



Trabajo Dirigido
Formalización de Negocio

Estudiante:
Ana María Meneses V.

Universidad EAN
Facultad de estudios a distancia
Bogotá, D.C.
Diciembre de 2011

Formalización de Negocio

Empresa “Marroquinería Piel Torino”

Estudiante:

Ana María Meneses Vargas

Código 200620067

Profesor:

Gerardo de la Hoz

Universidad EAN

Facultad de estudios a distancia

Bogotá, D.C.

Diciembre de 2011

ACEPTACION

GERARDO DE LA HOZ

Director de Tesis

MARIA O. JIMENEZ

Jurado

JOHANNA PRIETO

Jurado

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a la Universidad EAN, por permitirme formar parte de su institución y prepararme como profesional para el bien de la sociedad.

A los directivos de la Universidad, Rector, Decano y Director del trabajo de grado. Y todas las personas que de una u otra forma intervinieron en la elaboración de este trabajo.

DEDICATORIA

“Los sueños son la proyección de un camino hacia una vida mejor”

Dedico este trabajo a Dios, mi guía en el camino y a mi familia quienes siempre están presentes brindándome su amor y apoyo en todos los momentos de mi vida.

Ana Maria Meneses Vargas

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO

1.	CONCEPTO DEL NEGOCIO.....	1
2.	JUSTIFICACIÓN Y ANTECEDENTES.....	3
3.	OBJETIVOS.....	5
4.	ESTADO ACTUAL DEL NEGOCIO.....	6
4.1.	MERCADEO.....	8
4.1.1.	Análisis del Sector.....	8
	<u>Caracterización del Sector.....</u>	<u>8</u>
	<u>Barreras de entrada y salida.....</u>	<u>11</u>
4.1.2.	Análisis y estudio de Mercado.....	11
	<u>Tendencias del mercado.....</u>	<u>11</u>
	<u>Segmentación de Mercados y Descripción de los consumidores.....</u>	<u>12</u>
	<u>Prueba de Concepto.....</u>	<u>13</u>
	<u>Riesgos y oportunidades de mercado.....</u>	<u>15</u>
4.1.3.	Análisis de la Competencia.....	16
4.1.4.	Estudio de Precios.....	17
4.1.5.	Plan de Mercadeo.....	18
	<u>Concepto de Producto.....</u>	<u>18</u>
	<u>Estrategias de Distribución.....</u>	<u>19</u>
	<u>Estrategias de Precio.....</u>	<u>20</u>

Estrategias de Promoción.....	21
Estrategias de Comunicación.....	22
Estrategias de Servicio.....	22
Presupuesto de la Mezcla de mercado.....	23
4.1.6. Proyección de Ventas.....	23
5. ASPECTOS TECNICOS.....	25
5.1. Ficha técnica del Producto.....	25
5.2. Descripción del proceso.....	27
5.3. Necesidades y Requerimientos.....	28
Características de la maquinaria.....	28
Materias primas y suministros.....	32
5.4. Localización.....	34
5.5. Plan de Producción.....	35
Procesamiento de órdenes y control de Inventarios.....	37
Escalabilidad de operaciones.....	38
Capacidad de Producción.....	39
5.6. Planes de Control de Calidad.....	39
5.7. Procesos de investigación y desarrollo.....	42
5.8. Plan de Compras.....	42
5.9. Costos de Producción.....	43
5.10. Infraestructura.....	44
5.11. Mano de obra requerida.....	44
6. ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y LEGALES.....	46
6.1. Análisis Estratégico.....	46
Misión.....	46
Visión.....	46

Análisis DOFA.....	46
6.2. Estructura Organizacional.....	49
Perfiles y funciones.....	49
Organigrama.....	51
Esquema de Contratación.....	52
Evaluación de Desempeño.....	52
6.3. Aspectos Legales.....	53
Estructura Jurídica y tipo de Sociedad.....	53
6.4. Costos Administrativos.....	54
6.5. Gastos del personal.....	55
6.6. Gastos de puesta en Marcha.....	55
6.7. Gastos Anuales de Administración.....	56
7. ASPECTOS FINANCIEROS.....	57
7.1. Proyecciones Financieras.....	57
Supuestos generales.....	57
Estado de resultados.....	63
Balance general.....	67
Análisis del Punto de Equilibrio.....	72
7.2. Indicadores Financieros.....	74
CONCLUSIONES.....	75
BIBLIOGRAFÍA.....	77
ANEXO 1.....	79

RESUMEN EJECUTIVO

1. Concepto del Negocio.

Marroquinería Piel Torino es una empresa pequeña e informal dedicada a la fabricación y comercialización de cinturones para hombre que, en principio, se dedica a abastecer a Manufacturas en Cuero V&C Ltda., con los estándares de calidad precisados por el nicho de mercado de esta empresa.

Significa entonces que la fábrica hace parte del sector del cuero y la marroquinería, teniendo en cuenta que por el nicho de mercado que se está atendiendo, no se fabrica un artículo que solo ayude a sostener los pantalones de quien los usa, sino que se ofrece un accesorio complementario que le da al consumidor final estilo y elegancia.

Tienen como característica principal en sus productos el diseño y los materiales, ofreciendo exclusividad a los clientes y un factor de diferenciación importante.

2. Justificación y Antecedentes

Manufacturas en Cuero V & C LTDA., es una fábrica de calzado catalogada como empresa familiar, que existe hace 19 años aproximadamente. Ha hecho su nicho de negocio en los almacenes de gama de alta en cada ciudad del país, concentrándose en boutiques y, en general, en vitrinas exclusivas, siendo su especialidad el calzado formal y casual para hombre.

En los últimos años, debido a la variación en el mercado, sus dueños se han visto en la necesidad de empezar a experimentar con cueros, diseños, colores, etc., para permitirse seguir compitiendo en este nicho, ya que la importación de calzado aumentó notablemente, golpeando el sector.

En medio de esta innovación se encontró que los compradores del producto comenzaron a buscar los cinturones que hicieran juego, no solamente en el color sino también en el material, incluso varios almacenes expresaron que un número importante de clientes no compraban algunos de los zapatos, pues debido al color sabían no conseguirían el cinturón o sería complicado hacerlo, en especial con los zapatos de color claro.

En respuesta a esto y con el fin de fortalecer su estrategia comercial, buscaron un proveedor que les fabricara estos cinturones para así dar solución a este aspecto, además de generar un ingreso más a la empresa.

Durante dos años trabajaron con este proveedor, el cual fabricaba un producto de calidad, sin embargo tuvieron múltiples problemas con las entregas ya que no las realizaban a tiempo o sencillamente no las realizaban, lo que obviamente generó un inconformismo por parte de los clientes.

En el primer año se tomó pedido por, aproximadamente, 9.000 cinturones, de los cuales no se llegaron a despachar 6.000; en el segundo año llegaron pedidos por más de 12.000 cinturones de los cuales se entregaron apenas 7.500 más o menos, razón por la cual se decidió terminar con el subcontrato; y durante un año no se ofrecieron más los cinturones para no seguir incumpliendo a los clientes, lo que generó no sólo un mercado desatendido sino una disminución en las ventas de calzado y un debilitamiento de la estrategia comercial.

Otro costo importante es el de la comercialización, ya que en este sector se tienen uno o varios vendedores viajando por todo el país ofreciendo los productos que se fabrican, pero al ser subcontratista de un fabricante que ya tiene este recurso, y que no le generará ningún sobre costo, se tiene una herramienta de competencia importante que se traslada al cliente en precio y en calidad en los insumos, ofreciendo un mejor producto con el mismo precio de la competencia y en algunos casos menor.

Teniendo en cuenta que la autora de este documento es diseñadora de modas y administradora de empresas en formación, presentó la propuesta a *Manufacturas en Cuero V & C LTDA.*, quienes son sus familiares, para llevar a cabo el emprendimiento de la empresa en donde les aseguraba un producto con altos estándares de diseño, calidad y cumplimiento.

Fue así como a finales del año 2009 se concibió la creación de la fábrica de cinturones.

La fábrica de cinturones se creó debido a la existencia de una necesidad específica en cuanto a la estrategia de mercadeo de *Manufacturas en Cuero V&C LTDA* y al fortalecimiento de un mercado que ya se había abierto pero se desatendió.

3. Objetivos

- 3.1 Crear las características necesarias para que la fábrica se consolide y pueda tener un crecimiento sostenido.
- 3.2 Generar una ruta de acción que aumente la perspectiva de crecimiento de este emprendimiento por oportunidad.
- 3.3 Propiciar un flujo de efectivo que permita el retorno de la inversión.

- 3.4 Incrementar las ventas del primer año en un 50% al finalizar el tercer año de funcionamiento.
- 3.5 Ofrecer disponibilidad, calidad y satisfacción a los clientes, cumpliendo con sus expectativas y necesidades.
- 3.6 Ofrecer constantemente nuevos modelos de cinturones dificultando la copia de la competencia y garantizando de esta manera la exclusividad en los productos (por lo menos 2 colecciones al año).

4. Estado Actual del Negocio.

La fábrica se concibe a finales de 2009 y comienza producción a partir de febrero de 2010.

La fábrica de cinturones comienza como una microempresa conformada por tres personas, de manera permanente (2 en la parte operativa y 1 en la administrativa) pero se llega a tener 4 personas en la parte operativa en temporadas altas. Durante el primer año de Producción se produjeron cerca de 10.700 unidades.

La fábrica se creó con capital propio y posee las maquinas necesarias para ofrecer el producto requerido, esto sin querer decir que no se pueda mejorar el equipamiento de la fábrica, ya que se compraron máquinas de segunda y se poseen las indispensables.

La capacidad instalada de la fábrica es de entre 28.000 y 30.000 unidades dependiendo de la complejidad de los diseños, pero se puede ampliar fácilmente con la adquisición de maquinaria que no es en exceso costosa.

DIAGNOSTICO GENERAL

AREA	* La empresa no se encuentra formalizada.
ADMINISTRATIVA	* No existe una estructura lo que genera la no especificación de funciones y por tanto, situaciones que afectan el correcto funcionamiento de la empresa.
	* Hay sobrecarga de trabajo en la propietaria de la empresa, quien oficia como administradora, supervisora y hasta almacenista.
	* Es difícil incrementar la producción mucho más debido la no distribución adecuada de funciones.
AREA DE MERCADERO	* Se posee un solo cliente.
	* La falta de formalización impide conseguir nuevos clientes, en especial para el tipo de producto que se ofrece.
AREA DE PRODUCCIÓN	* No se generan los controles necesarios en la producción ya que los realiza la administradora, de acuerdo a su tiempo disponible.
	* Se generan retrasos en la toma de decisiones, ya que no siempre la administradora se encuentra y nadie más está autorizado para tomarlas.
AREA FINANCIERA	* No se hace el correcto manejo de dinero ni se hace gestión de flujo de caja por falta de tiempo de la administradora.
	* En ocasiones se perturba la producción por que la persona que maneja la caja menor no se encuentra.

Teniendo en cuenta lo presentado anteriormente se espera generar una propuesta que permita resolver de manera adecuada estos problemas.

5. Descripción del Producto

Esta actividad enmarcada dentro del **CIIU** que es la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las **actividades económicas**, la clasifica así:

Actividad: Fabricación

Producto: Cinturones

Características: Cuero

Uso: Para hombre

CODIGO	DESCRIPCION
D	Industrias Manufactureras
D 19	Curtido y adobo de cueros; fabricación de calzado; fabricación de artículos de viaje, maletas, bolsos de mano y similares; artículos de talabartería y guarnicionería
D 193100	Fabricación de artículos de viaje, bolsos de mano, artículos similares elaborados en cuero, fabricación de artículos de talabartería y guarnicionería
D 193105	Fabricación de artículos de marroquinería –billeteras, llaveros– cinturones

Los cinturones, tienen un ancho y grueso específico según su uso, si son clásicos casuales o sport. En el cuadro de tallas que diseña la empresa se determinan las medidas de largo que aumenta o disminuye según la talla.

El herraje, puede ser reversible es decir cumple la función de mostrar las dos caras de cuero del cinturón o, sencillo si es para un cinturón de una sola cara del cuero.

DESCRIPCION	CLÁSICO	CASUAL
Ancho	3.0cm	3.5 cm
Tallaje	+2 pulgadas x talla	+2 pulgadas x talla
Herraje	Reversible	Sencillo
Material cara principal	Cuero Vacuno	Cuero Vacuno
Material cara anversa	Cuero Vacuno	Piel de Cerdo

6. Ventaja competitiva de la Propuesta.

El punto fuerte de la propuesta se encuentra en atender clientes institucionales que necesitan los cinturones como bienes complementarios de los productos que importan o fabrican. Por ser diseñadora de modas estoy en capacidad de diseñar teniendo como referencia otros productos, por otro lado por el tipo de producción se pueden producir cantidades pequeñas, lo que evita que nuestros clientes mantengan inventarios altos. En otras palabras se espera apoyar la estrategia de mercadeo de empresas como BOSI, cuyo

producto de mayor rotación es el calzado y necesitan cinturones que les hagan juego, ofreciendo buen diseño y variedad.

7. Resumen de Inversiones.

Inicialmente para poner en marcha Marroquinería Piel Torino se conto con un capital de 30'000.000 de pesos, en donde 24'000.000 se utilizaron en compra y puesta a punto de maquinaria, 2'000.000 para compra de herramientas muebles y pequeñas adecuaciones y el dinero restante para salarios, arriendos y demás gastos iniciales. Este dinero fue conseguido de capital propio de familia pero se deben devolver anualmente 10'000.000 más el 5% como modo de cubrir la pérdida de valor adquisitivo del dinero. Se contó con la ventaja de que no se necesito dinero para compra de materiales e insumos ya que nuestro cliente se encarga de esta parte. La relación de los precios de compra de maquinaria se muestra a continuación:

<i>PRECIOS DE LA COMPRA DE MAQUINARIA</i>	
Maquina Corta-tiras:	\$ 3.500.000
Maquina de guarnición:	\$ 3.000.000
Maquina Desbastadora:	\$ 1.500.000
Maquina Troqueladora:	\$ 5.500.000
Maquina Refiladora:	\$ 6.500.000
Maquina Entintadora:	\$ 2.000.000
Maquina Pulidora	\$ 1.000.000
<i>TOTAL:</i>	<i>\$ 23.000.000</i>

Para poder cumplir con las metas de incrementar los clientes y la producción se necesitará la siguiente adición de capital.

