del nicho de mercado
- Análisis de tendencias de mercado en la industria de marroquinería en cuero, que permitan generar propuestas de valor junto con el equipo (diseñador y líder de proyecto).
- Toma de decisión junto con el cliente respecto de optar por diseño exclusivo realizado por la consultora o selección de diseños en base de datos de la consultora.
- Elaboración de bocetos de diseño de acuerdo a las necesidades y especificaciones solicitadas por el cliente.
- Presentación de propuestas de diseño solicitadas por el cliente, reformulación de diseños.
- Elaboración de ficha técnica con los requerimientos de materia prima para producir el diseño elegido.
- Requisitos de calidad en la producción del diseño elegido.
- Elaborar reportes periódicos con información de actividades realizadas y objetivos cumplidos en los planes establecidos.

Otras Actividades: Trabajo en equipo multidisciplinario con el analista de marketing, es el contacto directo con el cliente puesto que trabaja de la mano en la ejecución de la propuesta. Adicionalmente deberá alimentar la base de datos de diseño de productos que permitan tener una gran variedad de propuestas al cliente que solicite

el servicio, deberá por lo tanto, contactar diseñadores que vendan sus diseños bajo la condición de exclusividad.

Jefe Inmediato: líder de proyecto “diseño”.

Perfil: persona proactiva y analítica, diseñador industrial, o diseñador de moda o carreras afines, con experiencia en diseño de productos de marroquinería, bolsos, billeteras, etc., que haya desempeñado funciones similares en industrias de moda, cuero o marroquinería, experiencia mínima de 2 años, trabajo en equipo. Conocimiento de manejo de *software* de diseño y gestión.

3.7.6 Diseñador de Marca:

El diseñador, tendrá la función de generar propuestas de valor en la imagen corporativa de la empresa, ya sea para la creación de una nueva imagen (logotipo e isotipo) o para la reformulación de la existente, además, deberá trabajar en equipo con el analista de marketing y el cliente en busca de presentar una propuestas que pueda satisfacer las necesidades y requerimientos del cliente.

Funciones:

- Análisis de necesidades solicitadas por el cliente, trabajo en equipo con el analista de marketing, respecto del nicho de mercado.
- Análisis de tendencias de mercado en la industria de marroquinería en cuero, que permitan generar propuestas de valor junto con el equipo (diseñador y líder de proyecto).
- Elaboración de bocetos de propuestas de marca de acuerdo a las necesidades y especificaciones solicitadas por el cliente.
- Presentación de propuestas de diseño solicitadas por el cliente, reformulación de las mismas.
- Propuesta de adecuación de nueva marca en el producto.
- Elaboración de plan de cambio de marca, e impacto de la misma para clientes internos y externos.
- Propuesta de etiqueta con nueva marca, siguiendo las normativas internacionales requeridas para este tipo de productos.
- Elaborar reportes periódicos con información de actividades realizadas y objetivos cumplidos en los planes establecidos.

Otras Actividades: trabajo en equipo multidisciplinario con el analista de marketing, es el contacto directo con el cliente puesto que trabaja de la mano en la ejecución de la propuesta.

Jefe Inmediato: líder de proyecto “diseño”.

Perfil: persona proactiva y analítica, diseñador gráfico o carreras afines, con experiencia en creación de marca, que haya desempeñado funciones similares en industrias de moda, cuero o marroquinería preferiblemente; experiencia mínima de 2 años, trabajo en equipo. Conocimiento de manejo de *software* de diseño y gestión.

3.7.7 Analista en Planificación

Reporta al área estratégica y control de gestión: el analista será responsable de ejecutar el plan de revisión específico para cada cliente, además participará en la planificación junto con el líder de proyectos en gestión, su función es el entendimiento del proceso específico a analizar, de tal manera que pueda dar una opinión objetiva sobre los posibles problemas relacionados con el desarrollo del mismo, los posibles riesgos y las posibles medidas a tomar en busca de mejorar el *performance* del cliente.

Funciones:

- Participar en la planificación del “plan de trabajo” diseñado para cada caso según sean las necesidades del cliente.
- Ejecutar el “plan de trabajo” diseñado en el cliente, cumpliendo con los tiempos y requerimientos diseñados para cada etapa.
- Recopilar, procesar y evaluar documentación e información pertinente a las actividades propias del “plan de trabajo”.
- Realizar las pruebas necesarias para encontrar las causas del problema planteado por el cliente, en este caso, estas estarán definidas en el plan de trabajo.
- Elaborar informes sobre la revisión realizada, esta actividad será supervisada por el líder de proyecto y deberá contener las actividades realizadas, las conclusiones y recomendaciones por cada etapa.
- Identificar, analizar, administrar, evaluar y/o controlar el desarrollo y/o implementación de las recomendaciones generadas durante la revisión
- Elaborar reportes periódicos con información de actividades realizadas y objetivos cumplidos en los planes establecidos.

Otras Actividades: Identificar posibles riesgos en el desarrollo de las actividades normales en la gestión administrativa de una empresa, proponer medidas de prevención que permitan al cliente disminuir los posibles riesgos a los que pudiese incurrir en su gestión futura, mejorando su *performance* en la industria marroquinera.

Jefe Inmediato: líder de proyecto “gestión”.

