

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Proyecto de Emprendimiento “MW InMoral”

Trabajo de Grado

José Guillermo Palomino Arroyave
Wilfer Albeiro Morales Monroy

Bogotá, D.C.
2020

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Proyecto de Emprendimiento “MW InMoral”

Trabajo de Grado

Autores:

José Guillermo Palomino Arroyave

Wilfer Albeiro Morales Monroy

Tutor: Luis Alberto Buitrago Jiménez

Maestría en Administración MBA

Bogotá, D.C.

2020

Tabla de contenido

Resumen	vi
1. Descripción del proyecto	1
1.1. Planteamiento del problema y justificación	1
1.2. Objetivos del proyecto	7
1.2.1. Objetivo general	7
1.2.2. Objetivos específicos	7
2. Análisis situacional	8
2.1. Contexto	8
2.1.1. Contexto económico.....	8
2.1.2. Contexto Social	13
2.2. Clientes	16
2.3. Competencia.....	18
2.3.1. Competidores Directos.....	19
2.3.2. Competidor Sustituto.....	24
2.3.3. Competidor Potencial	25
2.3.4. Tabla de comparación de competencia	26
2.4. Análisis PESTEL.....	27
2.5. Análisis DOFA	35
3. Estrategia de Mercado	41
3.1. Segmentación de la Industria.....	41
3.2. Segmentación por Ubicación	43
3.3. Segmentación por Población	44
3.4. Segmentación por comportamiento de compra.....	45
4. Estrategia de Marca	47
4.1. Postura de Marca.....	47

4.1.1.	Personalidad de la marca	48
4.1.2.	Marca como símbolo	49
4.1.3.	Brand Vision	49
4.1.4.	Territorio de marca	50
4.1.5.	Declaración de posicionamiento	50
4.1.6.	Brand manifiesto	50
4.2.	Diseño de Productos	52
4.3.	Objetivos Comerciales	54
4.1.	Análisis de campo con usuarios	54
4.1.1.	Encuesta futuros consumidores	55
4.1.2.	Herramienta Google Trends	59
4.1.3.	Herramienta Google Ads	62
4.1.4.	Herramienta Face Coding	63
4.1.5.	Herramienta Eye Tracker	65
4.1.5.1.	MW Inmoral - Home Page	66
4.1.5.2.	Validación Market Place	68
4.2.	Proyección de ventas	69
5.	Estrategia Operativa	72
5.1.	Descripción del servicio	72
5.2.	Cadena de valor MW Inmoral	73
5.3.	Paleta de colores de productos	74
5.4.	Empresas de Transporte	75
5.5.	Gestión de Calidad	76
5.5.1.	Indicadores de calidad de proveedores maquila	77
5.5.2.	Indicadores de calidad de proveedores transporte	77
6.	Estrategia Financiera	78
6.1.	Inversión Inicial	78
6.2.	Costos de fabricación y precio de venta por unidad	79

6.3.	Flujo de caja Proyectado (Optimista y Pesimista)	82
6.4.	Crecimiento ventas - Optimista	82
6.5.	Flujo de Caja Proyectado (Optimista)	84
6.6.	Flujo Proyectado Pesimista - Crecimiento ventas (-30%)	85
7.	Estructura Organizacional	86
7.1.	Descripción de cargos	88
7.2.	Política Salarial	90
8.	Referencias bibliográficas	91

- a. *Declaración de autonomía:* Declaramos bajo gravedad de juramento, que hemos escrito el presente tesis de maestría por nuestra propia cuenta, y que por lo tanto, su contenido es original. Declaramos que hemos indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información, y que esta tesis de maestría no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.
- b. *Declaración de exoneración de responsabilidad:* “Declaramos que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de sus autores. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.



Luis Alberto Buitrago Jiménez
Tutor
15 de enero del 2020



José Guillermo Palomino Arroyave
Autor
15 de enero del 2020



Wilfer Albeiro Morales Monrroy
Autor
15 de enero del 2020

Lista de figuras

Figura 1. Comercio Conectado	6
Figura 2. Comportamiento del PIB de Colombia en los últimos 8 años.....	8
Figura 3. Comportamiento del PIB de Colombia entre 1960 a 2018.....	9
Figura 4. IPC de Colombia en los últimos 10 años.	10
Figura 5. Inflación total (azul) período 2000-2018, con respecto a la meta impuesta (gris) para el mismo período.	11
Figura 6. Evolución de la TRM en la última década.....	12
Figura 7. Evolución de la tasa de interés en la última década.	13
Figura 8. Evolución del índice GINI. Colombia 2009-2017.	14
Figura 9. Tasa de pobreza en Colombia. Evolución.	15
Figura 10. Comparativo MW INMORAL competidores directos (nacionales y extranjeros).	26
Figura 11. Análisis PESTEL.	29
Figura 12. Factores externos análisis PESTEL.	29
Figura 13. Qué es la Matriz DOFA, Matriz FODA o Matriz DAFO.	35
Figura 14. Diagrama de Grupos Estratégicos del sector Bolsos & Accesorios.	42
Figura 15. Segmentación geográfica para el producto.....	43
Figura 16. Estratos en las principales zonas urbanas de Colombia.....	44
Figura 17. Medios de compra online de los colombianos.	46
Figura 18. Modelos de logotipo de marroquineras	47
Figura 19. Modelos de logotipo MW Inmoral.....	48
Figura 20 Logotipo MW INMORAL.....	49
Figura 21. Calculo de muestra.....	55
Figura 22. Proyección unidades de venta a 3 años	71
Figura 23. Cadena de valor MW Inmoral. Fuente: Elaboración propia	74
Figura 24. Inversión plataforma tecnológica.....	78
Figura 25. Inversión insumos para fabricación de maletines.....	78
Figura 26. Costo y precio de venta Maletín Universitario.....	79
Figura 27. Costo y precio de venta Maletín Aventurero	80
Figura 28. Costo y precio de venta Maletín Fotógrafo.....	80
Figura 29. Costo y precio de venta Maletín Urbano.....	81
Figura 30. Costo y precio de venta Maletín Viajero.....	81
Figura 31. Inversión Inicial.....	82
Figura 32. Proyección de ventas optimista a 3 años.....	83
Figura 33. Proyección de costo de venta optimista a 3 años	83
Figura 34. Flujo de Caja Proyectado - Optimista	84
Figura 35. Flujo de Caja Proyectado - Pesimista.....	85
Figura 36. Estructura Organizacional Inicial.....	86
Figura 37. Estructura Organizacional Proyectada	87

Resumen

Este proyecto aplicado empresarial tiene como propósito desarrollar el plan de negocio para el emprendimiento denominado “MW InMoral”, cuyo modelo de negocio está enfocado en una plataforma completamente digital. El diferenciador de esta propuesta de valor, es que permite al usuario realizar la personalización de su maletín. En la página web, el cliente seleccionará uno de los productos de las propuestas existentes en el Market Place, y posteriormente tendrá la opción de escoger los colores, accesorios y materiales con los cuales quiere confeccionar su maletín, de acuerdo a sus gustos e intereses, además de poder incluir su nombre para que sea un elemento único y diferenciador. Todos estos cambios serán vistos y ajustados en tiempo real por el cliente, que dispondrá de una interfaz gráfica moderna, de fácil utilización, responsive, para ser usada desde el móvil, tableta y equipo de escritorio. La propuesta estará acompañada de la estrategia de marketing, gestión de operaciones, estructura organizacional y modelo financiero, para conocer la viabilidad del proyecto y poder justificar la etapa de implementación, que se dará en una segunda fase.

Para análisis del mercado, dispondremos de datos obtenidos de fuentes secundarias como el DANE, Banco Mundial, MinTIC, Google Trends, y otras; así como de primarias, como entrevistas a los futuros consumidores, y herramientas como Face Coding y Eye Tracker para medir el grado de aceptación que tendría el emprendimiento entre los futuros consumidores.

Palabras clave / Keywords: Maletín, Morral, Cuero, Leather, Colombia, Fashion, Moda

1. Descripción del proyecto

1.1. Planteamiento del problema y justificación

Como lo informa Gómez (1985) la cultura colombiana siempre ha estado muy conectada con la industria del cuero. Al realizar un análisis retrospectivo de nuestra historia, encontramos que a principios del siglo XX la estructura social era netamente rural, para entonces la historia del cuero en cuestiones de moda, tenía mucha conexión con la industria del calzado, donde básicamente se convertía en una pieza de vestir valiosa para las personas, ya que era un accesorio para lucir en ocasiones especiales, como asistir a la iglesia los domingos o salir de paseo al pueblo más cercano; así mismo, era exigido su uso en las escuelas para los estudiantes.

Este mismo autor afirma que con el fenómeno de los años 50, debido al incremento de la violencia partidista, se generó un alto desplazamiento de campesinos a las ciudades, dando como consecuencia una mayor demanda de la industria de calzado del cuero, ya que la población de las ciudades aumentó significativamente, y su inserción a la vida citadina, tuvo que acompañarse de la adopción de costumbres de la moda y de los códigos de vestimenta; para la época, el zapato en cuero sólo lo utilizaba el 40% de la población, y debido a estos fenómenos migratorios, este porcentaje se incrementó significativamente, sin duda un periodo de bonanza para la industria (Gómez, 1985).

La industria marroquinera, aprovechando esta bonanza del calzado en cuero, comenzó a incursionar en otros segmentos, principalmente enfocados en la industria femenina para resaltar la belleza y clase de la mujer. Debido a esto, se inclinó por el desarrollo de productos como carteras, accesorios y prendas de vestir femeninas cada vez más exclusivas y modernas, que tuvieron una gran aceptación y auge desde su introducción. En la actualidad este fenómeno ha estado cambiando y su incursión en el mercado masculino se ha ido incrementando (Correa, 2019).

En este cambio de paradigma, el mercado masculino se ha vuelto más preponderante para la industria marroquinera, volviéndose cada vez más exclusivo y exigente, especialmente en productos como maletines, morrales y accesorios como billeteras.

Con respecto a la producción del cuero, Gómez (1985) afirma que, desde hace 34 años, Colombia ocupa el octavo lugar en cría de ganado a nivel internacional, y posee cueros de la más alta calidad, y que ha logrado subsanar situaciones difíciles, como la lucha contra el contrabando, los productos sustitutos y los problemas provenientes de iniciativas medio ambientales y protección animal, que han obligado a mejorar los procesos de fabricación y transformación, para ser amigables con la naturaleza, como generación de productos sintéticos. Así lo confirma la creciente demanda de productos en cuero, de países como Estados Unidos, Canadá, Europa, Australia y el Caribe.

¿Qué oportunidades tiene la industria del cuero en Colombia? Según informe de PROCOLOMBIA (2016), el país tiene excelentes oportunidades de crecimiento del comercio nacional y para las exportaciones. Lo anterior, tomando como referencia los tratados de libre comercio suscritos con la unión europea y Estados Unidos.

Según informe de OEC (2017) las exportaciones de Colombia representaron \$39,9 Miles de millones para el año 2017, distribuidos en: 1) petróleo crudo; \$11,1 miles de millones, 2) briquetas de carbón; \$7,63 miles de millones, 3) refinado de petróleo; \$2,06 miles de millones y 4) otros; \$1,45 miles de millones. Por otra parte, este mismo informe expone que la industria del cuero colombiana representó el 0,37% del total de las exportaciones del país en el año 2017.