CONCEPTO	VALOR
Gastos de Constitución y permisos pertinentes	700.000
Compra de Paquete Contable	1650.000
Materias primas para 500 cinturones (\$12.500 promedio)	6.250.000
Salario secretaria con sus aportes	890.000
Incremento del salario de un operario al volverse supervisor con sus aportes.	318.000
TOTAL	9'808.000

8. Proyección de Ventas y Rentabilidad

Se tiene un proyección de ventas que no solamente sea viable sino que le permita a empresa un correcto aprendizaje del mercado, generar respuestas apropiadas a las situaciones que se presenten y en especial un crecimiento que sea sostenible y genere ampliaciones en la producción sin generar traumatismos y en donde básicamente se amplíe el número de empleados.

Año	Cantidad de Cinturones Fabricados	No de Clientes
2010	10.684	1
2011	12.000	2
2012	14.000	3
2013	16.000	3

RESUMEN DE INGRESOS Y UTILIDADES DEL PROYECTO

CONCEPTO \ AÑO	2010	2011	2012	2013
INGRESOS	\$ 90.409.928	\$ 115.617.848	\$ 164.676.232	\$ 191.376.688
UTILIDAD NETA	\$ 32.145.984	\$ 25.254.579	\$ 27.782.978	\$ 27.188.013

9. Conclusiones Financieras y Evaluación de Viabilidad

INDICADORES FINANCIEROS

Endeudamiento sobre Patrimonio	60,00%
Endeudamiento sobre Activos	37,50%
Endeudamiento Corto Pas Corr./ Act. Corr.	47,94%
Rentabilidad Sobre la operación	32,60%
Rentabilidad sobre la Inversión	125,64%
Rentabilidad Sobre Activos	41,04%

Estos indicadores financieros se toman del año 2011, ya que es el primer año en donde la empresa funciona totalmente legal, lo que da una idea real del panorama financiero de la empresa.

Como se puede observar arroja unos rendimientos bastante aceptables, más si se tiene en cuenta lo joven de la empresa.

Por otro lado los niveles de endeudamiento son bastante manejables y adecuados para la fábrica, por otro lado el hecho de que la deuda sea familiar y con una tasa tan baja, hace mucho más optimista el panorama.

En líneas generales es un proyecto bastante viable, mas teniendo en cuenta el nivel de inversión que se realizo.

10. Equipo de Trabajo

El presente trabajo es elaborado por:

ANA MARIA MENESES VARGAS

Administradora de Empresas.

UNIVERSIDAD E.A.N.

Diseñadora de Modas

ESCUELA DE MODAS ARTURO TEJADA

1. CONCEPTO DEL NEGOCIO.

Marroquinería Piel Torino es una empresa pequeña e informal dedicada a la fabricación y comercialización de cinturones para hombre que, en principio, se dedica a abastecer a Manufacturas en Cuero V&C Ltda., con los estándares de calidad precisados por el nicho de mercado de esta empresa.

Significa entonces que la fábrica hace parte del sector del cuero y la marroquinería, teniendo en cuenta que por el nicho de mercado que se está atendiendo, no se fabrica un artículo que solo ayude a sostener los pantalones de quien los usa, sino que se ofrece un accesorio complementario que le da al consumidor final estilo y elegancia.

Tienen como característica principal en sus productos el diseño y los materiales, ofreciendo exclusividad a los clientes y un factor de diferenciación importante.

En referencia a lo anterior, el **CIIU** (Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las **actividades económicas**) la clasifica así:

Actividad: Fabricación

Producto: Cinturones

Características: Cuero

Uso: Masculino

CODIGO	DESCRIPCION
D	Industrias Manufactureras
D 19	Curtido y adobo de cueros; fabricación de calzado; fabricación de artículos de viaje, maletas, bolsos de mano y similares; artículos de talabartería y guarnicionería
D 193100	Fabricación de artículos de viaje, bolsos de mano, artículos similares elaborados en cuero, fabricación de artículos de talabartería y guarnicionería
D 193105	Fabricación de artículos de marroquinería - billeteras, llaveros, cinturones -.

Cuadro 1. Clasificación de la fábrica

2. JUSTIFICACIÓN Y ANTECEDENTES

Manufacturas en Cuero V & C LTDA., es una fábrica de calzado catalogada como empresa familiar, que existe hace 19 años aproximadamente. Ha hecho su nicho de negocio en los almacenes de gama de alta en cada ciudad del país, concentrándose en boutiques y, en general, en vitrinas exclusivas, siendo su especialidad el calzado formal y casual para hombre.

En los últimos años, debido a la variación en el mercado, sus dueños se han visto en la necesidad de empezar a experimentar con cueros, diseños, colores, etc., para permitirse seguir compitiendo en este nicho, ya que la importación de calzado aumentó notablemente, golpeando el sector.

En medio de esta innovación se encontró que los compradores del producto comenzaron a buscar los cinturones que hicieran juego, no solamente en el color sino también en el material, incluso varios almacenes expresaron que un número importante de clientes no compraban algunos de los zapatos, pues debido al color sabían no conseguirían el cinturón o sería complicado hacerlo, en especial con los zapatos de color claro.

En respuesta a esto y con el fin de fortalecer su estrategia comercial, buscaron un proveedor que les fabricara estos cinturones para así dar solución a este aspecto, además de generar un ingreso más a la empresa.

Durante dos años trabajaron con este proveedor, el cual fabricaba un producto de calidad, sin embargo tuvieron múltiples problemas con las entregas ya que no las realizaban a tiempo o sencillamente no las realizaban, lo que obviamente generó un inconformismo por parte de los clientes.

En el primer año se tomó pedido por, aproximadamente, 9.000 cinturones, de los cuales no se llegaron a despachar 6.000; en el segundo año llegaron pedidos por más de 12.000 cinturones de los cuales se entregaron apenas 7.500 más o menos, razón por la cual se decidió terminar con el subcontrato; y durante un año no se ofrecieron más los cinturones para no seguir incumpliendo a los clientes, lo que generó no sólo un mercado desatendido sino una disminución en las ventas de calzado y un debilitamiento de la estrategia comercial.

Otro costo importante es el de la comercialización, ya que en este sector se tienen uno o varios vendedores viajando por todo el país ofreciendo los productos que se fabrican, pero al ser subcontratista de un fabricante que ya tiene este recurso, y que no le generará ningún sobre costo, se tiene una herramienta de competencia importante que se traslada al cliente en precio y en calidad en los insumos, ofreciendo un mejor producto con el mismo precio de la competencia y en algunos casos menor.

Teniendo en cuenta que la autora de este documento es diseñadora de modas y administradora de empresas en formación, presentó la propuesta a *Manufacturas en Cuero V & C LTDA.*, quienes son sus familiares, para llevar a cabo el emprendimiento de la empresa en donde les aseguraba un producto con altos estándares de diseño, calidad y cumplimiento.

Fue así como a finales del año 2009 se concibió la creación de la fábrica de cinturones.

La fábrica de cinturones se creó debido a la existencia de una necesidad específica en cuanto a la estrategia de mercadeo de *Manufacturas en Cuero V&C LTDA* y al fortalecimiento de un mercado que ya se había abierto pero se desatendió.

3. OBJETIVOS

- Crear las características necesarias para que la fábrica de cinturones se consolide y pueda tener un crecimiento sostenido.
- Generar una ruta de acción que aumente la perspectiva de crecimiento del presente emprendimiento por oportunidad.
- Propiciar un flujo de efectivo que permita el retorno de la inversión.
- Incrementar las ventas del primer año en un 50% al finalizar el tercer año de funcionamiento.
- Ofrecer disponibilidad, calidad y satisfacción a los clientes, cumpliendo con sus expectativas y necesidades.
- Ofrecer constantemente nuevos modelos de cinturones dificultando la copia de la competencia y garantizando de esta manera la exclusividad en los productos (por lo menos 2 colecciones al año).

4. ESTADO ACTUAL DEL NEGOCIO.

La fábrica de cinturones se concibe a finales de 2009 y comienza producción a partir de febrero de 2010.

Comienza como una microempresa conformada por tres personas de manera permanente (2 en la parte operativa y 1 en la administrativa), llegando a tener 4 personas en la parte operativa en temporadas altas. Durante el primer año de Producción se produjeron cerca de 10.700 unidades.

Se creó con capital propio y posee las maquinas necesarias para ofrecer el producto requerido, esto sin querer decir que no se pueda mejorar el equipamiento de la fábrica, ya que se compraron máquinas de segunda y se poseen las indispensables.

La capacidad instalada de la fábrica es de entre 28.000 y 30.000 unidades dependiendo de la complejidad de los diseños, pero se puede ampliar fácilmente con la adquisición de maquinaria que no es en exceso costosa.

Las producción se basa exclusivamente en las ventas realizadas por Manufacturas en Cuero V&C, sin embargo se están comenzando negociaciones con Bosi, quien puede generar pedidos considerables en el año; según ellos mismos venden entre 2.500 y 4000 cinturones de esta clase al año.

La fábrica presenta un estancamiento debido a una serie de inconvenientes resultado de la falta de formalización y a que no existe una estructura administrativa adecuada.

El siguiente cuadro muestra un panorama general de inconvenientes que se presentan en la actualidad:

DIAGNÓSTICO GENERAL	
AREA ADMINISTRATIVA	* La empresa no se encuentra formalizada.
	* No existe una estructura que genere la especificación de funciones y, por tanto, se presentan situaciones que afectan el correcto funcionamiento de la empresa.
	* Hay sobrecarga de trabajo en la propietaria de la empresa, quien oficia como administradora, supervisora y, en ocasiones, almacenista.
	* Es difícil incrementar la producción, mucho más teniendo en cuenta la ausencia de funciones distribuidas y asignadas adecuadamente.
AREA DE MERCADEO	* Se posee un solo cliente.
	* La falta de formalización impide conseguir nuevos clientes, en especial para el tipo de producto que se ofrece.
AREA DE PRODUCCIÓN	* Falta establecer los controles necesarios en la producción ya que actualmente los realiza la administradora, de acuerdo a su tiempo disponible.
	* Se generan retrasos en la toma de decisiones, debido a que no siempre la administradora se encuentra y nadie más está autorizado para tomarlas.
AREA FINANCIERA	* No se hace el correcto manejo de dinero ni se hace gestión de flujo de caja por falta de tiempo de la administradora.
	* En ocasiones se perturba la producción dado que la persona que maneja la caja menor se ausenta.

Cuadro 2. Diagnóstico general.

Ante la situación planteada, se espera generar una propuesta que permita resolver de manera adecuada estos problemas.

Dicha propuesta se basa en la formalización de la empresa, con lo que se espera no solo cumplir con los requisitos de ley y hacer de esta fabrica una empresa legal, sino que obligue a generar una estructura formal en todas sus áreas; además de ser requerimiento indispensable para la búsqueda de nuevos clientes y nuevos mercados.

Actualmente se corre un grave riesgo, ya que el estancamiento de una organización normalmente degenera en la desaparición de la misma, mucho más teniendo en cuenta que el mercado de hoy se mueve bastante rápido y exige respuestas igual de rápidas. Debido a que la estructura que tiene actualmente la empresa la hace lenta en su actuar, no se han

podido aprovechar las oportunidades existentes ni mucho menos tener perspectivas de crecimiento.

De acuerdo con lo anteriormente expuesto, se establece la propuesta de formalización y reestructuración de la fábrica “**Marroquinería Piel Torino**”

4.1. MERCADEO

“**Marroquinería Piel Torino**” pertenece al sector del cuero y se desenvuelve en la industria del calzado y la marroquinería. Este sector ha sido importante, durante muchos años, dentro de la economía nacional, en especial por la demanda de mano de obra que tiene.

Ahora bien, la industria en cuestión ha sido muy golpeada, en especial durante la década de los 90's, en donde debido a la apertura económica y otros factores particulares, las empresas más representativas de la misma fueron desapareciendo, como por ejemplo: *CALZADO LA CORONA* y *CROYDON*, cambiando por completo las características de este sector de la economía.

4.1.1. Análisis del Sector.

A continuación se hará una pequeña descripción del sector

Caracterización del Sector

La característica principal de este sector es que, en un porcentaje muy importante, se dedica a la producción de pieles y cueros para la industria del calzado; en consecuencia, para poder describirlo, se debe hacer una descripción de la industria, ya que están íntimamente ligados, más si se tiene en cuenta que este emprendimiento por oportunidad se da porque se venden los cinturones como un producto complementario del calzado para hombre.

Lo anterior se considera de importancia, ya que con el aumento de la producción de los países que lideran este mercado como China, Brasil e Italia se ha generado un desabastecimiento en el mercado nacional, y, obviamente, un aumento sustancial de los precios.

En la actualidad gran parte de las exportaciones del sector se deben a la exportación del cuero en “Azul”, lo que quiere decir que el cuero ha cumplido sus primeras fases de curtido (preparación), para ser utilizado. Cabe mencionar que estas primeras etapas son en las que más productos químicos (bastante contaminantes) se utilizan.

A nivel internacional, la industria del calzado ha mostrado desde mediados del siglo pasado una relocalización de plantas productoras, desde los países desarrollados hacia China, Corea, Hong Kong, Indonesia, Taiwán y Brasil. La producción en estos países es intensiva en mano de obra y se ha enfocado en calzado deportivo y de consumo masivo. Dos factores han condicionado el proceso de relocalización en la industria del calzado: a) bajo costo de la mano de obra en los países mencionados; b) falta de regulación ambiental en el proceso de curtido de los cueros y pieles¹

En la actualidad en Colombia los ganaderos ven la venta del cuero como un ingreso extra, ya que su principal intención es la de la venta de carne. La consecuencia de esto es que las pieles no son de excelente calidad ya que no le tienen cuidado al levantamiento del ganado, ni a su conservación para que las pieles posean características ideales.