Perfil: persona proactiva y analítica, administrador de empresas o carreras afines, con experiencia en consultoría, auditoría interna, administración, que haya desempeñado funciones similares en industrias de moda, cuero o marroquinería preferiblemente; experiencia mínima de 2 años, trabajo en equipo. Conocimiento en instrumentos de planificación y control de gestión, manejo de *software* de diseño y gestión. Preferiblemente conocimiento de COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*), Normas IFRS (Normas Internacionales de Información Financiera). Manuales de Proceso. Conocimientos avanzados en segunda lengua.

3.7.8 Analista en Procesos de Internacionalización

El analista será responsable de ejecutar el plan denominado proceso de internacionalización para cada cliente en específico, así como participar en la planificación junto con el líder de proyectos en gestión, su función principal es ser una guía para el cliente que desee llevar sus productos al exterior, esto implica tener la capacidad de diagnosticar el estado de la empresa antes de iniciar con el proceso, dando primero una base sólida de la empresa en su entorno interno, para después poder establecerse en un mercado internacional, ya sea de forma directa o indirecta, esta será una decisión particular por cada cliente y sus expectativas.

Funciones:

- Realizar un diagnóstico respecto de la situación actual de la empresa y las condiciones requeridas para iniciar un proceso de internacionalización.
- Realizar inteligencia de mercados, para evaluar las posibles oportunidades que podría tener el cliente con sus productos.
- Participar en la construcción del “plan del proceso de internacionalización” diseñado para cada caso según sean las necesidades del cliente, esto implica la toma de decisiones respecto de mercados, oportunidades y amenazas, requerimientos, transporte y costes internacionales.

- Ejecutar el “plan de trabajo” diseñado para el cliente, cumpliendo con los tiempos y requerimientos diseñados para cada etapa.
- Recopilar, procesar y evaluar documentación e información pertinente a las actividades propias del “plan de trabajo”.
- Elaborar informes sobre el proceso realizado, esta actividad será supervisada por el líder de proyecto y deberá contener las actividades realizadas, las conclusiones y recomendaciones por cada etapa.
- Elaborar reportes periódicos con información de actividades realizadas y objetivos cumplidos en los planes establecidos

Otras Actividades: Identificar posibles riesgos en el desarrollo en los que podría incurrir el cliente, al competir en un mercado internacional, deberá generar ideas que permitan al cliente disminuir estos riesgos, mejorando su *performance* en un mercado internacional.

Jefe Inmediato: Líder de proyecto “gestión”.

Perfil: persona proactiva y analítica, administrador de empresas con énfasis en exportación o carreras afines, con experiencia en exportación, procesos de internacionalización y comercio exterior, que haya desempeñado funciones similares en industrias de moda, cuero o marroquinería preferiblemente; experiencia mínima de 2 años, trabajo en equipo. Conocimiento en instrumentos de planificación y control de gestión, manejo de *software* de diseño y gestión. Conocimientos avanzados en segunda lengua.

3.7.9 Secretaria General:

La Secretaria General tendrá las funciones de acompañar en el proceso de recepción y guía de los clientes de la empresa, así como llevar a cabo labores de recepción de documentos, pagos de servicios, entre otros.

Funciones:

- Recibir a los clientes y designar el analista que deberá tomar su solicitud.
- Informar sobre las últimas noticias de la empresa al gerente y jefes de área.
- Recibir la información de informes y documentos para luego ingresarlos en el sistema o archivarlos.
- Atender el teléfono y recibir todas las cartas e información.
- Redactar cartas, memorandos, entre otros documentos requeridos por la gerencia y los jefes de departamento.

- Llevar la agenda con todas las actividades de la empresa.

Otras Actividades: asistir a la gerencia general en cualquier solicitud requerida por el área, tales como generación de reportes e informes solicitados.

Jefe inmediato: gerente general.

Perfil: profesional con estudios mínimos en técnico en secretariado con experiencia en el área, conocimientos en sistemas, contabilidad y atención al cliente.

Personalidad proactiva, responsable, organizada con calidad humana, disposición de servicio, buenas relaciones personales.

3.7.10 **Vigilante:**

Encargado de garantizar la seguridad de las personas, del edificio y los bienes de la empresa. Observar y aplicar correctamente las normas e indicaciones atinentes al funcionamiento del servicio de vigilancia en relación con el mantenimiento del orden dentro la empresa, prevenir riesgos, combatir incendios y velar por la seguridad en general. Atender e informar correctamente al público.

Funciones:

- Custodiar y vigilar, bienes muebles e inmuebles de propiedad de la empresa.
- Controlar la entrada y salida de personas y objetos de la empresa.
- Informar al superior e integrantes de su grupo de trabajo y público en general.
- Recibir la correspondencia fuera del horario de funcionamiento de la empresa.

Otras Actividades: suplantar a la secretaria general cuando alguna situación extrema lo requiera.

Jefe Inmediato: gerente general / secretaria general.

Perfil: bachiller con formación en vigilancia y experiencia comprobada en el cargo. Facilidad verbal para comunicarse eficazmente, capacidad para trabajar en equipo, honradez, buena presencia, higiene y pulcritud personal, estabilidad emocional e iniciativa para atender situaciones de emergencia y/o eventuales contratiempos surgidos a lo largo de la jornada.

3.8 **Tamaño Óptimo**

Para calcular el tamaño óptimo del proyecto se toma la demanda total de empresas dedicadas a la marroquinería en cuero en la ciudad de Pasto incluyendo la periferia urbana, es decir empresas, al ser una propuesta innovadora en la región y para la

industria se pretenderá llegar al 35% de esta población de empresas lo que representa 18 establecimientos.