Tomando como referencia estas cifras, se hace necesario implementar nuevas políticas de exportación por parte del gobierno nacional, rescatando la iniciativa estatal de apoyar al sector del cuero, el cual tiene altos estándares para competir con el mercado global (Bravo, 2016). OEC (2017) establece que Colombia representa en la producción de artículos de cuero a nivel mundial solo 0,76%, estando aún muy por debajo de países líderes como: Italia;13%, China;16%, Hungría;9,4%, Francia;6,6%, Alemania;4,8%, Estados Unidos;4,7%, entre otros.

De acuerdo con el último informe de PROCOLOMBIA (2016) se debe sincronizar la política gubernamental, para impulsar internacionalmente la industria del cuero colombiana, y se espera que con la política actual de economía naranja, que empezó a tomar relevancia en el año 2018 con el nuevo gobierno, se pueda potencializar el Know How, con innovación y desarrollo de nuevas formas de comercializar los productos, y salir de un modelo tradicional de punto de venta físico, al de comercialización a través de plataformas digitales. Llegando a mercados muy atractivos para el consumidor del cuero e incentivar el emprendimiento local relacionado con el sector.

En el informe de la revista dinero de 2018, Luis Gustavo Florez, presidente de la Asociación Colombiana de Industriales de Cuero, Calzado y las Manufacturas de Cuero (Acicam), afirma que después de unas cifras negativas en los años 2016 y 2017, se ha evidenciado un crecimiento de 2% en la producción y que se proyecta aumentar al 3.5% en los próximos años.

De este informe cabe destacar lo siguiente:

- Los consumidores europeos son cada vez más conscientes de sus gastos y compras, y es por esta razón que están en la búsqueda de productos duraderos y de alta calidad, como lo es el cuero, que adaptarse a las exigencias del mercado.
- La demanda de productos provenientes de comunidades étnicas y con prácticas amigables con el medio ambiente, es un gran atractivo para el consumidor, en este sentido, se ve una alta oportunidad de negocio para artículos como los maletines, cinturones, bolsos y demás, que vayan acorde con el estilo de vida del consumidor.
- Otro punto relevante, es el aumento exponencial de las compras por internet, facilitando concretar las ventas y disminuir inventarios, ya que se puede producir de acuerdo con volúmenes de pedidos y sin utilización de intermediarios.
- Los consumidores exigen productos livianos y diseñados ergonómicamente según las necesidades puntuales de cada cliente.
- Existe gran oportunidad en el mercado del cuero con productos terminados que vayan acorde con un estilo casual en el sector empresarial, académico, etc. Combinado la elegancia con diseño.

Finalmente, este mismo informe precisa que los canales de distribución para productos de equipaje y bienes de cuero son diversos, y en lo que respecta a los maletines, existe una extensa red, donde se destacan las ventas en sitio a través de almacenes de ropa, calzado, perfumerías, tiendas de ropa y accesorios deportivos, entre otros; pero se resalta que se hace necesario transformarlo a un modelo digital.

Paralelo a los desafíos que enfrenta la industria colombiana del cuero, se hace indispensable entender las nuevas tendencias de los consumidores en lo que respecta las compras por internet, ya que los productos deben diseñarse con los más altos índices de calidad, y un alto grado de personalización, que logre atraer al consumidor, entiendo sus necesidades particulares y exclusividad.

La creación de desarrollos digitales tiene grandes desafíos como crear plataformas que permitan intercambiar información, interfaces flexibles y modelo de negocio digital acomodado a una vida cada vez más agitada para el consumidor, y entender que el factor tiempo juega un papel importante en la experiencia digital, buscando comodidad en la compra, procedimiento logístico de entrega del producto, personalización y experiencia vivencial, para satisfacer y exceder expectativas (Trujillo, 2017)

Como se informa en el último boletín de MinTIC (2018), el fenómeno de conexión a internet en el campo mundial está creciendo exponencialmente y en el contexto colombiano no es la excepción, donde se espera un crecimiento continuo año tras año. En este informe se precisa que desde el año 2015 al año 2017 el acceso a internet de los colombianos creció en un promedio del 9 %. Se precisa que, de los 49 millones de colombianos, el 63% tiene acceso a la red y se estima que para el año 2022, por iniciativas gubernamentales, la conectividad llegue a un 85 %.

Por otra parte, según un reciente estudio realizado por Nielsen Colombia (2018), establece que los consumidores colombianos cada vez más, se están familiarizando con los hábitos de compra por internet, debido a un mayor acceso desde sus dispositivos móviles y la adopción de pasarelas de pago que evitan el fraude electrónico, generando confianza en el comprador.

A continuación, la figura 1 representa la incidencia de compra en línea de los consumidores para el año 2018 por cuatro tipos de categorías:

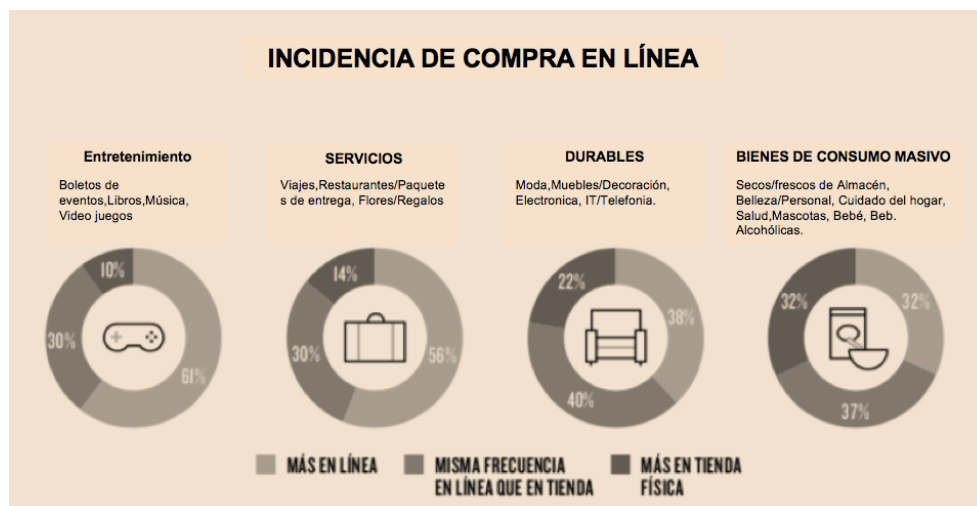


Figura 1. Comercio Conectado

Fuente: Tomado de Nielsen Holdings plc (NYSE: NLSN). (2018).

Como se puede evidenciar, tecnología móvil está generando mayores interacciones y por supuesto compras online según Grossman (2018), Jefe de Investigación Económica, Alcance y Relevancia para América Latina de McKinsey & Company, establece que en Colombia uno de los sectores que han tenido menores niveles de digitalización es el sector de manufactura, sector al cual pertenece la industria del cuero, es por ello que se debe iniciar procesos de transformación digital en esta industria para hacerla más competitiva.

Para concluir, el último informe de MINTIC (2019) establece que las tendencias globales como big data y analítica reinan entre las percepciones sobre cómo la tecnología aporta al crecimiento de los negocios. Resultado de los procesos de transformación digital, distintas áreas serán beneficiadas de la eficiencia, reducción de costos y generación de nuevas oportunidades a partir de nuevos productos y nuevas áreas geográficas donde posicionarse.

Con base en lo anterior surge la siguiente pregunta para el proyecto de emprendimiento “MW InMoral” ¿Cómo podemos crear un modelo de negocio enfocado a un canal de venta 100% digital para la comercialización de artículos de cuero inicialmente orientados a la línea masculina?

1.2. Objetivos del proyecto

Los siguientes son los objetivos establecidos para esta investigación:

1.2.1. Objetivo general

Desarrollar el proyecto de emprendimiento “MW InMoral” cuyo modelo de negocio está enfocado en una plataforma de comercialización completamente digital.

1.2.2. Objetivos específicos

- Construir el modelo estratégico de propuesta de Valor.
- Estructurar el modelo Financiero y de Mercadeo.
- Definir la estructura organizacional.

2. Análisis situacional

2.1. Contexto

2.1.1. Contexto económico.

De acuerdo con las cifras publicadas recientemente por el Banco de la República de Colombia, con respecto al comportamiento económico hasta el primer trimestre de 2019, se presenta un crecimiento de la economía de alrededor del 3 por ciento, presentando una leve recuperación de la tendencia bajista de los últimos tres años, en los cuales la economía mundial paso por una etapa de estancamiento, pero que da señales positivas de una reactivación.



Figura 2. Comportamiento del PIB de Colombia en los últimos 8 años.

Fuente: (DANE, 2019)

Entre enero y marzo del presente año el aumento del producto interno bruto (PIB) fue de 2,8 por ciento, el cual según analistas se ha visto jalonado principalmente por los sectores de finanzas y banca, comunicaciones, minería y comercio. Principalmente el crecimiento

se da en sectores que, si bien sirven de impulso a la economía del país, su desempeño no se traduce en un multiplicador de empleo, por lo que el crecimiento del PIB no se refleja en una generación de oportunidades para la población en general. Sin embargo, el panorama no significa que la economía del país esté estancada, pero sectores como la industria y el comercio, no están resultando tan dinámicos como se pudiera esperar que en emprendimientos como el del presente proyecto, se constituyen en un factor a considerar, a la hora de hacer las proyecciones de crecimiento en el mercado interno.

De acuerdo con cifras del Banco Mundial el PIB del país ha crecido desde los US\$100 mil millones en el año 2000, a US\$330 mil millones en 2018.

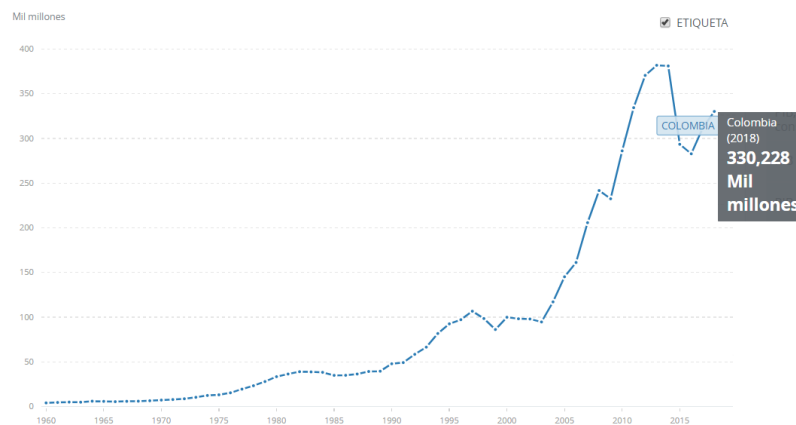


Figura 3. Comportamiento del PIB de Colombia entre 1960 a 2018.

Fuente: (Banco Mundial, 2019)

Otro factor dentro del análisis económico que se debe tener en cuenta, es el índice de precios al consumidor IPC, el cual mide la evolución del costo promedio de una canasta de bienes y servicios representativa del consumo final de los hogares, expresado en relación con un período base (Banco de la República, 2019), donde se observa que para Colombia su variación ha estado controlada en el último lustro, y para el tercer periodo de 2019 es de 3,31 %, lo cual es una buena noticia para el consumidor final.

IPC. Variación mensual, año corrido y anual

Total nacional (2010 - 2019)

2010 - 2019 (Mayo)			
Años	Variación %		
	Mensual	Año corrido	Anual*
2010	0,10	2,35	2,07
2011	0,28	2,20	3,02
2012	0,30	1,92	3,44
2013	0,28	1,49	2,00
2014	0,48	2,48	2,93
2015	0,26	3,22	4,41
2016	0,51	4,60	8,20
2017	0,23	3,23	4,37
2018	0,25	2,31	3,16
2019	0,31	2,44	3,31

Figura 4. IPC de Colombia en los últimos 10 años.