Colombia ha experimentado un crecimiento económico acelerado entre 2002 y 2007, llegando a un 7% en 2007. Ese fenómeno se debe principalmente al mejoramiento general de su seguridad interna y al aumento en el precio internacional de las commodities.²

¹<http://mitiendasena.blogspot.com/2011/02/caraterizacion-del-sector-1.html>

²<http://www.proexport.gov.co/vbecontent/library/documents/DocNewsNo5646DocumentNo4719.PDF>

El sector en Colombia, en general es un sector atrasado, ya que la producción se genera casi de manera artesanal (en comparación a los grandes países productores), no hay aprovechamiento de economías de escala ya que el sector se conforma en su mayoría de microempresas y pymes, y, como se mencionó anteriormente, las grandes empresas fueron desapareciendo.

A nivel nacional existen zonas donde se centra el comercio y la fabricación de los productos relacionados, como por ejemplo en Bogotá el barrio Restrepo y sus alrededores, sin embargo no hay clústeres organizados que permitan mejorar la competitividad del sector. Esto se debe básicamente a la falta de asociación de los productores del sector ya que en la actualidad solo existe ACICAM (Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, El Cuero y sus Manufacturas), la cual no logra aglutinar de manera importante a los industriales del sector y no ha logrado tampoco liderar procesos que afecten de manera masiva y positiva al sector.

En promedio, el 60,7% tiene la actividad exclusiva del calzado, el 15,2% se dedican a la marroquinería, y el 24,1% combina ambas actividades. El 54,4% de las empresas son pequeñas (entre 10 y 49 empleados), aunque en Bogotá hay muchas más de tamaño mediano (el 80% tiene entre 50 y 199 empleados). En cuanto a las grandes empresas, es decir aquellas con más de 200 empleados, solo existen tres: una en Bogotá y dos en el área metropolitana del valle de Aburrá. Entre las tres producen en promedio 219 artículos de marroquinería y 571 pares de zapatos por día. Llevan aproximadamente 18 años de operación, aunque la varianza es bastante alta, lo que indica que hay muchas firmas jóvenes y de poca trayectoria. En el área metropolitana del Valle de Aburrá se presenta la distribución más heterogénea de empresas según esta clasificación.

La cadena productiva del cuero y sus manufacturas, inicia desde la selección y crianza de ganado en los hatos, su sacrificio y curtimiento, hasta la fabricación de productos terminados³

Barreras de entrada y salida

Actualmente las barreras de entrada se dan principalmente para productos del exterior debido a los impuestos que se deben pagar para las importaciones, sin embargo, esto no logra proteger a los productores del sector ya que los precios de la mercancía extranjera en especial de China y Brasil son tan bajos que a pesar de estos aranceles siguen siendo notablemente más bajos que los producidos internamente.

Dentro de la producción nacional no existe una barrera como tal tanto para entrar como para salir, más allá del riesgo de la inversión que se haga para iniciar. Esto hace que el sector sea en extremo competido ya que todos los días se abren y cierran fábricas o talleres que ofrecen infinidad de productos con diferencias enormes de precio, diseño y demás características del producto.

4.1.2. Análisis y estudio de Mercado

Como se ha mencionado anteriormente este es un emprendimiento por oportunidad, con lo cual se posee un mercado cautivo en especial por relación de familiaridad con el actual cliente, sin embargo se hará un análisis general del mercado, para determinar el potencial de crecimiento de la fábrica.

Tendencias del mercado

Las tendencias del mercado del calzado y la marroquinería en Colombia están influenciadas, al igual que en el resto del mundo, por la moda; en general lo más

³<http://www.proexport.gov.co/vbecontent/library/documents/DocNewsNo5646DocumentNo4719.PDF>

demandado son el calzado y los artículos para dama, por lo que es un mercado bastante competido.

Segmentación del mercado y descripción de los consumidores.

Se debe tener muy en cuenta en este punto que debido a la diversidad de regiones, de culturas y de climas que se presentan en el país, la segmentación de este mercado es bastante compleja; sin embargo se debe recordar que en principio se trabaja para una fábrica que vende para todo el país y que diseña y produce de acuerdo a estas necesidades, por esto nuestros diseños se basan en los de ellos así como en su experiencia en el mercado.

A pesar de esto se puede hablar de los siguientes segmentos en general:

- Popular: los consumidores de éste rango tiene una mayor inclinación por el factor precio que por cualquier otra característica del calzado. La mayor parte de la demanda colombiana está concentrada en éste nivel.
- Medio: para los consumidores de éste rango el precio sigue siendo un determinante para la decisión de compra, sin embargo el diseño y confort también juegan con un papel definitivo. Los consumidores tienen un limitado reconocimiento de las marcas. Los gastos de promoción y publicidad influyen de manera considerable en el consumidor.
- Alta: Para los consumidores de éste rango, la calidad en los materiales y terminados es su mayor preocupación, el precio no influye fuertemente en su decisión de compra, el diseño y confort son su mayor interés. Son bastante fieles a la marca y tienen una buena percepción del calzado importado.⁴

⁴<http://www.proexport.gov.co/vbecontent/library/documents/DocNewsNo5646DocumentNo4719.PDF>

Prueba de Concepto

Para el caso de Marroquinería Piel Torino, por tener un mercado cautivo, no se ejecutó un estudio de mercado como tal sino que se realizó una prueba de concepto con el cliente que se posee: *Manufacturas en Cuero VyC Ltda.* y con *Bosi*, buscando determinar la apreciación del producto que se viene fabricando y qué aspectos son susceptibles de mejorar.

Esta prueba de concepto se realizó solamente con estas dos empresas ya que es con quienes inicialmente interesa trabajar y son la base del trabajo de aquí en adelante.

Para esta prueba de concepto se entregó un muestrario de cinturones de modelos nuevos junto con los zapatos con los que fueron diseñados y con la prueba como tal.

La prueba se enfocó en los aspectos que se consideraron más importantes, teniendo en cuenta que es un producto dirigido a estratos 4, 5 y 6 y que se debe adaptar a otros productos, es decir que este es un producto complementario.

La prueba que se realizó fue la siguiente:



Marroquinería
PIEL TORINO

Por favor Califique de 1 a 5 los siguientes parámetros siendo 5 la calificación más alta y 1 la más baja:

Diseño:

A. Los diseños son agradables y atractivos.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

B. Los diseños son acordes a la moda actual.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

C. Los diseños se adecuan a los artículos que complementan.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Calidad y
Apariencia.

D. Considera que la apariencia del producto hace que se considere como "fino".

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

E. Los materiales que se aprecian demuestran calidad y sensación de confianza hacia el producto.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

F. Las hebillas hacen ver mejor los cinturones y siguen la línea de diseño.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

G. Los acabados son adecuados para el tipo de producto.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Si considera que existe algún aspecto que pueda mejorar el producto por favor menciónelo

Cuadro 3. Prueba de concepto

La tabla de respuestas fue la siguiente:

TABLA DE RESULTADOS

PREGUNTA	MANUFACTURAS EN CUERO V&C	BOSI
A.	5	4
B.	4	4
C.	5	3
D.	5	5
E.	5	5
F.	4	5
G.	5	3, 4

Cuadro 4. Tabla de resultados

Teniendo en cuenta las respuestas que entregaron se pudo observar que el producto en líneas generales se acerca bastante a lo que los clientes esperan.

Sin embargo en el caso de BOSI, se observó que en la última pregunta marcaron el tres y el cuatro, y en la parte en donde podían escribir observaciones hicieron saber que los bordes de los cinturones eran demasiado ásperos y que eso desmejoraba un poco los acabados y la presentación, información que fue muy valiosa para la empresa, y se entró a mejorar el acabado de este aspecto en específico.

Riesgos y oportunidades de mercado

Los riesgos del mercado básicamente son los riesgos que corre *Manufacturas en Cuero V&C* en su negocio, los cuales están determinados básicamente por la entrada de productos del exterior y por la tasa de cambio del dólar, la cual puede generar una diferencia de precios enorme con los importadores y se pueden ver afectados en su competitividad.

Sin embargo debido a su estrategia comercial, en donde atienden estratos altos en las principales ciudades del país, en especial almacenes especializados y boutiques, el punto fuerte está en la exclusividad y la calidad de los productos especialmente en cantidades no

muy grandes por referencia, lo que dificulta enormemente que los comercializadores tengan una oportunidad real de entrar a este mercado.

En cuanto a las oportunidades se debe tener muy en cuenta que se pueden fabricar cinturones como complemento a cualquier tipo de calzado pero a su vez que la proporción de compra de 3 a 1 (esto visto por la experiencia con *Manufacturas en Cuero V&C* y por las conversaciones con las personas encargadas de las compras en *BOSI*) es decir que los volúmenes de ventas son bastante inferiores que los de calzado y si se considera que además de esto, la venta de cinturones difiere de acuerdo a las referencias o modelos de calzado que se posean, se concluye que se deben adquirir pequeñas cantidades de cinturones en muchos modelos, por lo que no es muy viable importar y la producción se hace un poco costosa, lo que abre la puerta para producir cinturones a almacenes grandes que importan calzado de marca como *BOSI*.

4.1.3. Análisis de la Competencia

Como se ha mencionado en pasajes anteriores, se tiene un mercado cautivo por lo que competencia como tal con el cliente no se tiene, sin embargo es pertinente mencionar a la fábrica que trabajaba anteriormente con *Manufacturas en Cuero V&C* la cual se llama Esmeralda Leather. Esta fábrica fabrica cinturones para el mismo usuario final, pero comercializa a través de almacenes y tiene su equipo de ventas para esto, lo que incrementa el costo de su producto, por otro lado aún sigue teniendo problemas con los despachos y dirigen buena parte de su producción (alrededor del 40%) al exterior.

Esmeralda Leather puede fabricar cerca de 70.000 cinturones pero sus ventas son de aproximadamente 35.000.

También se puede mencionar la fábrica CINTURONES ALUZIA que maneja una estructura similar a la de Esmeralda Leather con precios parecidos, su falencia se encuentra

en la calidad y en especial en la falta de diseño ya que varían sus modelos aproximadamente cada 2 años. Su fuerte se encontraba en las exportaciones a Venezuela por lo que su situación actual no es nada próspera y se le ha dificultado enormemente abrir nuevos mercados, por las condiciones antes descritas.

Se debe tener en cuenta que la marroquinería en general comprende muchos productos además de los cinturones, como los son billeteras, bolsos, llaveros, prendas de vestir, etc., y la mayoría de los fabricantes se dedican a producir toda esta variedad (en Colombia), en donde los cinturones es uno de los productos que cobra menos importancia, ya que el margen de utilidad es inferior al de los demás productos. En consecuencia la inversión en maquinaria y herramientas la dirigen hacia otras producciones y adaptan la producción para fabricar estos artículos, lo que genera un producto con poco diseño y la mayoría de las veces con acabados no deseados al utilizar maquinaria no adecuada y mano de obra poco especializada en este producto.

4.1.4. Estudio de Precios

Tomando como referencia lo anterior, sabemos que estamos ofreciendo el producto entre mil quinientos y dos mil pesos por debajo de lo que lo compraba anteriormente *Manufacturas en Cuero V&C* y es básicamente por el costo de la comercialización.

En el sector del calzado para las ventas nacionales se acostumbra pagar aproximadamente entre el 5% y el 8% de comisión sobre las ventas, lo que, en principio, parece muy alto, pero es necesario para que los representantes comerciales puedan costear sus viajes. En nuestro caso por trabajar para una fábrica que es la que se encarga de comercializar nos ahorramos gran parte de ese costo, lo que nos permite ofrecer un mejor precio.

Por otro lado *Manufacturas en Cuero V&C* ha tenido gran éxito con el producto porque puede ofrecerlo a un buen precio, no solo porque lo consigue más económico sino porque con su fuerza de ventas ha pactado una comisión inferior a la del mercado, ya que la venta del calzado costea todos los gastos del viaje y el ingreso por los cinturones se convierte en una entrada “extra” para el vendedor, sin dejar de ser una entrada atractiva, la cual en el año anterior le significó al vendedor aproximadamente diez millones de pesos “extras” en el año, lo que muestra que la estrategia es exitosa.

4.1.5. Plan de Mercadeo

Concepto del Producto

El producto que se ofrece es cinturón formal y casual para hombre, el cual es complemento de los diseños de calzado de *Manufacturas en Cuero V&C Ltda.*, con los estándares de calidad que precisa el nicho de mercado de esta empresa.

Estos cinturones son fabricados en diferentes cueros bovinos con herrajes importados de Italia, y se diseñan como perfecto complemento del producto principal que comercializa la fábrica de calzado.

En consecuencia la fábrica hace parte del sector del cuero y la marroquinería, teniendo en cuenta que por el nicho de mercado que se está atendiendo, no se fabrica un artículo que solo ayude a sostener los pantalones de quien los usa, sino que se ofrece un accesorio complementario que le da al consumidor final estilo y elegancia.

Tienen como característica principal el diseño y los materiales, ya que por ser su dueña diseñadora de modas, crea diseños únicos de cinturones ofreciendo exclusividad a sus clientes y un factor de diferenciación importante.



Análisis de las estrategias

Toda la propuesta está dirigida para tener un crecimiento un poco lento pero sostenible, de manera tal que permita consolidar la empresa y no tomar demasiados riesgos en un mercado que cada vez es más cambiante e incierto

La propuesta se basa en introducir cliente a cliente ya que cada uno de ellos puede representar un incremento en las ventas de entre el 20 y el 30 % anual lo que genera un mayor trabajo en diseño pues a cada cliente se le maneja diseños exclusivos, aumento en la planta de producción tanto en maquinaria como en mano de obra y mayor control en los estándares de calidad y de servicio.

Estrategias de Distribución

Como se ha mencionado anteriormente la necesidad de distribución es muy sencilla ya que solo se tiene que hacer llegar el producto a la planta de *Manufacturas en Cuero V&C* y ellos se encargan de distribuirlos a sus clientes en el país. Por otro lado la fábrica

Marroquinería Piel Torino ha sido montada en el mismo barrio (Restrepo) de *Manufacturas en Cuero V&C*, lo que ahorra costos, tiempo y nos permite una respuesta ágil ante cualquier inconveniente.