3.9 Requerimientos

La empresa “ConsuCuero” requerirá equipos de computación para el desarrollo de su actividad comercial, que estarán a disposición de los trabajadores las 8 horas de la jornada laboral. Por la naturaleza del trabajo, estarán disponibles computadoras portátiles con alta capacidad de almacenamiento y disco rígido que soporte *softwares* de diseño y gestión.

Serán necesarias por lo tanto 8 computadoras portátiles, para el gerente, los líderes de proyecto y los 5 analistas, la secretaria tendrá computadora de escritorio, adicionalmente los diseñadores contarán con 2 computadoras de escritorio con *software* de diseño para marca y producto. El mobiliario a utilizar será descrito en la tabla 2:

Tabla 2 Mobiliario Requerido

DESCRIPCION	CANTIDAD
Escritorios	8
Módulo Recepción	1
Sillones Oficina	10
Sillas Público	6

Fuente: Esta Investigación

Para este proyecto se requerirán para la puesta en marcha un total de diez empleados, tal como se observó en la Tabla 3, de los cuales ocho son mano de obra directa, la cual estará involucrada en el desarrollo propio de la consultora, y la secretaria y el vigilante hacen parte del personal de apoyo logístico.

Tabla 3 Personal Requerido

Personal	CANTIDAD
Gerente General	1
Líderes de Proyecto	2
Analistas	5
Secretaria	1
Vigilante	1
Total	10

Fuente: Esta Investigación

CAPITULO 4. PLAN FINANCIERO

Siguiendo a Muñiz⁵⁸ (2010, pág. 116) un plan de negocios debe establecer los aspectos económicos y financieros que ayuden a concluir respecto de la viabilidad del proyecto a realizar. En este aspecto se deberá establecer aspectos como: inversión inicial necesaria, estudio de fuentes de financiamiento, proyecciones de resultado y estados financieros proyectados.

4.1 Inversión Total Inicial

Como observaremos en la Tabla 4, la inversión fija inicial para la puesta en marcha de la presente Consultora, es de USD 14.306, esta inversión tiene en cuenta, la inversión fija que incluye muebles y enseres, equipo de oficina, equipo de computación y comunicación por un valor de USD 11.099; inversión en otros activos que incluye gastos de instalación y puesta en marcha que corresponde a adecuación de las oficinas, gastos del proyecto como inscripción de la empresa e impuestos, gastos de papelería y utilería y otros y gastos de reclutamiento de personal, por un valor de USD 3.206.

Tabla 4 Inversión Inicial

INVERSION INICIAL	(Pesos Colombianos)	(USD)
INVERSIÓN FIJA	26,473,392.00	11,099.95
TOTAL MUEBLES Y ENSERES	7,150,000.00	
TOTAL EQUIPO DE OFICINA	293,400.00	
TOTAL EQUIPO DE COMPUTACIÓN	19,029,992.00	
INVERSIÓN EN OTROS ACTIVOS	7,647,800.00	3,206.62
TOTAL GASTOS INSTALACION Y PUESTA EN MARCHA	2,000,000.00	
TOTAL GASTOS DEL PROYECTO	4,922,200.00	
TOTAL GASTOS UTILES Y PAPELERIA	220,000.00	
TOTAL OTROS	505,800.00	
TOTAL	34,121,192.00	14,306.58

Fuente: Esta Investigación

⁵⁸ Muñiz, Luis, (2010:p 116) *Guía Práctica para mejorar un Plan de Negocios*, Barcelona, Profit Editorial

Adicionalmente en el primer mes se deberá prevér el capital de trabajo, mientras que los ingresos de la empresa son suficientes para cubrir estos rubros, la Tabla 5 incluye la inversión en capital de trabajo para el primer mes de funcionamiento como son: los servicios públicos y el coste de la mano de obra (Ver Anexo III: Nómina) por un valor de USD 13.118.

Tabla 5 Inversión en Capital de Trabajo

CAPITAL DE TRABAJO	PESOS COLOMBIA	USD
SERVICIOS PUBLICOS	3,800,000.00	
MANO DE OBRA 1 MES	27,486,172.17	
TOTAL	31,286,172.17	13,117.89

Fuente: Esta Investigación

Teniendo en cuenta lo anteriormente descrito para la puesta en marcha de este proyecto incluyendo el capital de trabajo para iniciar labores el primer mes, la inversión total fija inicial, alcanza un valor total de USD 27,424.47.

El financiamiento de esta inversión se realizará mediante un aporte de capital propio correspondiente al 51% del total de la inversión es decir USD 14,000 Y 49% restante será financiado mediante una entidad bancaria por un valor de USD 13,417, en la Entidad Bancaria Bancolombia que ofrece una línea de crédito para MicroPyme con una tasa fija de interés anual⁵⁹ mensual vencido de 2.13%, anual vencido de 28,74% por un tiempo de 36 meses con una anualidad de \$ 18,328,172, es decir USD 7,684.77 (Ver Anexo IV Tabla de Amortización).

4.2 Costes de Servicio

Los costes mensuales de esta inversión son de USD 13,210 que están compuestos por la mano de obra directa, los costos indirectos de prestación de servicio y los suministros de papelería y aseo que son necesarios para el funcionamiento de la empresa. Los costos por cada línea de servicio representan un 25% del total de los costos en promedio para cada uno de los mismos.