Fuente. (Banco de la República, 2019).

Con respecto a la inflación, se puede apreciar cómo se ha dado una variación anual de un solo dígito a lo largo de la última década, aunque se exhibe un patrón a la baja que desde 2016, año de su pico más alto, lo que ha resultado en una estabilización de los precios, que permite realizar proyecciones en cuanto a precios y costos en los ejercicios contables, que pueden determinar la viabilidad financiera de la empresa.

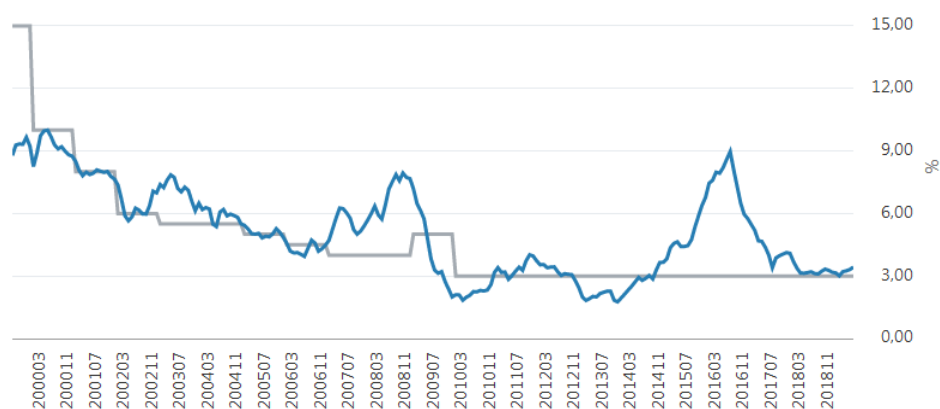


Figura 5. Inflación total (azul) período 2000-2018, con respecto a la meta impuesta (gris) para el mismo período.

Fuente: (Banco de La República, 2019)

Un factor que se hace visible en las proyecciones económicas que pueden dar cuenta del desempeño de un país, es la Tasa Representativa del Mercado, la cual consiste en la cantidad de pesos colombianos por un dólar de Estados Unidos (Banco de la República, 2019). Expone que la TRM se calcula con base en las operaciones de compra y venta de divisas y entre intermediarios financieros que transan en el mercado cambiario colombiano, con cumplimiento el mismo día de la negociación de las divisas.

La TRM registrada en los últimos 10 años se observa que tuvo una estabilización alrededor de los 2000 pesos por US\$ hasta finales del 2014, presentándose una drástica subida que llegó hasta los 3400 pesos por dólar en 2016, la cual se ha mantenido con algunas variaciones hasta 2019.



Figura 6. Evolución de la TRM en la última década.

Fuente: (Banco de la República, 2019).

Una última variable macroeconómica importante analizada es la tasa de interés, la cual consiste en la tasa de intervención de política monetaria, es decir, la “tasa de interés mínima que el Banco de la República cobra a las entidades financieras por los préstamos que les hace mediante las operaciones de mercado abierto” (Banco de la República, 2019), ésta es el principal mecanismo usado por el ente regulador para afectar la cantidad de dinero que circula en la economía, en donde la Junta Directiva del Banco de la República la define.

En el momento de la realización de éste proyecto la tasa de encontraba en 4,25%. A continuación, se muestra la evolución de la tasa en los últimos 10 años, en donde se puede apreciar que varió entre el 3 al 5 % hasta mediados del 2015, momento a partir del cual creció hasta llegar al 7,75% en septiembre de 2016, para mostrar un posterior descenso hasta el 4.25%, valor que se ha mantenido estable en el último año.

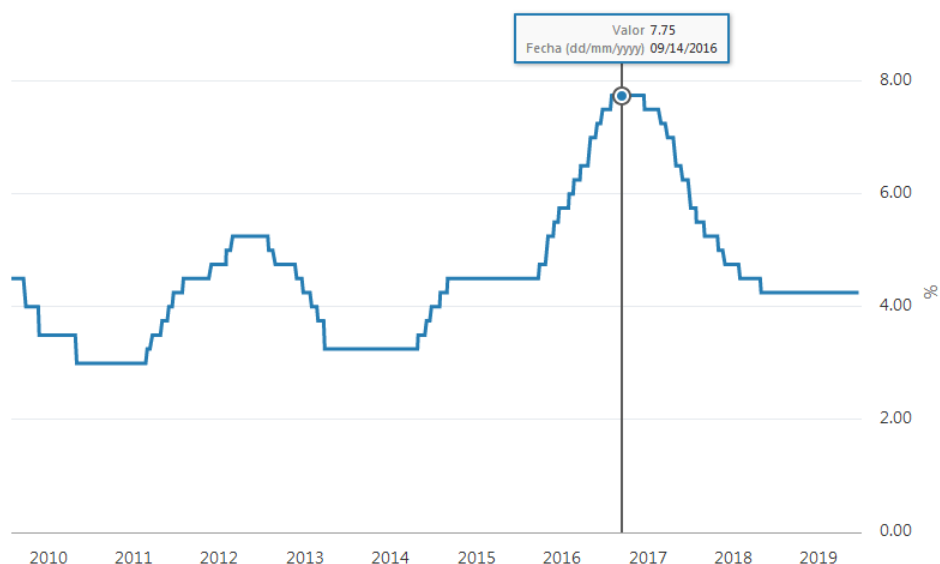


Figura 7. Evolución de la tasa de interés en la última década.

Fuente: (Banco de la República, 2019).

De acuerdo a este contexto, en el que la tasa de interés del Banco de la República desde el año 2018, bajó y se estabilizó en 4%, es una noticia positiva para lanzar al mercado la idea de negocio, ya que indica que la política económica del país está encaminada a ser expansiva en los próximos años, incentivando el consumo a través de bajas de tasas de intervención.

2.1.2. Contexto Social

Colombia enfrenta diversos desafíos económicos a mediano y largo plazo, y los obstáculos que han impedido que el país cierre la brecha entre su productividad y la de las economías más avanzadas del mundo. Desde el contexto social Colombia en la última década ha reducido la cantidad de personas que viven situación de pobreza y

expandir significativamente la clase media (Intel, 2016). Sin embargo, es importante analizar las falencias que aún existen en los diferentes servicios que recibe la población colombiana, con respecto a este panorama, describir los desafíos que enfrentará el país en los próximos años, no sólo en el mantenimiento de los logros alcanzados, sino establecer el camino hacia un desarrollo acelerado y sostenible (Perez, 2019).

Los indicadores sociales muestran muy buen desempeño. Entre 2002 y 2018, el desempleo bajó del 16% al 9%. En dicho período, la desigualdad, medida por el coeficiente GINI, mejoró marginalmente de 0.57 a 0.54; la pobreza disminuyó sustancialmente, del 50% al 29% de la población, y la pobreza extrema, del 18% al 8%. Además, entre 2003 y 2017 la clase media aumentó de 37% a 55% de la población total, mostrando un fuerte crecimiento y absorbiendo un porcentaje importante de hogares que anteriormente eran pobres (Castellani, Parent, & Zenteno, 2018).

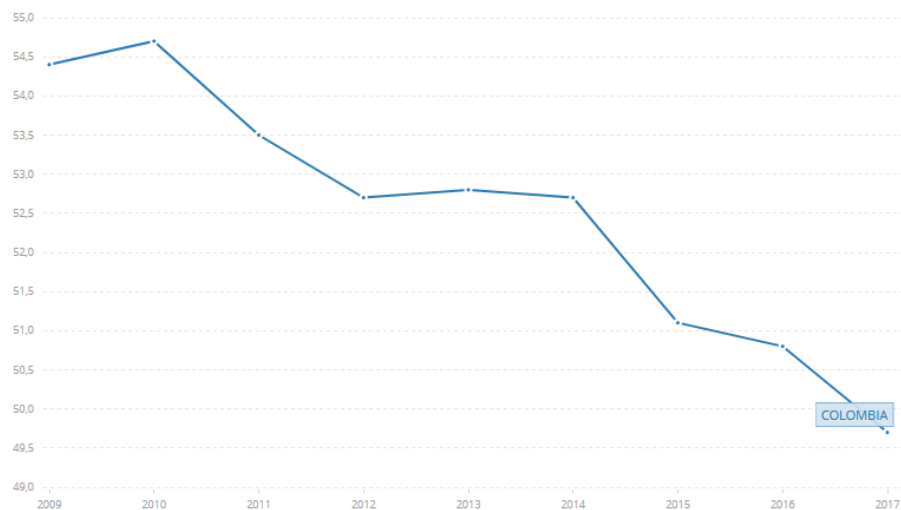


Figura 8. Evolución del índice GINI. Colombia 2009-2017.

Fuente: (Banco Mundial, 2018)

Desde 2002 hasta 2017, el crecimiento económico fue responsable de entre el 70% y el 80% de la reducción de la pobreza extrema y entre el 80% y el 90% de la disminución de la pobreza moderada Banco Mundial (Banco Mundial, 2017). Sobre la movilidad social y consolidación de la clase media, Colombia ha sido tradicionalmente un país con movilidad social algo baja. Sin embargo, en la última década se ha visto un cambio significativo en el que la pobreza ha disminuido y la clase media ha crecido significativamente, por ejemplo, entre 2002 y 2017, la tasa de pobreza moderada se redujo en 21 puntos porcentuales y la pobreza extrema en 10 puntos porcentuales, disminuyendo a menos de la mitad en ese período (DANE, 2002 y 2012b).

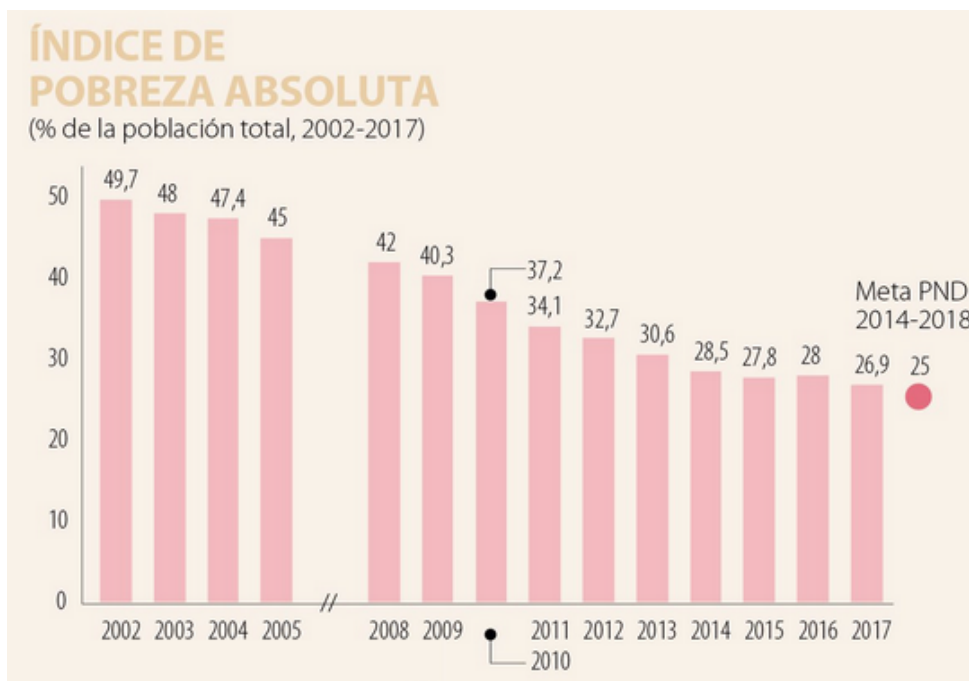


Figura 9. Tasa de pobreza en Colombia. Evolución.