La ubicación de la fábrica permitiría más adelante capturar clientes más pequeños, pero que representen cantidades considerables para la empresa, por ejemplo Boutiques de algunos diseñadores como Jairo Medina, Alexander Rojas quienes tienen entre 1 y 3 almacenes y requieren de artículos en cuero como calzado y cinturones.

También almacenes especializados en artículos para hombre como Carlos Nieto o Arturo Calle a quienes se les podría vender un cinturón muy exclusivo fabricado todo en materiales Italianos.

Por otro lado existen cooperativas de trabajo de empresas y dotaciones institucionales a las cuales también podemos introducir el producto.

Esta clientela no es abarcada por *Manufacturas en Cuero V&C* y con el tiempo pueden generar ingresos adicionales importantes. Estos clientes pueden representar cerca de 300 cinturones al año por cliente, y los gastos de transporte no serían muy altos.

Estrategias de Precio.

Como consecuencia de lo anteriormente expuesto, se denota que dentro de la línea de productos se pueden ofrecer precios más bajos al evitar costos de comercialización y de transporte, lo que permite ofrecer productos a los cliente con precios aproximadamente un 5% por debajo de cualquier otro anterior.

Se debe tener en cuenta que en principio los clientes que se consigán por fuera de *Manufacturas en Cuero V&C* se deben conseguir dentro de la ciudad de Bogotá, ya que el

costo de envío de los cinturones a otras ciudades sería muy alto en relación al costo de producción lo cual no permite en este momento competir en otras plazas.

Estrategias de Promoción

Este es uno de los puntos en las cuales se va a fundamentar el crecimiento de la empresa.

La experiencia con Manufacturas en Cuero V&C ha demostrado que existen una serie de clientes institucionales en el sector que necesitan de un producto complementario a su actividad económica principal, el cual nadie se ha tomado el trabajo de satisfacer.

Para llegar a estos clientes no es necesario contratar publicidad, sino saber quiénes son, visitarlos y mostrarles los productos con todas sus ventajas.

El trabajar con una empresa que tiene 20 años de experiencia en el medio, da acceso a esta información e incluso a contactos claves con los que se debe hablar.

Por otro lado no se pretende llegar a un sin número de clientes, sino en principio captar a uno, llenar sus necesidades y cuando la fábrica esté en disposición de captar más mercado tratar de ingresar a otros. De ahí que se espera que al finalizar el cuarto año, se cuente con 3 o 4 clientes que le representen a la fábrica una producción anual de entre 16.000 y 17.000 unidades.

Una vez se posean por lo menos 3 clientes institucionales de tamaño considerable se puede entrar a la siguiente parte de la estrategia en donde se capturarían clientes más pequeños, de manera tal que el precio del cinturón no variaría mucho y se podría ser competitivo con ellos también. Esto se debe analizar muy bien con cada cliente ya que el ingrediente principal es el diseño y la exclusividad del mismo y su reflejo en el precio con clientes de menor escala es algo que se debe manejar con mucho cuidado. Por esta razón esta parte se espera poder empezar después de 5 años de funcionamiento.

Estrategias de Comunicación

Una de las ventajas que se tiene al trabajar para clientes como Manufacturas *en Cuero V&C*, es que por la cercanía se sostiene un contacto permanente con sus dueños. Por otro lado, como no se espera tener muchos clientes, el atenderlos y sostener la comunicación con ellos es relativamente sencillo y se puede hacer tan a menudo como el cliente o la fábrica lo considere pertinente.

El mantener los clientes dentro de la ciudad de Bogotá permite tener que la comunicación no solo sea eficiente sino personalizada que es una de las principales ventajas de la propuesta.

Se debe tener muy en cuenta que el negocio se basa en la realización del diseño respondiendo a las necesidades específicas de cada cliente, de manera tal que no se puede pensar en principio en abarcar muchos clientes, ya que sería imposible cumplir con esta promesa.

Estrategias de Servicio

Al igual que en el punto anterior el hecho de tener pocos clientes facilita ofrecer soporte y garantía a los clientes y responder rápidamente a sus necesidades. Actualmente cuando existe alguna devolución por alguna inconformidad en el producto, se recoge el mismo día o máximo al día siguiente y se le da el proceso necesario en un promedio de 2 días, así se devuelve el producto al cliente de Manufacturas en Cuero V&C en menos de una semana, lo que ha mejorado notablemente la relación con sus clientes

Con los clientes que se captan con el tiempo se debe manejar la misma política, manteniendo unos tiempos muy prudentes de procesamientos de garantías que ayuden a

nuestros clientes institucionales a mantener un nivel optimo de respuestas hacia sus clientes.

Presupuesto de la Mezcla de Mercadeo

El hecho de ser un emprendimiento por oportunidad y tener un mercado cautivo, evita en gran parte una serie de costos, dentro de los cuales está la mezcla de mercadeo. Para llegar a los nuevos clientes que pretendemos obtener, solo trabajaremos dentro de Bogotá y ellos son quienes se encargan de realizar sus estrategias de promoción y de inversión en marca, etc.

En este caso puntual solo se debe invertir en las visitas y en los muestrarios. Para Piel Torino un muestrario cuesta aproximadamente \$150.000 y con dos muestrarios es posible funcionar perfectamente, ya que los clientes no se deben quedar con ellos.

4.1.6. Proyección de Ventas

Año	Cantidad de Cinturones Fabricados	No de Clientes
2010	10.684	1
2011	12.000	2
2012	14.000	3
2013	16.000	3

Cuadro 5. Proyección de ventas.

Se tiene un proyección de ventas que no solamente sea viable sino que le permita a la empresa un correcto aprendizaje del mercado, generar respuestas apropiadas a las situaciones que se presenten y en especial un crecimiento que sea sostenible y genere ampliaciones en la producción sin generar traumatismos y en donde básicamente se amplíe el número de empleados.

5. ASPECTOS TECNICOS

En esta sección se especificará la parte más importante del negocio que es la producción, puesto que es la que respalda y sustenta toda la planeación y las metas que se esperan alcanzar en la empresa.

5.1. Ficha Técnica del Producto

Los cinturones, tienen un ancho y grueso específico según su uso, si son clásicos casuales o sport. En el cuadro de tallas que diseña la empresa se determinan las medidas del largo que aumenta o disminuye según la talla.

El herraje, puede ser reversible es decir cumple la función de mostrar las dos caras de cuero del cinturón, o sencillo si es para un cinturón de una sola cara del cuero.

DESCRIPCION	CLÁSICO	CASUAL
Ancho	3.0cm	3.5 cm
Tallaje	+2 pulgadas x talla	+2 pulgadas x talla
Herraje	Reversible	Sencillo
Material cara principal	Cuero Vacuno	Cuero Vacuno
Material cara anversa	Cuero Vacuno	Piel de Cerdo

Cuadro 6. Ficha técnica del producto.

Proceso de Elaboración:

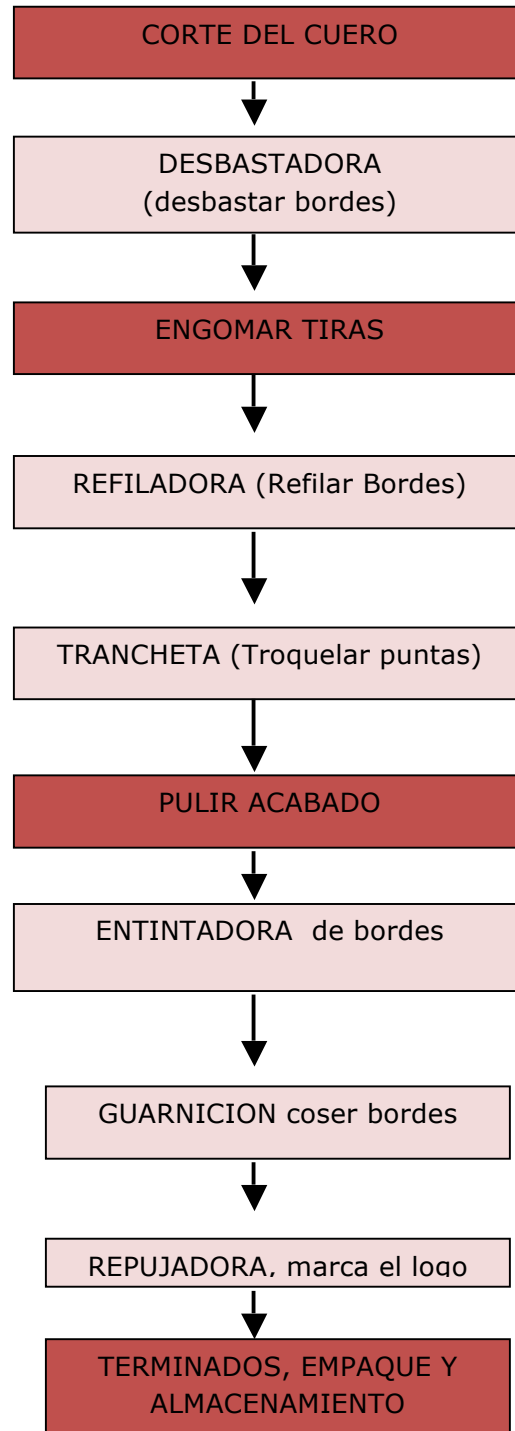
- a) Verificación (con la ficha técnica), de las especificaciones del diseño y requerimientos de los aditamentos de las máquinas.
- b) PREEMSAMPLE: Se empieza por las operaciones más sencillas que se puedan adelantar por separado del proceso principal de elaboración.
- c) ENSAMBLE: Se unen las piezas, se pasan por cada una de las máquinas que elaboran un proceso de confección, hasta llegar al término del producto.

- d) **TERMINADO:** Consiste en pasar a revisión los cinturones terminados y el proceso siguiente es cortar hebras, limpiar excesos de tintura, limpieza del cinturón y revisión general del producto.

Hay que tener en cuenta que la complejidad de los procesos depende de las características específicas de cada referencia.

5.2. Descripción del Proceso

Diagrama de operación/proceso de producción



□ OPERACIONES CON MAQUINA

■ OPERACIONES MANUALES

5.3. Necesidades y Requerimientos

A continuación se especifica cuáles son las máquinas con las cuales contamos y las materias primas con las que trabajamos.

Características de la Maquinaria.

- Máquina troqueladora para cinturón (trancheta) marca bibo de fabricación italiana con ajustes.
- Máquina desbastadora de pieles marca ankay, modelo ak 801, con estante, mueble, motor de ½ h.p. – 1725 rpm. Catalogo y herramienta serie no. 705023.
- Máquina refiladora para cinturón de fabricación italiana, marca falzoni modelo ar75.+ aditamentos.
- Máquina plana de triple transporte y gancho grande, marca juki, de fabricación japonesa, modelo lu-563, con no de serie luow4590, con estante, mueble y motor.
- Máquina entintadora de bordes para cinturones, de fabricación italiana, marca bibo modelo tc75 + guía aérea.
- Máquina pulidora, fabricación nacional.
- Mesa de corte en madera de pino con lámina metálica, cajón y entrepaño.

- Juego de troqueles.
- Herramientas propias para el trabajo de corte y ajuste



Imagen 1. Máquina de Desbastar



Imagen 2. Máquina de Guarnecer



Imagen 3. Máquina para troquelar “Trancheta”



Imagen 4. Máquina Refiladora



Imagen 5. Mesa de Corte y Bodegaje de Cueros



Imagen 6. Manufacturas en cuero V&C

Materias primas y suministros

Se requieren de los siguientes Materiales e insumos para la elaboración del cinturón de hombre:

Herraje, Cuero, Salpa, Cuero Natural, Hilo, Pegantes, Tinta marroquinera, Brillos, Bolsa plástica, Stiquer, Caja individual

Se escoge esta ubicación ya que genera una cercanía muy importante con la mayoría de los proveedores, lo que disminuye los costos de transporte de materias primas, y da la oportunidad de responder más rápido ante la necesidad de materiales.

Por otro lado la cercanía con *Manufacturas en Cuero V&C Ltda.*, quien de momento es el único cliente, permite ofrecer respuestas rápidas y oportunas a sus necesidades.

El barrio Restrepo históricamente se ha caracterizado por albergar a comerciantes de calzado así como a los principales distribuidores de insumos, materiales y maquinaria para el sector del cuero, el calzado y la marroquinería.

5.5 Plan de Producción.

La siguiente tabla muestra la producción del año 2010 y el número de operarios en cada mes

Utilizando como base esta información se realizó la programación de la producción para 2011, para llegar a la meta de 12.000 cinturones fabricados.

MES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT/BRE	OCTUBRE	NOV/BRE	DIC/BRE
# de Operarios **	0	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2
Unidades a Producir en el Mes ***		786	1.226	1.246	1.284	735	637	845	1.239	1.223	1.108	355

Total de Producción en el año 2010	10.684
---	---------------

MES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT/BRE	OCTUBRE	NOV/BRE	DIC/BRE
Días Hábiles del Mes *	14	20	22	23	22	20	19	22	22	20	20	12
# de Operarios **	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2
Unidades a Producir en el Mes ***	560	800	1.320	1.380	1.320	800	760	880	1.320	1.200	1.200	480

Total de Producción esperada en el año 2011	12.020
---	--------

* Los días hábiles se calculan trabajando de lunes a viernes

** El número de empleados se calcula de acuerdo a las temporadas del mes del padre y de Diciembre y basándose en el comportamiento del año 2010

*** Este es el promedio de producción esperada por mes, basándose en la experiencia del año anterior en donde con dos operarios se fabrican 40 unidades promedio día, en jornadas de 9 horas.

**** La producción se calcula esperando un crecimiento del 5% de los pedidos de Manufacturas en cuero V&C, y esperando tener un primer pedido por parte de un cliente nuevo para la época de final de año.

