



Departamento de Posgrados

**Modelo de negocio para la implementación de una industria
de cuero y cuerina en la ciudad de Cuenca**

Título de cuarto nivel a obtener:

Magíster en Administración de Empresas

Autor:

Ariel Sebastián Hidalgo Torres

Director:

Marcelo Calle Calle

Cuenca, Ecuador 2024

Dedicatoria

Dedico esta tesis a mi madre, Guadalupe Torres, por su apoyo incondicional y guía incansable; a mi abuelita, Carmen Argudo, por su sabiduría y fortaleza, que han sido siempre un ejemplo para mí; a mi hermano, Juan Francisco Arias, por su compañía y motivación constante; a mis tíos, Andrés Torres y Geovanny Torres, por su confianza y aliento en cada paso; y en especial, a la memoria de mi querido abuelito, Joel Torres, cuya presencia sigue viva en mi corazón y cuyo ejemplo siempre me ha inspirado a seguir adelante.

Agradecimientos

Agradezco a mi familia por haberme apoyado en cada paso que doy, son mi pilar fundamental para hacer este proyecto una realidad; también deseo agradecer a la Universidad del Azuay por haberme abierto una vez más sus puertas y darme la oportunidad de desarrollar mis cualidades y potenciarlas con sus excelentes docentes; Deseo agradecer a mi director de tesis PhD. Marcelo Calle por haber sido un apoyo en todo este recorrido, mediante su experiencia, sabiduría y constancia se logró realizar este proyecto de manera óptima.

RESUMEN

Este trabajo presenta el desarrollo de un modelo de negocio innovador y sostenible para la industria del cuero y cuerina en Cuenca. El objetivo fue diseñar un enfoque que potencie la competitividad del sector mediante prácticas sostenibles y una oferta de productos exclusivos. Se utilizó una metodología que combina investigación documental y análisis de mercado. Los resultados evidencian que la implementación de procesos sostenibles, combinada con estrategias de marketing, dirección, plan de negocios e investigación de mercados fortalece la marca y la fidelización del cliente. Asimismo, el análisis financiero reveló una alta viabilidad económica del proyecto, destacando un Valor Presente Neto (VAN) positivo y un periodo de recuperación de menos de cinco años. Finalmente, se recomienda integrar tecnologías emergentes como el uso de blockchain para la trazabilidad y transparencia en la cadena de suministro de cuero y también explorar alianzas estratégicas para asegurar un crecimiento sostenible a largo plazo.

Palabras clave

Cuero, Sostenibilidad, Exclusividad, Cuerina, Industria

ABSTRACT

This work presents the development of an innovative and sustainable business model for the leather industry in Cuenca. The objective was to design an approach that enhances the competitiveness of the sector through sustainable practices and an offer of exclusive products. A methodology that combines documentary research and market analysis was used. The results show that the implementation of sustainable processes, combined with marketing strategies, management, business plan and market research strengthen the brand and customer loyalty. Likewise, the financial analysis revealed a high economic viability of the project, highlighting a positive Net Present Value (NPV) and a recovery period of less than five years. Finally, it is recommended to integrate emerging technologies such as the use of blockchain for traceability and transparency in the leather supply chain and also explore strategic alliances to ensure long-term sustainable growth.

Keywords

Leather, Sustainability, Exclusivity, Cuerina, Industry



Índice de Contenido

Dedicatoria	i
Agradecimientos	ii
RESUMEN	iii
ABSTRACT	iii
Introducción	1
Objetivos específicos:.....	1
Revisión de la literatura	2
Capítulo 1: Dirección estratégica empresarial para una industria de cuero y cuerina	5
Capítulo 2: Plan de negocios e investigación de mercados para una industria de cuero y cuerina	55
Capítulo 3: Marketing estratégico para una industria de cuero y cuerina	60
Capítulo 4: Gerencia financiera para una industria de cuero y cuerina	74
Conclusión	81
Referencias bibliográficas	82

Índice de Figuras

Figura de: Pirámide de Dirección Estratégica.....**5**

Figura de: Modelo Canvas.....**56**

Figura de: Artículos NoblePiel.....**62**

Figura de: Matriz A.C.....**63**

Figuras de: Empresas competencia.....**65**

Figura de: Mapa Perceptual.....**65**

Figura de: Mockup.....**71**

Índice de tablas

Tabla de: Validación de prototipo.....	72
Tabla de: Tabla de amortización	74
Tabla de: CCPP.....	75
Tabla de: Inversión inicial.....	75
Tabla de: Flujos operativos	76
Tabla de: Flujo terminal.....	77
Tabla de: VAN Y TIR	77
Tabla de: Periodo de recuperación	78
Tabla de: Flujo de inversionista	79
Tabla de: Escenario inversión inicial.....	80
Tabla de: Escenario Flujos de efectivo operativos	80
Tabla de: Escenario de recuperación	80
Tabla de: Escenario inflación, VAN Y TIR.....	80

Introducción

El presente trabajo propone diseñar un modelo de negocio innovador para la industria de cuero y cuerina en Cuenca, identificando estrategias clave de mercado y operación que optimicen la competitividad y sustentabilidad. La investigación se fundamenta en un análisis de mercado riguroso y un estudio de viabilidad integral, combinando métodos cuantitativos y cualitativos. Se espera que este modelo contribuya significativamente al conocimiento aplicado en el campo, ofreciendo un enfoque práctico y replicable que favorezca el crecimiento económico local y la especialización sectorial, así como la integración de prácticas de producción y comercio responsables y eficientes. Los resultados influirán en la toma de decisiones estratégicas y en el impulso de iniciativas de desarrollo industrial en la región.

Cuenca, con su herencia cultural y artesanal, ofrece una oportunidad única en la industria del cuero y la cuerina. Sin embargo, la ausencia de un modelo de negocio contemporáneo y sostenible restringe su crecimiento y adaptación a las tendencias globales. Esto representa desafíos económicos para los artesanos locales y una conservación limitada de las técnicas tradicionales. Además, las preocupaciones ambientales en esta industria demandan un enfoque innovador que armonice el progreso económico con la sostenibilidad. Este proyecto busca desarrollar un modelo de negocio que potencie esta industria en Cuenca, honrando su legado cultural y cumpliendo con los estándares de sostenibilidad. La motivación de este proyecto apunta a revitalizar la economía local y a fortalecer una industria ancestral, adaptándola a las demandas actuales del mercado y a las normativas ambientales.

Objetivos específicos:

1. Aplicar los conocimientos de Dirección estratégica Empresarial para la implementación de una industria de cuero y cuerina.
2. Aplicar los conocimientos de Plan de Negocios e Investigación de Mercados para la implementación de una industria de cuero y cuerina.
3. Aplicar los conocimientos de Marketing Estratégico para la implementación de una industria de cuero y cuerina.

4. Aplicar los conocimientos de Gerencia Financiera para la implementación de una industria de cuero y cuerina.

Revisión de la literatura

Para Rolón y Junior (2013) la capacitación y sus necesidades en gerentes de producción del sector calzado se identificaron gracias a las áreas investigativas de capacitación recibida, como manejo de inventarios y calidad del producto. Se destacó la necesidad de mejorar habilidades técnicas, humanas y conceptuales, especialmente en planificación, liderazgo y uso de herramientas informáticas.

Las modalidades de capacitación más comunes fueron conferencias y cursos cortos, y se observó una baja familiaridad con herramientas informáticas en la administración de la producción. Mientras tanto Kabat (2014) se enfoca en la composición salarial, incluyendo pagos asociados a la productividad, y normativas relacionadas con tareas laborales y condiciones de flexibilidad. El estudio proporciona una perspectiva histórica de la flexibilidad laboral, resaltando las diferencias entre sectores y mostrando cómo estas negociaciones reflejan las tensiones y cambios en las relaciones laborales a lo largo del tiempo.

También Doménech y Lazzeretti (2012) destacan que en España el 22% de la población activa pertenece a la “clase creativa”. A pesar de su relevancia, se subraya la falta de estudios detallados en este sector. Se enfatiza la importancia de la creatividad para la innovación y el desarrollo económico, relacionándola con otros sectores como la producción y la negociación colectiva, previamente analizados en los artículos sobre la industria del cuero y la gestión en el sector calzado. Por lo que Horta et al. (2015) exponen por su lado que Uruguay explora cómo la innovación impulsa la competitividad en la industria manufacturera, mayormente constituida por pequeñas y medianas empresas. Destaca la variedad en las actividades de innovación y su impacto en la mejora competitiva, relacionándolo con los temas de capacitación gerencial en la industria del calzado y la evolución de la negociación colectiva en la industria del cuero. Por su lado Álvarez et al. (2007) analiza la competitividad internacional del sector mediante indicadores de comercio exterior, enfocándose en la Comunidad Andina de Naciones. Resalta la importancia de la innovación y capacitación para mejorar la competitividad, vinculándolo con los estudios previos sobre gerencia en la industria del calzado, negociación colectiva en el cuero, y el papel de las industrias creativas en España. Destaca la necesidad de adaptación a los cambios en el comercio global y la importancia de la especialización sectorial.

Rivera Godoy (2020) analiza el desempeño financiero de estas pymes entre 2010-2016, utilizando indicadores contables y de valor económico agregado (EVA). Se encuentra que las pequeñas empresas generan rendimientos contables, pero en general, el sector destruye valor económico agregado, debido a un costo de recursos financieros superior a la utilidad operacional. Por otro lado, Martín-Mayoral et al. (2019) analiza el desarrollo socioeconómico y la formación de distritos industriales en Cotacachi, usando el modelo marshalliano-becattiniano. Se enfoca en la ausencia de una "atmósfera industrial" y la falta de eficiencia colectiva, debido a la escasa subcontratación y la limitada interacción entre empresas. Este estudio complementa los anteriores artículos al abordar la importancia de la cooperación y la innovación para el desarrollo de sectores industriales específicos como el cuero y el calzado.

A su vez, Biangardi y Camarda (2017) abordan la producción y comercialización de cueros vacunos en la región de Río de la Plata a fines del siglo XVIII, destacando su complejidad y variedad de actividades económicas implicadas. Se enfoca en la producción de cueros, su circulación y exportación, subrayando la relevancia de este negocio en la economía regional; Por consiguiente, Mosquera Fernández (2017) examina cómo estas empresas implementan acciones de orientación al mercado. Se descubre que muchos empresarios desconocen la importancia de esta orientación, enfocándose más en la producción que en el mercadeo. Esta falta de enfoque en la orientación al mercado destaca la necesidad de integrar prácticas de mercadeo estratégico. También, Nobre (2020) explora el impacto de la pandemia en las industrias creativas, resaltando cómo la crisis ha catalizado cambios estructurales en estos sectores. Examina el cambio hacia la desmaterialización, la automatización, la colaboración con la Inteligencia Artificial y la Economía, enfatizando su capacidad para adaptarse y ofrecer soluciones innovadoras. Este análisis se relaciona con los anteriores al subrayar la importancia de la adaptabilidad y la innovación en sectores industriales como el cuero y el calzado, y la gestión eficiente en tiempos de crisis.

El análisis contemporáneo de la industria del cuero y cuerina revela varias dimensiones críticas para su desarrollo y competitividad. Vázquez y García (2018) exploran cómo la incorporación de tecnologías avanzadas, como el diseño asistido por computadora (CAD) y los sistemas de gestión de la cadena de suministro (SCM), juega un papel crucial en la mejora de la eficiencia y la competitividad del sector. Estas herramientas permiten a las empresas optimizar sus procesos productivos, adaptarse rápidamente a las demandas del mercado y mantener un alto estándar de calidad.

En una línea similar, López y Fernández (2019) discuten el impacto de la automatización en la producción, subrayando que esta tecnología no solo reduce costos operativos, sino que también mejora la precisión y minimiza los errores humanos, lo que se traduce en una mayor eficiencia en la manufactura.

La estrategia de marketing también emerge como un factor determinante en la competitividad del sector. Gómez y Pérez (2020) analizan cómo las estrategias de marketing digital y la presencia en plataformas de comercio electrónico son fundamentales para captar un mercado más amplio y mejorar la percepción del consumidor. La capacidad de las empresas para adaptarse a las nuevas tendencias digitales y utilizar estas herramientas efectivamente puede marcar la diferencia en un mercado competitivo.

Complementando esta perspectiva, se enfatiza la importancia de una segmentación de mercado efectiva. La segmentación permite a las empresas del sector cuero ofrecer productos personalizados que responden a las necesidades específicas de los consumidores, lo cual es clave para aumentar la lealtad y la satisfacción del cliente. Desde una perspectiva financiera, Mendoza y Vargas (2022) investigan cómo la inversión en formación y desarrollo de personal influye en la rentabilidad de las pequeñas y medianas empresas del sector. Su estudio sugiere que tales inversiones no solo elevan las capacidades del personal, sino que también tienen un impacto positivo en la rentabilidad y sostenibilidad a largo plazo de las empresas.

Además, Martínez y Ruiz (2023) examinan el efecto de las políticas económicas y subvenciones gubernamentales en el crecimiento de la industria del cuero en países en desarrollo. Su análisis revela que las políticas favorables facilitan el acceso a recursos financieros y apoyan la modernización, lo que puede impulsar significativamente el desarrollo del sector.

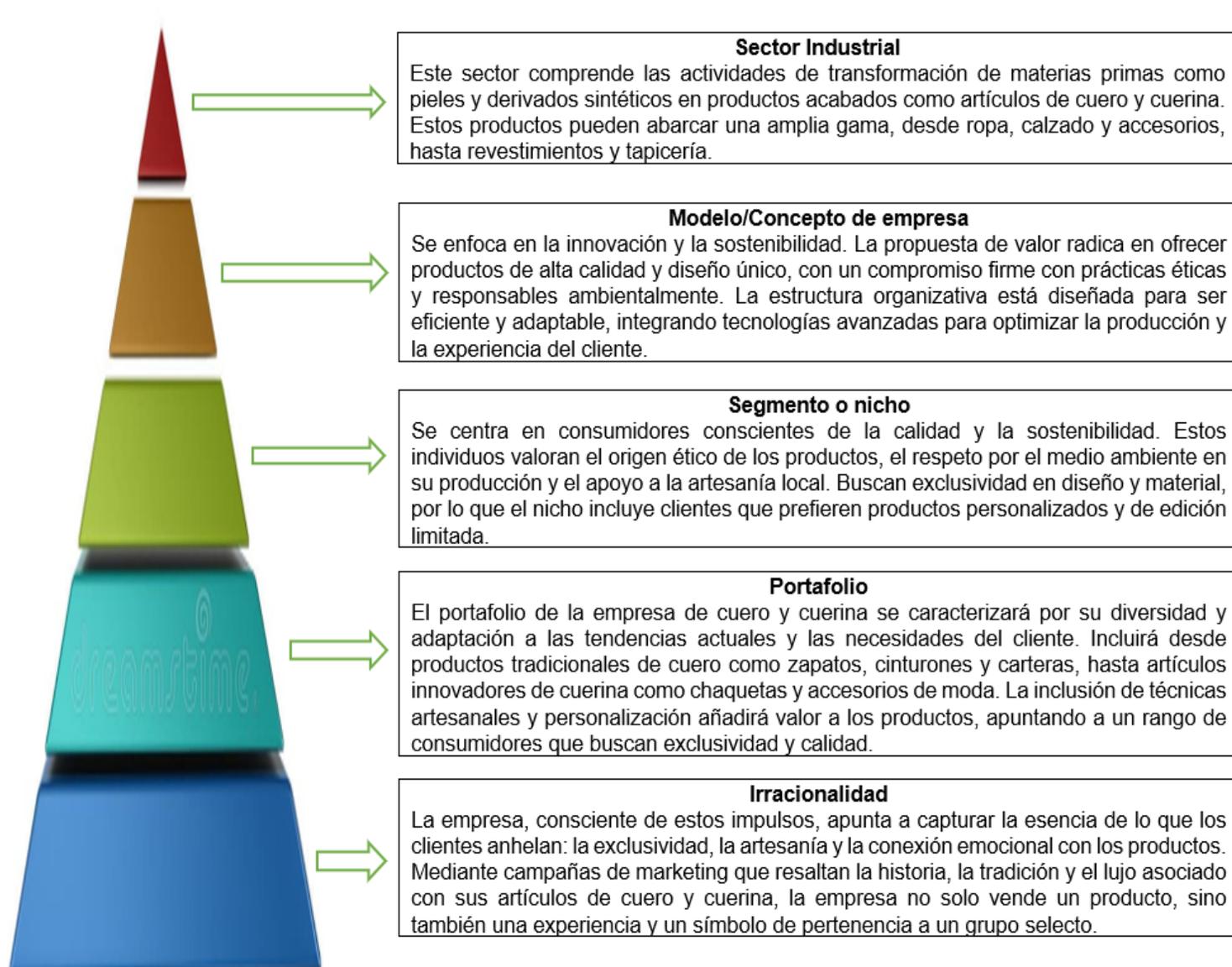
Finalmente, la resiliencia y adaptabilidad son esenciales para enfrentar desafíos imprevistos. Ríos y Soto (2024) analizan cómo las empresas del sector cuero han manejado crisis económicas y sanitarias recientes, destacando que una alta capacidad de adaptación y flexibilidad es crucial para la supervivencia y el éxito en tiempos de incertidumbre. Esta capacidad de ajuste rápido no solo ayuda a las empresas a superar dificultades momentáneas, sino que también les permite posicionarse favorablemente en un entorno de mercado en constante cambio.

Capítulo 1: Dirección estratégica empresarial para una industria de cuero y cuerina

Pirámide de valor

la Pirámide de Valor, es un modelo que se utiliza para explicar la jerarquía de necesidades y motivaciones de los consumidores en el contexto de una estrategia de negocios. Cada nivel de la pirámide representa un aspecto diferente del enfoque estratégico de la empresa, que va desde lo más fundamental (sector industrial) hasta lo más emocional e intangible (irracionalidad).

Figura de: Pirámide de Dirección Estratégica



Roles Estratégicos

1) Ventaja competitiva

- **Innovación en Productos:** Continuar invirtiendo en investigación y desarrollo para crear productos nuevos y mejorados que satisfagan tendencias emergentes y las expectativas de calidad de los clientes. Esto incluye la exploración de nuevos materiales, diseños y técnicas de manufactura que diferencien los productos en el mercado.
- **Personalización y Exclusividad:** Ofrecer servicios de personalización que permitan a los clientes co-diseñar sus productos, asegurando que cada artículo sea único y exclusivo. Esta estrategia responde a la demanda de personalización y ayuda a establecer una conexión más profunda con los clientes.
- **Eficiencia Operativa:** Mejorar continuamente los procesos operativos para reducir costos y tiempos de producción sin comprometer la calidad. La eficiencia puede lograrse a través de la optimización de la cadena de suministro y la automatización de procesos.
- **Sostenibilidad y Responsabilidad Social:** Integrar principios de sostenibilidad en todas las operaciones, desde la adquisición de materias primas hasta la producción y el embalaje. Promover la responsabilidad social corporativa puede atraer a clientes y socios que valoran las prácticas éticas y contribuir a una imagen positiva de la marca.