Fuente: (ANIF, 2018)

Según las estimaciones del BID, la clase media creció el 18% en el periodo comprendido entre 2003 y 2017, dicha tendencia se explica por dos factores: el crecimiento económico

(70/80%) y las políticas de redistribución (20/30%). Los cambios positivos en las tasas de empleo y los ingresos del trabajo, así como el aumento de las transferencias a los sectores de bajos ingresos, impulsaron una reacción positiva en la dinámica social, expresada en un aumento significativo en la clase media y se visualiza disminución de la pobreza.

El crecimiento en Colombia de la clase media se fortaleció en los últimos veinte años. Sin embargo, sigue existiendo mucha informalidad económica. El sistema de pensiones se caracteriza por una baja cobertura y altos costos. Si bien el sistema de atención médica ha alcanzado tasas muy altas de cobertura, la baja capacidad para proporcionar servicios de atención primaria genera un sesgo hacia la atención especializada y, por lo tanto, un alto costo para los servicios. Un estudio reciente del BID muestra que Colombia tiene una falencia muy marcada en lo que respecta a la provisión de servicios básicos (Adrián et al., 2017).

El crecimiento de la clase media y mejora en los ingresos de los colombianos son de gran importancia para MW Inmoral, ya que esto quiere decir, que hay más poder adquisitivo, lo que permite aumentar el consumo en los hogares de bienes y servicios, permitiendo aumentar la base de consumidores potenciales para los productos ofrecidos.

2.2. Clientes

Uno de los principales segmentos poblacionales en el cual se puede desempeñar el producto es entre los hombres llamados millenials y adultos jóvenes, que consumen productos de lujo, quienes tienen una actitud despreocupada para gastar, y tienen gustos sofisticados y un apetito por las marcas de lujo clásicas establecidas. El poder adquisitivo es impulsado por consumidores nacidos entre 1980 y 1989.

Según (Perez, 2019), este segmento poblacional quiere un centro social cultural y una experiencia para compartir en redes sociales. Para estos consumidores, rápido se encuentra lento, el arte se encuentra con el comercio y se debe estar siempre en línea. Para este segmento hay gran diferencia entre estar de moda y fuera de ella. Le encanta las actividades de escapadas fuera de la ciudad y del país, eligiendo destinos animados como Europa y Estados Unidos conocidos por su cultura y sus increíbles compras, viajar por el mundo se vuelve un escape a su agitado estilo de vida. Les gusta mantenerse saludables y asistir al gimnasio tres veces por semana. Tener una experiencia de compra fácil y sin estrés es clave para ellos.

Como lo manifiesta (Somalo, 2018), otro segmento potencial son los nuevos milllennials (NM), quienes definirán la próxima ola de gastos de lujo. Es mucho más probable que hayan realizado una compra de lujo en el año pasado que los consumidores de lujo más antiguos. Los NM se mantienen en contacto entre sí, y con las marcas, digitalmente y usando aplicaciones. Está interesada en la moda clásica y moderna. Ellos compran en Louis Vuitton, Burberry y marcas estilo Zara.

Los NM prefieren socializar en redes, bares de lujo y restaurantes donde es tranquilo en lugar de sitios ruidosos y concurridos. Cuando cocinan en casa les gusta comprar alimentos orgánicos en supermercados de alta gama.

Según la agencia (Mintel, 2016) expone que otro segmento interesante es la población adulta de entre 40 a 50 años que son profesionales, viven con sus familias, se interesan en el arte y la música; suelen coleccionar piezas de artistas únicos, que producen artículos de mesa, platos, vasos y vidrio contemporáneos de calidad, hechos a mano

Adicionalmente, establece que en general los clientes se encuentran en la zona de hombres de 25 a 44 años, que muestran un interés superior al promedio en comprar artículos como marroquinería, que refleje la última moda.

2.3. Competencia

Según (Diario Portafolio, 2017), la manufactura del cuero en Colombia, se ve representada en un 43 % por carteras y artículos de marroquinería, el 32% maletas para equipaje y artículos conexos, el 23% estuches, artículos decorativos y 2,0% por aperos y arneses. La actividad industrial a nivel nacional se centra en los departamentos de Antioquia con un 31%, Bogotá 30%, Valle 18 %, Eje Cafetero 13%, Santander 9% y Atlántico 2 %. En la última década se muestra un mayor nivel de especialización, hasta el punto de constituirse en un sector independiente al del calzado, es decir, que la producción marroquinera se ha convertido en una industria creciente con proyección en el mercado interno y con miras a la exportación.

El cuero tradicional continúa siendo la materia prima principal, sin embargo, a través de los años ha perdido terreno frente a otros tipos de materiales como combinaciones con materiales textiles, el uso de cueros sintéticos, y cueros regenerados que se combinan con fibras vegetales y productos alternativos de carácter regional.

La producción de cueros y pieles en Colombia proviene del registro de 3,5 millones cabezas de ganado en sacrificio, durante el 2018, 46 mil cabezas más que en 2017 (Contexto Ganadero, 2019), lo que demuestra que la oferta en cuanto a cuero a partir de la producción nacional es estable. El tipo de cuero con mayor volumen de producción es el bovino, en sus diferentes niveles de procesamiento: wet blue, crust y terminado (SENA, 2014).

2.3.1. Competidores Directos

Las principales empresas que se encuentran en el sector de la marroquinería son:

Marroquinera S.A 	Su marca comercial es Mario Hernández; cuenta con puntos de venta propios en los principales centros comerciales del país. Sus diseños están dirigidos a un segmento prime, que cubre los dos géneros, masculino y femenino, y exportan a Estados Unidos y Centro América. (Mario Hernández, 2019).
• La empresa colombiana Marroquinera S.A. fue fundada en 1972 y está dedicada a fabricar accesorios en cuero para un segmento Premium, bajo la distribución de la marca Mario Hernández (M&H). Mario Hernández (2019). • Mario Hernández es la marca de accesorios en cuero de alta gama más reconocida por los colombianos y incursionado en el mercado exterior con mucho éxito, compitiendo en el segmento Premium con varias de las más reconocidas a nivel mundial. Mario Hernández (2019). • La empresa posee un total de 60 tiendas propias que cubren todo el territorio colombiano y tienen alianzas estratégicas para su comercialización con grandes superficies para su comercialización (La República, 2018). • Posee tienda online, donde se exhiben y comercializan sus productos a nivel nacional e internacional Mario Hernández (2019).	
Cueros Vélez	Importador, fabricante y comercializador de calzado y artículos de marroquinería para línea femenina y masculina. 25 años de fundación. Cuenta con 70 puntos de

	venta directa a nivel nacional. Altamente posicionado en el segmento alto. Exporta a Europa, USA, Suramérica, Costa Rica, y Panamá. (Vélez, 2018).
• La compañía fue fundada en el año 1986 en la ciudad de Medellín, iniciando operaciones con una fabricación exclusiva y limitada de cinturones. Con el paso del tiempo empezaron a realizar nuevas categorías de productos donde podemos identificar marroquinería y calzado, ofreciendo una propuesta de valor de diseños en cuero de alta calidad en todos sus productos. Tienen sus propias plantas de producción, con alta tecnología y capacidad de producción de 30.000 pieles con estándares amigables con el medio ambiente. (Vélez, 2018). • Vélez cuenta con 23 puntos de venta a nivel nacional y 33 en la ciudad de Bogotá, lo cual logra ejercer un mayor su posicionamiento de marca y cuenta con tienda online donde comercializa a nivel nacional e internacional, teniendo un alto reconocimiento por parte de los consumidores. (Vélez, 2018).	

The Frenchie  THE FRENCHIE CO. HAND CRAFTED	Marca colombiana de billeteras y morrales que basan su modelo de negocio en una plataforma de comercio electrónico, donde se comercializan sus productos, los cuales son fabricados por proveedores externos tipo maquila. Exportan a más de 130 países y nació producto de una innovación en el año 2018. (The frenchie, 2019).
---	--

Bosi 	Empresa que inició operaciones en la ciudad de Medellín, Colombia por un grupo familiar en el año 1975. (Mybosi, 2019).
• La compañía fue fundada en el año 1975 en la ciudad de Medellín, Colombia. Para el año 2009 ante la competencia internacional, la empresa realizó una alianza con el grupo Cortefiel para posicionar en Colombia diferentes marcas de la empresa. (Mybosi, 2019). • Bosi es una marca que se está reinventando y en ese sentido se contempla un posicionamiento de la marca en ambientes digitales, pero todavía conservan la experiencia del cliente en la tienda física. (Mybosi, 2019).	

Bottega Veneta BOTTEGA VENETA	Es una casa de modas fundada en Venecia Italia en el año 1967, perteneciente al grupo Gucci, donde iniciaron un proceso de expansión de artículos de cuero y ropa para línea masculina y femenina en el año 2006. (Bottega Veneta, 2019).
• La compañía fue fundada en el año 1967 en la ciudad de Venecia, Italia. Para el año 2001 fue adquirido por el Grupo Gucci, donde se inició un proceso de expansión de nuevas categorías como lo es la línea masculina. Bottega Veneta (2019). • Bottega Veneta es una marca que tiene presencia en sus tiendas tipo Boutique en concepto monomarca en lugares estratégicos como: Europa, Asia, Sudamérica y Norteamérica. Bottega Veneta (2019).	

- La empresa cuenta con tienda online pero no es muy fuerte en la experiencia digital. Bottega Veneta (2019).

Buffalo Jackson 	Fabricante y comercializador de artículos de cuero y ropa para línea femenina y masculina. Fundada en Matthews, NC. EE. UU en 1984. Su mano de obra está segmentada con artesanos ubicados en EE.UU., México y la India. (Buffa Jackson, 2019)
• La compañía fue fundada en el año 1984 en la ciudad de Matthews, NC. EE. UU, iniciando operaciones con una fabricación artículos de cuero como correas para línea masculina y con el paso del tiempo empezaron ampliándose al segmento femenino. Buffa Jackson (2019) • Buffalo Jackson es una marca que fabrica sus productos en México, EE.UU e India. • La empresa cuenta con tienda online donde comercializa a nivel nacional e internacional, teniendo un alto reconocimiento por parte de los consumidores, principalmente en el mercado americano.	

The Chesterfield Brand 	Importador, fabricante y comercializador de artículos de marroquinería para línea femenina y masculina. Fundada en Inglaterra a mediados del siglo XVIII. Cuenta con modelo de negocio de ventas por internet a nivel global. Se posiciona en el segmento femenino y está incursionando en el segmento masculino. (Chester field bags. 2019)
--	---

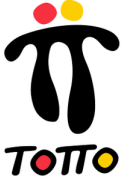
• La compañía fue fundada en el año 1750 en la ciudad de Chesterfield, iniciando operaciones con una fabricación exclusiva para su creador Philip Dormer Standhope, conde de la ciudad, limitándose a la decoración de marroquinería a sus muebles. • Tiempo después incursionó en otros segmentos de la marroquinería a través de sus relaciones con los nobles de la época manejando una marca exclusiva con altos estándares de calidad y diseño. (Chester field bags, 2019) • Chesterfieldbags es una marca que fabrica sus productos en India y desde allí establece un centro de operación a nivel mundial. • La empresa cuenta con tienda online donde comercializa a nivel nacional e internacional, teniendo un alto reconocimiento por parte de los consumidores. Manejan. un segmento exclusivo.	