Procesamiento de órdenes y control de inventarios

PROCESO	SUB-PROCESO	ESPECIFICACION
PROGRAMACIÓN DEPRODUCCION	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Análisis de las fichas técnicas del producto. ➤ Elaboración de ruta de producción. ➤ Definir capacidad productiva del Módulo 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Definición del tiempo est producto. ➤ Definición del listado de op ➤ Programar No. de unidades
RECEPCIÓN DE MATERIALES	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Recepción de materias primas e insumos. ➤ Auditoría de materias primas e insumos. ➤ Distribución al módulo 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Recepción de estos insun almacén mediante una producción. ➤ Auditaje de las piezas reci ➤ Los materiales debidamente se entregan al módulo
PREPARACIÓN Y PLANEACION	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Análisis de muestras. ➤ Análisis de la ficha técnica. ➤ Especificaciones de calidad ➤ Especificaciones de ingeniería. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Elaboración de contra mu estudio de método y especi de calidad. ➤ Asignación de cargas de tral ➤ Programación de la produ

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Balanceo del módulo 	<p>acuerdo al tiempo estándar del producto.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Disposición física del módulo de trabajo. ➤ Preparación y ajuste de maquinaria.
<p>PROCESO DEELABORACION</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Flujo de proceso. ➤ Auditoría volante. ➤ Auditoría final. ➤ Control de producción 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Seguimiento al flujo de producción mediante auditorías en los puestos de trabajo. ➤ Auditoría final mediante ficha de registro de problemas de calidad. ➤ Tablero de seguimiento de producción al final del día.
<p>TERMINACION</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Revisión y chequeo. ➤ Empaque. ➤ Despacho 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Revisión final de calidad de acuerdo a especificaciones técnicas del proceso. ➤ Acabado del producto. ➤ Empaque y embalaje del producto de acuerdo a especificaciones dadas por el cliente

Cuadro 7. Procesamiento de órdenes y control de inventarios.

Escalabilidad de operaciones

Por el tipo de producto que se ofrece y el tipo de clientes que se maneja, se obtienen pedidos de varias referencias, en pocas unidades. Estos pedidos oscilan entre 12 y 36 cinturones por referencia, por esta razón se organizan las programaciones por tareas, en donde cada tarea equivale a una referencia de un pedido en específico. Si bien es cierto varios clientes pueden pedir una misma referencia, normalmente tienen variaciones como en el color del cuero, hilos, herrajes, etc. En consecuencia no es aconsejable juntar pedidos dentro de las tareas, pues se presta para cometer errores en la producción.

Capacidad de Producción

Con la maquinaria que se posee, la fábrica puede llegar a producir más de 28.000 unidades, teniendo hasta 6 operarios. La ventaja de este tipo de producción es la flexibilidad que se puede generar en ella, ya que se puede producir el triple de lo que se hace actualmente, sin necesidad de hacer una gran inversión; por otro lado si se quiere aumentar aún más la producción se comprarían una máquina plana más y una troqueladora, las cuales realizan los procesos más dispendiosos de la producción, aumentando la capacidad instalada en casi un 40%.

En términos generales la capacidad instalada varía y depende en gran medida del número de operarios y por ser una manufactura de calidad, también varía de acuerdo a la experticia de los mismos.

Actualmente se calcula un promedio de 1000 cinturones por mes y 10.000 a 13000 cinturones año, con una infraestructura de 7 máquinas y de 2 a 3 operarias y un supervisor.

5.6. Planes de control de calidad

a) Sistemas de control y políticas de mejora continua.

Para la elaboración de los cinturones se está aplicando el sistema MODULAR, a continuación se describen sus principios fundamentales.

El sistema modular se fundamenta en los principios de justo a tiempo, donde la reducción de inventarios, mejoramiento de calidad y reducción de costos son los puntos clave para determinar y evaluar la eficiencia del sistema.

PRINCIPIOS BÁSICOS DE LAS LINEAS MODULARES
1. Mejoramiento de la calidad, concepto de autocontrol
2. Grupos estables de número limitado de integrantes
3. Stocks mínimos por operación
4. La materia prima ingresa y sale de la línea como producto terminado el mismo día.
5. Redefinición de la disposición física del modulo. Los productos pasan de mano en mano.
6. Integración. Objetivos grupales
7. Cooperación y solidaridad.
8. Instrucción permanente, poli funcionalidad de la mano de obra.
9. Mantenimiento preventivo
10. Reuniones grupales tendientes a la resolución de problemas
11. Líneas de producción flexibles
12. Reducción de costos.
13. Mejoramiento de la calidad.

Cuadro 8. Principios básicos de las líneas modulares

Para este proceso se tiene en cuenta la capacidad individual de las personas, de las máquinas y el tiempo de fabricación.

Algunos índices de relevancia son: metas de producción diarios y por hora, controles de eficiencia, rendimientos de calidad e inventario en proceso.

b) Control de calidad

Es importante tener en cuenta que la calidad no se puede dejar solamente para el final sino

que debe hacerse durante el proceso, se revisan las operaciones y los cinturones, para ver si cumplen con las especificaciones requeridas en la ficha de calidad.

El procedimiento a seguir es el siguiente:

1. Verificar fichas técnicas.
2. Confeccionar una muestra física
3. Hacer correcciones si las hay.
4. Confeccionar.
5. Revisión de las operaciones auto controlada por las operarias.
6. Revisión puesto a puesto por parte del supervisor
7. Revisión final del producto con la técnica de control estadístico de proceso.
8. Hacer las correcciones que den lugar.
9. Retroalimentar proceso

c) Almacén

Este cumple dos grandes funciones ENTRADAS, de materiales e insumos de proveedores, EMPAQUE del producto y DESPACHOS de mercancías a los clientes.

d) Entradas

Recepciona todos los materiales tales como cueros, pegantes, tinturas, hilos, agujas y demás insumos que se requieran para los diferentes procesos, los organiza y envía a cada área.

Realiza una entrada de almacén por cada insumo y le lleva un inventario.

e) Empaque

El sistema de empaquetado es clave en el proceso, ya que se realiza la revisión final del producto, en donde se verifica si la especificación y el método se siguieron de manera rigurosa y si el producto es apto y funcional para el cliente

Recibe del área de producción, el producto ya terminado, para ser contado y auditado

finalmente.

Realiza el empaque de referencias individuales o por paquetes si la especificación así lo requiere.

f) Despachos

Realiza una remisión detallada del pedido y se envía al cliente, pasa la relación al responsable administrativo para hacer la contabilización correspondiente.

5.7. Procesos de investigación y desarrollo

Teniendo en cuenta que el producto se diseña como complemento de otros, se viene participando en un desarrollo paralelo al del cliente actual, es decir que a medida que se van generando los diseños y los modelos *Manufacturas en Cuero V&C, Marroquinería Piel Torino* va generando propuestas de complementos para cada línea, así como se va haciendo la búsqueda de herrajes que vayan con el propósito de la línea.

Con clientes nuevos se espera contar con modelos o fotografías y especificaciones técnicas de los productos que van a importar, con el fin de tener modelos en desarrollo cuando las importaciones lleguen a nuestros clientes.

5.8. Plan de Compras

Actualmente *Marroquinería Piel Torino* no está constituida legalmente, por lo cual las compras se realizan a través de *Manufacturas en Cuero V&C*, las cuales se descuentan de una cuenta de cobro mensual de productos entregados, lo que ha sido de gran beneficio ya que permite trabajar con un capital de trabajo inferior.

Sin embargo se está realizando el proceso de legalización de la empresa para poder trabajar con clientes nuevos, y a su vez realizar las compras necesarias para esta parte de la producción. Actualmente ya se ha hablado con los proveedores y debido a que ya conocen a

la fábrica, se tiene la posibilidad de entrar en las condiciones normales del mercado, es decir que se tiene crédito a 60 días sobre nuestras compras.

A raíz de la exclusividad y la especificidad de cada cinturón que se fabrica, solo se comienza el proceso de producción una vez se obtiene el pedido en firme, de esta manera, apenas se recibe el pedido, se procede a generar las ordenes de compras pertinentes para cumplir con los pedidos, de manera tal que solo se compra lo necesario, lo que ayuda a mantener niveles de inventario bajos.

Esto se puede lograr debido a que los materiales e insumos en condiciones normales se encuentran en stock de los proveedores, y no genera traumatismos en la producción.

5.9. Costos de Producción

A continuación se relacionan los costos de las materias primas en la producción de los cinturones. Más adelante se especificaran los costos de la Mano de Obra.

TIPO DE CINTURON	CLÁSICO	CASUAL
MATERIAL		
HERRAJE	4.996	2.950
CUERO	7.000	3.920
SALPA	300	300
MARQUILLA	0	2.450
HILO	50	80
TORNILLO	0	800
PEGANTE (Solución)	300	300
CAJA	300	300
BOLSA PLASTICA	80	80
CAUCHO	20	20
HABLADOR	100	100
TOTAL	13.146	11.300

Cuadro 9. Costos de la materia prima

5.10. Infraestructura

Para el funcionamiento de la fábrica de cinturones se necesita básicamente de un lugar en donde se puedan colocar las máquinas y que cuente con energía bifásica y trifásica, actualmente se cuenta con espacio de 40 mts² cuadrados, en donde se encuentran ubicadas las máquinas y se puede trabajar cómodamente, a su vez aquí se encuentra el espacio para el poco inventario que se maneja.

La distribución de planta se realizó en un solo piso, puesto que la maquinaria por su disposición debe ir una seguida de la otra para seguir el flujo de proceso de la misma forma desde que entra los insumos al almacén y luego son enviados a la planta de producción, para ser procesados en la elaboración del producto, hasta el empaque y despacho del mismo. Se debe hacer de manera secuencial y en el mismo piso de trabajo.

5.11. Mano de obra requerida

- a) **Supervisor:** Esta persona debe manejar la entrada de material y salida de producto termino además de organizar las tareas a los operarios, revisar calidad y en general el manejo de la producción, también estará en capacidad de realizar cualquier labor productiva.

Actualmente debido al volumen de producción esta labor la realiza la administradora.

- b) **Operarios:** Para la confección del cinturón se necesitan operarios con experiencia en trabajos de marroquinería, de ser posible en cinturones. En líneas generales la producción de productos en cuero requiere casi los mismos conocimientos en cuanto al manejo de las materias primas.

Para este caso se requiere de una operaria de máquina plana, la cual es una de las operaciones más críticas y que requiere de cierta experticia en su manejo, quien también tendrá otras funciones más sencillas, como el desbaste y el refileado que son operaciones mucho más sencillas.

La otra operaria se encargará de la parte de corte, que es un tema más sencillo pero igualmente crítico, ya que debe conocer el sentido en el que se puede cortar el cuero y de su buena labor depende mucho que no se desperdicie el mismo. Además de esta operación se encarga del troquelado, el pulido, el repujado y el acabado de los cinturones.

Por ser estas tareas más sencillas y cortas de realizar, también colabora en la parte de empaque, aunque se debe tener en cuenta que esta parte se realiza por la supervisión, ya que aquí es donde se hace el control de calidad final.

Cuando existe un tercer operario este colabora con las funciones de refileado, pulido, entintado y acabado.

6. ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y LEGALES

En estos aspectos describiremos cual es la organización estratégica, cuales son las estructuras organizativas y legales, así como una análisis de los gastos administrativos.

6.1. Análisis Estratégico

Misión

Nuestra misión es ofrecerle a los clientes institucionales un producto exclusivo que apoye su estrategia de mercado y que contribuya a su posicionamiento bajo la base de calidad, diseño y estilo, así como generar respuestas y oportunas a sus necesidades de negocio.

Visión

En el 2013 ser una empresa reconocida a nivel de nuestros clientes en la fabricación de cinturones, por su buena calidad y diseños exclusivos. Además debemos contar con un mínimo de 3 clientes institucionales que nos aseguren una producción anual mínima de 16.000 cinturones

Análisis DOFA

criterio	Fortalezas	Debilidades
Producción	<ul style="list-style-type: none">• Se posee la maquinaria y equipo necesario para la confección de los cinturones.• Se cuenta con personal de confianza y con experiencia en la producción de los cinturones.	<ul style="list-style-type: none">• La maquinaria que se tiene es de segunda y es tecnología que se maneja hace años en Colombia, lo que limita un poco la productividad y el nivel de innovación.
Planeación	<ul style="list-style-type: none">• Por ser una persona formada en administración y en diseño de modas, con experiencia en producción, se ha logrado generar una ruta adecuada y aterrizada para el manejo de la fábrica.	<ul style="list-style-type: none">• Aún se esta adquiriendo conocimientos sobre el mercado y hay varios aspectos sobre los que se requiere experiencia, en especial en la negociación con clientes y proveedores.

Criterio	Fortalezas	Debilidades
Bienes de capital, infraestructura y solvencia económica.	<ul style="list-style-type: none"> La fábrica cuenta con las maquinas y herramientas necesarias para producir, además de ser propias, hasta el momento el capital de trabajo que se ha necesitado, ha sido básicamente para cubrir los salarios de los empleados ya que Manufacturas en Cuero V&C Ltda. es quien cubre las facturas de los proveedores y las descuenta posteriormente de la cuenta de cobro. 	<ul style="list-style-type: none"> Para ampliar los clientes y los niveles de producción será necesario incrementar el capital de trabajo para cubrir los costos de las materias primas de los nuevos clientes, así como los salarios de las personas nuevas que entren a colaborar en la fábrica.
Mercadeo y aspectos comerciales	<ul style="list-style-type: none"> Se tiene un mercado cautivo que le asegura a la fábrica una producción mínima y por la cercanía con el cliente se evitan bastantes inconvenientes. Por el tipo clientes que se esperan manejar, no es necesario tener una persona de dedicación exclusiva a la parte comercial, lo que influye de manera positiva en los costos. 	<ul style="list-style-type: none"> El tener un solo cliente en el momento hace que la empresa tenga una dependencia demasiado grande de este cliente, por ende en el momento se depende exclusivamente de la buena o mala gestión que realice en sus ventas.
Aspectos Legales	<ul style="list-style-type: none"> 	<ul style="list-style-type: none"> Hasta el momento no se ha legalizado la empresa, lo que se espera hacer entre los meses de agosto y septiembre para poder trabajar con el nuevo cliente la temporada de diciembre. El no tener aún legalizada la empresa dificulta la entrada a nuevos clientes, ya que no existen documentos que soporten la experiencia y la solidez de la empresa.
Estructura Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> Por el tamaño de la empresa la estructura administrativa se basa en una sola persona que es la gerente de la fábrica, quien se entienda con toda la documentación y la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> El que todo se centre en una sola persona hace depender la empresa demasiado de esta persona, ya que cualquier ausencia puede traumatizar el correcto funcionamiento de la fábrica, además que al tener el manejo y la responsabilidad de todo corre un riesgo mayor de equivocarse

Cuadro 10. Matriz fortalezas y debilidades.