2) Tendencias de los clientes

- **Enfoque en la Sostenibilidad y Ética:** Dada la creciente preocupación por el impacto ambiental y social de la producción, una estrategia vital es adoptar y promover prácticas sostenibles y éticas en la obtención de materiales y en los procesos de producción. Esto incluye el uso de cueros y materiales sintéticos eco amigables, así como asegurar condiciones de trabajo justas.
- **Digitalización y Experiencia Online Mejorada:** Con la creciente inclinación hacia las compras online, una estrategia importante es fortalecer la presencia digital. Esto incluye tener un sitio web atractivo y funcional, presencia activa en redes sociales y la posibilidad de compras online personalizadas y fáciles.

- **Adopción de la Moda Circular:** Apuntar hacia la circularidad en la moda, donde los productos están diseñados para tener una vida útil más larga, pueden ser reutilizados o reciclados, reduciendo así el desperdicio. Esto podría incluir programas de recompra, reciclaje o reparación de productos.
- **Personalización y Experiencia de Cliente Única:** Ofrecer a los clientes la oportunidad de personalizar sus productos, no solo en términos de diseño sino también en funcionalidad, para satisfacer sus necesidades y preferencias individuales. Además, proporcionar una experiencia de cliente excepcional en todas las interacciones puede fomentar la lealtad y la satisfacción del cliente.

3) Marca

- **Construcción de una Narrativa de Marca Fuerte:** Desarrollar una historia de marca convincente que resuene con los valores y aspiraciones de los clientes. Esto incluye comunicar el origen de los productos, la artesanía detrás de ellos, y cualquier aspecto único de la empresa, como su compromiso con la sostenibilidad o la innovación.
- **Cohesión y Consistencia en la Imagen de Marca:** Asegurar que todos los aspectos de la marca, desde el logo hasta el empaque y la comunicación en línea, sean coherentes y reflejen la identidad y los valores de la marca. Esto ayuda a crear una imagen de marca sólida y reconocible.
- **Marketing y Publicidad Dirigida:** Utilizar estrategias de marketing dirigidas para llegar a la audiencia objetivo. Esto puede incluir publicidad en redes sociales, colaboraciones con influencers que compartan los valores de la marca, y campañas publicitarias que resalten los atributos únicos de los productos.
- **Innovación y Adaptación a las Tendencias del Mercado:** Mantener la marca relevante mediante la innovación constante y la adaptación a las tendencias cambiantes del mercado. Esto puede implicar introducir nuevos diseños, explorar nuevos materiales o tecnologías, y estar al tanto de los cambios en las preferencias de los consumidores.

4) Servicio

- **Personalización y Atención al Cliente:** Ofrecer servicios personalizados que se adapten a las necesidades y preferencias específicas de cada cliente. Esto puede incluir consultas personalizadas, opciones de personalización de productos, y un enfoque proactivo para atender solicitudes especiales y proporcionar soluciones a medida.
- **Respuesta Rápida y Eficiente:** Establecer un sistema de atención al cliente que garantice respuestas rápidas y eficientes a consultas, quejas o sugerencias. Esto puede lograrse mediante la implementación de tecnología de soporte al cliente, como chatbots y plataformas de CRM (Customer Relationship Management), así como capacitación del personal para asegurar un servicio al cliente excepcional.
- **Programas de Fidelización y Retención de Clientes:** Desarrollar programas de fidelización que recompensen a los clientes por su lealtad y los incentiven a seguir eligiendo la marca. Estos programas pueden incluir descuentos, ofertas exclusivas, acceso anticipado a nuevos productos y eventos especiales para clientes.
- **Servicios Posventa y Soporte:** Ofrecer un sólido servicio posventa, que puede incluir garantías, facilidades de reparación, y servicios de mantenimiento o cuidado del producto. Esto no solo mejora la experiencia del cliente, sino que también refuerza la percepción de la calidad y el valor a largo plazo de los productos.

5) Modelo de empresa

Integración Vertical: Considerar la integración vertical en el modelo de negocio, controlando varias etapas de la producción y distribución. Esto podría incluir desde la adquisición de materias primas hasta la manufactura y venta de los productos finales. Esta estrategia puede mejorar la eficiencia, reducir costos y aumentar el control sobre la calidad del producto.

Adopción de Tecnología y Automatización: Implementar tecnología avanzada y sistemas de automatización en los procesos de producción y gestión. Esto puede incluir el uso de software de diseño asistido por computadora para el diseño de productos, sistemas de gestión de la cadena de suministro para optimizar la logística, y plataformas de comercio electrónico para las ventas.

Modelo de Negocio Sostenible y Responsable: Desarrollar un modelo de negocio que no solo sea económicamente viable, sino también social y ambientalmente responsable. Esto implica adoptar prácticas de producción sostenibles, asegurar condiciones de trabajo justas, y comprometerse con la reducción del impacto ambiental.

Alianzas Estratégicas y Colaboraciones: Establecer alianzas estratégicas con otras empresas, organizaciones o diseñadores para expandir la oferta de productos, entrar en nuevos mercados o mejorar la eficiencia operativa. Esto puede incluir colaboraciones con artesanos locales, asociaciones con marcas de moda o acuerdos con proveedores de materiales sostenibles.

6) Internacionalización

- **Investigación y Adaptación a Mercados Externos:** Realizar una investigación exhaustiva de los mercados internacionales para entender sus dinámicas, preferencias culturales y tendencias. Adaptar los productos y estrategias de marketing para satisfacer las necesidades y expectativas específicas de cada mercado. Esto puede incluir modificaciones en el diseño, el empaque y las campañas promocionales.
- **Establecimiento de Redes de Distribución Globales:** Desarrollar una red eficiente de distribución global, que puede incluir la colaboración con distribuidores locales, la apertura de tiendas propias en ubicaciones clave, o la utilización de plataformas de comercio electrónico para alcanzar a clientes internacionales.
- **Alianzas Estratégicas y Joint Ventures:** Formar alianzas estratégicas o joint ventures con empresas locales en mercados extranjeros. Estas colaboraciones pueden facilitar la entrada en nuevos mercados, proporcionar conocimientos valiosos sobre el mercado local y compartir recursos y riesgos.
- **Cumplimiento de Normativas y Estándares Internacionales:** Asegurar que los productos y prácticas de la empresa cumplan con las normativas y estándares internacionales, incluyendo aquellos relacionados con la calidad, la seguridad, el medio ambiente y la ética laboral. Esto no solo es crucial para evitar barreras legales, sino también para construir confianza y credibilidad en los mercados internacionales.

Áreas Funcionales

- 1) **Producción y operaciones**
- 2) **Gestión financiera y administrativa**
- 3) **Ventas y marketing**

- **Objetivos:**

- **Producción y operaciones**

- 1) **Establecimiento de Procesos de Producción Efectivos:** Diseñar e implementar un sistema de producción que maximice la eficiencia y minimice el desperdicio. El objetivo es alcanzar un tiempo de ciclo optimizado para cada línea de producto dentro de los primeros seis meses de operación.
- 2) **Implementación de Prácticas Sostenibles en la Producción:** Integrar prácticas de producción sostenibles desde el inicio, con el objetivo de reducir el impacto ambiental. Esto podría incluir el uso de materiales ecológicos y procesos de producción con baja huella de carbono, con la meta de cumplir con estándares de sostenibilidad específicos en el primer año.
- 3) **Desarrollo de Capacidades y Formación del Personal:** Establecer un programa de formación para los empleados que asegure habilidades técnicas adecuadas y conocimiento en las mejores prácticas de la industria. El objetivo es lograr un equipo de trabajo completamente capacitado y eficiente dentro de los primeros tres meses de operaciones.

- **Gestión financiera y administrativa**

- 1) **Establecimiento de Procedimientos Administrativos y Políticas de Cumplimiento:** Desarrollar y poner en práctica procedimientos

administrativos eficientes y políticas de cumplimiento legal y tributario. Esto incluye la creación de políticas internas, procedimientos de adquisiciones, y sistemas para el manejo de recursos humanos. El objetivo es tener un marco administrativo y legal operativo y en cumplimiento con la legislación local e internacional en los primeros seis meses.

- 2) **Desarrollo de un Plan Financiero Sólido:** Crear un plan financiero detallado que incluya proyecciones de ingresos, costos de operación, análisis de punto de equilibrio y estrategias de financiamiento. El objetivo es tener un plan financiero robusto y realista que guíe las decisiones de inversión y gastos en el primer año.
- 3) **Establecimiento de un Sistema Contable y de Control Financiero:** Implementar un sistema de contabilidad y control financiero desde el inicio de las operaciones. El objetivo es tener un seguimiento preciso y en tiempo real de todos los flujos de efectivo, ingresos y gastos, asegurando transparencia y control en los primeros tres meses de funcionamiento.

- **Ventas y marketing**

- 1) **Desarrollo de una Identidad de Marca Fuerte y Reconocible:** Crear y lanzar una identidad de marca que resalte los valores y la propuesta única de la empresa. Esto incluye el diseño de un logotipo, la creación de materiales de marketing y la definición de una estrategia de comunicación. El objetivo es establecer una presencia de marca en el mercado local dentro de los primeros seis meses.
- 2) **Implementación de Estrategias de Marketing Digital para Generar Ventas:** Desarrollar y ejecutar una estrategia de marketing digital, que incluya, marketing en redes sociales y campañas de publicidad online, para atraer clientes y generar ventas. El objetivo es aumentar el tráfico a la web de la empresa en un 50% y generar un cierto número de consultas o ventas en línea en el primer año.

3) Establecimiento de Relaciones con Clientes y Canales de Distribución:

Identificar y desarrollar relaciones con clientes clave, incluyendo minoristas, distribuidores y otros socios estratégicos. Además, establecer canales de distribución efectivos para garantizar la disponibilidad de los productos en el mercado. El objetivo es tener al menos tres acuerdos de distribución o asociaciones estratégicas en los primeros 12 meses.

- **Políticas**

- **Producción y operaciones**

- **Objetivo: Establecimiento de Procesos de Producción Efectivos**

- **Políticas:**

1) Política de Mejora Continua: Implementar un sistema de mejora continua, como el método Kaizen, para evaluar y mejorar constantemente los procesos de producción. Esto incluye la realización de auditorías regulares, la recopilación de feedback de los empleados sobre el proceso productivo, y la implementación de cambios basados en datos y observaciones para optimizar la eficiencia y la calidad del producto.

2) Política de Estándares de Producción y Documentación de Procesos:

Desarrollar y mantener una documentación detallada de todos los procesos de producción, estableciendo estándares claros para cada etapa. Esto incluye la creación de manuales de operación, guías de procedimientos y listas de verificación, asegurando que todos los empleados comprendan los procedimientos y mantengan la consistencia en la producción.

- **Objetivo: Implementación de Prácticas Sostenibles en la Producción**

- **Políticas:**

1) Política de Capacitación y Desarrollo del Personal: Establecer un programa de formación continua para todos los empleados involucrados en los procesos de producción. Esta política debe enfocarse en asegurar que el personal esté bien informado y capacitado en las técnicas más actuales y eficientes de producción, así como en el uso y mantenimiento de la maquinaria. Esto incluiría talleres regulares, sesiones de entrenamiento en el trabajo y actualizaciones periódicas sobre mejores prácticas y nuevas tecnologías.

2) Política de Innovación y Adaptación Tecnológica: Implementar un enfoque proactivo para la adopción e integración de nuevas tecnologías y procesos de producción. Esta política implicaría una evaluación y actualización constantes de los equipos y procesos para asegurar que la producción sea lo más eficiente y sostenible posible. Incluiría la inversión en investigación y desarrollo, así como la colaboración con expertos en tecnología de producción, para estar al tanto de las innovaciones que puedan mejorar la calidad del producto y la eficiencia de la producción.

- **Objetivo: Desarrollo de Capacidades y Formación del Personal**

- **Políticas:**

1) Política de Formación Continua y Desarrollo de Habilidades: Implementar un programa integral de formación y desarrollo para todos los empleados. Esto incluiría formación inicial detallada para nuevos empleados, así como programas de desarrollo continuo para el personal existente. La formación debe cubrir no sólo las habilidades técnicas específicas necesarias para la producción de cuero y cuerina, sino también áreas como la seguridad en el trabajo, la eficiencia operativa, y las prácticas sostenibles. Se deberían programar sesiones regulares de formación y proporcionar oportunidades para que los empleados asistan a talleres externos y conferencias relevantes para su trabajo.

2) Política de Evaluación y Retroalimentación del Desempeño: Establecer un sistema estructurado de evaluación del desempeño para todos los empleados. Este sistema debería incluir evaluaciones periódicas en las que se revisen los logros individuales, las áreas de mejora y los objetivos de desarrollo personal. La política también debe fomentar una cultura de retroalimentación abierta y constructiva, donde los empleados puedan recibir y dar sugerencias sobre cómo mejorar los procesos y su propio rendimiento laboral. Esto ayudaría a identificar las necesidades de formación adicionales y a reconocer y recompensar el desempeño excepcional.

- **Gestión financiera y administrativa**

- **Objetivo: Establecimiento de Procedimientos Administrativos y Políticas de Cumplimiento**

- **Políticas:**

- 1) **Política de Documentación y Registro Administrativo:** Establecer un sistema riguroso para la documentación y el registro de todas las actividades administrativas. Esta política debe enfocarse en la creación y mantenimiento de registros precisos y detallados para todas las operaciones, incluyendo transacciones financieras, contrataciones de personal, adquisiciones y cumplimiento normativo. Debería implementarse un sistema de gestión documental, ya sea en formato digital o físico, que garantice la accesibilidad y la seguridad de la información.
 - 2) **Política de Revisión y Actualización de Cumplimiento Normativo:** Desarrollar un procedimiento para la revisión y actualización periódica de las políticas y prácticas de la empresa en relación con las leyes y regulaciones aplicables. Esto implica no solo el seguimiento constante de los cambios en la legislación local e internacional que pueda afectar a la empresa, sino también la realización de auditorías internas regulares para asegurar el cumplimiento. Esta política también debe incluir la formación continua del personal sobre las leyes y regulaciones relevantes para garantizar una comprensión y adherencia coherente a las mismas.
- **Objetivo: Desarrollo de un Plan Financiero Sólido**
 - **Políticas:**
 - 1) **Política de Planificación y Revisión Presupuestaria Rigurosa:** Establecer un proceso detallado para la creación y revisión periódica del presupuesto. Esta política debería enfocarse en la elaboración de presupuestos basados en datos realistas y proyecciones conservadoras. Incluiría la asignación de recursos a diferentes departamentos o proyectos después de una cuidadosa evaluación de su retorno potencial y su importancia estratégica.
 - 2) **Política de Análisis de Escenarios y Planificación de Contingencia Financiera:** Implementar un enfoque sistemático para el análisis de escenarios financieros. Esta política implicaría la creación regular de múltiples escenarios financieros para anticipar y planificar diversas situaciones de mercado y económicas.
 - **Objetivo: Establecimiento de un Sistema Contable y de Control Financiero**

- **Políticas:**

1) **Política de Contabilidad y Reporte Financiero Estándar:** Implementar un sistema de contabilidad que siga los principios contables generalmente aceptados (o las normas internacionales de información financiera, dependiendo del contexto legal y geográfico). Esta política requeriría la creación de informes financieros periódicos (mensuales, trimestrales, anuales) que reflejen de manera precisa la situación financiera de la empresa. Incluiría la supervisión constante de todas las transacciones financieras, la reconciliación de cuentas y la garantía de que todas las operaciones se registren de forma precisa y oportuna.

2) **Política de Auditoría y Control Interno:** Establecer un sistema de control interno para revisar y validar la integridad y exactitud de la información financiera. Esta política incluiría la realización de auditorías internas periódicas, la evaluación de los controles internos existentes y la implementación de medidas correctivas en caso de identificar discrepancias o ineficiencias. Además, se debería establecer un protocolo para la auditoría externa anual, asegurando una revisión independiente de las prácticas contables y financieras de la empresa.

- **Ventas y marketing**

- **Objetivo: Desarrollo de una Identidad de Marca Fuerte y Reconocible**

- **Políticas:**

1) **Política de Consistencia en la Imagen y Comunicación de Marca:** Establecer directrices claras para garantizar la consistencia en todos los elementos de la marca, incluyendo logotipos, esquemas de colores, tipografías, y tono de comunicación. Esta política debería abarcar todas las formas de representación de la marca, desde el empaque del producto y la publicidad hasta la presencia en línea y las interacciones con los clientes. El objetivo es asegurar que la identidad de la marca sea coherente y fácilmente reconocible en todos los puntos de contacto con el cliente.

2) **Política de Participación y Retroalimentación del Cliente:** Implementar mecanismos para involucrar activamente a los clientes y recopilar su retroalimentación. Esto podría incluir encuestas de satisfacción del cliente,

grupos focales, y plataformas de redes sociales donde se fomente la interacción con la marca. La información recopilada debería usarse para refinar y mejorar la identidad de la marca, asegurando que resuene con el público objetivo y refleje sus necesidades y preferencias.

- **Objetivo: Implementación de Estrategias de Marketing Digital para Generar Ventas**

- **Políticas:**

- 1) **Política de Presencia Activa en Plataformas Digitales:** Establecer una presencia sólida y coherente en múltiples plataformas digitales, como redes sociales, sitios web de la empresa y blogs. Esto incluiría la publicación regular de contenido relevante y atractivo que refleje la identidad y los valores de la marca, así como la interacción proactiva con la audiencia para fomentar el compromiso y la fidelización. Esta política también debería incluir la monitorización y el análisis de la efectividad de las actividades en línea para ajustar las estrategias según sea necesario.

- 2) **Política de Publicidad y Promoción Online:** Desarrollar y ejecutar campañas publicitarias online dirigidas, utilizando herramientas como la publicidad en buscadores, publicidad en redes sociales, y email marketing. Esta política debe enfocarse en segmentar eficazmente a la audiencia objetivo, utilizando datos demográficos, intereses y comportamientos para crear mensajes y ofertas personalizados. Además, se debería establecer un sistema para medir el retorno de la inversión (ROI) de estas campañas, permitiendo una optimización continua basada en el rendimiento.

- **Objetivo: Establecimiento de Relaciones con Clientes y Canales de Distribución**

- **Políticas:**

- 1) **Política de Gestión de Relaciones con Clientes:** Implementar un sistema de CRM eficiente para gestionar y mejorar las relaciones con los clientes. Esta política debe enfocarse en el seguimiento y análisis de las interacciones con los clientes, desde las consultas iniciales hasta las ventas y el servicio postventa.

2) Política de Selección y Gestión de Canales de Distribución: Desarrollar criterios claros para la selección de canales de distribución y socios, enfocándose en su alineación con la calidad y valores de la marca, así como su eficacia para alcanzar al público objetivo. Esta política incluiría la evaluación regular del desempeño de los canales de distribución, la negociación de términos y condiciones favorables, y la búsqueda de oportunidades para expandir o mejorar los canales existentes, incluyendo la exploración de canales de venta en línea y asociaciones estratégicas.