MontBlanc 	Fabricante y comercializador de artículos de marroquinería para línea femenina y masculina. Fundada en Hamburgo, Alemania en el año 1906, donde se inició con segmento de creación de bolígrafos de gama baja. (Montblanc, 2019).
• La compañía fue fundada en el año 1906 en la ciudad de Hamburgo, iniciando operaciones con una fabricación de bolígrafos de gama baja • En el año 1924, la empresa cambia su modelo de negocio enfocándose en la fabricación de bolígrafos de gama alta, y accesorios como relojes, joyas,	

fragancias, artículos de cuero y gafas para línea masculina y femenina. (Montblanck, 2019).

- La modalidad de venta de la marca es tipo boutique y tiendas físicas experienciales, con poca presencia en sitios web.

2.3.2. Competidor Sustituto

Nalsani S.A. 	Responsables de la marca TOTTO, cuya especialización son maletas, billeteras y artículos en fibra sintética. Poseen página web para ventas de comercio electrónico y tiene un gran posicionamiento dentro de los consumidores colombianos. (Totto, 2019).
TOTTO es la marca más reconocida por los colombianos en el segmento de maletas y morrales de fibras sintéticas y otros materiales como la lona y tela. Hoy en día, está presente en 57 países y tiene más de 600 tiendas alrededor del mundo. (Totto, 2019). Cuenta con un alto nivel de distribución, con cerca de 38 tiendas a nivel nacional y 95 puntos en la ciudad de Bogotá, distribución a través de Outlets, Tiendas y Puntos de Fábrica, así como alianzas con otras empresas para su comercialización (Totto, 2019). Sus productos, aunque no están dirigidos a un segmento Premium y no son fabricados en cuero, sus fibras son de alta calidad y se considera un competidor sustituto. (Totto, 2019).	

2.3.3. Competidor Potencial

Our Bag 	Su marca comercial es Boots & Bags; fabricantes de bolsos, maletas, maletines, billeteras, y accesorios en cuero y otros materiales sintéticos. Cuenta con 22 puntos de venta directos, y tienda online con una página de Web de mucho reconocimiento. (Bootsnbags, 2019). Se convierte en competidor potencial, porque su nicho de mercado es femenino, sin embargo, es posible que ingresen a competir en el masculino. (Bootsnbags, 2019).
---	---

Del análisis de la competencia, se observó que la experiencia digital al usuario está enfocada a la selección de productos ya diseñados, pero no permiten una co-creación de sus productos. MW INMORAL ofrece una propuesta de valor innovadora, ya que brinda una experiencia única, al permitirle al usuario ir más allá de las expectativas de compra actuales, permitiendo en tiempo real, la personalización de los materiales y colores del modelo escogido, así como la opción de incluir su nombre, alcanzando un nivel de personalización que no existe en el mercado.

2.3.4. Tabla de comparación de competencia

Competidores Directos	Origen de la empresa	Personalización de Productos - Co-creación Digital	Precios competitivos	Tienda Física	Tienda Digital propia	Alianzas con Marketplace con cobertura en Colombia	Participación en Ferias Locales (Colombia)
	Nacional	SI 	SI	NO	SI	SI	SI
	Nacional	NO	NO	SI	SI	NO	NO
	Nacional	NO	SI	SI	SI	SI	SI
	Nacional	NO	NO	NO	SI	SI	SI
	Nacional	NO	SI	SI	SI	SI	SI
	Extranjera	NO	NO	SI	SI	SI	NO
	Extranjera	NO	NO	SI	SI	NO	NO
	Extranjera	NO	NO	SI	SI	NO	NO
	Extranjera	NO	NO	SI	SI	NO	NO

Figura 10. Comparativo MW INMORAL competidores directos (nacionales y extranjeros).
Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la tabla de comparación la propuesta de valor de MW Inmoral se diferencia en la personalización de los maletines desde una plataforma digital, que permite al cliente realizar una co-creación con la empresa de sus productos.

Lo anterior, corroborado con el estudio generado por EUROMONITOR INTERNACIONAL (2019), establece que los consumidores digitales colombianos se están inclinado a vivir experiencias desde la comodidad de sus casas u oficinas, en lo que respecta a la compra de bienes y servicios. El mismo informe expone que este

consumidor viene creciendo por las nuevas generaciones con poder adquisitivo, que están adaptadas a la tecnología y que prefieren invertir tiempo valioso en compartir con sus familiares, amigos o hobbies, antes que desplazarse a una tienda física para adquirir el bien o servicio que desean. Adicionalmente indica, que el reto de la empresa digital, es crear contenidos atractivos, para que el usuario se convenza que está en el lugar correcto para realizar su compra.

2.4. Análisis PESTEL

La herramienta Pestel, permite realizar un análisis de naturaleza estratégica con respecto al panorama político, ambiental, jurídico, social, económico y tecnológico del entorno que rodea el proyecto. Analizar factores externos que pueden afectar de manera directa o indirecta la operación, permitiendo identificar los riesgos, categorizarlos de acuerdo a la probabilidad e impacto de materialización, y finalmente mitigarlos a través de una adecuada gestión.

Factores económicos: El alcance hace referencia a los indicadores macro y microeconómicos que afectan el proyecto MW INMORAL, tales como: índices de producción del país, tasa de inflación, tendencias de crecimiento de la industria de la marroquinería colombiana, índice de exportaciones de marroquinería colombiana, importaciones de colombianas, poder adquisitivo de la población colombiana.

Factores Socio-culturales: Identificar los elementos que desde la idiosincrasia de la sociedad colombiana pueden afectar el proyecto de emprendimiento, en estos factores se identifican tendencias actuales y cambios en los hábitos de compra de los consumidores, fechas importantes de alto volumen de consumo, canales de compra y otros asociados a la conductas de los futuros clientes.

Factores Políticos: En estos factores se incluyen las políticas de naturaleza nacional e internacional que pueden afectar el emprendimiento MW INMORAL, tales como: Iniciativas gubernamentales para impulsar la industria del cuero colombiano, políticas de competencia en territorio colombiano de los comerciantes nacionales y extranjeros, pactos y tratados de libre comercio, iniciativas gubernamentales para impulsar el empleo en el sector de la marroquinería y otros temas de política nacional.

Factores Legales: En este factor se incluye la normativa y aspectos legales relacionados con la marroquinería que afectan de manera directa e indirecta a MW INMORAL: acciones relacionadas con el contrabando y actuaciones de las autoridades colombianas para atacar este fenómeno, leyes de financiamiento de sectores productivos como el del cuero, normativas colombianas relacionadas con el manejo de los procesos productivos del cuero, control de sus residuos y otros.

Factores Ambientales: Permite analizar factores de naturaleza ecológica, donde se analizan políticas y tendencias ambientales sobre la protección al medio ambiente, flora y fauna, uso de los suelos, etc.

Factores Tecnológicos: Permite analizar normativas colombianas enfocadas en la generación de nuevas tecnologías, tendencias en transformación digital, manejo de herramientas que permitan potenciar el negocio como Big data, etc.

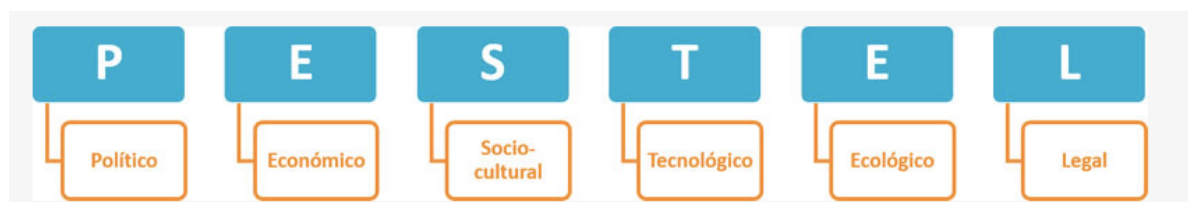


Figura 111. Análisis PESTEL.

Fuente: Trenza, A. (2018). at anatrenza.com. <https://anatrenza.com/analisis-pestel/>

FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
POLITICOS	CAMBIO GOBIERNO NUEVAS AYUDAS EMPRESARIALES, POLITICA FISCAL...	CONFLICTO ENTRE COMPETIDORES, CAMBIOS TRATADOS INTERNACIONALES...
ECONÓMICOS	CICLO ECONOMICO BONANZA, TIPOS INTERÉS BAJOS, ACCESO FINANCIACIÓN...	MAS COMPETENCIA, MAYOR INFLACIÓN...
SOCIALES	TENDENCIA VIDA SALUDABLE, MAYOR NIVEL FORMATIVO...	MAYORES CONTROLES SALUD, CAMBIOS RÁPIDOS EN HÁBITOS DE CONSUMO...
TECNOLOGICOS	INNOVACIÓN PRODUCCION Y DISTRIBUCIÓN, AHORRO MANO OBRA...	FUERTE INVERSIÓN TECNOLOGÍA...
LEGALES	LEYES ANTI-MONOPOLIO, LEYES SECTORES REGULADOS...	LEYES MEDIAMBIENTALES, LEYES DE SALUD Y SEGURIDAD LABORAL...
ECOLÓGICOS	INCREMENTO CONSUMO ECOLÓGICO, CONCIENCIA SOCIAL ECOLÓGICA...	CAMBIO CLIMATICO AFECTA COSECHAS, ESCASEZ DE RECURSOS...

Figura 122. Factores externos análisis PESTEL.