⁵⁹ Grupo Bancolombia (Recuperado 20/01/2015)

http://www.grupobancolombia.com/personal/necesidades/financianecesidades/creditopesos/libranzaestandar/sim_libranzaestandar.asp

Como observaremos en la siguiente Tabla 6 observaremos la distribución de los costos anuales por cada línea de servicio son:

Tabla 6 Costes Unitarios

Línea de Servicio	Costo Unitario	USD
1	7,094,235.77	2,974.52
2	10,641,353.66	4,461.78
3	9,488,344.47	3,978.34
4	7,941,308.70	3,329.69

Fuente: Esta Investigación

4.3 Establecimiento de Precios:

Para poder establecer los precios de cada línea de servicio que ofrecerá la consultora, primero se determinó los costos unitarios por línea de servicio, cada costo representa un porcentaje del total de la inversión fija y mano de obra destinada para cada uno de los servicios a ofrecer como fue descrito anteriormente.

Se establecieron márgenes de utilidad por cada línea de servicio, el 10% para las líneas de gestión y el 5% para las líneas de diseño. Los precios por cada línea de servicio son:

Tabla 7 Precios Unitarios

Línea de Servicio	Precio Unitario	USD
1	7,882,484.19	3,305.02
2	11,823,726.29	4,957.54
3	9,987,731.03	4,187.73
4	8,359,272.32	3,504.94

Fuente: Esta Investigación

4.4 Estado de Resultados y Flujo de Fondos Projectados

Para realizar el análisis económico y financiero de este proyecto de investigación se van a proyectar a 5 años los Estados de Resultados y se obtendrán los Flujos de Fondo proyectados, en primera instancia se realizará una proyección de los ingresos teniendo en cuenta el pronóstico de ventas visto en capítulos anteriores, se planea incrementar en un 5% anual la participación en el mercado objetivo, logrando a 5 años prestar los

servicios de la consultora al 55% de las empresas de marroquinería en cuero de la Ciudad de Pasto, como se puede observar en la siguiente Tabla 8:

Tabla 8 Ingresos Proyectados

Línea	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	105,526,757.11	120,602,008.12	135,677,259.14	150,752,510.15	165,827,761.17
2	105,526,757.11	120,602,008.12	135,677,259.14	150,752,510.15	165,827,761.17
3	98,054,549.34	112,062,342.11	126,070,134.87	140,077,927.63	154,085,720.40
4	99,972,717.26	114,254,534.01	128,536,350.76	142,818,167.51	157,099,984.26
Total	409,080,780.81	467,520,892.36	525,961,003.90	584,401,115.45	642,841,226.99
USD	171,522.34	196,025.53	220,528.72	245,031.91	269,535.11

Fuente: Esta Investigación

Después de haber realizado la proyección de los ingresos realizamos los estados de resultados (Ver Anexo V) proyectados a 5 años y obtenemos las siguientes utilidades:

Tabla 9 Utilidades por año

	1	2	3	4	5
UTILIDAD EJERCICIO	2,058,972.07	33,080,298.95	63,875,239.10	106,716,876.14	137,038,464.24
USD	863,30	12,830.15	26,782.07	44,745.02	57,458.48

Fuente: Esta Investigación

Como podemos apreciar la utilidad del ejercicio del primer año es de tan solo USD 863,30, al cabo de 3 años, bajo el supuesto que no se ha hecho una repartición de utilidades, la utilidad del ejercicio acumulada es de USD 41,515.52, teniendo en cuenta la inversión total de USD 27,424.47, al cabo de este tiempo ya se ha recuperado la inversión e incluso habría una sobrante de USD 14,091.05.

4.5 Indicadores Financieros

Existen dos indicadores financieros que son usualmente utilizados para evaluar proyectos, estos son la VAN (Valor Actual Neto) y la TIR (Tasa Interna de Retorno), los cuales serán utilizados en esta investigación para evaluar la misma.

Mediante el cálculo del VAN vamos a poder traer a valor actual los flujos netos de caja que han sido generados durante el ejercicio del proyecto, para esto se realizó el Cash Flow proyectado para 5 años (Ver Anexo VI). Los flujos obtenidos por 5 años son:

Tabla 10 Flujos de Efectivo Netos

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Flujo neto	-	65,407,364	8,168,210	39,189,537	69,984,477	112,826,115	165,041,416
USD	-27,424	3,425	16,432	29,344	47,307	69,200	
Saldo inicial	-	-	-	-	-	-	-
		65,434,789	57,263,153	18,057,184	51,956,637	164,830,058	
Flujo final de caja	-	-	-	-	-	-	-
	65,434,789	57,263,153	18,057,184	51,956,637	164,830,058	329,940,674	

Fuente: Esta Investigación

Mediante el cálculo de la VAN se podrá dar un valor al dinero invertido y generado en el futuro para este proyecto. Lo que podremos identificar es si este proyecto será viable y si representara una cantidad adicional a la que se obtendría si invirtiéramos el dinero en otro proyecto de inversión.

La TIR nos permite identificar cual es la tasa de retorno de nuestra inversión al tiempo que hemos estimado, además permite identificar si la tasa de invertir en este proyecto es mayor que el costo del capital.