- **Estrategias**

- **Objetivo: Establecimiento de Procesos de Producción Efectivos:**

- **Estrategias:**

1) Implementación de Sistemas de Producción: Adoptar principios y técnicas de manufactura esbelta para mejorar la eficiencia y reducir el desperdicio en los procesos de producción. Esto puede incluir la implementación de técnicas como el sistema Kanban para la gestión de inventarios, la metodología 5S para la organización del lugar de trabajo, y el análisis de valor agregado para optimizar cada paso del proceso de producción. La idea es maximizar el valor para el cliente con el menor desperdicio posible.

2) Automatización y Tecnología Avanzada: Integrar tecnologías avanzadas y automatización en la producción donde sea factible y rentable. Esto podría incluir la utilización de maquinaria automatizada para tareas repetitivas, sistemas de planificación de recursos empresariales (ERP) para integrar y gestionar los procesos de negocio, y tecnologías de la Industria 4.0 para mejorar la conectividad y el monitoreo en tiempo real de las operaciones de producción.

3) Capacitación y Empoderamiento del Personal: Invertir en la formación y el desarrollo del personal de producción para garantizar que todos los empleados tengan un alto nivel de competencia y compromiso con la mejora continua. Esto puede incluir programas de formación interna, acceso a capacitación externa y certificaciones, y la creación de un entorno de trabajo que fomente la innovación y el aporte de ideas por parte de los empleados para mejorar los procesos.

- **Objetivo: Implementación de Prácticas Sostenibles en la Producción**

- **Estrategias:**

- 1) Uso de Materiales Sostenibles y Eco amigables:** Priorizar la selección y uso de materiales que sean sostenibles, reciclables o de bajo impacto ambiental en el proceso de producción. Esto puede incluir la búsqueda de alternativas al cuero tradicional que sean menos dañinas para el medio ambiente, como cueros sintéticos o cueros producidos mediante procesos más ecológicos. Además, se pueden adoptar prácticas como el reciclaje de subproductos y el uso de químicos menos contaminantes en el proceso de curtido.
- 2) Optimización de Consumo de Energía y Recursos:** Implementar tecnologías y procesos que reduzcan el consumo de energía y agua en la producción. Esto puede involucrar la instalación de sistemas de energía renovable, como paneles solares, la optimización de los sistemas de calefacción y refrigeración, y la implementación de sistemas de reciclaje y reutilización de agua. También se puede trabajar en la minimización de residuos a través de un diseño eficiente de productos y procesos de producción.
- 3) Certificaciones y Cumplimiento de Estándares Ambientales:** Obtener certificaciones ambientales reconocidas, como la certificación ISO 14001 para la gestión ambiental, que validen las prácticas sostenibles de la empresa. Esto incluye la adopción de un sistema de gestión ambiental que asegure el cumplimiento de las leyes y regulaciones pertinentes, y que establezca objetivos claros de sostenibilidad y métodos para medir y mejorar el desempeño ambiental.

- **Objetivo: Desarrollo de Capacidades y Formación del Personal**

- **Estrategias:**

- 1) Programas de Formación Continua y Especializada:** Desarrollar y ofrecer programas de formación continua que estén específicamente diseñados para las necesidades de la industria del cuero y cuerina. Esto puede incluir entrenamiento técnico sobre maquinaria y procesos de producción, así como

formación en habilidades blandas como liderazgo y trabajo en equipo. Además, se pueden ofrecer oportunidades para que el personal obtenga certificaciones profesionales relevantes, contribuyendo así a su desarrollo profesional y a la mejora de la calidad del trabajo.

- 2) **Mentoría y Aprendizaje en el Lugar de Trabajo:** Implementar un programa de mentoría donde los empleados más experimentados guíen y apoyen a los más nuevos o menos experimentados. Esto puede ayudar a transferir conocimientos valiosos y habilidades específicas del sector, al tiempo que fomenta un ambiente de trabajo colaborativo y de apoyo mutuo. Además, se pueden establecer oportunidades de aprendizaje en el lugar de trabajo, como rotaciones de trabajo o proyectos de equipo interdisciplinarios, para exponer a los empleados a diferentes aspectos del negocio.
- 3) **Evaluación y Retroalimentación Regular del Desempeño:** Establecer un sistema de evaluación del desempeño que no solo mida la productividad y calidad del trabajo, sino que también identifique necesidades de formación y desarrollo. Las evaluaciones regulares, combinadas con retroalimentación constructiva y planes de desarrollo personalizados, pueden ayudar a los empleados a comprender mejor sus fortalezas y áreas de mejora, y a establecer metas claras para su desarrollo profesional.

- **Objetivo: Establecimiento de Procedimientos Administrativos y Políticas de Cumplimiento**

- **Estrategias:**

- 1) **Desarrollo y Capacitación en Políticas Internas:** Crear un conjunto claro y detallado de políticas y procedimientos administrativos, y asegurarse de que todos los empleados estén adecuadamente capacitados en estas políticas. Esto incluye la realización de sesiones de formación regulares y la distribución de manuales de políticas. La capacitación debe abarcar desde procedimientos operativos estándar hasta políticas de cumplimiento legal y ético, garantizando que todos los empleados comprendan sus responsabilidades y los procesos internos de la empresa.

- 2) **Implementación de Sistemas de Gestión Integrados:** Adoptar sistemas de gestión integrados que combinen varios aspectos de la administración empresarial, como finanzas, recursos humanos y cumplimiento normativo. Esto puede incluir software de planificación de recursos empresariales (ERP) que ayude a centralizar y automatizar los procesos administrativos, mejorando la eficiencia y reduciendo el riesgo de errores y omisiones.
- 3) **Auditorías Regulares y Mejora Continua:** Establecer un programa de auditorías internas regulares para revisar y evaluar la efectividad de los procedimientos administrativos y las políticas de cumplimiento. Esto debería complementarse con un proceso de revisión y mejora continua, donde se identifiquen áreas de mejora basadas en los resultados de las auditorías y se realicen ajustes en los procedimientos y políticas según sea necesario.

- **Objetivo: Desarrollo de un Plan Financiero Sólido**

- **Estrategias:**

- 1) **Análisis Detallado y Realista de Ingresos y Gastos:** Realizar un análisis exhaustivo y realista de todas las fuentes de ingresos y gastos de la empresa. Esto incluye la evaluación de la estructura de costos, la identificación de las principales áreas de gasto, y el análisis de los flujos de ingresos. La estrategia debe centrarse en la creación de proyecciones financieras basadas en datos de mercado y tendencias históricas, permitiendo así una planificación financiera más precisa y fundamentada.
- 2) **Gestión Efectiva del Flujo de Caja y Reservas de Capital:** Mantener una gestión rigurosa del flujo de caja, asegurando que la empresa tenga suficiente liquidez para sus operaciones diarias y para invertir en oportunidades de crecimiento. Esto incluye la implementación de políticas para la gestión de cobros y pagos, así como el establecimiento de reservas de capital o "fondos de emergencia" para proteger contra imprevistos financieros.
- 3) **Evaluación y Mitigación de Riesgos Financieros:** Desarrollar un enfoque sistemático para identificar, evaluar y mitigar riesgos financieros. Esto puede incluir la diversificación de fuentes de ingresos, la revisión regular de las inversiones y activos, y la implementación de estrategias de cobertura para

protegerse contra fluctuaciones del mercado, cambios en las tasas de interés y otros factores económicos externos.

- **Objetivo: Establecimiento de un Sistema Contable y de Control Financiero**

- **Estrategias:**

1) Auditorías Internas y Controles de Seguimiento: Implementar un sistema de auditorías internas y controles de seguimiento para revisar y validar la precisión de la información financiera. Esto debería incluir la verificación regular de las cuentas, la revisión de los procesos de contabilidad y el análisis de las discrepancias. Establecer también un protocolo para la actuación en caso de detectarse irregularidades o ineficiencias, lo que ayudará a mantener la integridad del sistema contable y financiero.

2) Implementación de Software de Contabilidad y Finanzas Avanzado: Seleccionar e implementar un software de contabilidad y finanzas que se adapte a las necesidades específicas de la empresa.

Este software debería permitir un seguimiento preciso y en tiempo real de todas las transacciones financieras, facilitar la elaboración de informes financieros, y ofrecer funcionalidades para la gestión del presupuesto y el análisis financiero. La clave es elegir una solución que sea escalable y que pueda integrarse con otros sistemas empresariales.

3) Desarrollo de Procedimientos Estandarizados y Capacitación del Personal: Establecer procedimientos contables estandarizados y asegurar que todo el personal relevante esté debidamente capacitado en su uso. Esto incluye la creación de manuales de procedimientos, la realización de sesiones de formación regulares y la actualización continua de las prácticas contables para reflejar los cambios en las normativas y en el entorno empresarial.

La estandarización y la capacitación ayudarán a minimizar errores y a asegurar la consistencia en la gestión financiera.

- **Objetivo: Desarrollo de una Identidad de Marca Fuerte y Reconocible**

- **Estrategias:**

- 1) **Creación y Difusión de una Narrativa de Marca Única:** Desarrollar una narrativa de marca distintiva que resalte los valores únicos, la historia y la propuesta de valor de la empresa. Esto incluye la definición de una voz de marca coherente y la creación de mensajes clave que se comuniquen consistentemente a través de todos los canales de marketing y publicidad. La narrativa de la marca debe resonar emocionalmente con el público objetivo y diferenciar claramente a la empresa de sus competidores.
 - 2) **Diseño Visual Consistente y Atractivo:** Establecer un diseño visual fuerte y coherente que se aplique en todos los materiales de marketing, incluyendo logotipos, empaques, sitios web y materiales promocionales. Este diseño debe reflejar la identidad y los valores de la marca, y ser fácilmente reconocible para los consumidores. Además, debe mantenerse actualizado y fresco, adaptándose a las tendencias del mercado sin perder su identidad central.
 - 3) **Estrategia de Marketing Integrada y Multicanal:** Implementar una estrategia de marketing integrada que utilice múltiples canales para llegar al público objetivo. Esto podría incluir marketing digital, redes sociales, publicidad tradicional, relaciones públicas y eventos. Cada canal debe utilizarse de manera que complemente a los demás y refuerce el mensaje de la marca. Además, se debe hacer un seguimiento y análisis continuo del rendimiento de cada canal para ajustar la estrategia y maximizar la eficacia.
- **Objetivo: Implementación de Estrategias de Marketing Digital para Generar Ventas**
 - **Estrategias:**
 - 1) **Optimización de Marketing de contenido:** creación de contenido relevante y de alta calidad que responda a las necesidades e intereses del público objetivo, la utilización de palabras clave estratégicas, y la optimización de la página web para mejorar la experiencia del usuario. El contenido puede variar desde blogs informativos y artículos hasta vídeos y tutoriales que muestren la calidad y el valor de los productos de cuero y cuerina.
 - 2) **Estrategia de Publicidad en Redes Sociales:** Utilizar plataformas de redes sociales para realizar campañas publicitarias dirigidas. Seleccionar las

plataformas más relevantes para el público objetivo y diseñar anuncios que resalten los beneficios únicos de los productos.

3) Automatización de Marketing: Utilizar la automatización de marketing para personalizar los mensajes según el comportamiento y las preferencias de los clientes, lo que puede ayudar a aumentar la tasa de apertura y la conversión de los emails.

- **Objetivo: Establecimiento de Relaciones con Clientes y Canales de Distribución**

- **Estrategias:**

1) Desarrollo de Programas de Fidelización de Clientes: Crear programas de fidelización que recompensen a los clientes por sus compras y su lealtad. Esto podría incluir sistemas de puntos, descuentos en futuras compras, ofertas exclusivas o acceso anticipado a nuevos productos. La clave es ofrecer valor añadido a los clientes para incentivar la repetición de compras y fortalecer la relación a largo plazo.

2) Alianzas Estratégicas y Red de Distribución Expandida: Identificar y establecer alianzas con socios clave que puedan ayudar a expandir el alcance de la empresa en el mercado. Esto podría incluir acuerdos con minoristas, distribuidores, y plataformas de comercio electrónico. La estrategia también debe enfocarse en la diversificación de los canales de distribución para minimizar los riesgos y maximizar la visibilidad del producto.

3) Personalización del Servicio y Experiencia del Cliente: Desarrollar una estrategia que se centre en ofrecer una experiencia de cliente personalizada y de alta calidad. Esto incluye el uso de datos y análisis de clientes para entender sus preferencias y comportamientos, y luego adaptar la comunicación, el marketing y las ofertas de productos a sus necesidades específicas.

- **Procedimientos**

1. Implementación de Sistemas de Producción

- Evaluación de procesos actuales y necesidades.
- Selección del sistema de producción adecuado
- Capacitación del personal en el nuevo sistema.
- Implementación gradual y monitoreo.

2. Automatización y Tecnología Avanzada

- Identificación de procesos susceptibles a automatización.
- Selección y adquisición de tecnología apropiada.
- Integración de sistemas automatizados en operaciones existentes.
- Capacitación del personal en nuevas tecnologías.

3. Capacitación y Empoderamiento del Personal

- Identificación de necesidades de capacitación.
- Desarrollo de programas de capacitación interna y externa.
- Implementación de un sistema de feedback y reconocimiento.
- Fomento de un ambiente de empoderamiento y toma de decisiones.

4. Uso de Materiales Sostenibles y Eco amigables

- Investigación y selección de materiales sostenibles.
- Evaluación del impacto ambiental y coste-beneficio.
- Establecimiento de relaciones con proveedores de materiales sostenibles.
- Comunicación y marketing del uso de estos materiales a los clientes.

5. Optimización de Consumo de Energía y Recursos

- Auditoría energética y de recursos.
- Implementación de medidas de eficiencia energética.
- Adopción de tecnologías de bajo consumo.
- Monitoreo y mejora continua del uso de recursos.

6. Certificaciones y Cumplimiento de Estándares Ambientales

- Identificación de certificaciones relevantes (ISO 14001).

- Preparación para la certificación: documentación y ajustes de procesos.
- Proceso de auditoría y obtención de certificación.
- Mantenimiento y renovación periódica de certificaciones.

7. Programas de Formación Continua y Especializada

- Diagnóstico de habilidades y brechas de conocimiento.
- Diseño de programas de formación adaptados.
- Implementación de sesiones de formación y talleres.
- Evaluación y actualización periódica de los programas de formación.

8. Mentoría y Aprendizaje en el Lugar de Trabajo

- Selección y capacitación de mentores.
- Emparejamiento de mentores con aprendices.
- Seguimiento y evaluación del progreso.
- Retroalimentación y ajustes al programa de mentoría.

9. Evaluación y Retroalimentación Regular del Desempeño

- Establecimiento de indicadores de desempeño.
- Implementación de revisiones de desempeño periódicas.
- Proceso de feedback constructivo.
- Desarrollo de planes de acción basados en evaluaciones.

10. Desarrollo y Capacitación en Políticas Internas

- Creación o actualización de políticas internas.
- Programas de formación y sensibilización sobre políticas.
- Implementación de canales de comunicación para dudas y sugerencias.
- Monitoreo del cumplimiento y efectividad de las políticas.

11. Implementación de Sistemas de Gestión Integrados

- Evaluación de necesidades y selección del sistema de gestión (ej. ERP).
- Personalización e integración del sistema.
- Capacitación y adopción por parte de los usuarios.
- Monitoreo y ajustes del sistema.

12. Auditorías Regulares y Mejora Continua

- Programación de auditorías internas regulares.
- Implementación de procesos de revisión y ajuste.
- Establecimiento de un comité o equipo de mejora continua.
- Retroalimentación y ajustes basados en hallazgos de auditorías.

13. Análisis Detallado y Realista de Ingresos y Gastos

- Recopilación y análisis de datos financieros.
- Elaboración de proyecciones de ingresos y gastos.
- Análisis periódico de desviaciones y ajustes.
- Revisión continua de supuestos y condiciones del mercado.

14. Gestión Efectiva del Flujo de Caja y Reservas de Capital

- Monitoreo constante del flujo de caja.
- Estrategias para la optimización de cobros y pagos.
- Establecimiento de reservas de emergencia.
- Planificación a largo plazo para necesidades de capital.

15. Evaluación y Mitigación de Riesgos Financieros

- Identificación y análisis de riesgos financieros.
- Desarrollo de estrategias de mitigación y planes de contingencia.
- Implementación de herramientas de cobertura, si es necesario.
- Revisión y ajuste regular de las estrategias de riesgo.

16. Auditorías Internas y Controles de Seguimiento

- Desarrollo de un plan de auditoría interna.
- Ejecución de auditorías y reporte de hallazgos.
- Implementación de medidas correctivas.
- Seguimiento y evaluación de la efectividad de los controles.

17. Implementación de Software de Contabilidad y Finanzas Avanzado

- Selección del software adecuado a las necesidades de la empresa.
- Implementación y configuración del software.
- Capacitación de usuarios.

- Mantenimiento y actualizaciones regulares del software.

18. Desarrollo de Procedimientos Estandarizados y Capacitación del Personal

- Documentación de procedimientos operativos estándar.
- Capacitación y certificación del personal en procedimientos.
- Revisión y actualización periódica de los procedimientos.
- Monitoreo de la adherencia a los procedimientos.

19. Creación y Difusión de una Narrativa de Marca Única

- Desarrollo de una historia de marca que resuene con el público objetivo.
- Integración de la narrativa de marca en todos los materiales de marketing.
- Capacitación del personal en la comunicación de la marca.
- Evaluación del impacto de la narrativa en la percepción del cliente.

20. Diseño Visual Consistente y Atractivo

- Desarrollo de un manual de identidad visual de la marca.
- Implementación del diseño en todos los puntos de contacto con el cliente.
- Revisión y actualización periódica del diseño.
- Monitoreo de la coherencia y efectividad del diseño visual.

21. Estrategia de Marketing Integrada y Multicanal

- Desarrollo de un plan de marketing que integre varios canales.
- Ejecución coordinada de campañas en diferentes plataformas.
- Análisis y ajuste basado en el rendimiento de los canales.
- Alineación del mensaje y la imagen de marca en todos los canales.

22. Optimización de Marketing de Contenido

- Creación de contenido valioso y relevante para el público objetivo.
- Optimización del contenido para SEO.
- Distribución del contenido a través de canales apropiados.
- Monitoreo y ajuste basado en el engagement y el rendimiento del contenido.

23. Estrategia de Publicidad en Redes Sociales

- Selección de plataformas de redes sociales relevantes para el público objetivo.
- Diseño y ejecución de campañas publicitarias dirigidas.
- Análisis de rendimiento y ajustes de la estrategia.
- Integración de las campañas con otras iniciativas de marketing.

24. Automatización de Marketing

- Implementación de herramientas de automatización de marketing.
- Desarrollo de flujos de trabajo automatizados para segmentos de clientes.
- Personalización de mensajes y ofertas.
- Análisis y mejora continua de las campañas automatizadas.