Fuente: Trenza, A. (2018). at anatrenza.com. <https://anatrenza.com/analisis-pestel/>

No.	Factor	Descripción	IMPACTO POTENCIAL	MARCO TEMPORAL	TIPO	IMPACTO POTENCIAL PARA LA EMPRESA	IMPORTANCIA RELATIVA	OPORTUNIDAD (O) AMENAZA (A)	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	IMPACTO EN LA EMPRESA	IMPACTO EN LA EMPRESA CUALITATIVO
			3: ALTO 2: MEDIO 1: BAJO 0: DESCONOCIDO		+ POSITIVO - NEGATIVO DESCONOCIDO	3:> AUMENTANDO 2:= SIN CAMBIOS 1:< DISMINUYENDO	3: CRÍTICO 2: IMPORTANTE 1: IRRELEVANTE		3: ALTO 2: MEDIO 1: BAJO	3: ALTO 2: MEDIO 1: BAJO	3: ALTO 2: MEDIO 1: BAJO
1	Económico	Enero a marzo de 2019, se presentó un crecimiento de 0.9% positivo. Esto es un crecimiento muy modesto y frágil, comparado con la producción del mismo periodo en el 2018, pero tal vez es importante destacar, que ha cambiado la tendencia del signo que en el año pasado fue negativo prácticamente todo el 2018. ACICAM (2019).	2	INDEFINIDO	POSITIVO	3	2	0	3	2,5	MEDIO
2	Cultural	Llamado importante a promover un mayor valor agregado a las industrias de la curtumbre, para que puedan ser cueros más sofisticados, de mayor diseño y moda para tener diseños gama intermedio y gama alta.	3	INDEFINIDO	POSITIVO	3	0	0	3	2,25	ALTO
3	Económico	Las tendencias de crecimiento de la industria de la marroquinería colombiana puede ser una fuente de empleo y fuente de ingresos para muchos proveedores y funcionarios contrato directo por la empresa.	3	INDEFINIDO	POSITIVO	3	2	0	3	2,75	ALTO
4	Político	Impulso de eventos por parte de las asociaciones del cuero en Colombia tendientes a impulsar al sector como la creación de ferias internacionales en nuestro país.	2	1 AÑO	DESCONOCIDO	2	0	0	2	1,5	ALTO
5	Económico	Las ventas del sector de la marroquinería en los primeros cinco meses del 2019 ha registrado un aumento positivo en ventas del 30,6% con respecto al año 2018.	3	5 MESES	POSITIVO	3	2	0	3	2,75	ALTO
6	Social	Existe una tendencia de compra de los consumidores de artículos de cuero por la categoría de elementos para caninos y adicionalmente apalancados por las compras bienes clásicos de marroquinería	2	INDEFINIDO	DESCONOCIDO	2	0	0	2	1,5	MEDIO

7	Económico	La marroquinería colombiana a incrementado las exportaciones en el año 2019 en un 19%, específicamente facturando aproximadamente US\$16 millones.	2	INDEFINIDO	POSITIVO	3	2	0	3	2,5	ALTO
8	Político	A diferencia del segmento de calzado en cuero que ha sido neutralizada la tendencia en importaciones, la marroquinería ha presentado un aumento del 21,5 % en importaciones con respecto al 2018. Lo anterior, permite que este segmento presente un nivel de competencia extranjero en nuestro país.	2	INDEFINIDO	POSITIVO	3	2	0	10	4,25	MEDIO
9	Legales	El contrabando en la industria del cuero es un fenómeno que no ha podido ser extinguido en la industria, a pesar de las fuertes acciones tomadas por el gobierno nacional colombiano. Lo anterior, genera un crecimiento muy lento en la industria.	3	INDEFINIDO	POSITIVO	3	2	0	11	4,75	ALTO
10	político	Con el lanzamiento por parte del gobierno nacional en el año 2019, respecto a la creación de pactos enfocados al crecimiento de la industria del cuero colombiana con los gremios asociados al sector, donde se tipificaron las diferentes barreras de crecimientos, estableció una importante hoja de ruta para materializar iniciativas enfocadas a tumbar las barreras e impulsar la economía del sector, generar empleo y aumentar los niveles de productividad en la misma.	1	INDEFINIDO	POSITIVO	3	2	0	12	4,5	ALTO
11	Social	Las tendencias de compra de venta de artículos de cuero por parte de los consumidores colombianos, aumentan exponencialmente en fechas comerciales tradicionalmente importantes, tales como: día de la madre, temporada escolar, día de padre, amor y amistad que siguen arrojando resultados positivos en cifras.	3	INDEFINIDO	POSITIVO	3	2	0	13	5,25	MEDIO

12	Económico	El aumento de importaciones de marroquinería al mercado colombiano, ha puesto un reto importante a los empresarios locales. Lo anterior, teniendo en cuenta mucha oferta de Bolsos y maletines a un bajo precio.	2	INDEFINIDO	POSITIVO	3	2	0	14	5,25	ALTO
13	legales	Con la ley de Financiamiento para la Industrias creativas referente a la "economía naranja" en Colombia, la asociación de Industriales de cuero, calzado y manufacturas pretenden aprovechar los beneficios que dicha normativa establece para impulsar el sector y el comercio del cuero a partir del año 2019, nuevas técnicas de diseño e innovación	2	INDEFINIDO	POSITIVO	3	2	0	15	5,5	ALTO
14	Social	A partir del año 2019, las tendencias de compra de los consumidores colombianos son digitales, se evidencia un crecimiento por parte de estos en los canales digitales. Lo anterior, teniendo en cuenta que tenemos comportamientos de los compradores que buscan la comodidad desde los dispositivos móviles.	2	INDEFINIDO	POSITIVO	3	2	0	16	5,75	MEDIO
15	Ambiental	Es importante precisar que existen iniciativas ambientalistas latentes en tener un mercado y mundo libre de plástico. Los consumidores, prefieren productos duraderos y entre estos esta el cuero, siempre y cuando se tengan practicas amigables con el medio ambiente.	2	INDEFINIDO	POSITIVO	3	2	0	17	6	MEDIO
16	social	Con las tendencias de compras de los consumidores por plataformas digitales, se busca que los tiempos de entrega se reduzcan y se logre la promesa de valor de entregas casi inmediatas.	1	INDEFINIDO	POSITIVO	3	2	0	18	6	MEDIO

17	Social	El consumidor del 2019 busca experiencias, se orienta a productos que tienen alto nivel de calidad pero con innovación, busca diseño sin importar el genero.	2	INDEFINIDO	POSITIVO	3	2	0	19	6,5	ALTO
18	Social	Según estudio de Euromonitor, las generaciones mayores quieren comprar lo que utilizan los jóvenes y los jóvenes por su parte buscan conceptos en los bienes que compran en un contexto tradicional. Lo anterior, teniendo en cuenta que las esperanza de vida han aumentado.	3	INDEFINIDO	POSITIVO	3	2	0	20	7	ALTO
19	Ambiental	La participación de las empresas y emprendimientos deben contemplar en sus modelos de negocio, una iniciativa clara de responsabilidad social para mitigar el impacto ambiental de su actividad.	3	INDEFINIDO	POSITIVO	3	2	0	21	7,25	MEDIO
20	Legales	Decreto 1713 de 2002, por el cual se reglamenta la Ley 142 de 1994, la Ley 632 de 2000 y la Ley 689 de 2001, en relación con la prestación del servicio público de aseo y el Decreto Ley 2811 de 1974 y la Ley 99 de 1993 en relación con la Gestión Integral de Residuos Sólidos en cualquier industria en Colombia.	2	INDEFINIDO	POSITIVO	3	2	0	22	7,25	MEDIO
21	Ambiental	Importante precisar que para el contexto colombiano los residuos en el medio ambiente se está convirtiendo en una problemática de talla nacional e internacional.	2	INDEFINIDO	POSITIVO	3	2	0	23	7,5	MEDIO
22	Económico	En los últimos diez años el poder adquisitivo de los colombianos ha aumentado teniendo en cuenta que pueden alcanzar para comprar más bienes o servicios. Lo anterior, según estudio de BBVA Colombia (2019).	3	INDEFINIDO	POSITIVO	3	2	0	24	8	MEDIO

23	Tecnológico	Según los planes establecidos en la nueva normativa de Mintic -Colombia, en los próximos años llega la implementación de la definición tecnológica 5G en lo que respecta a redes móviles, con esta nueva red se podrá lograr mayor velocidad en datos en estos dispositivos y adicionalmente destaca un incremento en banda ancha fija. Lo anterior, en el marco del plan de modernización tecnológica de nuestro país.	3	INDEFINIDO	POSITIVO	3	2	0	25	8,25	ALTO
24	Tecnológico	El desarrollo de nuevas tecnologías esta generando cambios en transformación digital en las empresas colombianas. Lo anterior, esta incentivando que los consumidores sean más digitales en su procesos de compra y demás actividades comerciales en nuestro país.	3	INDEFINIDO	POSITIVO	3	2	0	26	8,5	ALTO
25	Tecnológico	Según Mintic, para el año 2019 se espera una conectividad a internet del 98% en todos los municipios del país, esta conectividad ha generado tendencias en los consumidores colombianos que desde su celular inteligente, crece exponencialmente las transacciones financieras, domicilios, movilidad y solicitud de servicios de transporte.	3	INDEFINIDO	POSITIVO	3	2	0	27	8,75	MEDIO
26	Tecnológico	Según estudio de Ey (2019) establece que las tendencias de las organizaciones y emprendimientos hoy en día es utilizar la tecnología de big data, exponen que el 68% de las empresas que adoptan esta nueva tecnología, han recuperado la inversión en un periodo menor a un año.	2	INDEFINIDO	POSITIVO	3	2	0	28	8,75	BAJO

Con el uso la herramienta Pestel, se comprende el marco relacionado con los planes de acción que se desarrollarán al momento de la materialización de cada uno de los factores anteriormente estipulados. El proyecto de emprendimiento MW INMORAL, tendrá en su primera etapa un contexto nacional y posteriormente se evaluará su salida a mercados internacionales.

2.5. Análisis DOFA

	Positivos	Negativos
Internos (factores de la empresa)	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Externos (factores del ambiente)	OPORTUNIDADES	AMENAZAS

Figura 133. Qué es la Matriz DOFA, Matriz FODA o Matriz DAFO.

Fuente: Hernandez,J.L (2019) de Gerencia.com. <https://degerencia.com/articulo/que-es-la-matriz-dofa-foda-o-dafo/>

INTERNO	INTERNO	EXTERNO	EXTERNO	INTERNO	INTERNO	EXTERNO	EXTERNO
Código	DEBILIDADES	Código	OPORTUNIDADES	Código	FORTALEZAS	Código	AMENAZAS
D1	Al ser E-commerce, la entrega del artículo no es inmediata.	O1	Rápido posicionamiento de marca, a través de campañas de marketing digital	F1	Bajo stock de productos, al ser fabricados por demanda	A1	Competencia de marcas fuertes en el mercado, como Vélez, Mario Hernandez y otras
D2	Dependencia de entrega de maletines tercerizada	O2	Crecimiento acelerado en ventas por personalización de maletas en cuero y lona	F2	Bajos costos de almacenamiento	A2	Incumplimientos por parte de los proveedores (maquilas, telas, cueros, hilos)
D3	Logística de servicio de postventa	O3	Búsqueda de socios internacionales con capacidad de maquilar los maletines ofertados para abastecer mercado exterior	F3	Pago por obra-labor a maquiladores	A3	Tiempos de entrega adecuados
D4	Poca variedad de artículos en cuero	O4	Las tendencias de los consumidores en realizar compras por internet	F4	Al ser tienda online, tiene disponibilidad continua. 7 x 24h	A4	La cultura de las replicas que existe en el mercado colombiano. Lo anterior, puede afectar el posicionamiento de la marca como alta calidad
D5	Marca poco posicionada en el mercado	O5	La aceptación que tiene el consumidor masculino por los productos de marroquinería	F5	Fácil acceso desde cualquier punto del país y el exterior por su característica de venta online	A5	El contrabando de artículos en cuero
D6	Fraude por parte de los usuarios en el pago de los productos a través de medios de pago clonados o hurtados	O6	La aceptación que tiene los productos de cuero colombiano en el contexto nacional e internacional.	F6	No se requiere inversión en maquinaria y equipo especializada, ni puntos de venta físicos	A6	El aumento del precio del Dólar lo que puede encarecer los accesorios que componen los maletas y ser poco competitivos.
D7	Devolución de productos por no cumplir con las expectativas de los usuarios	O7	Ampliación de la marca a segmentos femeninos con altos niveles de consumo	F7	Cambio de modelo de productos de acuerdo a los gustos	A7	Las campañas de desprestigio que existen por parte de asociaciones defensoras de animales.
D8	Dependencia fabricación de maletines tercerizada al 100% con un solo proveedor	O8	Tendencias de los consumidores por artículos de cuero relacionados con el hogar	F8	Modelo de negocio 100% On line, permite enfocar las estrategias comerciales de acuerdo a los gustos de los consumidores a gran escala	A8	Aumento de la inflación en Colombia, lo que puede hacer que nuestro perfil de usuario pierda poder adquisitivo y no se interese por la compra de nuestros productos.