Criterio	Oportunidad	Amenazas
Tendencias de consumo	<ul style="list-style-type: none"> Bogotá es líder en la producción de partes para la fabricación de calzado, artículos de carnaza y de marroquinería. El gusto de las personas es cada vez es más disímil, unos de otros lo que requiere de producciones pequeñas pero de gran variedad. 	<ul style="list-style-type: none"> Algunos sub-sectores del cuero registran una balanza comercial negativa. La situación económica nacional e internacional esta volcando al comercio en general a competir mucho más con precio que con otros aspectos.
Factores sociales y culturales	<ul style="list-style-type: none"> Los productos de cuero cada vez ganan mayor aceptación y las personas cada vez más se ven afectadas por la moda y la adquisición de accesorios que las ayuden a verse mejor. 	<ul style="list-style-type: none"> Competidores de bajo costo extranjeros como China, están entrando al mercado, desplazando el producto interno.
Factores Económicos	<ul style="list-style-type: none"> El actual repunte de la economía nacional puede generar que la empresa tenga un crecimiento a la par y logre consolidarse en el mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> La fuerte baja del dólar del último año y la tendencia en el momento de quedarse como un dólar “barato” favorece el producto importado sobre el nacional. La negociación del TLC con China puede generar un impacto negativo aun mayor del que ya se viene teniendo en el sector.
Factores políticos y legales	<ul style="list-style-type: none"> El gobierno amplió la cobertura crediticia mediante el fortalecimiento del sistema de garantías y la masificación de tecnologías micro financieras. El restablecimiento de relaciones con países que son mercados naturales para Colombia puede reactivar las exportaciones de nuestro cliente y por ende se podrían exportar nuestros productos. 	<ul style="list-style-type: none"> En el área laboral, la alta informalidad de microempresas y pequeñas empresas en el sector, lleva a un incumplimiento de la legislación Colombiana. La falta de legalidad que se ve en muchos fabricantes del sector, puede ver afectada nuestra competitividad.
Factores tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> El Sena y Ceinnova cuentan con programas que responden a prácticamente todos los tipos de solicitudes en ciencia, tecnología, innovación y desarrollo tecnológico para el sector del cuero. 	<ul style="list-style-type: none"> En la fabricación predomina el uso de tecnologías maduras y bajos gastos en investigación y desarrollo; de esta forma la pequeña y mediana industria colombiana, utiliza maquinaria con poco avance tecnológico que requiere de mayor factor

Criterio	Oportunidad	Amenazas
		humano.
Factores Ecológicos y Medioambientales	<ul style="list-style-type: none"> El impacto ambiental del curtido de pieles se ha disminuido gracias a las estrategias públicas y privadas efectuadas hasta el momento, que han generado mejoras en el desempeño ambiental de las empresas en algunas regiones del país. 	<ul style="list-style-type: none"> Las principales limitantes para el curtido del cuero son la pobre calidad de las pieles (por parasitismo, marcas, rayones con de alambre de púas en el ganado), la baja calificación de la mano de obra, el tratamiento inadecuado de los desechos contaminantes y la escasa inversión en innovación y desarrollo tecnológico.
Factores Gremiales	<ul style="list-style-type: none"> El sector del cuero cuenta con varios asociaciones gremiales que trabajan por el progreso del la cadena productiva además de contar con apoyo de entidades del Estado y del sector privado 	<ul style="list-style-type: none"> Falta de coordinación entre las diferentes entidades para establecer políticas y planes de desarrollo para el sector que apunten hacia un mismo fin.

Cuadro 11. Matriz oportunidades y amenazas.

6.2. Estructura Organizacional

Perfiles y funciones

En la actualidad se cuenta con las siguientes personas

- Perfiles de cargo

a) Administrativo

Administrador: Esta persona está a punto de ser profesional en áreas administrativas, y tiene conocimiento del mercado en el que se trabaja.

b) Producción

Operarios: Cada uno se desempeñara en una labor específica de acuerdo a su experiencia, además de ayudar en la elaboración general del producto.

Operaria de máquina plana: Persona con experiencia en confección y como mínimo 2 años de experiencia en manejo de maquina plana.

Operaria de corte: Persona con mínimo 2 años de experiencia en el manejo de máquinas corte relacionados con el sector del calzado y la marroquinería.

Ayudante: Cuando la producción lo amerita se contrata una persona que ayuda con tareas sencillas como entintar, preparar cortes, empacar, etc. Debe tener experiencia mínima de un año en el sector, como ayudante de guarnición o finalizaje.

Una vez se legalice la empresa y se entre a trabajar con un nuevo cliente se deberán contratar los dos siguientes perfiles:

c) Administrativo

Secretaria Auxiliar Contable: Esta persona debe manejar la parte documental de la empresa, ayudar en el manejo de soportes contable que se generen en el ejercicio, además de manejar la documentación laboral del personal.

Producción

Supervisor: Esta persona debe manejar la entrada de material y salida de producto terminado, además de organizar las tareas a los operarios, revisar calidad y en general el manejo de la producción, también estará en capacidad de realizar cualquier labor productiva. Debido a que el volumen de producción no es muy alto deberá también cumplir con funciones productivas no críticas (corte ni máquina plana).

Organigrama

Está la estructura que se propone para el momento de empezar a trabajar con nuevos clientes. La parte de la gerencia, la comercialización y el diseño se llevaran a cabo por la misma persona

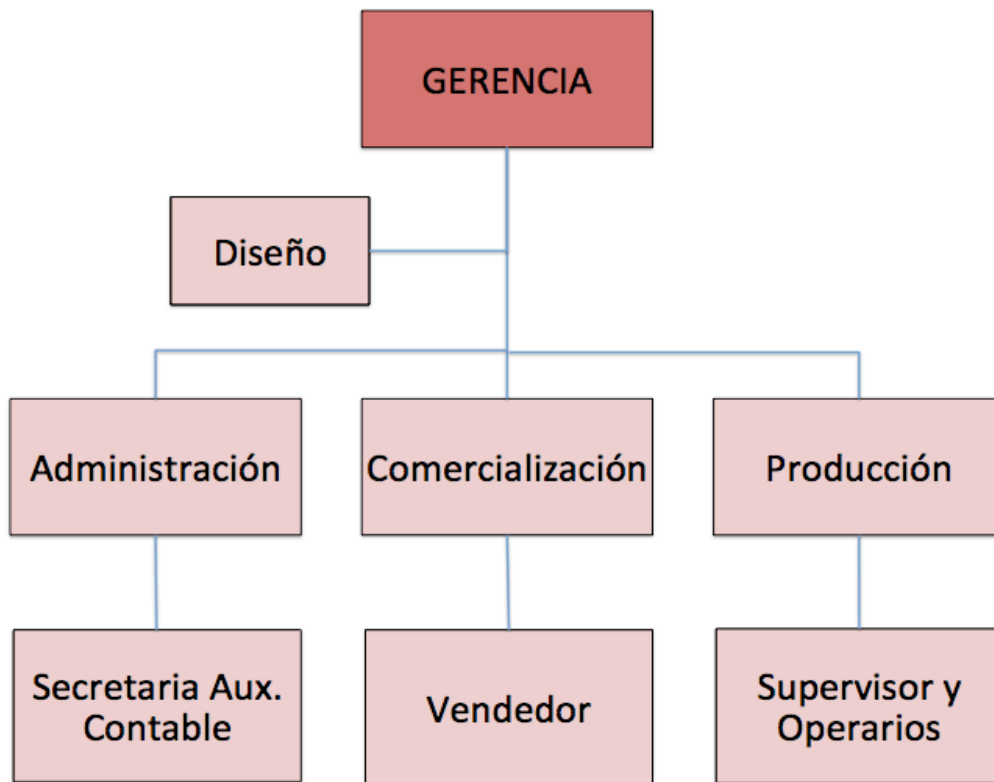


Ilustración 2. Organigrama

Esquema de contratación y remuneración

La contratación se hará por contrato a término definido con el personal base, ya que es costumbre en el sector liquidar a final de año a todos los empleados, a las personas que se contraten por temporadas se les harán contratos a término de obra. Todas las personas contarán con sus prestaciones de ley.

Los salarios que se pagaran serán los siguientes:

CARGO	REMUNERACIÓN
GERENTE	\$1.100.000
SECRETARIA	MINIMO
SUPERVISOR	\$700.000
OPERARIOS	MINIMO

Cuadro 12. Salarios

También se espera poder pagar una bonificación de acuerdo a cumplimiento de metas en la producción, pero eso depende de los precios que se negocien con los nuevos clientes.

Evaluación de desempeño

Actualmente el desempeño se evalúa básicamente en dos aspectos:

Productividad: Cada persona tiene una meta diaria de producción que debe cumplir, esta meta obviamente tiene en cuenta los tiempos pertinentes para la realización de los procesos. Además la planta completa tiene unas metas semanales de producción, con lo cual se fomenta el trabajo en equipo y se ha vuelto una necesidad la colaboración mutua.

Calidad: En la etapa final del proceso, se verifica que el producto cumpla con todas las características que requiere, se lleva un registro de los artículos que tuvieron que ser reprocesados o cambiados, además se llevará un control de las garantías, es decir, de los productos devueltos por imperfecciones de fabricación o materiales.

6.3. Aspectos Legales

Estructura Jurídica y tipo de sociedad

Marroquinería Piel Torino se constituirá como una Sociedad por Acciones Simplificada S.A.S.

Se toma esta decisión ya que tiene varios beneficios, como el de ser una empresa flexible, no se necesita revisor fiscal. En su constitución no es necesario realizar escritura pública a menos que se vaya a incluir un inmueble como aporte a la sociedad, se puede constituir con un solo socio lo cual es muy útil para este caso en particular además de proteger el patrimonio de los socios al diferenciarlo del de la empresa.

Sin embargo se tienen todas las responsabilidades normales de las sociedades de régimen común responsables de IVA:

Los responsables del IVA del régimen común deben cumplir las siguientes obligaciones.

- Inscribirse en RUT como responsable del impuesto a las ventas.
- Llevar libros de contabilidad (cuando se trate de comerciantes).
- Llevar registro auxiliar de las ventas y compras y una cuenta Mayor y Balances cuya denominación será IMPUESTO A LAS VENTAS POR PAGAR.
- Facturar con el cumplimiento de todos los requisitos legales.
- Recaudar el IVA.
- Presentar la declaración bimestral dentro de los plazos establecidos y pagar.
- Presentar declaración de renta y complementarios anualmente.
- Discriminar el impuesto en la Factura
- Conservar información y pruebas

- Informar cese de actividades.
- Efectuar la retención en la fuente por IVA cuando realice operaciones con el régimen simplificado.
- Llevar registro auxiliar y cuenta corriente que se denominara IMPUESTO SOBRE LAS VENTAS RETENIDO

NOTA: los responsables del régimen común se encuentran obligados a llevar la contabilidad en la debida forma, en caso de tratarse de comerciantes.

6.4. Costos Administrativos

Los costos administrativos estimados para el 2011 son:

ITEM	VALOR MENSUAL	TOTAL DEL AÑO
Arriendo	450.000	5.400.000
Servicios Públicos (promedio)	200.000	2.400.000
Servicios Generales	50.000	600.000
Suministros de Oficina	100.000	1.200.000
Caja menor Mensual	100.000	1.200.000
TOTAL	900.000	10.800.000

Cuadro 12. Costos administrativos 2011

6.5. Gastos de Personal

Los salarios estimados para el 2011 son:

Cargo	Salario base	N° de personas (promedio año ponderado en 12 meses)	Valor Nomina Base	Subsidio de Transporte	Prestaciones	Seguridad Social	Parafisc ales	Total Costos Laborales mensuales	Total del Año
Gerente	1.100.000	1	1.100.000		229.936	268.207	99.000	1.697.144	20.365.723
Operario	535.600	2,34	1.253.304	63.600	261.982	305.587	112.797	1.997.270	23.967.238

Cuadro 13. Salarios estimados 2011

6.6. Gastos de Puesta en Marcha

Inicialmente para poner en marcha *Marroquinería Piel Torino* se contó con un capital de 30'000.000 de pesos, en donde 24'000.000 se utilizaron en compra y puesta a punto de maquinaria, 2'000.000 para compra de herramientas muebles y pequeñas adecuaciones y el dinero restante para salarios, arriendos y demás gastos iniciales. Este dinero fue conseguido de capital propio de familia pero se deben devolver anualmente 10'000.000 más el 5% como modo de cubrir la pérdida de valor adquisitivo del dinero. Se contó con la ventaja de que no se necesitó dinero para compra de materiales e insumos ya que el actual cliente se encarga de esta parte. La relación de los precios de compra de maquinaria se muestra a continuación:

PRECIOS DE LA COMPRA DE MAQUINARIA	
M aquina Corta-tiras:	\$ 3.500.000
Maquina de guarnición:	\$ 3.000.000
Maquina Desbastadora:	\$ 1.500.000
Maquina Troqueladora:	\$ 5.500.000
Maquina Refiladora:	\$ 6.500.000
Maquina Entintadora:	\$ 2.000.000
Maquina Pulidora	\$ 1.000.000
TOTAL:	\$ 23.000.000

**Cuadro 14.
Relación de los
precios de compra
de maquinaria.**

Para poder cumplir con las metas de incrementar los clientes y la producción se necesitará la siguiente adición de capital.