El costo de oportunidad (WACC del inglés *Weighted Average Cost of Capital*) para este proyecto es del 30%, este valor es un promedio ponderado del costo de capital entre los impuestos que deberán pagarse, los costos de la deuda financiera y el porcentaje que los accionistas esperan recibir con su inversión. Para el cálculo de esta tasa se tomó la siguiente formula de referencia⁶⁰:

$$WACC = (Kd * D (1-T) + Ke * E) / (E+D)$$

En donde:

- D: Deuda financiera = 32'000.000
- E: Capital aportado por los accionistas = 33'407.364,17
- Kd: Coste de la deuda financiera = 28,74%
- T: El impuesto pagado sobre las ganancias = 33%

⁶⁰ UNCOMO. Como calcular la tasa de descuento WACC. Recuperado (02/02/2015) <http://negocios.uncomo.com/articulo/como-calcular-la-tasa-de-descuento-wacc-2453.html>

- K_e : Rentabilidad exigida por los accionistas (sería como los intereses exigidos por los accionistas aunque no se cobren intereses) = 40%

Para el cálculo de la TIR y la VAN se usó Excel como herramienta de cálculo y los resultados los podemos observar en la Tabla 11:

Tabla 11 Calculo VAN y TIR

		USD
TIR	63.63%	
VAN	\$61,979,231.41	25,987.10
WACC	30%	

Fuente: Esta Investigación

El resultado de la VAN es positivo, lo que nos permite interpretar que el proyecto garantiza una tasa de rendimiento de capital superior al costo de oportunidad, confirmando que el proyecto es rentable. Adicionalmente obtenemos una TIR de 63% superior al WACC de 30%. Después de realizar el cálculo de estos indicadores de evaluación financiera, y la proyección de los estados de resultado y flujo de efectivo podemos concluir que el proyecto de creación de una empresa consultora para empresas de marroquinería en cuero.

CAPITULO 5. CONCLUSIONES

Después de haber realizado el análisis de diferentes variables durante el desarrollo de este proyecto de investigación, se buscó exponer el desarrollo de una idea de negocios innovadora para la ciudad de Pasto, y para la industria de marroquinería en cuero de la ciudad. Se expuso todas las consideraciones, condiciones, procesos y requerimientos necesarios para la ejecución de este proyecto, por ende, también para el cumplimiento del objetivo principal planteado al inicio de esta tesina.

Después de haber desarrollado durante 5 capítulos esta tesina, que incluyeron un acercamiento con los empresarios del sector mediante una entrevista, una propuesta de 4 líneas de servicio que buscan cubrir las necesidades existentes en la industria para los empresarios, y la proyección financiera positiva a 5 años del mismo, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- La industria del cuero presenta hoy en día una variedad de desafíos para los empresarios, sobre todo para las PYMES (Pequeñas y Medianas Empresas), frente a la apertura de nuevos mercados con la firma de nuevos acuerdos comerciales, lo que implica la búsqueda por parte de ellos de mayor nivel de competitividad para mantenerse en el mercado.
- La idea de negocio expuesta en esta investigación tiene dos ventajas principales, la innovación en cuanto al conjunto de los servicios que se brindarán y la especialización en la industria en particular, como vimos en este trabajo existen diferentes entidades que proveen los servicios por separado y de manera genérica. Con la puesta en marcha de esta consultora se podrá brindar un servicio completo de apoyo a la industria de marroquinería en cuero y de manera especializada para el sector.
- Las empresas del sector de marroquinería en cuero de la ciudad de Pasto son de estructura familiar, con procesos de producción artesanal, con altos costos de producción, la mayoría de las mismas no posee una estructura empresarial definida, los dueños son generalmente los mismos administradores, y en algún par de casos existe la figura de contador. Los productos presentan bajo nivel de valor agregado, el principal objetivo de las empresas es mantenerse en el mercado sin un crecimiento esperado, el nivel de exportación es relativamente bajo pero el interés de mejorar esta situación es muy alta, por lo menos, entre los

empresarios del sector, quienes buscan tener alternativas en el mercado que impulsen sus empresas.





- Los principales desafíos que se presentan para este proyecto de negocio, son la forma de acercamiento con los clientes, al ser un servicio de consultoría la confianza que la empresa pueda brindar en la prestación de sus servicios al cliente es fundamental, además existen asociaciones a nivel nacional con muchos años de experiencia en la industria del cuero, que si bien, aún no se encuentran brindando sus servicios en la ciudad de Pasto, podrían llegar a hacerlo y convertirse en una competencia directa.
- Teniendo en cuenta el tamaño del mercado: 51 empresas dedicadas a la marroquinería en cuero, este proyecto tiene como objetivo brindar sus servicios al 35% de este mercado (18 empresas), adicionalmente se planea crecer en prestación de servicios en un 5% anual, así en 5 años se ha llegado a prestar el servicio a 55% del total de las empresas.
- Después de analizar la información del sector de marroquinería en cuero a nivel nacional y su afectación a nivel local, y teniendo en cuenta las necesidades actuales y potenciales de los empresarios de marroquinería en cuero de la ciudad de Pasto y zona de influencia, se puede concluir que existen cuatro aspectos para reforzar su *performance*: gestión administrativa, procesos de internacionalización, imagen corporativa (marcas)/ packaging y diseño de productos. Por ende, la empresa propuesta en este trabajo de investigación buscara cubrir estos aspectos con la prestación de cuatro líneas de servicios.
- “Línea 1. Servicio de consultoría y soporte en el gestión administrativa”, el objetivo de esta línea es brindar soporte a la gestión administrativa de las empresas del sector, mitigando los posibles riesgos que se pueden presentar en el desarrollo de sus actividades. Busca dar soporte en la planificación, organización y control de la empresa, brindando soluciones a los posibles problemas de gestión, así como actividades preventivas para su mejoramiento continuo.
- “Línea 2. Servicio de soporte y desarrollo de procesos de internacionalización”, este servicio busca guiar a los empresarios que deseen exportar sus productos.
- “Línea 3. Servicio de imagen corporativa, empaque y etiquetado”, este servicio busca ofrecer el diseño o el rediseño de la imagen corporativa de la empresa, las etiquetas de sus productos y el empaque de los mismos, mejorando la comunicación de su imagen respecto de su nicho de mercado.