25. Desarrollo de Programas de Fidelización de Clientes

- Diseño de programas de recompensas y beneficios para clientes fieles.
- Implementación de sistemas para rastrear y gestionar la fidelización.
- Comunicación y promoción del programa a los clientes.
- Evaluación y ajuste del programa basado en la participación y feedback del cliente.

26. Alianzas Estratégicas y Red de Distribución Expandida

- Identificación y evaluación de posibles socios de distribución.
- Negociación y formalización de alianzas y acuerdos.
- Integración y coordinación con la red de distribución.
- Monitoreo y evaluación del desempeño de los canales de distribución.

27. Personalización del Servicio y Experiencia del Cliente

- Recolección y Análisis de Datos de Clientes
- Desarrollo de Perfiles de Clientes
- Personalización de la Comunicación y el Marketing

Personalización de la Experiencia de Compra

Talento Humano

- **Área de Producción y operaciones**

- **Gerente de Producción y Operaciones**

Proceso de reclutamiento:

- Definición del Puesto y Requisitos.
- Publicación de la Oferta de Trabajo.
- Recepción y Revisión de Candidaturas.
- Entrevistas Iniciales.
- Pruebas de Competencia o Técnicas.
- Entrevistas en Profundidad.
- Verificación de Referencias y Antecedentes.
- Decisión y Oferta de Trabajo.
- Integración

Proceso de selección:

- Recepción de Candidaturas.
- Filtrado Inicial.
- Entrevistas Preliminares.
- Evaluación Técnica.
- Entrevistas en Persona.
- Evaluación de Competencias de Liderazgo.
- Verificación de Referencias.
- Decisión Final y Oferta de Empleo.

- **Supervisores de Planta o de Línea de Producción**

Proceso de reclutamiento:

- Definición de Requisitos del Puesto
- Publicación de la Oferta de Empleo

- Recepción de Solicitudes
- Selección Inicial de Candidatos
- Entrevistas Iniciales
- Pruebas de Habilidades o Competencias
- Entrevistas Detalladas
- Verificación de Referencias
- Decisión y Oferta de Empleo
- Proceso de Integración

Proceso de selección:

- Recepción de Candidaturas
- Filtrado Inicial de Candidatos
- Entrevistas Preliminares
- Evaluaciones de Competencias Técnicas
- Entrevistas Profundas
- Evaluación de Habilidades de Liderazgo y Gestión
- Verificación de Referencias
- Decisión Final y Oferta de Empleo

- **Operarios de Producción**

Proceso de reclutamiento:

- Definición de Requisitos del Puesto.
- Publicación de la Oferta de Empleo.
- Recepción de Solicitudes.
- Filtrado de Candidaturas.
- Entrevistas Iniciales.
- Pruebas Prácticas o de Habilidades.
- Entrevistas Detalladas.
- Verificación de Referencias y Antecedentes.
- Decisión y Oferta de Trabajo.
- Integración

Proceso de selección:

- Recepción de Candidaturas.
- Filtrado Inicial de Candidatos.
- Entrevistas Preliminares.
- Pruebas de Habilidades Técnicas.
- Entrevistas Detalladas.
- Verificación de Referencias.
- Decisión Final y Oferta de Empleo.

- **Área de Gestión financiera y administrativa**

- **Director Financiero**

Proceso de reclutamiento:

- Definición de Requisitos del Puesto
- Publicación de la Oferta de Empleo
- Recepción de Solicitudes
- Selección Inicial de Candidatos
- Entrevistas Iniciales
- Pruebas de Habilidades o Competencias
- Entrevistas Detalladas
- Verificación de Referencias
- Decisión y Oferta de Empleo
- Proceso de Integración

Proceso de selección:

- Recepción de Candidaturas
- Filtrado Inicial de Candidatos
- Entrevistas Preliminares
- Evaluaciones de Competencias Técnicas
- Entrevistas Profundas
- Evaluación de Habilidades de Liderazgo y Gestión
- Verificación de Referencias
- Decisión Final y Oferta de Empleo

- **Contadores y analistas financieros**

Proceso de reclutamiento:

- Definición de Requisitos del Puesto
- Publicación de la Oferta de Empleo
- Recepción de Solicitudes
- Selección Inicial de Candidatos
- Entrevistas Iniciales
- Pruebas de Habilidades o Competencias
- Entrevistas Detalladas
- Verificación de Referencias
- Decisión y Oferta de Empleo
- Proceso de Integración

Proceso de selección:

- Recepción de Candidaturas
- Filtrado Inicial de Candidatos
- Entrevistas Preliminares
- Evaluaciones de Competencias Técnicas
- Entrevistas Profundas
- Evaluación de Habilidades de Liderazgo y Gestión
- Verificación de Referencias
- Decisión Final y Oferta de Empleo

- **Coordinador de Compras y Proveedores**

Proceso de reclutamiento:

- Definición de Requisitos del Puesto
- Publicación de la Oferta de Empleo
- Recepción de Solicitudes
- Selección Inicial de Candidatos

- Entrevistas Iniciales
- Pruebas de Habilidades o Competencias
- Entrevistas Detalladas
- Verificación de Referencias
- Decisión y Oferta de Empleo
- Proceso de Integración

Proceso de selección:

- Recepción de Candidaturas
- Filtrado Inicial de Candidatos
- Entrevistas Preliminares
- Evaluaciones de Competencias Técnicas
- Entrevistas Profundas
- Evaluación de Habilidades de Liderazgo y Gestión
- Verificación de Referencias
- Decisión Final y Oferta de Empleo

- **Área de Ventas y marketing**

- **Director de Ventas y Marketing**

Proceso de reclutamiento:

- Definición de Requisitos del Puesto
- Publicación de la Oferta de Empleo
- Recepción de Solicitudes
- Selección Inicial de Candidatos
- Entrevistas Iniciales
- Pruebas de Habilidades o Competencias
- Entrevistas Detalladas
- Verificación de Referencias
- Decisión y Oferta de Empleo
- Proceso de Integración

Proceso de selección:

- Recepción de Candidaturas
- Filtrado Inicial de Candidatos
- Entrevistas Preliminares
- Evaluaciones de Competencias Técnicas
- Entrevistas Profundas
- Evaluación de Habilidades de Liderazgo y Gestión
- Verificación de Referencias
- Decisión Final y Oferta de Empleo

- **Representantes de Ventas o Ejecutivos de Cuentas**

Proceso de reclutamiento:

- Definición de Requisitos del Puesto
- Publicación de la Oferta de Empleo
- Recepción de Solicitudes
- Selección Inicial de Candidatos
- Entrevistas Iniciales
- Pruebas de Habilidades o Competencias
- Entrevistas Detalladas
- Verificación de Referencias
- Decisión y Oferta de Empleo
- Proceso de Integración

Proceso de selección:

- Recepción de Candidaturas
- Filtrado Inicial de Candidatos
- Entrevistas Preliminares
- Evaluaciones de Competencias Técnicas
- Entrevistas Profundas
- Evaluación de Habilidades de Liderazgo y Gestión
- Verificación de Referencias
- Decisión Final y Oferta de Empleo

- **Gerente de Marca o Brand Manager**

Proceso de reclutamiento:

- Definición de Requisitos del Puesto
- Publicación de la Oferta de Empleo
- Recepción de Solicitudes
- Selección Inicial de Candidatos
- Entrevistas Iniciales
- Pruebas de Habilidades o Competencias
- Entrevistas Detalladas
- Verificación de Referencias
- Decisión y Oferta de Empleo
- Proceso de Integración

Proceso de selección:

- Recepción de Candidaturas
- Filtrado Inicial de Candidatos
- Entrevistas Preliminares
- Evaluaciones de Competencias Técnicas
- Entrevistas Profundas
- Evaluación de Habilidades de Liderazgo y Gestión
- Verificación de Referencias
- Decisión Final y Oferta de Empleo

Recurso material

- **Tangibles**

- **Maquinaria y Equipos:** Incluye máquinas de curtido, corte, cosido y otras específicas para el tratamiento y manufactura del cuero y cuerina.
- **Instalaciones:** Un espacio físico para la planta de producción, que incluye la fábrica, almacenes para el almacenamiento de materiales y productos terminados, y oficinas para las operaciones administrativas.

- **Vehículos de Transporte:** Necesarios para la logística relacionada con la recepción de materias primas y la distribución de los productos terminados.
- **Hardware y Equipos de TI:** Ordenadores, servidores, impresoras y otros dispositivos tecnológicos necesarios para las operaciones diarias de la empresa, tanto en producción como en administración.
- **Intangibles**
 - **Marca y Reputación:** La identidad de marca de la empresa, incluyendo logotipos, nombres comerciales y la reputación general en el mercado. Esto es vital para el reconocimiento del cliente y la diferenciación de la competencia.
 - **Propiedad Intelectual:** Patentes, derechos de autor, diseños registrados o cualquier otro tipo de propiedad intelectual relacionada con los procesos de producción, tecnología o diseños de productos únicos.
 - **Alianzas Estratégicas y Redes de Contactos:** Relaciones y acuerdos con proveedores, distribuidores, socios comerciales y otros stakeholders que pueden influir en el éxito del negocio.
 - **Conocimientos y Expertise:** El conocimiento acumulado y la experiencia en aspectos específicos de la industria del cuero y cuerina, como técnicas de producción, estrategias de mercado y gestión empresarial.

Sistemas

- **Para el área de Producción y operaciones se integrarán los siguientes sistemas:**
 - **Sistema de Planificación de Recursos Empresariales:** Un software ERP integraría todos los procesos de producción y operaciones, desde la gestión de inventarios hasta la planificación de la producción, pasando por la cadena de suministro y la logística.

- **Sistema de Gestión de la Calidad:** Ayudará a mantener altos estándares de calidad en toda la producción, con procedimientos para el control de calidad y la gestión de defectos.
 - **Sistema de Gestión de la Cadena de Suministro:** Para optimizar el flujo de materiales desde los proveedores hasta la planta de producción y finalmente a los clientes.
 - **Sistema de Mantenimiento, Reparación y Operaciones:** Este sistema ayudaría a gestionar y programar el mantenimiento de la maquinaria y los equipos para reducir los tiempos de inactividad y prolongar la vida útil de los activos.
 - **Software de Control de Procesos de Producción:** Especialmente diseñado para la industria del cuero y la cuerina, este software puede monitorear y controlar los procesos de producción específicos, como el curtido, el corte y la costura.
 - **Sistema de Gestión de Inventario:** Un sistema efectivo para gestionar el inventario de materias primas, insumos y productos terminados, asegurando que los niveles de stock sean óptimos.
- **Para el área de Gestión financiera y administrativa se integrarán los siguientes sistemas:**
 - **Software de Planificación de Recursos Empresariales:** Un sistema ERP integral para integrar y gestionar todas las operaciones financieras y administrativas, incluyendo contabilidad, finanzas, compras y recursos humanos.
 - **Sistema de Contabilidad y Finanzas:** Software específico para la gestión de cuentas por pagar y por cobrar, conciliación bancaria, preparación de estados financieros y seguimiento del flujo de caja.
 - **Software de Gestión de Nóminas:** Para automatizar el proceso de nómina, incluyendo el cálculo de salarios, deducciones, impuestos y beneficios.
 - **Sistemas de Informes Financieros y Análisis de Datos:** Herramientas para analizar datos financieros, preparar informes y apoyar la toma de decisiones estratégicas.

- **Sistema de Gestión de Compras y Proveedores:** Para administrar las compras, controlar los gastos y gestionar las relaciones con los proveedores.
 - **Software de Gestión de Recursos Humanos:** Para manejar aspectos de recursos humanos como reclutamiento, capacitación, evaluación del desempeño y gestión de personal.
 - **Herramientas de Presupuestación y Previsión Financiera:** Para la planificación financiera, incluyendo la elaboración de presupuestos y proyecciones financieras.
 - **Sistemas de Cumplimiento y Riesgos:** Herramientas para gestionar y monitorizar el cumplimiento normativo y la gestión de riesgos financieros.
-
- **Para el área de Ventas y marketing se integrarán los siguientes sistemas:**
 - **Sistema de Gestión de Relaciones con Clientes:** Un software CRM para gestionar y analizar interacciones con los clientes, seguimiento de ventas y fomento de relaciones duraderas.
 - **Plataformas de Automatización de Marketing:** Herramientas para automatizar y optimizar campañas de marketing, incluyendo marketing en redes sociales y campañas publicitarias online.
 - **Software de Análisis de Datos y Business Intelligence:** Herramientas para recopilar y analizar datos de mercado, tendencias de consumo y comportamiento del cliente, apoyando la toma de decisiones basada en datos.
 - **Sistema de Marketing de Contenido:** Software específico para optimizar el contenido web para motores de búsqueda y gestionar la creación y distribución de contenido relevante.

- **Sistemas de Gestión de Redes Sociales:** Plataformas para gestionar y monitorizar las redes sociales, facilitando la interacción con la audiencia y el análisis de la eficacia de las campañas.
- **Software de Gestión de Ventas y Canal de Distribución:** Herramientas para administrar el proceso de ventas, incluyendo seguimiento de pedidos, gestión de inventarios y distribución de productos.
- **Herramientas de Diseño Gráfico y Edición:** Software para la creación de material de marketing visual, como anuncios, folletos y contenido para redes sociales.
- **Plataformas de Comercio Electrónico:** En caso de ventas online, sistemas para gestionar tiendas en línea, incluyendo procesamiento de pagos, gestión de inventario y logística de envíos.

Modelo de Retención de Clientes

- **Captación:**

- 1. Marketing Digital**

Presencia en Redes Sociales: Como emprendedor, me enfocaría en construir una presencia online sólida desde el principio. Elegiría cuidadosamente las plataformas de redes sociales donde sé que mi público objetivo pasa su tiempo. Compartiría historias sobre la creación de mis productos y la visión detrás de mi marca. Para mí, es crucial publicar contenido de calidad que no solo muestre mis productos, sino que también construya una comunidad alrededor de mi marca.

- 2. Alianzas Estratégicas**

Colaboraciones con Marcas Locales: Buscaría activamente colaboraciones con negocios locales que compartan un público objetivo similar. Estas alianzas me darían visibilidad y me ayudarían a establecer mi marca en la comunidad. Por ejemplo, podría colaborar con una tienda de moda local para un evento conjunto o para promociones cruzadas.

3. Eventos y Ferias

Participación en Eventos Locales: Asistiría a eventos y ferias locales para dar a conocer mi marca. Aquí, tendría la oportunidad de mostrar mis productos y hablar directamente con los clientes. También buscaría oportunidades de networking para establecer conexiones valiosas en la industria.

4. Programas de Referidos

Incentivos para los Primeros Clientes: Implementaría un programa de referidos para mis primeros clientes. Por ejemplo, ofrecería descuentos o beneficios especiales por cada nuevo cliente referido. Esto no solo aumentaría mi base de clientes, sino que también fomentaría la lealtad entre mis clientes actuales.

5. Publicidad Directa

Email Marketing: Empezaría a construir una lista de correos electrónicos desde el principio. Enviaría boletines informativos, ofertas especiales y noticias sobre nuevos productos. Segmentaría mis campañas de email marketing para asegurarme de que cada mensaje sea relevante y atractivo para diferentes grupos dentro de mi audiencia.

6. Ofertas y Promociones

Promociones de Lanzamiento para: Para captar la atención inicial, lanzaría ofertas y promociones especiales. Esto podría incluir descuentos por tiempo limitado, paquetes de productos, o regalos con la primera compra. Estas promociones no solo atraen a los clientes, sino que también crean un sentido de urgencia para comprar ahora.

7. Relaciones Públicas y Prensa

Cobertura en Medios Locales: Buscaría activamente cobertura en los medios locales. Esto podría incluir enviar comunicados de prensa sobre la apertura de mi empresa, características únicas de mis productos, o cualquier evento especial que esté organizando. La cobertura mediática no solo aumenta la visibilidad de mi marca, sino que también añade credibilidad

8. Marketing de Contenidos

Creación de Contenido Educativo y Atractivo: Desarrollaría un blog o una serie de videos donde compartiría información no solo sobre mis productos, sino también sobre temas más amplios relacionados con la moda, la sostenibilidad en la industria del cuero, consejos de cuidado para productos de cuero, entre otros. Esto me ayudaría a establecer mi marca como una autoridad en el campo y atraería a clientes interesados en estos temas.

- **Repetición**

- 1. Calidad del Producto y Servicio Postventa**

Como dueño de una empresa de cuero y cuerina, me aseguraría de que cada producto sea de alta calidad y cumpla con las expectativas de mis clientes. Además, ofrecería un excelente servicio postventa, como garantías y facilidades para reparaciones o mantenimientos. Un cliente satisfecho con la calidad y el servicio es más propenso a volver a comprar.

- 2. Programa de Lealtad**

Implementaría un programa de lealtad que recompense a los clientes por sus compras repetidas. Esto podría incluir puntos acumulables por cada compra, que luego se pueden canjear por descuentos, productos exclusivos, o acceso a ventas privadas. Estas recompensas incentivarían a los clientes a seguir comprando en mi establecimiento.

- 3. Comunicación Personalizada y Continua**

Mantendría una comunicación regular y personalizada con mis clientes a través de email marketing y redes sociales. Enviaría actualizaciones sobre nuevos productos, ofertas exclusivas, y contenido relevante. La personalización es clave; por ejemplo, enviar ofertas especiales en cumpleaños o aniversarios de primera compra.

- 4. Feedback y Mejora Continua**

Solicitaría activamente la opinión de mis clientes sobre sus experiencias de compra y productos. Utilizaría estos comentarios para hacer mejoras continuas. Demostrar a los clientes que sus opiniones son valoradas y que contribuyen a mejorar la calidad del servicio y los productos, fomenta una relación de confianza y lealtad.

5. Experiencias Exclusivas para Clientes Frecuentes

Organizaría eventos o experiencias exclusivas para mis clientes más frecuentes. Esto podría ser desde una vista previa de una nueva colección, hasta talleres sobre el cuidado del cuero y cuerina. Estas experiencias harían que mis clientes se sientan valorados y parte de una comunidad exclusiva.

6. Ofertas y Promociones Segmentadas

Crearía ofertas y promociones específicamente diseñadas para clientes que ya han comprado en el pasado. Esto podría incluir acceso anticipado a nuevas colecciones, descuentos exclusivos, o productos complementarios a sus compras anteriores.

- **Relación**

1. Comunicación Abierta y Transparente

Como emprendedor, me comprometería a mantener una comunicación abierta y honesta con mis clientes. Esto significa ser transparente sobre los procesos de fabricación, los materiales utilizados, y cualquier otra información relevante. Además, estaría disponible para responder a preguntas y preocupaciones de manera rápida y eficaz. La transparencia y la comunicación efectiva son fundamentales para ganar la confianza y el respeto de los clientes.