CONCEPTO	VALOR
Gastos de Constitución y permisos pertinentes	700.000
Compra de Paquete Contable	1650.000
Materias primas para 500 cinturones (\$12.500 promedio)	6.250.000
Salario secretaria con sus aportes	890.000
Incremento del salario de un operario al volverse supervisor con sus aportes.	318.000
TOTAL	9'808.000

Cuadro 15. Adición de capital

A pesar de que con los proveedores ya se tiene una relación de conocimiento y ya se sabe que se pueden trabajar con las condiciones generales del mercado (crédito a 60 días). Se tiene en cuenta que también se ofrecen estas condiciones al cliente, así que se deben cubrir los costos de materias primas por un mes (para el cliente nuevo).

6.7. Gastos Anuales de Administración

Los gastos administrativos que se presentan anualmente son los de renovación de matrícula mercantil, que es de aproximadamente \$250.000 de acuerdo a lo que se declara.

Por otro lado se encuentra la dotación de los empleados que consiste básicamente en una bata que proteja su ropa del contacto con pegantes y tintas. Esta dotación tiene un valor aproximado de \$60.000 por persona.

Por último, el mantenimiento de la maquinaria que se realiza 2 veces al año cada uno por \$400.000.

7. ASPECTOS FINANCIEROS

En esta parte se hará una explicación de la situación financiera de la compañía así como las proyecciones de lo que se espera en los próximos años de Marroquinería Piel Torino.

7.1. Proyecciones Financieras.

Supuestos generales

Marroquinería Piel Torino es un emprendimiento por oportunidad que ha tenido la fortuna de conformarse con capital propio, lo que obviamente ha ahorrado los gastos de la financiación. La nueva inversión se puede cubrir con las utilidades del año anterior.

Se trabajará con clientes teniendo en cuenta las condiciones comerciales generales del mercado (crédito a 60 días), esto por supuesto sin incluir a *Manufacturas en Cuero V&C* quienes pagan la semana siguiente a la entrega. Se partirá del hecho que las materias primas se compraran de contado ya que se debe tener cierta trayectoria en el mercado, con el negocio legalizado para poder acceder a crédito.

Debido al registro histórico de producción se funciona con dos tipos de cinturones: Clásico, el cual ocupa el 60% de la producción y el casual, que ocupa el 40% de la producción, se hace esta aclaración ya que los costos de las materias primas son diferentes ya que el cinturón clásico es doble faz mientras que el casual no.

Teniendo en cuenta los costos y gastos mencionados en puntos anteriores, además de la producción esperada, a continuación se relaciona el resumen de costos y ventas para el 2011.

	Unidades a Producir durante el 2011	Costos Materias Primas por Unidad	Total Costos materias primas	Total Gastos de Personal Anuales	Costos Admin/tivos Anuales	Gastos Anuales de Admin/ción	Total Costos y Gastos Anuales
Cinturón Clásico	7.200	13.146	94.651.200				
Cinturón Casual	4.800	11.300	54.240.000				
TOTAL	12.000		148.891.200	44.332.962	10.800.000	1.300.000	205.324.162

Cuadro 16. Resumen de costos 2011.

PRODUCTO	Unidades a Producir durante el 2011	Precio de Venta desde la Fábrica por Unidad	Total Ventas Estimadas 2011
Cinturón Clásico	7.200	22.300	160.560.000
Cinturón Casual	4.800	19.900	95.520.000
TOTAL	12.000		256.080.000

Cuadro 16. Resumen de ventas 2011.

Flujo de Efectivo Año 2010

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
SALDO QUE VIENE	5.000.000	816.199	-725.524	311.192	5.012.149	9.882.350	15.511.825	16.450.531	18.724.935	21.479.586	26.671.459	31.245.483
INGRESOS												
Recaudo de Ventas	0	2.742.078	5.830.239	9.494.480	9.663.724	9.613.276	5.322.507	6.558.205	7.548.174	9.985.396	9.367.547	10.095.513
EGRESOS												
Total Costos Materia Prima *	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Costos Fijos	850.000	850.000	850.000	850.000	850.000	850.000	850.000	850.000	850.000	850.000	850.000	850.000
Total Gastos de Personal**	3.133.801	3.133.801	3.943.523	3.943.523	3.943.523	3.133.801	3.133.801	3.133.801	3.943.523	3.943.523	3.943.523	3.133.801
Otros Gastos***	200.000	300.000					400.000	300.000				400.000
Total Egresos	4.183.801	4.283.801	4.793.523	4.793.523	4.793.523	3.983.801	4.383.801	4.283.801	4.793.523	4.793.523	4.793.523	4.383.801
Saldo que Pasa	816.199	-725.524	311.192	5.012.149	9.882.350	15.511.825	16.450.531	18.724.935	21.479.586	26.671.459	31.245.483	36.957.195

*Para el Año 2010 no se tiene en cuenta el valor de la materia prima ya que Manufacturas en Cuero VyC paga directamente y descuenta el valor de nuestra cuenta de cobro.

** Para este año los gastos de personal son un poco bajos ya que por no estar constituida legalmente no se vienen pagando parafiscales.

*** Los otros gastos están representado en gastos de mantenimiento (Julio), dotación (Enero), y muestrarios (Febrero y Agosto)

Flujo de Efectivo Año 2011

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
SALDO QUE VIENE	36.957.195	26.032.531	26.421.222	28.427.334	35.078.294	42.265.198	49.742.513	52.174.980	54.350.151	53.513.655	55.235.135	50.740.107
INGRESOS												
Recaudo de Ventas	4.188.789	5.002.144	7.145.920	11.790.768	12.326.712	11.790.768	7.145.920	6.788.624	7.860.512	11.790.768	8.055.780	6.280.380
EGRESOS												
Total Costos Materia Prima *	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3.722.280	6.203.800	0
Total Gastos Administrativos	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000
Total Gastos de Personal**	3.413.453	3.413.453	4.239.808	4.239.808	4.239.808	3.413.453	3.413.453	3.413.453	5.447.008	5.447.008	5.447.008	4.620.653
Otros Gastos***	300.000	300.000					400.000	300.000	2.350.000			400.000
Pago Préstamo	10.500.000											
Total Egresos	15.113.453	4.613.453	5.139.808	5.139.808	5.139.808	4.313.453	4.713.453	4.613.453	8.697.008	10.069.288	12.550.808	5.920.653
Saldo que Pasa	26.032.531	26.421.222	28.427.334	35.078.294	42.265.198	49.742.513	52.174.980	54.350.151	53.513.655	55.235.135	50.740.107	51.099.834

* En este año aparecen gastos de materias primas pues se espera vender aproximadamente unos 800 cinturones a un cliente nuevo y estas son materias primas que hay que pagar de contado.

** A partir de septiembre se espera legalizar la empresa debido a la entrada del nuevo cliente, por lo cual se debe empezar a pagar parafiscales además de que un operario debe cumplir las veces de supervisor y por tal razón cambia su base salarial además de la entrada de una secretaria.

*** En septiembre se debe hacer compra del paquete contable junto con los gastos de constitución.

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
SALDO QUE VIENE	51.099.834	45.002.240	52.917.110	47.396.707	42.657.877	51.035.162	68.183.128	69.298.862	70.139.452	71.537.802	67.075.183	57.388.142
INGRESOS												
Recaudo de Ventas V&C	4.287.552	5.252.016	7.502.880	12.379.752	12.942.468	12.379.752	7.502.880	7.127.736	8.253.168	12.379.752	8.458.170	6.594.070
Recaudo de Ventas Otros Clientes	6.402.000	8.950.000		8.514.660	9.410.940	10.755.360						
TOTAL INGRESOS	10.689.552	14.202.016	7.502.880	20.894.412	22.353.408	23.135.112	7.502.880	7.127.736	8.253.168	12.379.752	8.458.170	6.594.070
EGRESOS												
Total Costos Materia Prima	0	0	4.950.792	5.471.928	6.253.632	0	0	0	0	9.119.880	10.422.720	0
Total Gastos Administrativos*	1.145.000	1.145.000	1.145.000	1.145.000	1.145.000	1.145.000	1.145.000	1.145.000	1.145.000	1.145.000	1.145.000	1.145.000
Total Gastos de Personal**	4.842.146	4.842.146	6.577.491	6.577.491	6.577.491	4.842.146	4.842.146	4.842.146	5.709.818	6.577.491	6.577.491	4.842.146
Otros Gastos***	300.000	300.000	350.000				400.000	300.000				400.000
Pago Imp. Renta				12.438.823								
Pago Préstamo	10.500.000											
Total Egresos	16.787.146	6.287.146	13.023.283	25.633.242	13.976.123	5.987.146	6.387.146	6.287.146	6.854.818	16.842.371	18.145.211	6.387.146
Saldo que Pasa	45.002.240	52.917.110	47.396.707	42.657.877	51.035.162	68.183.128	69.298.862	70.139.452	71.537.802	67.075.183	57.388.142	57.595.066

Todo se calcula con un incremento del 5%, con respecto al año anterior

* Los costos fijos se calculan con un incremento del 5% con respecto al año anterior, más el pago de \$200,000 a un contador para revisar la contabilidad y hacer las declaraciones de impuestos.

**Los Gastos de personal se calculan con un incremento del 5% en los salarios y además el incremento de un operario con respecto al año anterior en los meses de mayor producción.

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
SALDO QUE VIENE	57.595.066	50.222.851	53.891.372	47.141.432	41.862.432	51.525.897	61.656.229	73.189.930	76.488.167	71.423.211	81.043.080	85.604.405
INGRESOS												
Recaudo de Ventas V&C	4.501.728	5.514.320	7.877.600	12.998.040	13.588.860	12.998.040	7.877.600	7.483.720	8.665.360	12.998.040	8.880.600	6.923.400
Recaudo de Ventas Otros Clientes	6.722.100	11.203.500	0	9.411.040	10.352.144	9.881.592	10.352.144	9.411.040	0	10.352.144	9.411.040	9.411.040
TOTAL INGRESOS	11.223.828	16.717.820	7.877.600	22.409.080	23.941.004	22.879.632	18.229.744	16.894.760	8.665.360	23.350.184	18.291.640	16.334.440
EGRESOS												
Total Costos Materia Prima	0	5.472.240	6.019.464	5.745.852	6.019.464	5.472.240	0	6.019.464	5.472.240	5.472.240	5.472.240	3.283.344
Total Gastos Administrativos*	1.202.250	1.202.250	1.202.250	1.202.250	1.202.250	1.202.250	1.202.250	1.202.250	1.202.250	1.202.250	1.202.250	1.202.250
Total Gastos de Personal**	5.093.793	6.074.809	7.055.825	7.055.825	7.055.825	6.074.809	5.093.793	6.074.809	7.055.825	7.055.825	7.055.825	6.074.809
Otros Gastos***	300.000	300.000	350.000				400.000	300.000				400.000
Pago Imp. Renta				13.684.153								
Pago Préstamo	12.000.000											
Total Egresos	18.596.043	13.049.299	14.627.539	27.688.081	14.277.539	12.749.299	6.696.043	13.596.523	13.730.315	13.730.315	13.730.315	10.960.403
Saldo que Pasa	50.222.851	53.891.372	47.141.432	41.862.432	51.525.897	61.656.229	73.189.930	76.488.167	71.423.211	81.043.080	85.604.405	90.978.441

Todo se calcula con un incremento del 5%

* Los costos fijos se calculan con un incremento del 5% con respecto al año anterior, más el pago de \$200,000 a un contador para revisar la contabilidad y hacer las declaraciones de impuestos.

**Los Gastos de personal se calculan con un incremento del 5% en los salarios y además el incremento de un operario con respecto al año anterior en los meses de mayor producción.

Estados de Resultados 2010 y Proyectados

ESTADO DE RESULTADOS	2010
INGRESOS	90.409.928
Ingresos operacionales - Ventas	90.409.928
COSTOS DE VENTAS	35.111.650
Materia Prima	0
Mano de Obra Directa	23.211.650
Costos Indirectos de Fabricación	11.900.000
<i>Servicios Públicos</i>	2.160.000
<i>Arrendamiento Bodega</i>	5.040.000
<i>Servicios Generales</i>	600.000
<i>Mantenimiento</i>	800.000
<i>Dotación</i>	200.000
<i>Mostrarios</i>	600.000
<i>Depreciación</i>	2.500.000
UTILIDAD BRUTA	55.298.278
GASTOS ADMINISTRATIVOS	21.652.294
Gastos de Personal	19.252.294
Suministros de Oficina	1.200.000
Varios	1.200.000
UTILIDAD OPERACIONAL	33.645.984
Gastos Financieros	1.500.000
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	32.145.984
Impuestos	0
UTILIDAD NETA	32.145.984

ESTADO DE RESULTADOS	2011
INGRESOS	115.617.848
Ingresos operacionales - Ventas	115.617.848
COSTOS DE VENTAS	49.348.904
Materia Prima	9.926.080
Mano de Obra Directa	26.822.824
Costos Indirectos de Fabricación	12.600.000
<i>Servicios Públicos</i>	2.400.000
<i>Arrendamiento Bodega</i>	5.400.000
<i>Servicios Generales</i>	600.000
<i>Mantenimiento</i>	800.000
<i>Dotación</i>	300.000
<i>Mostrarios</i>	600.000
<i>Depreciación</i>	2.500.000
UTILIDAD BRUTA	66.268.944
GASTOS ADMINISTRATIVOS	27.575.542
Gastos de Personal	23.925.542
Suministros de Oficina	1.200.000
Varios	1.200.000
Amortización Diferido	550.000
Gastos de Constitución	700.000
UTILIDAD OPERACIONAL	38.693.402
Gastos Financieros	1.000.000
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	37.693.402
Impuestos	12.438.823
UTILIDAD NETA	25.254.579