- “Línea 4. Servicio de diseño de productos”, se busca con este servicio, brindar la oportunidad de diversificar la línea de productos que ofrecen los clientes a sus consumidores, sin necesidad de tener un diseñador fijo propio en sus empresas, asegurando la innovación, calidad y diseño de sus productos.
- La empresa brindará inicialmente servicio con un total de diez empleados, entre gerente, asesores, vigilante y secretaria, se espera respecto a la cobertura de mercado en algunos años crecer en este número de empleados para asegurar la calidad del servicio prestado.
- El proyecto tendrá una inversión inicial (incluyendo el capital de trabajo inicial) de USD 27,424.47, que serán financiados en un 51% por capital propio y un 49% por financiamiento a 3 años. La inversión será recuperada en 3 años aproximadamente.
- Como indicadores de evaluación de este proyecto se utilizó la VAN y la TIR, los resultados de estos dos indicadores fueron positivos a 5 años: USD 25,987.10 y 63,63% respectivamente. Teniendo en cuenta que estos indicadores sirven como criterio para tomar la decisión de aceptación de un proyecto de inversión, queda comprobado que esta idea de negocio, proporciona una tasa interna de rentabilidad mayor al costo de oportunidad.

ANEXO I

Se adjuntan imágenes de productos de las algunas de las empresas de marroquinería en cuero de la ciudad de Pasto. Estas fotos fueron obtenidas de sus paginas web o “fan page” publicas, de acceso libre.

“Lanus Marroquinería”:

 <p>Sus colores pueden variar. Se fabrica con cuero natural o laguna y para sus acabados en las correas y detalles se puede elegir entre correa de cuero y faja.</p> <p>REF MT-40 ALTO: 42CM ANCHO: 37CM FONDO: 9CM</p>	<p><i>Lanus Marroquinería</i> <i>no solo un bolso personalidad y experiencia tras cada laso. La belleza en accesorios la defines tu</i></p>  <p>Pueden variar los colores tanto del cuero como de la faja la clase de Duero es encebado.</p> <p>REF W-2 ALTO: 36CM ANCHO: 33 CM</p>
 <p>Al ser fabricado en cuero natural tiene tres variedades para su color negro, miel y café. La tapa es en cuero laguna y puede ser del color de su elección</p> <p>REF RT-1 ALTO: 31 CM ANCHO: 40 CM</p>	 <p>Cambian tanto los colores del cuero laguna como sus acabados, puede cambiar entre correa de cuero o faja.</p> <p>REF FL 101 ALTO: 39 CM ANCHO: 40 CM FONFO: 24 CM</p>

Página 6 Página 7

“Limón Piel Marroquinería”

Colección
Pequeña marroquinería



Portadocumentos
Estilo para llevar todos tus papeles

REF: 0241
DIMENSIONES 11 X 9 X 3 CM

Color: surtido









www.limonpiel.co

ANEXO II

Anexo I: Guía de preguntas para Entrevista con empresarios del sector.

Entrevista para empresas manufactureras en cuero para la Ciudad de Pasto, Colombia

Objetivo: La presente entrevista tiene como objetivo analizar la situación de las empresas manufactures en la ciudad de Pasto, con el fin de aportar en el desarrollo de una investigación de trabajo de grado para la maestría en Marketing Internacional de la maestranda.



Estudiante: Maria Claudia Villota

MAESTRIA EN MARKETING INTERNACIONAL (marketing@econo.unlp.edu.ar)

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA

Nro.	Pregunta
1	Nombre de la Empresa:
2	¿Es una empresa familiar?
3	¿Está inscrita ante alguna entidad que respalde su actividad comercial? ¿Cuál?
4	¿Cuánto tiempo lleva desarrollando su actividad comercial en la industria?
5	¿Es usted productor de los artículos de marroquinería en cuero o solo actúa como un distribuidor?
6	En su empresa cuenta con un diseñador, podría contarme respecto del proceso de diseño de sus productos.
7	¿Sus productos tienen una marca definida? ¿Esta marca está registrada? ¿Cuenta con una imagen corporativa?
8	¿Cuentan sus productos con algún tipo de certificado en producción o en calidad?
9	Al momento de determinar las unidades de producción, ¿Qué aspectos tiene en cuenta? (Las ventas que realiza, crecimiento del mercado, capacidad de producción)
10	Para aquellas empresas que actúan como intermediario de la cadena de distribución, ¿Cómo determinan las