2. Atención Personalizada

Entiendo que cada cliente es único, por lo que me esforzaría en ofrecer una atención personalizada. Esto podría incluir recomendaciones personalizadas de productos

basadas en sus compras anteriores o intereses mostrados. También consideraría la posibilidad de personalizar productos, como grabados en cuero, para dar un toque más personal a la experiencia de compra.

3. Escuchar y Actuar sobre el Feedback

Para mí, el feedback de los clientes es vital. Establecería canales efectivos para recoger sus opiniones y sugerencias, ya sea a través de encuestas, redes sociales, o directamente en la tienda.

Además, actuaría sobre este feedback para mejorar continuamente mis productos y servicios. Demostrar a los clientes que sus opiniones son escuchadas y valoradas es una parte crucial para construir relaciones a largo plazo.

4. Crear una Comunidad en Torno a la Marca

Me enfocaría en construir una comunidad alrededor de mi marca. Esto podría incluir la creación de un grupo en redes sociales, la organización de eventos locales, o incluso la participación en iniciativas comunitarias. El objetivo sería crear un sentido de pertenencia y conexión no solo con mi marca, sino también entre los mismos clientes. Compartir valores y experiencias comunes puede fortalecer significativamente la relación con los clientes.

- **Vinculación**

1. Experiencias Personalizadas

Ofrecería experiencias personalizadas a mis clientes. Esto puede incluir desde un servicio de atención al cliente altamente personalizado hasta la opción de personalizar los productos según las preferencias del cliente. Por ejemplo, permitiría a los clientes elegir colores, texturas, o incluso añadir sus iniciales a los productos de cuero. Estas experiencias personalizadas no solo satisfacen las necesidades específicas del cliente, sino que también crean una conexión más profunda con mi marca.

2. Comunicación Continua y Relevante

Mantendría una comunicación regular y significativa con mis clientes, incluso después de la compra. Esto podría ser a través de boletines informativos que proporcionen contenido valioso, actualizaciones sobre nuevos productos, o información sobre eventos exclusivos. Esta comunicación constante ayuda a mantener a mi marca en la mente de los clientes y fomenta una relación continua.

3. Programas de Fidelización

Implementaría un programa de fidelización que recompense a los clientes por su lealtad y compras repetidas. Esto no solo incluiría recompensas tangibles, como descuentos o regalos, sino también beneficios intangibles, como acceso anticipado a nuevas colecciones o invitaciones a eventos exclusivos. Estas recompensas hacen que los clientes se sientan valorados y aumentan su probabilidad de volver a mi tienda.

4. Interacción en Redes Sociales

Utilizaría las redes sociales para interactuar con mis clientes de manera regular. Esto incluiría responder a sus comentarios y mensajes, compartir sus publicaciones cuando mencionen mi marca, y crear contenido interactivo, como encuestas o concursos. Las redes sociales son una herramienta poderosa para crear una comunidad en torno a mi marca y fomentar una conexión más personal con mis clientes.

Caso Integrador

- **Participación de mercado**

Como parte de mi estrategia para aumentar la participación de mercado en la industria del cuero y la cuerina en Cuenca, me enfocaré en innovar y diferenciar mis productos, ofreciendo cuero y cuerina de alta calidad y con un enfoque ecológico. Implementaré campañas de marketing efectivas, incluyendo estrategias digitales y colaboraciones con influencers, para aumentar la visibilidad de mi marca. Expandiré mis canales de distribución, utilizando tanto ventas en línea como colaboraciones con mayoristas y minoristas. Realizaré investigaciones de mercado regulares para comprender y satisfacer mejor las necesidades de mis clientes. Buscaré alianzas estratégicas con otros actores

del sector, como diseñadores de moda, para ampliar mi alcance. Optimizaré mi cadena de suministro para mejorar la eficiencia y la calidad del producto, y adoptaré prácticas sostenibles y éticas, lo cual es crucial en un mercado consciente del medio ambiente. Además, aplicaré una estrategia de precios competitiva y me dedicaré a brindar un servicio al cliente excepcional para fomentar la lealtad y las recomendaciones positivas. Estoy convencido de que, con esta combinación de estrategias, fortaleceré significativamente mi posición en el mercado local.

- **Incremento de ventas**

Para incrementar las ventas en la industria del cuero y la cuerina, implementaré una estrategia multifacética que incluye la diversificación de productos, ofreciendo una amplia gama de artículos que se adapten a diversos gustos y necesidades del mercado. Me centraré en mejorar la calidad del producto y en innovar constantemente para mantenerme competitivo. Potenciaré las tácticas de marketing y publicidad, especialmente en plataformas digitales y redes sociales, para aumentar la visibilidad de mi marca. Desarrollaré promociones y descuentos atractivos para incentivar las compras, y consideraré programas de lealtad para fomentar la repetición de compras por parte de los clientes. Expandiré mi presencia en línea con un sitio web robusto y una tienda en línea eficiente, facilitando a los clientes la compra y exploración de productos. Además, fortaleceré mi red de distribución y estableceré alianzas estratégicas con minoristas y otros socios comerciales para aumentar los puntos de venta y acceso a nuevos mercados. La atención al cliente será una prioridad, asegurando una experiencia positiva y fomentando la confianza y lealtad del cliente. Estas acciones, combinadas con un análisis constante del mercado y la adaptación a las tendencias cambiantes, me ayudarán a lograr un incremento sostenido en las ventas.

- **Rentabilidad**

Para aumentar la rentabilidad en la industria del cuero y la cuerina, me enfocaré en optimizar la cadena de suministro reduciendo costos y mejorando la eficiencia en la producción. Implementaré prácticas de manufactura esbelta para minimizar el desperdicio y maximizar la productividad. Además, analizaré detenidamente la estructura de costos para identificar áreas de ahorro, como negociaciones de precios con proveedores o la adopción de tecnologías que reduzcan los costos operativos. Pondré énfasis en la calidad y el valor agregado de los productos para justificar precios premium

y aumentar los márgenes de beneficio. Exploraré oportunidades de diversificación de mercado y expansión geográfica para acceder a nuevos segmentos de clientes, y utilizaré estrategias de marketing dirigidas para aumentar las ventas y la lealtad de los clientes. Además, mantendré un enfoque en la innovación y el desarrollo de productos para capturar nuevas tendencias del mercado y satisfacer las demandas cambiantes de los consumidores, asegurando así una posición competitiva en el mercado que contribuya al crecimiento sostenido de la rentabilidad.

- **Crecimiento**

Para fomentar el crecimiento en la industria del cuero y la cuerina, adoptaré una estrategia integral que abarque la expansión de mi línea de productos, adaptándome a las tendencias actuales y a las necesidades cambiantes del mercado. Incrementaré mi presencia en línea con un sitio web optimizado y una tienda en línea, lo que me permitirá llegar a una audiencia más amplia y facilitará la accesibilidad para los clientes. Exploraré nuevos mercados y oportunidades de expansión geográfica, identificando y apuntando a nichos de mercado con potencial de crecimiento. Invertiré en marketing digital y en redes sociales para aumentar el reconocimiento de marca y atraer a nuevos clientes. Estableceré alianzas estratégicas y colaboraciones con otros negocios que complementen mi oferta de productos, generando sinergias y expandiendo mi alcance en el mercado. Me enfocaré en la investigación y el desarrollo para innovar constantemente, manteniendo mi competitividad y relevancia en el sector. Además, optimizaré la gestión de operaciones y la cadena de suministro para mejorar la eficiencia y reducir costos, asegurando una base sólida para el crecimiento sostenido y rentable de mi empresa.

- **Ventajas competitivas**

Para establecer y mantener ventajas competitivas en la industria del cuero y la cuerina, priorizaré la innovación continua en mis productos, asegurando que ofrezcan características únicas y de alta calidad que los diferencien en el mercado. Me enfocaré en desarrollar una sólida propuesta de valor, destacando atributos como la sostenibilidad, la artesanía y la personalización. Invertiré en tecnología avanzada para mejorar la eficiencia de producción y la calidad del producto, a la vez que buscaré optimizar la cadena de suministro para reducir costos y mejorar la rapidez de entrega. Potenciaré mi presencia en línea y mejoraré mis estrategias de marketing digital para aumentar la visibilidad de la marca y fortalecer la relación con los clientes. Me esforzaré por

comprender y anticipar las necesidades del mercado, adaptando mi oferta de productos y servicios de manera proactiva. Además, fomentaré una cultura empresarial enfocada en la innovación y el aprendizaje continuo, lo que me permitirá adaptarme rápidamente a los cambios del mercado y a las necesidades de los consumidores, asegurando así una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

- **Posicionamiento**

Para lograr un posicionamiento sólido en la industria del cuero y la cuerina, me centraré en construir una marca distintiva y reconocible, asociada con valores de calidad, innovación y sostenibilidad. Desarrollaré una narrativa de marca coherente que resalte la singularidad de mis productos, ya sea a través de técnicas artesanales, diseños innovadores, o prácticas ecológicas. Implementaré estrategias de marketing y publicidad efectivas, incluyendo campañas digitales y presencia en redes sociales, para aumentar la visibilidad y el reconocimiento de la marca. Me esforzaré en comprender a fondo a mi público objetivo y en adaptar mi comunicación y estrategias de marketing para resonar con sus valores y preferencias. Además, me aseguraré de que la experiencia del cliente, tanto en línea como fuera de línea, sea consistente y refleje los valores de mi marca, fortaleciendo así la lealtad y la percepción positiva. A través de estas acciones, mi objetivo es posicionar mi empresa no solo como un proveedor de productos de cuero y cuerina, sino como una marca líder en el sector, reconocida por su calidad, innovación y compromiso con la sostenibilidad.

- **Reputación corporativa**

Para fortalecer la reputación corporativa en la industria del cuero y la cuerina, me comprometeré a mantener altos estándares de calidad y ética en todas las operaciones. Esto implica asegurar prácticas de producción sostenibles y responsables socialmente, además de garantizar la transparencia en la cadena de suministro. Me centraré en construir relaciones sólidas y duraderas con los clientes, proveedores y la comunidad local, demostrando compromiso y responsabilidad en cada interacción. Implementaré políticas de servicio al cliente que prioricen la satisfacción y la lealtad, y me esforzaré por manejar cualquier queja o problema de manera rápida y efectiva. Invertiré en iniciativas de responsabilidad social corporativa, como programas de apoyo comunitario o proyectos ecológicos, para demostrar el compromiso de mi empresa con el bienestar social y ambiental. Además, mantendré una comunicación abierta y honesta con todas las partes interesadas, utilizando activamente plataformas de medios sociales y otros canales de

comunicación para compartir noticias, logros y la historia de la marca, lo que ayudará a crear una imagen positiva y confiable de la empresa.

- **Desarrollo de marca**

Para el desarrollo eficaz de mi marca en la industria del cuero y la cuerina, enfocaré mis esfuerzos en crear una identidad de marca fuerte y distintiva que resuene con los valores y preferencias de mi público objetivo. Esta identidad incluirá un diseño de marca cohesivo, un mensaje claro y una propuesta de valor única que destaque la calidad, innovación y sostenibilidad de mis productos. Invertiré en estrategias de marketing digital y presencia en redes sociales para aumentar la visibilidad y el alcance de mi marca, utilizando técnicas de narración de historias para conectar emocionalmente con los clientes y construir una comunidad leal alrededor de la marca. A través de estas estrategias, buscaré posicionar mi marca como líder en el sector del cuero y la cuerina, conocida por su calidad, innovación y compromiso con prácticas éticas y sostenibles.

- **Desarrollo de nuevos productos**

Para el desarrollo de nuevos productos en la industria del cuero y la cuerina, adoptaré un enfoque centrado en la innovación y la investigación continua del mercado. Me dedicaré a comprender las tendencias actuales y emergentes, así como las necesidades y preferencias de los consumidores, para identificar oportunidades de nuevos productos que puedan satisfacer demandas específicas o crear nuevos nichos de mercado. Integraré retroalimentación de clientes y colaboradores en el proceso de diseño para asegurar que los productos desarrollados sean relevantes y deseables. Invertiré en tecnología y técnicas avanzadas de fabricación para mejorar la calidad y funcionalidad de los productos, a la vez que exploraré materiales sostenibles y procesos de producción éticos para atraer a un público consciente del medio ambiente. Fomentaré una cultura de creatividad e innovación dentro de mi equipo, animándolos a experimentar y a pensar fuera de lo convencional. Además, estableceré alianzas con diseñadores, artistas y expertos en la industria para inyectar nuevas ideas y perspectivas en el proceso de desarrollo. Este enfoque holístico no solo impulsará la creación de productos innovadores y atractivos, sino que también fortalecerá la posición de mi marca como líder en innovación y calidad en el sector del cuero y la cuerina.

- **Crear valor**

Para crear valor en la industria del cuero y la cuerina, me enfocaré en ofrecer productos de alta calidad y diseño único que satisfagan las necesidades y expectativas de mis clientes. Prestaré especial atención a la innovación en el diseño y la funcionalidad, integrando tendencias actuales y técnicas avanzadas para diferenciar mis productos en el mercado. Pondré énfasis en la sostenibilidad, utilizando materiales ecológicos y procesos de producción éticos, lo que no solo aumentará el atractivo de mis productos entre consumidores conscientes del medio ambiente, sino que también fortalecerá la responsabilidad social de mi marca. Implementaré estrategias de marketing efectivas que comuniquen el valor y la singularidad de mis productos, incluyendo historias de marca que resalten la artesanía y la calidad. Además, buscaré ofrecer una experiencia de cliente excepcional, desde la navegación en mi sitio web hasta el servicio posventa, asegurando que cada interacción refuerce la percepción positiva de la marca. A través de la combinación de productos de alta calidad, prácticas sostenibles y una fuerte estrategia de marca, me esforzaré por crear un valor significativo que resuene con mis clientes y me diferencie en un mercado competitivo.

PESCTALL

- **Político:**

- **Políticas Gubernamentales y Estabilidad:** Ecuador, como cualquier país, tiene sus propias políticas y estabilidad política que pueden afectar a las industrias. Es crucial analizar las políticas actuales del gobierno ecuatoriano en relación con la industria manufacturera y más específicamente, con la industria del cuero y la cuerina. Esto incluye cualquier plan de desarrollo industrial, incentivos para nuevas industrias, o enfoques específicos hacia sectores como el de cuero y cuerina.
- **Regulaciones y Legislación de la Industria:** En el sector de cuero y cuerina, las regulaciones pueden abordar desde el tratamiento de los animales hasta los procesos de producción. Es importante entender cómo estas regulaciones pueden impactar en la operación del negocio, especialmente en lo que respecta a las importaciones de materia prima y las exportaciones de productos terminados.

- **Políticas de Comercio y Aranceles:** Considerar las políticas de comercio internacional de Ecuador, especialmente los aranceles aplicados a las importaciones y exportaciones de cuero y productos relacionados. Esto puede afectar la cadena de suministro y la competitividad en el mercado.
 - **Relaciones Internacionales y Tratados de Libre Comercio:** Ecuador tiene acuerdos comerciales con varios países y bloques económicos. Es importante analizar cómo estos tratados pueden beneficiar o desafiar a la industria, en términos de acceso a mercados y competencia externa.
 - **Incentivos Fiscales y Financiamiento:** Investigar sobre los incentivos fiscales disponibles para nuevas industrias o para la exportación de bienes manufacturados, así como las opciones de financiamiento que ofrece el gobierno para emprendimientos y empresas en crecimiento.
 - **Aspectos Relacionados con el Trabajo y la Mano de Obra:** Las políticas relacionadas con el trabajo, como salarios mínimos, condiciones laborales, y la legislación sobre el derecho de los trabajadores, son fundamentales para planificar la estructura de costos y la gestión de recursos humanos de la empresa.
- **Económico**
 - **Crecimiento Económico y PIB:** El PIB de Ecuador se proyecta crecer alrededor del 3% en 2023, lo cual es insuficiente para impulsar una inversión y creación de empleo significativos. Este moderado crecimiento económico puede influir en la capacidad del sector de cuero y cuerina para expandirse y prosperar.
 - **Inversión Pública y Privada:** La inversión, tanto pública como privada, es crucial para el desarrollo de nuevas industrias. Dada la tendencia hacia la austeridad fiscal y la inversión pública limitada en Ecuador, es importante analizar cómo esto podría afectar la industria del cuero y la cuerina.
 - **Economía Dolarizada y Mercados Internacionales:** La dependencia de Ecuador de la moneda extranjera y su influencia en los mercados internacionales es un factor clave. Esto puede afectar la competitividad de la industria en el mercado global, así como la importación de materias primas y la exportación de productos terminados.

- **Productividad e Innovación:** En un contexto de crecimiento económico limitado, la productividad y la innovación se vuelven fundamentales. La industria del cuero y la cuerina debe centrarse en mejorar la productividad y adoptar tecnologías innovadoras para mantenerse competitiva.
- **Impacto de Políticas Económicas Globales y Locales:** Las políticas económicas, tanto a nivel local como global, pueden influir en la industria. Es importante considerar cómo las decisiones económicas y los cambios en las políticas pueden afectar las operaciones y la sostenibilidad de la industria en Cuenca

- **Social**

- **Tendencias de Consumo y Percepciones Públicas:** Analizar cómo las actitudes y valores de los consumidores hacia los productos de cuero y cuerina han cambiado, especialmente en lo que respecta a la sostenibilidad y el bienestar animal.
- **Demografía y Mercado Laboral:** Investigar la demografía de Cuenca y cómo esto podría afectar tanto la disponibilidad de mano de obra como la demanda de productos.
- **Cultura y Tradiciones Locales:** Examinar la relevancia cultural del cuero y la cuerina en Ecuador y cómo esto puede influir en las estrategias de marketing y producto.
- **Conciencia Ambiental y Ética:** Considerar la creciente preocupación por el medio ambiente y la ética en la producción, y cómo esto afecta la percepción de los productos de cuero y cuerina.

- **Cultural**

- **Importancia Histórica del Cuero en la Cultura Ecuatoriana:** Evaluar cómo la historia y la tradición del trabajo con cuero en Ecuador influyen en la percepción actual de estos productos.