INTERNO	INTERNO	IMPACTO AL MODELO DE NEGOCIO	PERTINENCIA FRENTE A ESTRATEGIAS DEFINIDAS EN LA MATRIZ DOFA	PROM	INTERNO	INTERNO	IMPACTO AL MODELO DE NEGOCIO	PERTINENCIA FRENTE A ESTRATEGIAS DEFINIDAS EN LA MATRIZ DOFA	PROM
Código	FORTALEZAS	Calificador 1 a 5			Código	DEBILIDADES	Calificador 1 a 5		
F1	Bajo stock de productos, al ser fabricados por demanda	4	5	4,5	D1	Al ser E-commerce, la entrega del artículo no es inmediata.	4	5	4,5
F2	Bajos costos de almacenamiento	4	5	4,5	D2	Dependencia de entrega de maletines tercerizada	4	5	4,5
F3	Pago por obra-labor a maquiladores	3	3	3	D3	Logística de servicio de postventa	3	3	3
F4	Al ser tienda online, tiene disponibilidad continua. 7 x 24h	2	4	3	D4	Poca variedad de artículos en cuero	2	4	3
F5	Fácil acceso desde cualquier punto del país y el exterior por su característica de venta online	4	4	4	D5	Marca poco posicionada en el mercado	4	4	4
F6	No se requiere inversión en maquinaria y equipo especializada, ni puntos de venta físicos	3	4	3,5	D6	Fraude por parte de los usuarios en el pago de los productos a través de medios de pago clonados o hurtados	3	4	3,5
F7	Cambio de modelo de productos de acuerdo a los gustos de los	5	3	4	D7	Devolución de productos por no cumplir con las expectativas de los usuarios	5	3	4
F8	Modelo de negocio 100% On line, permite enfocar las estrategias comerciales de acuerdo a los gustos de los consumidores a gran escala	4	5	4,5	D8	Dependencia fabricación de maletines tercerizada al 100% con un solo proveedor	4	5	4,5

Con la matriz DOFA para el proyecto MW INMORAL se pretende entender el contexto estratégico donde se desarrollará la estrategia empresarial. Una vez entendida cada una de las variables, se indican los planes de acción en cada variable para lograr el posicionamiento de marca en el territorio nacional, como primera etapa del emprendimiento.

AUDITORIA INTERNA			
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)			
Código	FORTALEZAS	Código	DEBILIDADES
F1	Bajo stock de productos, al ser fabricados por demanda	D1	Al ser E-commerce, la entrega del artículo no es inmediata.
F2	Bajos costos de almacenamiento	D2	Dependencia de entrega de maletines tercerizada
F3	Pago por obra-labor a maquiladores	D3	Logística de servicio de postventa
F4	Al ser tienda online, tiene disponibilidad continua. 7 x 24h	D4	Poca variedad de artículos en cuero
F5	Fácil acceso desde cualquier punto del país y el exterior por su característica de venta online	D5	Marca poco posicionada en el mercado
F6	No se requiere inversión en maquinaria y equipo especializada, ni puntos de venta físicos	D6	Fraude por parte de los usuarios en el pago de los productos a través de medios de pago clonados o hurtados
F7	Cambio de modelo de productos de acuerdo a los gustos de los usuarios	D7	Devolución de productos por no cumplir con las expectativas de los usuarios
F8	Modelo de negocio 100% On line, permite enfocar las estrategias comerciales de acuerdo a los gustos de los consumidores a gran escala	D8	Dependencia fabricación de maletines tercerizada al 100% con un solo proveedor

AUDITORIA EXTERNA	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)	Código	OPORTUNIDADES	1- ESTRATEGIAS FO		2- ESTRATEGIAS DO	
		O1	Rápido posicionamiento de marca, a través de campañas de marketing digital	FO 1	F1;F2; F3 ; O1; O2 : Estrategia Digital de diseño personalizado de productos.	DO 1	D1; O4: Esquema trazabilidad de la compra del consumidor para que conozca el estado de su pedido
		O2	Crecimiento acelerado en ventas por personalización de maletas en cuero y lona	FO 2	F4; F7; O2; O4 : Estrategia de maketing personalizado realizando campañas digitales de acuerdo a las características del usuario	DO 2	D7; O2: Alianza estrategica con empresas de envios para la recogida de productos en caso de cambio o insatisfacción de los consumidores en el lugar de entrega
		O3	Búsqueda de socios internacionales con capacidad de maquilar los maletines ofertados para abastecer mercado exterior	FO 3	F5; F8; O6;O4: Estrategia de posicionamiento y crecimiento en ventas de manera escalonada a nivel nacional e internacional 100% digital	DO 3	D5; O1: Estategia de campañas de marca en diferentes canales para establecer posicionamiento de la marca como ferias, pasarelas de moda; medios de difusión de amplia circulación, etc.
		O4	Las tendencias de los consumidores en ralizar compras por internet	FO 4	F7; O5 : Estrategia de nuevas colecciones de acuerdo a pruebas de usuarios masculinos constantemente.	DO 4	D8; O3: Alianzas estrategicas con proveedores que fabriquen los productos en zonas de comercialización estrategica para tener tiempos de entrega más eficientes.
		O5	La aceptación que tiene el consumidor masculino por los productos de marroquinería	FO 5	F7; F8; O7 ; O8: Estrategia de ampliación de marca a mediano plazo a nuevos segmentos como el femenino y hogar.	DO 7	D7; O5: Programa de Branding y retención de clientes.
		O6	La aceptación que tiene los productos de cuero colombiano en el contexto nacional e internacional.	FO 6	F1;F3; F6; O3: Dispersión de producción en otras regiones fuera del mercado colombiano para ser competitivos en precio y calidad.		
		O7	Ampliación de la marca a segmentos femeninos con altos niveles de consumo	FO 7	F4;F5; O1;O2: Establecer un esquema de planimetria digital en la pagina web para alcanzar leads fectivos.		
		O8	Tendencias de los consumidores por atículos de cuero relacionados con el hogar				
		Código	AMENAZAS	3- ESTRATEGIAS FA		4- ESTRATEGIAS DA	
		A1	Competencia de marcas fuertes en el mercado, como Vélez, Mario Hernandez y otras	FA 1	F4; A1: Plan de posicionamiento de marca para llegar en Top of mind de los usuarios y/o consumidores.	DA 1	D1; D3; A1;A3: Realizar plan de Benchmark de competencia para tomar como referencia los tiempos de entrega en experiencia digital a los usuarios y superar dichos tiempos.
		A2	Incumplimientos por parte de los proveedores (maquillas, telas, cueros, hilos)	FA 2	F4; A2; A3: Programa de entregas realizando un programa de satisfacción de clientes en toda la experiencia de compra.	DA 2	D2; A2: Plan de contingencia en proceso de producción donde se manejen KPI's de servicio se establezca modelos predictivos de incumplimientos en entrega en procesos de producción y activar los protocolos de atención inmediata antes del vencimiento.
		A3	Tiempos de entrega adecuados	FA 3	F6; F2; F3; F1; A1; A2; A3: Plan de incentivos por producción, tiempos de entrega a proveedores para garantizar los plazos de entrega y plan de contingencia en fabricación para garantizar promesa de valor de tiempo de entrega en	DA 3	D4; A1: Garantizar Calidad en los modelos ofertados con altos niveles de servicio y pesonalización con modelo dinamico en la estrucutra de los materiales que permiten percibir un producto diferentes por materiales pero con el mismo
		A4	La cultura de las replicas que existe en el mercado colombiano.Lo anteior, puede afectar el posicionamiento de la marca como alta calidad	FA 4	F7; F8; A5; A4: Programa de cambios dinamicos de colecciones, para evitar replicas y contrabando para manejar diseños exclusivos y pocos predecibles en su diseño con distintivos propios de la marca.	DA 4	D1; A6; A8: Permitir pago con monedas como Bitcoins.
		A5	El contrabando de artículos en cuero	FA 5	F1; A6; A8: Estategia de costos y modelos dinamicos de acuerdo con el poder adquisitivo de los consumidores conservando atributos de calidad de la marca.		
		A6	EL aumento del precio del Dolar lo que puede encarecer los accesorios que componen los maletas y ser poco competitivos.	FA 6	F4; A7: Plan de atención de niveles de calidad en operaciones amigables con el medio ambiente.		
		A7	Las campañas de desprestigio que existen por parte de asociaciones defensoras de animales.				
		A8	Aumento de la inflación en Colombia, lo que puede hacer que nuestro perfil de usuario pierda poder adquisitivo y no se interese por la compra de nuestros productos.				

En el DOFA Estratégico planteado por el equipo MW INMORAL, permite entender la hoja de ruta en la fase inicial de ejecución del proyecto. Para ello se toma como referencia el territorio colombiano; como se puede evidenciar en las gráficas, al mezclar las variables de Fortalezas, Oportunidades, Amenazas y Debilidades, se plantean las estrategias a ejecutar en cada una de las variables.

3. Estrategia de Mercado

3.1. Segmentación de la Industria

Para el proceso de segmentación se debe tener en cuenta que existe una gran variedad de culturas y costumbres entre las regiones de Colombia; sin embargo, el nicho de mercado de MW InMoral, se enfoca en un mercado Premium, de un segmento poblacional de ingresos medio-altos, de edades que oscilan entre los 25 y 55 años, que aprecian los diseños exclusivos, personalización y alta calidad de los productos, que independientemente de la región en la que se encuentren, son muy apreciados.

Según el Informe de caracterización de la industria de la moda en Bogotá (Cámara de Comercio, 2016), se divide en cinco modelos de negocio para el sector bolsos y accesorios, de los cuales la marroquinería hace parte, 1) Masivo: de bajo costo, materiales económicos y poco diseño; 2) Bridge: de una calidad un poco más alta pero todavía muy genérico, 3) Premium: que requiere de un mayor detalle, materiales de alta calidad y diseños más exclusivos, 4) Diseñador: que realiza diseños a la medida del consumidor y 5) Lujo: que utiliza los materiales de más alta calidad y reconocimiento del mercado, siendo los de precios más elevados y un acceso restringido para las personas de mayor nivel adquisitivo.

Por otra parte, este mismo informe establece que dentro de estos modelos de negocio, los diseños se concentran en el Clásico con Estilo (diseños tradicionales) con participación del 31%. Identidad Declarada (Empresas que se destacan con productos que tienen diseños exclusivos de la marca), con 19%. Moda Amigable con 19% (Materiales respetuosos con el medio ambiente), donde las marcas de origen de producto internacional representan el 56% y las locales cuentan con una representación del 36%.

En la figura 12, se observa que en el segmento Premium, las empresas nacionales tienen una baja participación y no están muy enfocadas en el diseño, mientras que las internacionales tienen una mayor proporción de este mercado, generando un mayor valor agregado proveniente del diseño y en el sector de lujo, solo hay representación extranjera. Esto refleja que hay un espacio importante de crecimiento en los modelos de negocio, que exigen mayor calidad y diseño de parte de los fabricantes, los cuales son el nicho al que Inmoral busca ingresar y desarrollarse.