	unidades a comprar a su proveedor? (Las ventas que realiza, crecimiento del mercado, su presupuesto)
11	¿Tiene sucursales en la ciudad de Pasto?
12	Vende a nivel local, nacional o internacional
13	¿Exporta? Es una exportación Directa o Indirecta. Es decir por sus propios medios o por un intermediario o maquila
14	Podría contarme como está compuesta la línea de productos que usted ofrece actualmente. ¿Cuál es producto con mayor rotación de su línea de productos?
15	¿Tiene su empresa definido un empaque especial y etiqueta para la distribución de sus productos?
16	¿Participa o ha participado de algún programa de desarrollo empresarial ofrecido por el gobierno o alguna otra entidad?
17	¿Pertenece su empresa a alguna corporación o asociación, ya sea a nivel local, nacional o internacional?
18	Cantidad de empleados: (Venta y Producción si la hubiese)
19	Podría por favor contarme ¿Cómo está organizada jerárquicamente su empresa? ¿Existe una definición de cargos y segregación de funciones?
20	Podría por favor contarme ¿Qué estrategias utiliza su empresa para establecer los precios de sus productos?
21	¿Toma el precio al que está vendiendo la competencia como referencia?
22	¿Sabe usted si hay alguna normativa entre las empresas del sector (Pasto) que permita mantener los niveles de precio?
23	¿Realiza su empresa algún tipo de publicidad en algún medio (televisión, radio, papel) para sus productos? ¿Cuál y con qué frecuencia?
24	¿Qué tipo de descuentos maneja usted al vender su producto? (¿Descuento de acuerdo al cliente? ¿Descuento de acuerdo al nivel de la venta? O tiene un descuento establecido es decir hasta este punto puedo realizar descuento)
25	¿Cuál es la época del año en que más vende? ¿Y cuál es la época del año en que menos vende?

26	¿Qué aspectos cree usted que son necesarios para que las empresas de marroquinería de la ciudad incrementen su participación a nivel local y nacional, cree que existen aspectos a mejorar?
27	¿Le gustaría a usted una empresa que le ayude a vender sus productos fuera de la ciudad de Pasto? A donde le gustaría tener sus productos, Colombia (Que parte) Exterior?
28	¿Qué aspectos cree usted que son necesarios mejorar para incrementar su participación en el mercado?
29	¿Le gustaría a usted contar con una empresa que le de soporte en su gestión administrativa, que permita mejorar los aspectos en los que usted encuentra debilidades?
30	¿Le gustaría a usted una empresa que le asesore en nuevos diseños para ofrecer a sus clientes, agregando diferenciación a su oferta
31	¿Le gustaría a usted contar con una opción en el mercado que se especialice en la industria de cuero y guíe su proceso administrativo?
32	¿Le gustaría a usted contar con una opción en el mercado que asesore su imagen corporativa, ayude a innovar en etiquetas y empaques de sus productos?

Gracias por su participación!!

Anexo III. Nómina

Nómina

CARGO	Q	SUELDO BASICO	AUXILIO TRANSPORTE	TOTAL	PRESTACIONES	PARAFISCALES	TOTAL	TOTAL USD
GERENTE	1	3,000,000.00	-	3,000,000.00	654,988.80	900,660.00	4,555,648.80	1,910.13
SECRETARIA	1	844,350.00	72,000.00	916,350.00	197,066.09	253,490.76	1,366,906.85	573.13
VIGILANTE	1	644,350.00	72,000.00	716,350.00	153,400.17	193,446.76	1,063,196.93	445.78
LIDER GESTION	1	2,300,000.00	-	2,300,000.00	502,158.08	690,506.00	3,492,664.08	1,464.43
LIDER DISEÑO	1	2,500,000.00	-	2,500,000.00	545,824.00	750,550.00	3,796,374.00	1,591.77
ANALISTA MARKETING	1	1,800,000.00	-	1,800,000.00	392,993.28	540,396.00	2,733,389.28	1,146.08
ANALISTA GESTION ADMINISTRIVA	1	1,800,000.00	-	1,800,000.00	392,993.28	540,396.00	2,733,389.28	1,146.08
ANALISTA EN PROCESOS INTERNACIONALIZACIÓN	1	1,800,000.00	-	1,800,000.00	392,993.28	540,396.00	2,733,389.28	1,146.08
ANALISTA DISEÑO MARCA	1	1,600,000.00	-	1,600,000.00	349,327.36	480,352.00	2,429,679.36	1,018.73
ANALISTA DISEÑO PRODUCTO	1	1,700,000.00	-	1,700,000.00	371,160.32	510,374.00	2,581,534.32	1,082.40

Anexo IV. Tabla de Amortizaciones:

Entidad: Bancolombia

Crédito: MicroPyme

Interés: 28,74% EAV

Anualidades: 3

Valor Anualidad: \$18,328,172.00 o USD 7,684.77

ANUALIDAD	CUOTA	ABONO A INTERES	ABONO A CAPITAL	SALDO	USD
1	18,328,172.00	10,510,380.00	7,817,793.00	24,182,207.00	10,139.29
2	18,328,172.00	7,942,631.00	10,385,541.00	13,796,666.00	5,784.77
3	18,328,172.00	4,531,506.00	13,796,666.00	-	-