- **Artesanía y Técnicas Tradicionales:** Investigar la relevancia de las técnicas artesanales en la producción de cuero y cuerina y cómo estas pueden ser valoradas en el mercado.
 - **Valores y Creencias Locales:** Analizar cómo los valores culturales y las creencias de la comunidad pueden afectar la aceptación y el uso de productos de cuero y cuerina.
 - **Influencia de la Moda y el Diseño Local:** Observar cómo las tendencias de moda y diseño locales, influenciadas por la cultura ecuatoriana, pueden ser utilizadas para crear productos de cuero y cuerina únicos que resuenen con el mercado local e internacional.
 - **Educación y Conciencia sobre el Producto:** Analizar la importancia de educar al mercado sobre la calidad, el origen y el proceso de fabricación de los productos de cuero y cuerina, lo que puede influir positivamente en su aceptación cultural.
- **Tecnológico**
 - **Innovaciones en Producción:** Investigar las últimas tecnologías en la producción de cuero y cuerina, incluyendo maquinarias avanzadas, técnicas de curtido ecológico, y procesos de manufactura eficientes.
 - **Tecnologías Sostenibles:** Evaluar la adopción de tecnologías sostenibles en la industria para minimizar el impacto ambiental.
 - **Automatización y Eficiencia:** Considerar el papel de la automatización y las tecnologías de la información para mejorar la eficiencia en la producción y gestión.
 - **Tendencias Globales y Adaptación Local:** Analizar cómo las tendencias tecnológicas globales pueden ser adaptadas a la industria local en Cuenca, manteniendo un equilibrio entre la modernización y el respeto por las técnicas tradicionales.
 - **Ambiental**

- **Impacto Ambiental de la Producción de Cuero:** Considerar los impactos ambientales del proceso de curtido y producción de cuero, incluyendo el uso de agua, emisiones de CO₂, y la gestión de residuos.
 - **Alternativas Ecológicas y Cuerina:** Analizar el desarrollo y la adopción de alternativas más ecológicas al cuero tradicional, como la cuerina y otros materiales sostenibles.
 - **Regulaciones Ambientales:** Evaluar las regulaciones ambientales locales y nacionales que pueden afectar la industria del cuero, enfocándose en las normativas sobre emisiones, residuos y uso de sustancias químicas.
 - **Uso Sostenible de Recursos:** Examinar cómo la industria del cuero y la cuerina en Cuenca puede implementar prácticas para el uso sostenible de recursos naturales, como el agua y la energía, para reducir su huella ambiental.
 - **Conciencia y Responsabilidad Ambiental en la Comunidad:** Considerar la importancia de fomentar una conciencia ambiental en la comunidad y entre los stakeholders, incluyendo proveedores y consumidores, para promover prácticas sostenibles en toda la cadena de valor.
- **Laboral**
 - **Condiciones de Trabajo y Normativas Laborales:** Evaluar las normativas laborales que afectan la industria, incluyendo salarios, horas de trabajo, y condiciones de seguridad.
 - **Capacitación y Desarrollo de Habilidades:** Considerar la importancia de la formación y capacitación para los trabajadores en técnicas modernas y sostenibles de producción de cuero y cuerina.
 - **Empleo Local y Desarrollo Económico:** Analizar el impacto de la industria en el empleo local y el desarrollo económico en Cuenca, incluyendo el potencial de crear nuevos puestos de trabajo y mejorar habilidades laborales.

- **Relaciones Laborales y Sindicalización:** Investigar el estado de las relaciones laborales y la presencia de sindicatos en la industria del cuero y la cuerina, y cómo esto puede influir en las operaciones empresariales.

- **Equidad e Inclusión en el Lugar de Trabajo:** Examinar las políticas y prácticas para asegurar la equidad e inclusión en el lugar de trabajo, incluyendo la igualdad de género, la inclusión de minorías y el respeto a la diversidad cultural.

- **Legal**
 - **Regulaciones sobre Producción y Comercio:** Investigar las leyes y regulaciones específicas de Ecuador relacionadas con la producción y el comercio de cuero y cuerina, incluyendo normas de calidad y seguridad.

 - **Leyes Ambientales y de Bienestar Animal:** Considerar las leyes ambientales y de bienestar animal que afectan la industria, especialmente en lo relacionado con el tratamiento de animales y el impacto ambiental de la producción.

 - **Propiedad Intelectual y Patentes:** Analizar la legislación sobre propiedad intelectual y patentes, especialmente en lo que respecta a las innovaciones tecnológicas en la industria.

 - **Importación y Exportación:** Examinar las leyes y regulaciones relativas a la importación y exportación de materia prima y productos terminados, incluyendo aranceles y restricciones comerciales.

 - **Cumplimiento y Responsabilidad Legal:** Evaluar la importancia del cumplimiento legal en todas las operaciones y la responsabilidad legal de las empresas en la industria del cuero y la cuerina.

Capítulo 2: Plan de negocios e investigación de mercados para una industria de cuero y cuerina

Modelo Canvas: Es una herramienta estratégica diseñada para crear, visualizar y analizar modelos de negocio de forma estructurada, este modelo se organiza en nueve bloques clave que describen cómo una empresa genera, entrega y captura valor.

Estos bloques incluyen los segmentos de clientes a los que se dirige la empresa, la propuesta de valor que ofrece, los canales a través de los cuales llega a sus clientes, y el tipo de relaciones que mantiene con ellos. Además, abarca las fuentes de ingresos, los recursos y actividades clave para su operación, las asociaciones estratégicas que ayudan a impulsar el negocio, y la estructura de costos necesaria para su funcionamiento.

Figura de: Modelo Canvas

Socios Clave <ul style="list-style-type: none"> • Proveedores de cuero y materiales para cuerina. • Distribuidores locales para ampliar el alcance. • Diseñadores locales para colaboraciones en productos exclusivos. 	Actividades Clave <ul style="list-style-type: none"> • Diseño de productos innovadores y atractivos. • Fabricación de productos de cuero y cuerina de alta calidad. • Gestión de inventario y logística. • Marketing y promoción de la marca. • Comercialización y venta de productos de cuero y cuerina. 	Propuesta de Valor <ul style="list-style-type: none"> • Productos de cuero y cuerina de alta calidad. • Diseños exclusivos y personalizados. • Sostenibilidad ambiental en la producción. • Precios competitivos y accesibles. 	Relación con Clientes <ul style="list-style-type: none"> • Atención al cliente personalizada y amigable en las tiendas físicas. • Soporte postventa para garantizar la satisfacción del cliente. • Programas de fidelización y descuentos para clientes recurrentes. 	Segmentos de Clientes <ul style="list-style-type: none"> • Amantes de la moda • Consumidores conscientes del precio • Profesionales • Aficionados al aire libre • Veganos y conscientes del medio ambiente • Viajeros frecuentes
	Recursos Clave <ul style="list-style-type: none"> • Materias primas de alta calidad (cuero, materiales para cuerina). • Personal capacitado en diseño y fabricación de productos de cuero. • Equipos y maquinaria especializados. 		Canales <ul style="list-style-type: none"> • Tiendas físicas en ubicaciones céntricas de Cuenca. • Venta online a través de un sitio web de comercio electrónico. • Colaboración con tiendas de moda locales y boutiques. 	
Estructura de costos <ul style="list-style-type: none"> • Costos de materias primas. • Costos laborales para la fabricación y diseño. • Gastos de alquiler de locales y mantenimiento. • Costos de marketing y publicidad. • Costos de comercialización. 		Fuente de Ingresos <ul style="list-style-type: none"> • Venta de productos de cuero y cuerina. • Servicios de personalización y diseño bajo demanda. • Posibilidad de ofrecer cursos de artesanía en cuero. 		

1. Segmentos de clientes:

Justificación: Los consumidores de productos de cuero y cuerina en Cuenca y áreas circundantes representan el mercado objetivo debido a su demanda potencial de estos productos. Al enfocarnos en este segmento, podemos dirigir nuestros esfuerzos de marketing y desarrollo de productos hacia aquellos más propensos a comprar.

2. Propuesta de valor:

Justificación: La propuesta de valor se basa en ofrecer productos de cuero y cuerina de alta calidad con diseños exclusivos y personalizados para satisfacer las necesidades de los clientes. La sostenibilidad ambiental en la producción y los precios competitivos y accesibles son elementos clave para diferenciarnos en el mercado y atraer a los consumidores preocupados por la calidad y el medio ambiente.

3. Canales de distribución:

Justificación: Los canales de distribución incluyen tiendas físicas, venta online y colaboraciones con tiendas locales y boutiques para garantizar una amplia cobertura y accesibilidad a nuestros productos. Esta diversificación de canales nos permite llegar a diferentes segmentos de clientes y maximizar nuestras oportunidades de venta.

4. Relación con los clientes:

Justificación: La atención al cliente personalizada y amigable en las tiendas físicas, junto con el soporte postventa y los programas de fidelización, son fundamentales para construir relaciones sólidas y duraderas con los clientes. Estas prácticas ayudan a aumentar la satisfacción del cliente, fomentar la lealtad y generar recomendaciones positivas, lo que a su vez impulsa las ventas y el crecimiento del negocio.

5. Fuentes de ingresos:

Justificación: Las fuentes de ingresos se derivan de la venta de productos de cuero y cuerina, así como de servicios adicionales como la personalización y el diseño bajo demanda, que agregan valor y diversifican nuestras ofertas. La posibilidad de ofrecer cursos de artesanía en cuero también proporciona una oportunidad adicional de generación de ingresos y participación de la comunidad.

6. Recursos clave:

Justificación: Los recursos clave incluyen materias primas de alta calidad, personal capacitado y equipos especializados, que son fundamentales para garantizar la calidad y la eficiencia en la producción de productos de cuero y cuerina. Estos recursos son la base de nuestro negocio y nos permiten ofrecer productos que cumplan con las expectativas de nuestros clientes.

7. Actividades clave:

Justificación: Las actividades clave abarcan el diseño, la fabricación, la gestión de inventario, la logística y el marketing. Estas actividades son esenciales para el funcionamiento diario del negocio y la entrega exitosa de nuestra propuesta de valor a los clientes. Cada actividad contribuye de manera significativa a la creación y entrega de productos de calidad y al mantenimiento de relaciones positivas con los clientes.

8. Socios clave:

Justificación: Los socios clave, como proveedores de materias primas, distribuidores locales y diseñadores colaboradores, son fundamentales para complementar nuestros recursos y capacidades internas. Estas asociaciones nos permiten acceder a recursos adicionales, ampliar nuestro alcance en el mercado y ofrecer productos exclusivos y diferenciados que aumentan el valor para nuestros clientes.

9. Estructura de costos:

Justificación: La estructura de costos refleja los gastos asociados con la adquisición de materias primas, la contratación de personal, el mantenimiento de locales y la ejecución de actividades de marketing. Estos costos son necesarios para mantener las operaciones del negocio y garantizar la calidad y la competitividad de nuestros productos en el mercado.

Investigación de mercados para una industria de cuero y cuerina**- Objetivo general:**

Determinar la viabilidad técnica, económica y ambiental para la implementación de una industria de cuero y cuerina en la ciudad de Cuenca, considerando las necesidades del mercado local y las tendencias del mercado internacional.

- Objetivos específicos:

- 1) Identificar las necesidades del mercado local en cuanto a productos de cuero y cuerina, considerando las variables de precio, calidad, diseño y estilo.
- 2) Analizar las tendencias del mercado internacional en la industria de cuero y cuerina, incluyendo las innovaciones tecnológicas y los nuevos materiales.

- 3) Evaluar la viabilidad técnica y económica considerando los costos de producción, la disponibilidad de materia prima y la infraestructura existente.
- 4) Desarrollar un plan de marketing para la industria de cuero y cuerina, que incluya estrategias de promoción, distribución y venta de productos.
- 5) Evaluar el impacto ambiental y social de la implementación de una industria de cuero y cuerina en la ciudad de Cuenca, considerando las medidas de mitigación y responsabilidad social empresarial.

- **Cómo levantar la información?**

a) Herramientas para la recolección de datos:

- Encuestas online (Google Forms, SurveyMonkey)
- Entrevistas en profundidad
- Guías de observación
- Fichas de registro de datos
- Software de análisis de datos (SPSS, R)

b) Análisis de datos:

- Recopilación de datos estadísticos sobre la producción, consumo e importación/exportación de productos de cuero y cuerina.
- Análisis de las tendencias del mercado en términos de precio, calidad, diseño y estilo.
- Evaluación de la viabilidad técnica y económica del proyecto, considerando los costos de producción, la disponibilidad de materia prima y la infraestructura existente.

c) Investigación documental:

- Revisión de libros, artículos científicos, informes técnicos y publicaciones oficiales sobre la industria de cuero y cuerina, el mercado local y las tendencias internacionales.
- Consulta de bases de datos como EBSCO, ProQuest, JSTOR y Scielo.
- Búsqueda en páginas web de instituciones gubernamentales, asociaciones de la industria, empresas del sector y centros de investigación.

- d) Investigación de campo:
- Encuestas a consumidores locales para identificar sus necesidades y preferencias en cuanto a productos de cuero y cuerina.
 - Entrevistas a expertos en la industria, como fabricantes, diseñadores, distribuidores y comerciantes.
 - Observación de la competencia para analizar sus estrategias de marketing, distribución y venta.
 - Visitas a empresas del sector para conocer sus procesos de producción y gestión.

Capítulo 3: Marketing estratégico para una industria de cuero y cuerina

Noble Piel

“Elegancia en tus manos”

Problemática:

- **Diferenciación en el Mercado Competitivo:**

La empresa debe encontrar maneras de diferenciarse de los competidores nacionales e internacionales, destacando su enfoque en sostenibilidad y exclusividad para captar y fidelizar clientes.
- **Identificación del Mercado Objetivo:**

Noble Piel debe identificar claramente su mercado objetivo para posicionar sus productos de manera efectiva y asegurar que su propuesta de valor resuene con los consumidores en Cuenca y en Ecuador.
- **Construcción de una Marca Fuerte:**

Desarrollar una marca sólida que comunique efectivamente los valores de exclusividad y sostenibilidad es esencial para la penetración en el mercado y la fidelización de clientes.
- **Educación del Consumidor sobre la Sostenibilidad:**

Es crucial educar a los consumidores sobre los beneficios de los productos sostenibles para justificar precios premium y aumentar la disposición a pagar de los clientes.

- **Justificación:**

Oportunidad:

La creciente demanda global por productos sostenibles y éticamente producidos presenta una oportunidad significativa para introducir una marca que combine lujo y responsabilidad ambiental. Noble Piel tiene el potencial de llenar este vacío en el mercado al ofrecer productos de piel exclusivos que son fabricados de manera sostenible. Al centrarse en Cuenca, una ciudad conocida por su rica tradición artesanal y su emergente mercado de consumidores conscientes, Noble Piel puede establecerse como un líder en el sector de la moda sostenible. Además, la iniciativa no solo contribuirá al desarrollo económico local mediante la creación de empleos y el uso de recursos regionales, sino que también educará a los consumidores sobre la importancia de la sostenibilidad.

Problema:

En el mercado actual de Cuenca, Ecuador, existe una falta notable de opciones de productos de piel que sean tanto exclusivos como sostenibles. Los consumidores conscientes del medio ambiente y de la moda enfrentan dificultades para encontrar productos de lujo que no solo satisfagan sus estándares de calidad y estilo, sino que también se alineen con sus valores éticos y de sostenibilidad. Esta brecha en el mercado representa una oportunidad desaprovechada tanto para los negocios locales como para la satisfacción del consumidor.

Solución:

Noble Piel propone la creación de una línea de productos de piel exclusivos y sostenibles, que aborde directamente la falta de opciones actuales en el mercado. La empresa se comprometerá a:

1. **Diseño y Calidad:** Ofrecer productos de piel de alta calidad con diseños exclusivos que atraigan a consumidores de lujo.
2. **Sostenibilidad:** Implementar prácticas de producción sostenibles, desde la obtención de materias primas hasta la fabricación y distribución, minimizando el impacto ambiental.

3. **Responsabilidad Social:** Emplear y capacitar a artesanos locales, promoviendo el desarrollo económico y preservando las tradiciones artesanales de Cuenca.
4. **Educación del Consumidor:** Desarrollar campañas de marketing que destaquen los beneficios de los productos sostenibles y eduquen a los consumidores sobre la importancia de la responsabilidad ambiental en la moda.

- **Noble Piel:**

Figura de: Artículos NoblePiel



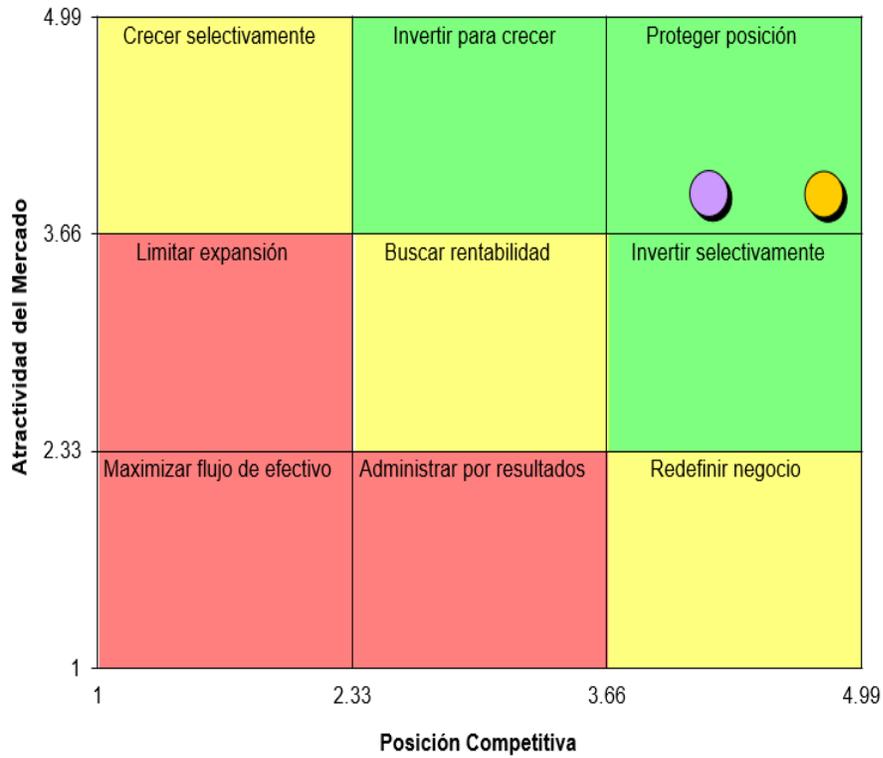
Noble Piel es una empresa emergente ubicada en Cuenca, Ecuador, dedicada a la creación y comercialización de productos de piel exclusivos y sostenibles. Nuestra misión es ofrecer a los consumidores productos de lujo que no solo destacan por su diseño y calidad superior, sino que también cumplen con los más altos estándares de sostenibilidad ambiental y responsabilidad social.

En Noble Piel, combinamos la rica tradición artesanal de Cuenca con prácticas de producción modernas y sostenibles, garantizando que cada artículo no solo sea una pieza de moda, sino también una declaración de compromiso con el planeta y la comunidad local.