ESTADO DE RESULTADOS	2012
INGRESOS	164.676.232
Ingresos operacionales - Ventas	164.676.232
COSTOS DE VENTAS	84.329.823
Materia Prima	36.218.952
Mano de Obra Directa	35.090.871
Costos Indirectos de Fabricación	13.020.000
<i>Servicios Públicos</i>	2.520.000
<i>Arrendamiento Bodega</i>	5.670.000
<i>Servicios Generales</i>	630.000
<i>Mantenimiento</i>	800.000
<i>Dotación</i>	300.000
<i>Mostrarios</i>	600.000
<i>Depreciación</i>	2.500.000
UTILIDAD BRUTA	80.346.409
GASTOS ADMINISTRATIVOS	38.379.278
Gastos de Personal	32.559.278
Suministros de Oficina	1.260.000
Pago Contador	2.400.000
Varios	1.260.000
Amortización Diferido	550.000
Renovación Registro Mercantil	350.000
UTILIDAD OPERACIONAL	41.967.131
Gastos Financieros	500.000
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	41.467.131
Impuestos	13.684.153
UTILIDAD NETA	27.782.978

ESTADO DE RESULTADOS	2013
INGRESOS	191.376.688
Ingresos operacionales - Ventas	191.376.688
COSTOS DE VENTAS	110.506.162
Materia Prima	54.448.788
Mano de Obra Directa	42.596.374
Costos Indirectos de Fabricación	13.461.000
<i>Servicios Públicos</i>	2.646.000
<i>Arrendamiento Bodega</i>	5.953.500
<i>Servicios Generales</i>	661.500
<i>Mantenimiento</i>	800.000
<i>Dotación</i>	300.000
<i>Mostrarios</i>	600.000
<i>Depreciación</i>	2.500.000
UTILIDAD BRUTA	80.870.526
GASTOS ADMINISTRATIVOS	40.291.402
Gastos de Personal	34.225.402
Suministros de Oficina	1.323.000
Pago Contador	2.520.000
Varios	1.323.000
Amortización Diferido	550.000
Renovación Registro Mercantil	350.000
UTILIDAD OPERACIONAL	40.579.124
Gastos Financieros	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	40.579.124
Impuestos	13.391.111
UTILIDAD NETA	27.188.013

BALANCE INICIAL, 2010 Y PROYECTADOS

BALANCE INICIAL		
ACTIVO CORRIENTE		5.000.000
DISPONIBLE	5.000.000	
Caja		
Bancos	5.000.000	
ACTIVO NO CORRIENTE		25.000.000
ACTIVO FIJO	25.000.000	
Propiedad, Planta y Equipo	25.000.000	
TOTAL ACTIVO		30.000.000
PASIVO CORRIENTE		30.000.000
Obligaciones Financieras	30.000.000	
TOTAL PASIVO		30.000.000
PATRIMONIO		-
Capital Persona Natural		
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		30.000.000

BALANCE GENERAL		2010	
ACTIVO CORRIENTE			41.145.984
DISPONIBLE			36.957.195
Caja			
Bancos	36.957.195		
DEUDORES			4.188.789
Clientes			4.188.789
ACTIVO NO CORRIENTE			22.500.000
ACTIVO FIJO			22.500.000
Propiedad, Planta y Equip	25.000.000		
Depreciación Acumulada	(2.500.000)		
TOTAL ACTIVO			63.645.984
PASIVO CORRIENTE			31.500.000
Obligaciones Financieras	31.500.000		
TOTAL PASIVO		31.500.000	
PATRIMONIO			32.145.984
Capital Persona Natural			
Utilidades Acumuladas			
Utilidades del Periodo		32.145.984	
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO			63.645.984

BALANCE GENERAL		2011	
ACTIVO CORRIENTE			71.839.386
DISPONIBLE		51.099.834	
Caja			
Bancos	51.099.834		
DEUDORES			19.639.552
Clientes		19.639.552	
DIFERIDOS			1.100.000
Sistema Contable		1.100.000	
ACTIVO NO CORRIENTE			20.000.000
ACTIVO FIJO		20.000.000	
Propiedad, Planta y Equipo	25.000.000		
Depreciación Acumulada	(5.000.000)		
TOTAL ACTIVO			91.839.386
PASIVO CORRIENTE			34.438.823
Obligaciones Financieras	22.000.000		
Impuesto por pagar	12.438.823		
TOTAL PASIVO	34.438.823		
PATRIMONIO			57.400.563
Capital Persona Natural			
Utilidades Acumuladas		32.145.984	
Utilidades del Periodo		25.254.579	
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO			91.839.386

BALANCE GENERAL		2012	
ACTIVO CORRIENTE			93.367.694
DISPONIBLE		57.595.066	
Caja			
Bancos	57.595.066		
DEUDORES			35.222.628
Clientes		35.222.628	
DIFERIDOS			550.000
Sistema Contable		550.000	
ACTIVO NO CORRIENTE			17.500.000
ACTIVO FIJO			17.500.000
Propiedad, Planta y Equipo	25.000.000		
Depreciación Acumulada	(7.500.000)		
TOTAL ACTIVO			110.867.694
PASIVO CORRIENTE			25.684.153
Obligaciones Financieras	12.000.000		
Impuesto por pagar	13.684.153		
TOTAL PASIVO	25.684.153		
PATRIMONIO			85.183.541
Capital Persona Natural			
Utilidades Acumuladas		57.400.563	
Utilidades del Periodo		27.782.978	
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO			110.867.694

BALANCE GENERAL		2013	
ACTIVO CORRIENTE			110.762.665
DISPONIBLE		90.978.441	
Caja			
Bancos	90.978.441		
DEUDORES			19.784.224
Clientes		19.784.224	
DIFERIDOS			-
Sistema Contable			-
ACTIVO NO CORRIENTE			15.000.000
ACTIVO FIJO			15.000.000
Propiedad, Planta y Equipo	25.000.000		
Depreciación Acumulada	(10.000.000)		
TOTAL ACTIVO			125.762.665
PASIVO CORRIENTE			13.391.111
Obligaciones Financieras	-		
Impuesto por pagar	13.391.111		
TOTAL PASIVO		13.391.111	
PATRIMONIO			112.371.554
Capital Persona Natural			
Utilidades Acumuladas		85.183.541	
Utilidades del Periodo		27.188.013	
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO			125.762.665

ANALISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO E INDICADORES FINANCIEROS

COSTOS Y GASTOS GENERALES

Costos Fijos Anuales

ITEM	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Arriendo	450.000	5.400.000
Servicios Públicos (promedio)	200.000	2.400.000
Servicios Generales	50.000	600.000
Suministros de Oficina	100.000	1.200.000
Caja menor Mensual	100.000	1.200.000
Costo mensual administrador	1.697.144	20.365.728
TOTAL	2.597.144	31.165.728

Gastos Fijos Anuales

ITEM	VALOR ANUAL
Muestras	600.000
Mantenimiento	800.000
Renovación Permisos	300.000
TOTAL	1.700.000

Costos Variables

Costos Materias primas Cinturón 1 (60% de la producción)	13.146
Costos Materias primas Cinturón 2 (40% de la producción)	11.300
Costo promedio Materias Primas por Unidad	12.408
Promedio de cinturones por operario:	20
DíasHábiles mes promedio:	22
Cinturones mes promedio por operario:	440
Costo operario mes:	889.955
Costo mano de obra cinturón promedio:	2.023

INGRESOS GENERALES

Precio de Venta Cinturón 1 (60% de las ventas)	22300
Precio de Venta Cinturón 2 (40% de las ventas)	19900
Precio Promedio por Unidad	21.340

Total Costos y Gastos
Anuales

32.865.728

Punto de Equilibrio

$$32.865.728 + 12.408 X + 2.023 X = 21.340 X$$

$$32.865.728 = 21.340 X - 14.431X$$

$$32.865.728 = 6.909 X$$

$$X = 4.757$$

El punto de equilibrio se calculo para el 2011

El punto de equilibrio nos dice que se deben fabricar por lo menos 4.757 cinturones al año para cubrir todos los costos y gastos.

Por otro lado también nos dice que por cada cinturón que se fabrique de más se obtendrá una utilidad de \$6.909, así como por cada cinturón que se fabrique de menos se obtendrá una pérdida por el mismo valor.

Teniendo en cuenta que la producción del primer año fue más del doble de esta cifra y esperada para el 2011 es aún mayor, se puede concluir que las circunstancias actuales hacen que la empresa esté lejos de arrojar pérdidas.

7.2. Indicadores financieros

Endeudamiento sobre Patrimonio	60,00%
Endeudamiento sobre Activos	37,50%
Endeudamiento Corto Pas Corr/ Act Corr	47,94%
Rentabilidad Sobre la operación	32,60%
Rentabilidad sobre la Inversión	125,64%
Rentabilidad Sobre Activos	41,04%

Estos indicadores financieros se toman del año 2011, ya que es el primer año en el que la empresa funciona totalmente legal, lo que da una idea real del panorama financiero de la misma. Como se puede observar arroja unos rendimientos bastante aceptables, más si se tiene en cuenta la juventud de la empresa.

Por otro lado los niveles de endeudamiento son bastante manejables y adecuados para la empresa, además el hecho de que la deuda sea familiar y con una tasa tan baja, hace mucho más optimista el panorama.

CONCLUSIONES

Marroquinería Piel Torino, es una empresa con unas perspectivas sólidas de crecimiento, se posee una gran ventaja al tener un mercado cautivo y por otro lado unas perspectivas de rentabilidad bastante aceptables.

La combinación de conocimientos permite generar un valor agregado no solamente atractivo, sino también valioso en la cadena valor del producto transfiriendo todos sus beneficios tanto a nuestros clientes como al consumidor final.

Esta es una empresa que con el tiempo puede diversificar sus productos sin mayores inversiones, fabricando cinturones para dama y otras piezas de marroquinería pequeña, lo que da aun mejores posibilidades de crecimiento.

Es un negocio que me da a su dueña la posibilidad de ser empresaria y en especial de asegurar su futuro y el de su familia.

A continuación se muestra un cuadro comparativo de las principales mejoras que se esperan al aplicar esta propuesta:

De esta manera se generan las bases necesarias no sólo para el buen funcionamiento sino para cumplir con las expectativas de crecimiento que tiene la empresa

**COMPARATIVO DE LA SITUACIÓN ACTUAL Y LA ESPERADA DESPUES DE
IMPLANTAR LA PROPUESTA**

	SITUACION ACTUAL	SITUACION ESPERADA
AREA ADMINISTRATIVA	* La empresa no se encuentra formalizada.	* Empresa legal y formalizada.
	* No existe una estructura lo que genera la no especificación de funciones y, por tanto, situaciones que afectan el correcto funcionamiento de la empresa.	* Funciones definidas y respuestas ágiles acordes a las necesidades de la empresa y soluciones prontas de las situaciones que se van generando.
	* Hay sobrecarga de trabajo en la propietaria de la empresa, quien oficia como administradora, supervisora y hasta almacenista.	* La administradora se puede dedicar a las funciones necesarias para el correcto funcionamiento de la empresa, así como al diseño de las nuevas líneas.
	* Es difícil incrementar la producción mucho más debido a la no distribución adecuada de funciones.	* Se puede programar y organizar producciones más altas de manera adecuada.
AREA DE MERCADEO	* Se posee un solo cliente.	* La empresa no dependerá de un solo cliente y tendrá expectativas de crecimiento.
	* La falta de formalización impide conseguir nuevos clientes, en especial para el tipo de producto que se ofrece.	* Se espera tener 4 clientes grandes como mínimo en tres años.
AREA DE PRODUCCIÓN	* No se generan los controles necesarios en la producción ya que los realiza la administradora, de acuerdo a su tiempo disponible.	* Existirá una persona que ejecute los controles a la producción de manera permanente.
	* Se generan retrasos en la toma de decisiones, ya que no siempre la administradora se encuentra y nadie más está autorizado para tomarlas.	* La redistribución de funciones, de responsabilidades y los nuevos cargos, permitirán tomar las decisiones pertinentes en los momentos adecuados para evitar traumatismos en la producción.
AREA FINANCIERA	* No se hace el correcto manejo de dinero, ni se hace gestión de flujo de caja por falta de tiempo de la administradora.	* Se podrá llevar un correcto control en el manejo de los recursos, así como el control de cartera y del disponible.
	* En ocasiones se perturba la producción por que la persona que maneja la caja menor no se encuentra.	* Se dispondrá del recurso necesario en todo momento para solucionar pequeños inconvenientes o suplir pequeñas necesidades en la empresa.

BIBLIOGRAFIA

- ÁVILA, Nury Zaride. Principios Básicos de Gestión Ambiental, primera edición, junio 2009.
- TARZIJAN, Jorge. Fundamentos De la estrategia Empresarial. Primera edición, Alfaomega , septiembre 2008.
- LINDO, Carlos Julio, Manual Para la Creación de Empresas, 2da. Edición, Bogotá, 2007, Textos Universitarios.
- MENDOZA, Martha Ruth, Gestión de Mercados: Fundamentos, Investigación, Estrategias y Operación, 3ra. Edición, Bogotá, 2005. Escuela de Administración de Negocios.
- HEIZER, Render, Principios de Administración de Operaciones, Quinta Edición, México, 2004, Pearson Educación.
- ALCARÁZ RODRÍGUEZ, Rafael. El Emprendedor de éxito guía de planes de negocios 2ed. México: MCGRAW- HILL, 2004.316
- GITMAN J, Lawrence. Principios de Administración Financiera 10ed. México: Pearson Educación, 2003.559p

- SILVA, Duarte Jorge Enrique, Cómo Iniciar su Propio Negocio, El perfil del Empresario, Una guía para crear empresa, Segunda Edición, 2003, Escuela de Administración de Negocios.
- ACICAM Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas, Base datos empresas manufactureras en cuero en Bogotá, 2008
- CAMARA DE COMERCIO BOGOTA Programa Bogotá emprende
- ¹<http://mitiendasena.blogspot.com/2011/02/caraterizacion-del-sector-1.html>
- ¹<http://www.proexport.gov.co/vbecontent/library/documents/DocNewsNo5646DocumentNo4719.PDF>
- <http://www.monografias.com/trabajos15/sistemas-control/sistemas-control.shtml>
- www.gestiópolis.com. punto de equilibrio

ANEXO 1.

Plano Distribución de Planta y Flujo de Procesos