Anexo V. Estado de Resultados proyectado 5 años

	1	2	3	4	5
INGRESOS	409,080,780.81	467,520,892.36	525,961,003.90	584,401,115.45	642,841,226.99
COSTOS	346,272,820.80	356,661,005.42	367,360,835.59	378,381,660.65	389,733,110.47
UTILIDAD BRUTA	62,807,960.01	110,859,886.94	158,600,168.32	206,019,454.79	253,108,116.52
GASTOS					
OPERACIONALES	39,361,291.47	40,820,529.94	42,306,013.54	43,818,529.61	45,358,889.12
DE PERSONAL	29,161,245.26	30,036,082.62	30,937,165.10	31,865,280.05	32,821,238.45
DEPRECIACION	4,579,678.40	4,579,678.40	4,579,678.40	4,579,678.40	4,579,678.40
AMORTIZACION	1,529,560.00	1,529,560.00	1,529,560.00	1,529,560.00	1,529,560.00
OTROS GASTOS	4,090,807.81	4,675,208.92	5,259,610.04	5,844,011.15	6,428,412.27
UTILIDAD OPERACIONAL	23,446,668.54	70,039,356.99	116,294,154.78	162,200,925.19	207,749,227.40
GASTOS NO OPERACIÓN	20,373,575.90	20,665,776.46	20,957,977.02	2,922,005.58	3,214,206.13
FINANCIEROS	18,328,172.00	18,328,172.00	18,328,172.00	0.00	0.00
OTROS GASTOS	2,045,403.90	2,337,604.46	2,629,805.02	2,922,005.58	3,214,206.13
UTILIDAD ANTES DE IM	3,073,092.64	49,373,580.53	95,336,177.76	159,278,919.61	204,535,021.26
IMPUESTO 33%	1,014,120.57	16,293,281.57	31,460,938.66	52,562,043.47	67,496,557.02
UTILIDAD EJERCICIO	2,058,972.07	33,080,298.95	63,875,239.10	106,716,876.14	137,038,464.24
USD	863.30	13,870.15	26,782.07	44,745.02	57,458.48

Anexo VI. Cash Flow Proyectado 5 años

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos						
Ventas del periodo		409,080,781	467,520,892	525,961,004	584,401,115	642,841,227
Venta de activos						21,893,714
Total Ingresos	0	409,080,781	467,520,892	525,961,004	584,401,115	664,734,941
Egresos						
Gastos operativos		350,363,629	361,336,214	372,620,446	384,225,672	396,161,523
Gastos de administración		29,161,245	30,036,083	30,937,165	31,865,280	32,821,238
Gastos de comercialización		2,045,404	2,337,604	2,629,805	2,922,006	3,214,206
Gastos financieros		18,328,172	18,328,172	18,328,172		
Gastos iniciales	31,286,172					
Pago de impuestos		1,014,121	16,293,282	31,460,939	52,562,043	67,496,557
Total Egresos	31,286,172	400,912,570	428,331,355	455,976,526	471,575,001	499,693,524
FEO	-31,286,172	8,168,210	39,189,537	69,984,477	112,826,115	165,041,416
Variación activo corriente	-26,473,392					
Variación activo no corriente	-7,647,800					
Flujo neto	-65,407,364	8,168,210	39,189,537	69,984,477	112,826,115	165,041,416
USD						
Saldo inicial	-27,424	3,425	16,432	29,344	47,307	69,200
Flujo final de caja	-65,434,789	-57,263,153	-18,057,184	51,956,637	164,830,058	329,940,674

BIBLIOGRAFIA

Libros

Toppin, G. & Czerniawska. (2008). Consultoría de Negocios (1era. ed.). Buenos Aires: Cuatro Media

Greg Balanko, Dickson. (2008). Como preparar un plan de negocios. México Distrito Federal: McGraw Hill Interamericana

Muñiz, Luis. (2010). Guía práctica para mejorar un Plan de Negocio (1ra. ed.). Barcelona: PROFIT

Thomsen , M. (2009). El Plan de Negocios Dinámico . Escandinavia: Thomsen Bussines Information ; ENLACE.

Ramos Carrasco, J. C. (2013). Manual CEN La práctica de consultoría estratégica de negocios. Madrid: Punto Rojo Libros

Asociaciones:

Ministerio de Industria de la Nación. (2013). Diseño Argentino. Buenos Aires: Presidencia de la Nación

Fedecuero Colombia. (2013). Plan de negocios del Sector de Cuero, Calzado y Marroquinería: Una respuesta para la transformación productiva. Bogotá: Fedecuero Colombia

Fuentes de Internet:

ACICAM. (2013). Asociación Colombiana de industriales del calzado, el cuero y sus manufacturas. <http://www.acicam.org/>

Proexport Colombia. (2011). Estudio de Mercado – Brasil. <http://www.proexport.com.co>

Propaís Colombia. (2014). Inteligencia del sector de cuero Colombia. <http://propais.org.co>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2015) <http://www.mincit.gov.co>

Secretaria General de la Comunidad Andina (2015) extranet.comunidadandina.org

Cueronet (2015)

www.cueronet.com

Alcaldía Municipal de Pasto (2015)

www.pasto.gov.co

Aktiva (2015)

<http://aktiva.com.co/blog/Estudios%20sectoriales/2013/cuero.pdf>

Otras Fuentes:

Cámara de Comercio Pasto. (2015) Oficina de registro mercantil. Vista realizada en el mes de Enero de 2015

DANE (Departamento Nacional de Estadísticas). (2015) Visita realizada en el mes de Enero de 2015

Entrevista con empresario Luis Alfonso Muños propietario empresa "Lamuz Marroquinería". (2015)

Oficina de registro mercantil. Vista realizada en el mes de Enero de 2015

"Declaro bajo juramento que esta tesis fue elaborada por mí, que no utilicé ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias y que no utilicé frases o párrafos de otros autores y que este trabajo de tesis nunca ha sido presentado ante un comité de evaluación de tesis y que no transgrede derechos de terceros."

María Claudia Villota

DNI. 94936609