Matriz Atractivo Competitivo

Figura de: Matriz A.C

Matriz McKinsey-GE



Oportunidad de Negocio				
	Factor	Peso	Calificación	Valor
Atractividad del mercado	1. Tamaño total de mercado	25%	5	1.25
	2. Impacto ambiental	20%	4	0.80
	3. Intensidad competitiva	20%	4	0.80
	4. Tasa de crecimiento anual del mercado	20%	3	0.60
	5. Requerimientos Tecnológicos	15%	3	0.45
			-	-
			-	-
			-	-
		100%		3.9

Oportunidad de Negocio						
	Factor	Peso	Calificación	Valor	Nueva posición	Nuevo Valor
Posición Competitiva	Eficacia de las acciones de marketing	20%	5	1.00	5	1.00
	Red de distribución	20%	4	0.80	5	1.00
	Imagen de la marca	20%	4	0.80	5	1.00
	Estructura de la competencia	20%	3	0.60	4	0.80
	Calidad del producto o servicio	20%	5	1.00	5	1.00
					-	
				-		-
				-		-
				-		-
				-		-
				-		-
				-		-
		100%		4.2		4.8

- **Interpretación Matriz Atractivo Competitivo**

- **Proteger posición:** La empresa gracias a que en la ciudad de Cuenca hay poca exposición de empresas exclusivas y sostenibles dedicadas al cuero, se ubica en el cuadrante “Proteger posición”, la cual da a Noble Piel una posición firme dentro del mercado.
- **Invertir en innovación:** Gracias a que la empresa se caracteriza por proponer productos de cuero exclusivos y sostenibles, se debe encaminar a que estos formen parte de selectos y únicos modelos de acuerdo al segmento establecido, esto se materializará gracias a maquinaria de última generación, capacitación a la mano de obra con enfoque disruptivo y un servicio que esté a la par del cliente exclusivo.
- **Buscar el método de rentabilidad óptimo:** Los productos exclusivos y con visión sostenible se presentan como un objeto que pocas personas pueden obtener, es por eso que se busca la rentabilidad por costo unitario de producto y más no por volumen de ventas, lo que difiere completamente del mercado local y lo convierte en un modelo de negocio único y adaptable a las condiciones que maneja la competencia.

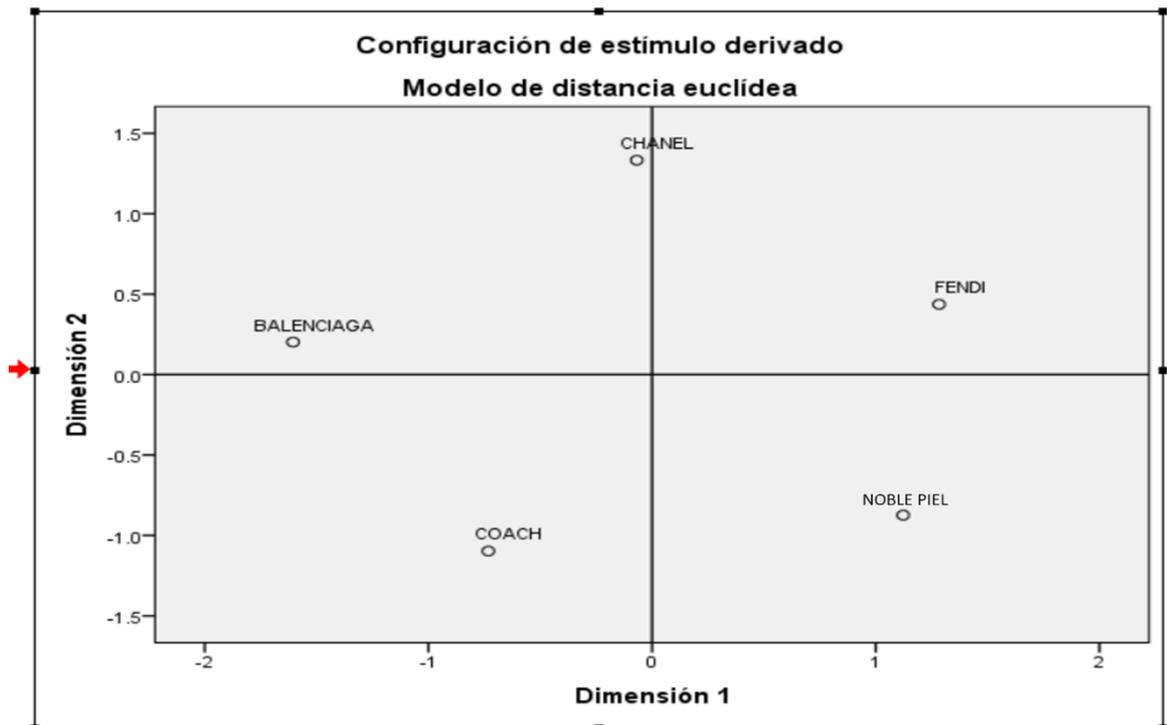
- **Donde estoy en el mercado:** Noble Piel se posiciona como un retador en el mercado de productos de piel en Cuenca, Ecuador. Aunque la empresa está emergiendo como una nueva opción en este mercado, su enfoque en la sostenibilidad y la exclusividad la diferencia de los competidores establecidos.

- **Mapa Perceptual**

Figuras de: Empresas competencia



Figura de: Mapa Perceptual



- **Interpretación Mapa Perceptual**

- * EJE X = EXCLUSIVIDAD

- * EJE Y= POSICIONAMIENTO

- **Noble Piel:** Noble Piel se encuentra posicionado en nivel positivo en cuanto a la exclusividad y por debajo de la media en posicionamiento, lo que indica que se debe elevar en cuanto a la competencia el nombre de la marca en el mercado local.
- **Fendi:** Fendi se encuentra positivo en los dos ámbitos en cuestión, aunque en posicionamiento le falta por establecerse en el mercado local, deben establecer un parámetro de marketing propio para su línea en Cuenca.
- **Channel:** Channel es la marca que tiene el mayor posicionamiento con respecto a sus competidores, pero también la que posee el menor grado de exclusividad, ya que debido a su amplio catálogo de productos y precios lo hace fácil de adquirir. Se debería trabajar en un segmento propiamente exclusivo.
- **Balenciaga:** La marca Balenciaga es negativo en exclusividad debido a sus productos son repetitivos por temporadas y la lleva mucha gente al ser una marca reconocida, mientras que su posicionamiento es regular en el ámbito local.
- **Coach:** Coach posee posicionamiento y exclusividad negativo debido a su bajo nivel de productos que llegan localmente y su nulo acaparamiento de nombre en la ciudad. Se necesita de una mejor propuesta de marca dentro de los países latinoamericanos.

- **¿Qué problema se está trabajando: ¿Segmentación o Posicionamiento?**

El problema que se está trabajado en SEGMENTACIÓN, debido a lo siguiente:

- **Necesidad de identificar el mercado objetivo:** La prioridad es determinar con claridad qué segmentos de mercado son más propensos a ser receptivos a la propuesta de valor de Noble Piel.

- **Importancia de adaptar el mensaje y los productos:** La segmentación del mercado permitirá a Noble Piel adaptar su mensaje y sus productos de manera más precisa a las necesidades y preferencias específicas de cada segmento identificado.
- **Optimización de recursos y esfuerzos de marketing:** Al dirigirse a segmentos de mercado bien definidos, Noble Piel puede enfocar sus recursos y esfuerzos de marketing de manera más efectiva.
- **Facilita la diferenciación y el posicionamiento:** Una segmentación clara del mercado facilita la diferenciación de la marca y el posicionamiento efectivo de los productos.

- **Tipo de segmentación**

- **Segmentación Demográfica:** Esta se basa en características demográficas de la población, como la edad, el género, el nivel socioeconómico, la educación y el estado civil. Para Noble Piel, podría ser relevante segmentar su mercado objetivo según estos criterios para identificar grupos específicos que podrían estar más interesados en sus productos exclusivos y sostenibles.
- **Segmentación Geográfica:** Esta se enfoca en la ubicación geográfica de los consumidores. Dado que Noble Piel está ubicada en Cuenca, Ecuador, podría segmentar su mercado objetivo según áreas geográficas específicas dentro de la ciudad, así como considerar la expansión a otras ciudades o regiones del país donde haya demanda potencial por productos de lujo sostenibles.
- **Segmentación Psicográfica:** Esta se basa en los estilos de vida, valores, intereses y personalidades de los consumidores. Para Noble Piel, podría ser importante segmentar su mercado objetivo según el grado de conciencia ambiental y social de los consumidores, así como su afinidad por productos de lujo y exclusividad.

- **Proto persona 1**

Descripción de la Persona

Sofía Montenegro es una joven de 30 años apasionada por la moda y el diseño sostenible. Vive en Cuenca, Ecuador, y trabaja como diseñadora de moda freelance. Es conocida por su estilo único y su compromiso con la sostenibilidad.

Psicografía

- **Valores y Creencias:** Sofía valora la sostenibilidad, la ética en la producción y la responsabilidad social. Cree en la importancia de apoyar marcas que respeten el medio ambiente y los derechos de los trabajadores.
- **Estilo de Vida:** Vive de manera consciente, priorizando productos orgánicos y locales. Participa en eventos de moda sostenible y colabora con organizaciones ambientales.
- **Intereses y Pasatiempos:** Le gusta diseñar ropa y accesorios, asistir a talleres de sostenibilidad y participar en actividades al aire libre como el senderismo y el yoga.

Metas

- Diseñar una línea de moda completamente sostenible.
- Educar a sus clientes sobre la importancia de la moda ética.
- Colaborar con marcas locales que compartan sus valores.

Información Personal

- **Edad:** 30 años
- **Estado Civil:** Soltera
- **Ubicación:** Cuenca, Ecuador
- **Ingresos:** Moderados, pero en crecimiento gracias a su creciente reputación en el diseño sostenible.

Responsabilidades Laborales

- Diseñar y confeccionar ropa y accesorios.
- Gestionar su marca personal y presencia en redes sociales.
- Colaborar con otras marcas y diseñadores en proyectos sostenibles.

Frustraciones

- La dificultad para encontrar proveedores de materiales sostenibles y éticos.
- La percepción de que los productos sostenibles son caros y poco accesibles.
- La falta de educación y conciencia del público sobre la moda ética.

Marcas Favoritas

- **Patagonia:** Por su compromiso con la sostenibilidad y la calidad.
- **Reformation:** Por sus diseños modernos y su transparencia en la producción.
- **Eileen Fisher:** Por su enfoque en la moda ética y sus iniciativas de reciclaje.

Canal de comunicación favorito:

- Venta directa
- Página web
- Redes sociales

• Proto persona 2

Descripción de la Persona

Carlos Rodríguez es un ejecutivo de negocios de 40 años que trabaja en una empresa internacional en Quito, Ecuador. Es un profesional exitoso y sofisticado, conocido por su gusto por los productos de lujo y su preocupación por la sostenibilidad.

Psicografía

- **Valores y Creencias:** Carlos valora la calidad, la exclusividad y la responsabilidad social. Cree en la importancia de invertir en productos que no solo reflejen su estatus, sino que también sean producidos de manera ética.
- **Estilo de Vida:** Lleva una vida ajetreada y de alto perfil, asistiendo a reuniones de negocios, eventos sociales y viajando con frecuencia. Prefiere productos de lujo que combinen estilo y sostenibilidad.
- **Intereses y Pasatiempos:** Disfruta del golf, la gastronomía gourmet y las escapadas de fin de semana en lugares exclusivos.

Metas

- Mantener su imagen profesional y sofisticada.
- Apoyar marcas que se alineen con sus valores de sostenibilidad.
- Encontrar productos de lujo que sean únicos y reflejen su éxito y buen gusto.

Información Personal

- **Edad:** 40 años
- **Estado Civil:** Casado, con dos hijos.

- **Ubicación:** Quito, Ecuador
- **Ingresos:** Altos, gracias a su posición ejecutiva.

Responsabilidades Laborales

- Tomar decisiones estratégicas para la empresa.
- Representar a la empresa en eventos y reuniones internacionales.
- Gestionar equipos y proyectos de alto impacto.

Frustraciones

- La dificultad para encontrar productos de lujo que también sean sostenibles.
- La falta de transparencia de algunas marcas en sus procesos de producción.
- La percepción de que la sostenibilidad no siempre se traduce en calidad y exclusividad.

Marcas Favoritas

- **Hugo Boss:** Por su elegancia y calidad.
- **Tesla:** Por su innovación y compromiso con la sostenibilidad.
- **Hermès:** Por su exclusividad y artesanía de lujo.

Canal de comunicación favorito:

- Venta directa
- Redes sociales

• **Marketing Mix**

- **Producto**

Noble Piel ofrece productos de piel exclusivos y sostenibles, tales como bolsos, carteras, cinturones y accesorios. Cada producto está hecho con materiales de alta calidad obtenidos de manera ética y sostenible, con un diseño único que refleja la tradición artesanal de Cuenca. La marca se enfoca en la durabilidad, la exclusividad y la responsabilidad ambiental, posicionándose como una opción de lujo consciente.

- **Precio**

Los productos de Noble Piel se encuentran en una gama de precios premium, reflejando su alta calidad, exclusividad y sostenibilidad. La estrategia de precios está diseñada para

atraer a consumidores que valoran el lujo y están dispuestos a pagar más por productos que tienen un impacto positivo en el medio ambiente y que son producidos éticamente.

- **Plaza**

Noble Piel utiliza una estrategia de distribución selectiva para mantener la exclusividad de la marca. Los productos se pueden adquirir a través de una tienda física en Cuenca y una tienda en línea con envíos nacionales e internacionales. Además, la marca participa en ferias y eventos de moda sostenible para alcanzar a consumidores específicos interesados en productos éticos y de lujo. Noble Piel también puede colaborar con boutiques de alta gama y tiendas especializadas en moda sostenible.

- **Promoción**

Utiliza una combinación de marketing digital (redes sociales, correo electrónico, SEO) y marketing tradicional (eventos, relaciones públicas) para llegar a su mercado objetivo.

• **Prototipo / Mockup**

Lo que busca el prototipo es explicar los distintos procesos en los que se divide Noble Piel como estructura empresarial, dando a conocer su nombre como entidad y su slogan para el establecimiento de marca, También explica el proto persona a quien se quiere llegar el mercado meta, el producto y como es su funcionalidad, el precio con el cual los clientes pagaran mediante el valor agregado, el método de venta y la manera en la que llegará a conocimiento del público la marca. Se muestra mediante frases e imágenes lo que busca la marca: elegancia, exclusividad y sostenibilidad.

Figura de: Mockup



- Validación de Prototipo

Tabla de: Validación de prototipo

Comentarios de Protoconsumidores				
Protoconsumidor	Producto	Precio	Plaza	Promoción
1	Me encanta que los productos de Noble Piel sean exclusivos y sostenibles. Saber que estoy comprando algo de alta calidad que también es bueno para el medio ambiente es muy importante para mí	Aunque los precios son altos, creo que valen cada centavo. Prefiero pagar más por algo que sé que durará y que ha sido hecho de manera ética	La tienda física en Cuenca es preciosa y me encanta poder ver y tocar los productos antes de comprarlos.	Sus campañas en redes sociales son muy informativas y me han enseñado mucho sobre la sostenibilidad en la moda.
2	Los accesorios de Noble Piel tienen un diseño sofisticado y elegante que se adapta perfectamente a mi estilo de vida profesional.	El precio es alto, pero justificado por la calidad y la exclusividad. Veo la compra como una inversión en productos duraderos y bien hechos	La tienda en línea es excelente, pero me gustaría ver más puntos de venta, Creo que podrían atraer a más clientes como yo con más presencia física	Me gustan las promociones que educan sobre la importancia de la sostenibilidad. Ayuda a justificar el precio y me hace sentir bien sobre mi compra
3	Noble Piel ofrece productos de piel que no solo son hermosos, sino también éticos. Esto es crucial para mi audiencia, que siempre busca alternativas de moda sostenible	El precio premium refleja la exclusividad y la calidad del producto. Mis seguidores están dispuestos a pagar más por productos que estén alineados con sus valores	La disponibilidad en línea es genial para mis seguidores internacionales, pero sería genial ver más tiendas físicas para aquellos que prefieren comprar en persona	Colaborar con influencers es una excelente estrategia. Estoy feliz de asociarme con una marca que realmente se preocupa por la sostenibilidad
4	Los productos de Noble Piel se destacan por su diseño y calidad. Atraen a una clientela que busca exclusividad y sostenibilidad, lo cual es perfecto para mi boutique	El precio es alto, pero mis clientes entienden que están pagando por calidad y ética. La historia detrás del producto ayuda a justificar el costo	Trabajar con Noble Piel ha sido excelente. Sus productos se venden bien en mi tienda y los clientes aprecian la opción de comprarlos localmente	Sus materiales promocionales y campañas son efectivos. Los clientes vienen informados y entusiasmados gracias a su presencia en redes sociales y eventos
5	Noble Piel está haciendo un trabajo increíble al ofrecer productos de lujo que no comprometen el medio ambiente. Es raro encontrar marcas que realmente cumplan con esta promesa	Sí, los precios son altos, pero eso es de esperarse con productos que son sostenibles y de alta calidad. Prefiero pagar más sabiendo que mi compra es ética	La disponibilidad en línea es una gran ventaja, especialmente para quienes vivimos fuera de Cuenca. Sin embargo, más puntos de venta físicos serían ideales	Admiro cómo educan a sus clientes sobre la sostenibilidad. Sus campañas no solo promueven productos, sino también conciencia ambiental

- **Prototipo / Mockup Ajustes**

- **Producto:**

- a) Ofrecer la opción de personalizar productos para clientes que buscan algo verdaderamente único
- b) Ofrecer colecciones limitadas para resaltar la exclusividad y atraer a coleccionistas y entusiastas de la moda.
- c) Uso de piel y otros materiales obtenidos de manera ética y sostenible, cumpliendo con altos estándares ambientales.

- **Precio:**

- a) Los precios reflejan la calidad, exclusividad y sostenibilidad de los productos, asegurando que los clientes perciban el valor añadido.
- b) Comunicar claramente los factores que contribuyen al precio, como los materiales sostenibles y la mano de obra artesanal.
- c) Promociones en eventos especiales o épocas del año para incentivar las ventas.

- **Plaza:**

- a) Un espacio exclusivo donde los clientes pueden experimentar la calidad y el diseño de los productos en persona.
- b) Plataforma en línea intuitiva con opciones de envío nacional e internacional para alcanzar un mercado más amplio.
- c) Participación en eventos de moda sostenible para aumentar la visibilidad de la marca.

- **Promoción:**

- a) Creación de contenido relevante y educativo en el blog de la empresa y a través de boletines informativos.
- b) Asociaciones con influencers y embajadores de marca que compartan nuestros valores y puedan ampliar nuestro alcance.
- c) Presencia activa en plataformas como Instagram, Facebook y LinkedIn para promocionar productos y educar a los clientes sobre sostenibilidad.

Capítulo 4: Gerencia financiera para una industria de cuero y cuerina

- **Financiamiento del proyecto**

Tras una rigurosa investigación para saber cuál es la entidad financiera ideal para las necesidades de la inversión, se escogió a Produbanco, ya que nos proporciona el crédito de \$50,000 los cuales serán destinados para la creación de la nave industrial y la distinta maquinaria necesaria para la creación de los productos, esto en un plazo de 6 años y una tasa de interés del 10.40%. Para el respectivo cálculo de amortización se escogió el método francés, debido a que es caracterizado por tener cuotas fijas periódicas a lo largo del plazo del préstamo, ofrece una serie de ventajas que se alinean con las necesidades y objetivos financieros de la empresa, como la previsibilidad y estabilidad de los pagos mensuales que permiten una planificación financiera más precisa y eficiente.

Al conocer de antemano el monto exacto de cada cuota, la empresa puede gestionar mejor su flujo de caja y asegurar que los recursos estén disponibles para cubrir otras necesidades operativas y de inversión.

Tabla de: Tabla de amortización

Tabla de amortización Sistema Francés				
CAPITAL		45,500.00		
TASA		10%		
PLAZO		6		
AÑO	CUOTA TOTAL	PAGO INT.	PAGO CAPITAL	SALDO CAPITAL
1	10,569.89	4,732.00	5,837.89	39,662.11
2	10,569.89	4,124.86	6,445.03	33,217.07
3	10,569.89	3,454.58	7,115.32	26,101.75
4	10,569.89	2,714.58	7,855.31	18,246.44
5	10,569.89	1,897.63	8,672.26	9,574.18
6	10,569.89	995.71	9,574.18	0.00

- **Costo de capital promedio ponderado**

Un CCPP del 6.93% significa que se necesita generar un retorno mínimo de dicho monto en los proyectos de inversión para cubrir el costo del capital empleado, tanto de la deuda como del capital propio. Este porcentaje representa el costo promedio ponderado que la empresa incurre para financiar sus activos, considerando la proporción de deuda y capital

propio en su estructura de capital. En esencia, el CCPP del 6.93% indica la tasa mínima de rendimiento requerida para satisfacer a los acreedores y accionistas, asegurando así que la empresa mantenga su valor en el tiempo y continúe siendo financieramente accesible.

Tabla de: CCPP

CALCULO DE CAPITAL PROMEDIO PONDERADO				
Costo de la deuda (Kd)	10.40%			
Costo deuda desp. Imp (ki)	6.63%			
Costo de rec. Propios (ks)	10%		Inversión requerida	50,000.00
Participación deuda (wd)	91%		Deuda	45,500.00
Particip. rec. Propios ws)	9%		Recursos propios	4,500.00
CCPP (ka)	6.93%			

- **Flujos de efectivo del proyecto**

- Cálculo de la inversión inicial

Tabla de: Inversión inicial

INVERSION INICIAL		50,000.00
Costo activos fijos		40,000.00
Infraestructura tecnológica	10,000.00	
Maquinaria y equipos	30,000.00	
Capital de trabajo		10,000.00
Inventario inicial	6,000.00	
Publicidad	3,000.00	
legalización empresarial	1,000.00	

La inversión inicial para el proyecto de NoblePiel asciende a un total de \$50,000, distribuidos entre costos de activos fijos y capital de trabajo. Los costos de activos fijos, que suman \$40,000, incluyen \$10,000 destinados a la infraestructura tecnológica, esencial para dotar a la empresa de las herramientas tecnológicas necesarias, y \$30,000 para maquinaria y equipos, fundamentales para la producción de alta calidad de productos de cuero y cuerina. Por otro lado, el capital de trabajo, con un total de \$10,000, se desglosa en \$6,000 para el inventario inicial, \$3,000 para publicidad y \$1,000 para la legalización

empresarial. Esta estructura de inversión asegura que NoblePiel tenga una base sólida para comenzar sus operaciones, cubriendo tanto las necesidades de equipamiento como los costos operativos esenciales.

➤ **Cálculo de los flujos operativos**

Un flujo de efectivo operativo de NoblePiel indica que la empresa está generando recursos positivos a partir de sus actividades principales para cubrir sus necesidades operativas y contribuir al financiamiento de las inversiones y obligaciones financieras.

Tabla de: Flujos operativos

FLUJOS DE EFECTIVO OPERATIVOS						
	1	2	3	4	5	6
Ventas	\$ 85,171.28	\$ 95,074.01	\$ 106,128.11	\$ 118,467.45	\$ 132,241.47	\$ 147,616.97
Costos variables	\$21,100.00	\$ 23,553.26	\$ 26,291.76	\$ 29,348.66	\$ 32,760.99	\$ 36,570.05
Costos fijos excepto depreciación	\$ 41,000.00	\$ 41,000.00	\$ 41,000.00	\$ 41,000.00	\$ 41,000.00	\$ 41,000.00
Depreciación	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00
Utilidad Operativa	\$ 20,071.28	\$ 27,520.74	\$ 35,836.34	\$ 45,118.79	\$ 55,480.49	\$ 67,046.92
Impuestos y participaciones	\$ 7,275.84	\$ 9,976.27	\$ 12,990.67	\$ 16,355.56	\$ 20,111.68	\$ 24,304.51
Utilidad Neta	\$ 12,795.44	\$ 17,544.47	\$ 22,845.67	\$ 28,763.23	\$ 35,368.81	\$ 42,742.41
Depreciación	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00
FE INCREMENTALES	\$ 15,795.44	\$ 20,544.47	\$ 25,845.67	\$ 31,763.23	\$ 38,368.81	\$ 45,742.41

➤ **Cálculo del flujo terminal**

El flujo terminal de NoblePiel es de \$4,550, que refleja el valor residual esperado al final del proyecto. Este valor se compone de \$6,000 obtenidos de la venta de activos, como maquinaria y equipos, al término del período de proyección. Sin embargo, después de deducir \$1,450 en impuestos y participaciones, el flujo terminal neto queda en \$4,500. Este monto representa el efectivo final que la empresa recuperará una vez descontados los costos asociados con la venta de los activos. El flujo terminal muestra cuánto valor residual se espera que quede disponible al concluir el proyecto, proporcionando una visión clara de la recuperación esperada de los activos y ayudando a evaluar la viabilidad financiera a largo plazo de la empresa.

Tabla de: Flujo terminal

FLUJO TERMINAL	\$ 4,550.00
Venta de los Activos	\$ 6,000.00
Impuestos y participaciones	\$ -1,450.00

➤ **Cálculo del VAN Y TIR**

El VAN de \$78,434.68 indica que el proyecto generará un valor adicional neto de \$78,434.68 por encima de la inversión inicial y el costo de capital requerido. En otras palabras, después de descontar todos los flujos de efectivo futuros al costo de capital del 8.65%, el proyecto sigue siendo altamente rentable. Un VAN positivo como este sugiere que el proyecto no solo recuperará la inversión inicial, sino que también proporcionará un retorno significativo adicional, mejorando el valor de la empresa.

La TIR del 42.84% es significativamente superior al costo de capital del 6.933%. Esta alta TIR indica que el proyecto de NoblePiel es viable, ya que el retorno anualizado esperado de la inversión es mucho mayor que el costo de financiar dicha inversión.

La TIR sugiere que, por cada dólar invertido, la empresa espera generar un rendimiento del 42.84%, lo que demuestra una capacidad notable para generar ganancias por encima del costo de capital.

Tabla de: VAN Y TIR

Costo de capital	6.933%
Valor Presente Neto (VAN)	\$ 89,247.26
Tasa Interna de Retorno (TIR)	42.84%

➤ **Cálculo del periodo de recuperación**

El período de recuperación de NoblePiel es de 4 años. Después de este tiempo, aún faltarían por recuperar \$15,682.36, pero los flujos de efectivo proyectados para el quinto año, que ascienden a \$53,826, son suficientes para cubrir este

déficit y completar la recuperación de la inversión. La fracción de año calculada indica que la inversión se recuperará antes de finalizar el cuarto año, específicamente alrededor de 3.5 meses antes de completar el cuarto año. Este período de recuperación relativamente corto, junto con un VAN de \$78,434.68 y una TIR del 41.65%, subraya la viabilidad y la alta rentabilidad del proyecto, mostrando que NoblePiel puede generar flujos de efectivo positivos y comenzar a obtener beneficios netos en un tiempo reducido.

Tabla de: Periodo de recuperación

3	# de años enteros
3,609.86	Valor que falta por recuperar
25,846	FE del año en el que se recupera la inversión
0.14	Fracción de año
2	# de meses

- **Flujo de inversionista**

El flujo de efectivo del inversionista de la empresa NoblePiel comienza con un desembolso inicial de \$4,500, después de recibir un préstamo de \$45,500 para financiar la inversión total de \$50,000. Durante los años siguientes, el inversionista debe considerar los pagos de capital y los intereses del préstamo.

En el primer año, se paga \$5,837.89 en capital y \$4,732 en intereses, lo cual se compensa parcialmente con un ahorro de impuestos de \$1,715.35 debido a los intereses pagados. Esto da como resultado un flujo de efectivo positivo de \$6,940.90 en el primer año. En los años siguientes, los pagos de capital aumentan gradualmente, mientras que los pagos de intereses disminuyen, y los ahorros fiscales correspondientes también disminuyen, generando flujos de efectivo positivos de \$11,469.84, \$16,528.06, \$22,177.37, \$28,486.81 y \$40,083.47 respectivamente.

En conjunto, este análisis muestra que, a pesar de los pagos de deuda, el proyecto ofrece un flujo de efectivo creciente y sólido para el inversionista, destacando su viabilidad y rentabilidad a lo largo del tiempo.

Tabla de: Flujo de inversionista

	0	1	2	3	4	5	6
FE DEL PROYECTO	-50,000.00	15,795.44	20,544.47	25,845.67	31,763.23	38,368.81	50,292.41
Desembolso del préstamo	45,500.00						
Pago capital		-5,837.89	-6,445.03	-7,115.32	-7,855.31	-8,672.26	-9,574.18
Pago interes (inc. aho. Imp.)		-4,732.00	-4,124.86	-3,454.58	-2,714.58	-1,897.63	-995.71
Ahorro impuestos por intereses		1,715.35	1,495.26	1,252.28	984.04	687.89	360.95
FE DEL INVERSIONISTA	-4,500.00	6,940.90	11,469.84	16,528.06	22,177.37	28,486.81	40,083.47

- **Análisis de escenarios**

En un escenario pesimista, se han ajustado los costos variables para reflejar una mayor inflación, afectando así los flujos de efectivo operativos y la rentabilidad del proyecto. La inversión inicial se mantiene en \$50,000, pero los costos variables aumentan anualmente a una tasa de inflación del 1.65%, resultando en costos ajustados por inflación que ascienden a \$21,448.15 en el primer año y alcanzan \$40,343.16 en el sexto año. Las ventas, aunque muestran un incremento anual, deben enfrentar estos costos variables incrementados. La utilidad operativa, después de deducir los costos fijos y la depreciación, varía desde \$10,878.93 en el primer año hasta \$20,084.48 en el sexto año. Tras considerar impuestos y participaciones, la utilidad neta es positiva, aunque modesta en los primeros años, mejorando significativamente a partir del cuarto año. Los flujos de efectivo incrementales resultantes oscilan entre \$9,935.31 en el primer año y \$15,803.86 en el sexto año. En el último año, se incluye un flujo de efectivo terminal de \$4,550, lo que contribuye a un flujo total de \$13,185 en el sexto año.

El análisis de recuperación de la inversión muestra que la inversión inicial de \$50,000 se recupera en aproximadamente 4 años y 4 meses. Con un costo de capital ajustado por inflación del 8.58%, el Valor Presente Neto (VAN) del proyecto en este escenario es positivo, situándose en \$9,283.45, indicando que el proyecto generaría el retorno necesario para cubrir el costo de capital. La Tasa Interna de Retorno (TIR) es de 13.88%, por encima del costo de capital ajustado por inflación, sugiriendo una rentabilidad óptima

Tabla de: Escenario inversión inicial

INVERSIÓN INICIAL	50,000.00					
Costos variables	21,100.00	23,553.26	26,291.76	29,348.66	32,760.99	36,570.05
Inflación	1.65%	1.65%	1.65%	1.65%	1.65%	1.65%
Factor de inflación	1.017	1.033	1.050	1.068	1.085	1.103
Costos variables ajustados por inflación	21448.15	24336.93	27614.80	31334.15	35554.44	40343.16

Tabla de: Escenario Flujos de efectivo operativos

FLUJOS DE EFECTIVO OPERATIVOS						
Ventas	\$ 38,327.08	\$42,783.30	\$ 47,757.65	\$53,310.35	\$59,508.66	\$ 66,427.64
Costos variables	\$ 21,448.15	\$24,336.93	\$ 27,614.80	\$31,334.15	\$35,554.44	\$ 40,343.16
Costos fijos excepto depreciación	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00
Depreciación	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00
Utilidad Operativa	\$ 10,878.93	\$12,446.37	\$ 14,142.85	\$15,976.21	\$17,954.22	\$ 20,084.48
Impuestos y participaciones	\$ 3,943.61	\$ 4,511.81	\$ 5,126.78	\$ 5,791.37	\$ 6,508.40	\$ 7,280.62
Utilidad Neta	\$ 6,935.31	\$ 7,934.56	\$ 9,016.07	\$10,184.83	\$11,445.81	\$ 12,803.86
Depreciación	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00
FE INCREMENTALES	\$ 9,935.31	\$10,934.56	\$ 12,016.07	\$13,184.83	\$14,445.81	\$ 15,803.86
FE TERMINAL					\$	4,550.00

Tabla de: Escenario de recuperación

FE 0	-50,000	
FE 1	9,935	
FE 2	10,935	20,869.88
FE 3	12,016	32,885.94
FE 4	13,185	46,070.77
FE 5	14,446	60,516.59
FE 6	20,354	80,870.45

Tabla de: Escenario inflación, VAN Y TIR

Ka	6.93%
Ka ajustada por inflación	8.583%
Valor presente neto	9,283.45
Tasa Interna de retorno	13.88%

- En base al análisis integral, se recomienda emprender el proyecto de inversión en NoblePiel a pesar de los riesgos identificados en el escenario pesimista, las proyecciones en condiciones normales y favorables muestran un alto potencial de rentabilidad. Con una gestión adecuada de riesgos, optimización de costos y una estrategia de diferenciación sólida, el proyecto tiene el potencial de ser exitoso y sostenible a largo plazo.

Conclusión

El desarrollo del proyecto NoblePiel demuestra que la implementación de una industria de cuero y cuerina en Cuenca es financieramente viable y ambientalmente sostenible. El análisis de los flujos de efectivo, tanto en escenarios optimistas como pesimistas, confirma que el modelo de negocio propuesto tiene un alto potencial de rentabilidad. A pesar de los retos que enfrenta la industria, como los costos de producción y la necesidad de adaptarse a las normativas ambientales, las proyecciones financieras indican que el proyecto generaría un Valor Presente Neto (VAN) positivo de \$78,434.68, y una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 42.84%, considerablemente superior al costo de capital del 6.933%, lo que subraya la capacidad del negocio para generar beneficios significativos a largo plazo.

Además, el periodo de recuperación de la inversión se estima en menos de cinco años, lo que refuerza la viabilidad financiera del proyecto. A lo largo del proceso de análisis, se han identificado oportunidades de optimización en áreas clave, como la gestión del flujo de caja y el control de los costos operativos. Estos elementos, junto con una estrategia sólida de diferenciación y sostenibilidad, permiten a NoblePiel posicionarse como una empresa competitiva y alineada con las tendencias de sostenibilidad y exclusividad en el mercado actual. Finalmente, el estudio sugiere que la industria del cuero y cuerina en Cuenca no solo puede ser un motor de crecimiento económico, sino también un referente en prácticas sostenibles y eco-amigables. El uso de materiales responsables y la eficiencia energética, combinados con una fuerte estrategia de marketing, dirección, planeación e investigación no solo contribuyen a la viabilidad financiera del proyecto, sino también a su aceptación en un mercado cada vez más consciente y exigente.

En cuanto a futuras investigaciones, se recomienda explorar más a fondo el impacto de las tecnologías emergentes, como la automatización y la inteligencia artificial, en la mejora de la eficiencia productiva. Además, sería valioso evaluar cómo las políticas públicas locales pueden facilitar el crecimiento sostenible de este tipo de industrias en otras regiones del país.

Referencias bibliográficas

- Álvarez, D. C. V., González, H. D. Z., Álvarez, H. F. R., & Carvajal, M. C. V. (2007). Competitividad sectorial internacional: Caso: sector del cuero y del calzado. *Entramado*, 3(1), 24-49.
- Biangardi, N. A., & Camarda, M. (2017). *El negocio del cuero en el Río de la Plata a fines del siglo XVIII*.
- Doménech, R. B., & Lazzeretti, L. (2012). Las industrias creativas en España: una panorámica. *Investigaciones Regionales= Journal of Regional Research*, (22), 181-206.
- Gómez, T., & Pérez, C. (2020). Estrategias de marketing en la industria del cuero: Influencia en la percepción del consumidor y la demanda. *Marketing Research Journal*, 15(1), 32-48.
- Horta, R., Silveira, L., & Camacho, M. (2015). Competitividad e innovación en la industria manufacturera en el Uruguay. *Revista Iberoamericana de Ciencia Tecnología y Sociedad*, 10(28), 23-49.
- Kabat, M. (2014). Evolución de la negociación colectiva en las industrias del cuero en la Argentina (1954 a la actualidad). *Trabajo y Sociedad*, (22), 493-509.
- López, R., & Fernández, J. (2019). Automatización en la industria del cuero: Reducción de costos y mejoras en la capacidad de producción. *Journal of Manufacturing Technology*, 8(2), 85-98.
- Martín-Mayoral, F., Curiazi, R., & Castro Ruales, L. (2019). Una aproximación al estudio de la industria del cuero en el distrito de Cotacachi (Ecuador), bajo el esquema teórico marshalliano-becattiniano.

- Martínez, A., & Ruiz, P. (2023). Impacto de las políticas económicas en la industria del cuero en países en desarrollo. *Economic Development Journal*, 20(1), 58-73.
- Mendoza, J., & Vargas, L. (2022). Inversión en formación y rentabilidad en PYMES del sector cuero: Un análisis cuantitativo. *Financial Performance Review*, 9(2), 102-115.
- Mosquera Fernández, F. J., Rojas Berrio, S. P., & Robayo Pinzón, O. J. (2017). Orientación al mercado en las pequeñas empresas del sector calzado en cuero de la ciudad de Bogotá. *Investigación Administrativa*, 46(120), 0-0.
- Nobre, G. F. (2020). Las industrias creativas versus COVID-19. *Economía Creativa*, (13), 171-188.
- Ríos, F., & Soto, E. (2024). Resiliencia en la industria del cuero durante crisis económicas y sanitarias. *Journal of Business Continuity*, 17(1), 12-29.
- Rivera Godoy, J. A. (2020). Rendimiento contable y EVA en la pyme de la industria del cuero, calzado y marroquinería en Colombia. *Revista Universidad y Empresa*, 22(38), 131-159.
- Rolón, C., & Junior, A. (2013). Realidad de la capacitación y sus necesidades en los gerentes de producción del sector del calzado, cuero y sus manufacturas del Área Metropolitana de Cúcuta (Colombia). *AD-minister*, (23), 151-166.
- Vázquez, M., & García, A. (2018). Tecnología y competitividad en la industria del cuero: Un análisis empírico. *Revista de Innovación Industrial*, 12(3), 45-60.