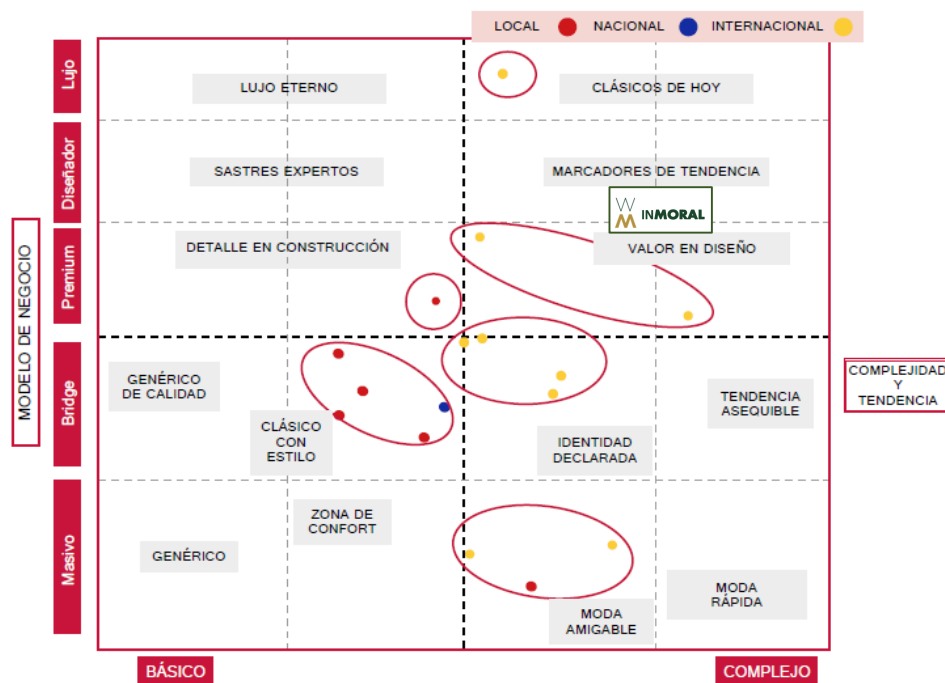


Figura 144. Diagrama de Grupos Estratégicos del sector Bolsos & Accesorios.

Fuente: (Cámara de Comercio, 2016).

Es por esta razón, que el emprendimiento de Inmoral busca posicionarse en los rangos de gamas altas, en los cuales los consumidores son atraídos por la calidad en los materiales, diseños exclusivos y contemporáneos, en donde el precio no influye fuertemente en su decisión de compra. Suelen ser bastante fieles a la marca y tienen una buena percepción de la marroquinería.

3.2. Segmentación por Ubicación

Contando con que Colombia cuenta con 33 entidades administrativas (32 departamentos más el Distrito Capital de Bogotá), el mercado objetivo principal es los sectores de altos ingresos de la ciudad de Bogotá, para posteriormente incursionar en ciudades capitales como Medellín, Cali, Barranquilla y Bucaramanga. En la figura 11 se muestra la segmentación geográfica, señalando en rojo las áreas de interés de la empresa.



Figura 155. Segmentación geográfica para el producto.

Fuente: Elaboración propia basada en (IGAC, 2012)

3.3. Segmentación por Población

El Censo general de población de 2018 muestra que Colombia tiene 48.259.000 personas aproximadamente (DANE, 2019), de los cuales el porcentaje de hombres es del 48,6 %, de los cuales aproximadamente el 50% se encuentra el rango de los 25 a 55 años de edad.

El censo evidenció que 7,3% vive o se considera en el estrato socioeconómico 5 y el 2,7% en el 6, lo que suma un mercado potencial del 9,8 % de la población masculina, con los rangos de edad mencionados, como se puede ver en la figura 12.

Esta relación indica que el mercado potencial, está por el orden de **1,15 millones** de consumidores colombianos, alrededor de la geografía nacional.

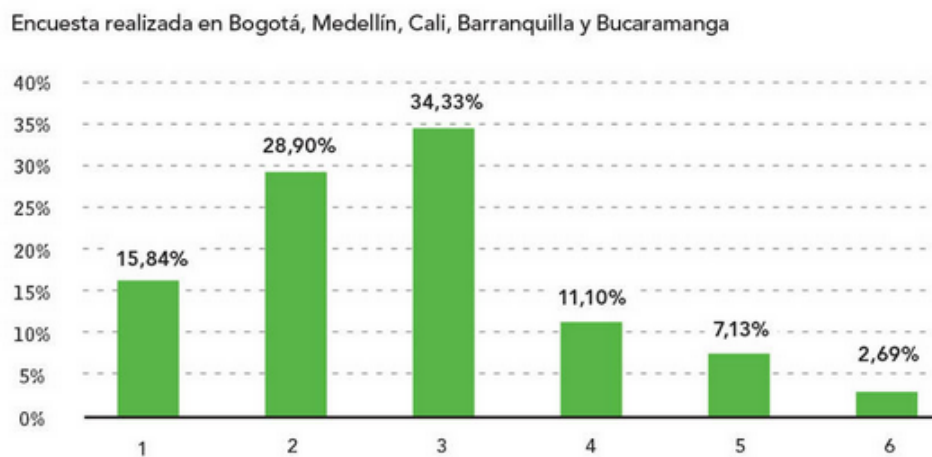


Figura 166. Estratos en las principales zonas urbanas de Colombia

Fuente: (Revista Dinero, 2019).

3.4. Segmentación por comportamiento de compra

Hoy en día la mayoría de personas realizan compras vía Internet, para esto Inmoral, desarrollará una página web responsive para su utilización en celulares y tabletas, y se darán a conocer los artículos de forma gratuita y segura en redes sociales como Instagram y Facebook, así como plataformas de contenidos como YouTube, para generar espacios de publicidad de la marca.

De acuerdo con el estudio sobre el Comportamiento del Consumidor Colombiano desarrollado por Credibanco (Grupo BIT, 2019), entre 2015 y 2017 las transacciones que se desarrollaron por medios digitales pasaron del 11.89% al 20.08%. Por otro lado, la facturación pasó del 18.88% al 21.52% durante el mismo periodo. Es decir que el aumento en la penetración del internet en los hogares y dispositivos móviles, a la par con la evolución en las plataformas de comercio electrónico y canales de pago, ha hecho que las personas orienten las dinámicas de consumo de una manera más ágil y personalizada, lo cual es altamente conveniente para el proyecto. Además, se muestra que cerca de un 33% de las compras online van orientadas a productos accesorios, como los que se ofrecen en MW InMoral.



Por otra parte, las compras online se hacen principalmente utilizando el portátil en un 61 % en contraposición al celular con el cual sólo se hace menos del 9% de las compras.



Figura 177. Medios de compra online de los colombianos.

Fuente: (KPMG, 2017)

4. Estrategia de Marca

4.1. Postura de Marca

MW INMORAL es una marca que se ha venido desarrollando por fases. Se inició con un proceso de referentes gráficos con la finalidad de identificar la “identidad de la marca”, para lo cual se verificó las tendencias en redes sociales con respecto al mundo de la marroquinería y los medios digitales en lo que respecta a colores, formas y diseños para la creación de nuestra marca, los cuales se presentan en la siguiente figura.

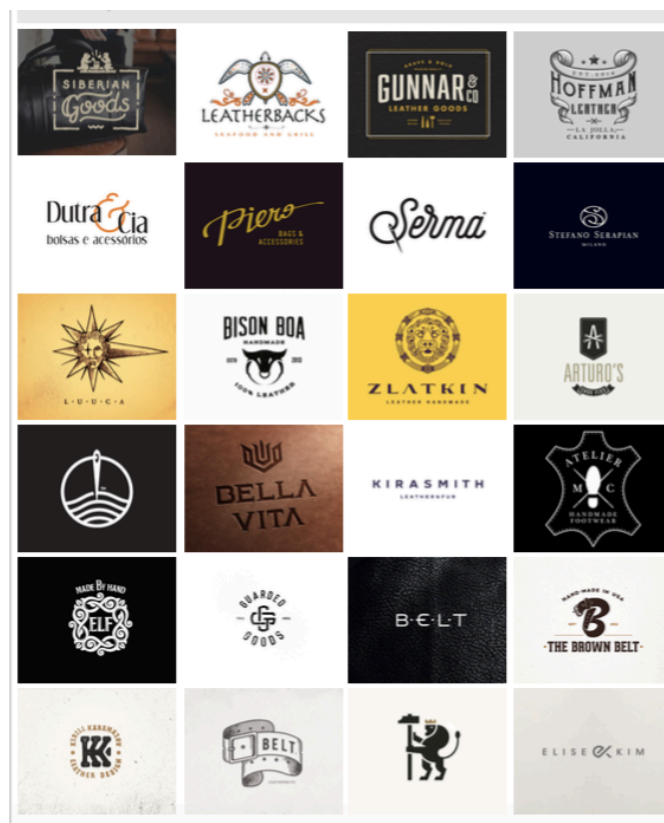


Figura 188. Modelos de logotipo de marroquineras

Tomando como referencia estas tendencias minimalistas y a la vez modernas, se estructuraron los siguientes prototipos, los cuales permitieran expresar la proyección de la marca y su simbología, razón por la cual se referenciaron la iniciales MW (Man and Woman), ya que permiten que a futuro puede adaptarse a artículos de línea femenina, pero que nace de una masculina, resaltada en Negrilla.

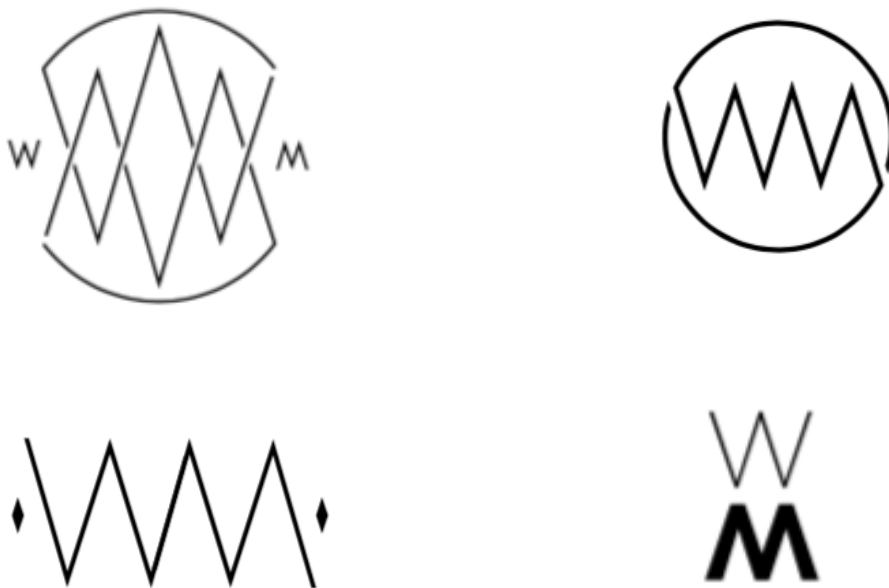


Figura 199. Modelos de logotipo MW Inmoral

4.1.1. Personalidad de la marca

La marca es de naturaleza moderna, despreocupada, habla de los hombres actuales, quiere contribuir a cambiar el mundo de los negocios, los paradigmas de diseños para ellos y que comprende el consumo del cuero, como un estilo de vida; que enmarca la personalidad del hombre colombiano viajero, aventurero, ejecutivo, universitario, entre otros.

4.1.2. Marca como símbolo



Figura 20 Logotipo MW INMORAL

- El logo de color Café significa innovación en marroquinería, modelo digital y modernidad.
- Las letras M (Man) y W (Woman) se encuentran en el logotipo, ya que si bien el mercado objetivo principal es del hombre, y por eso está resaltado la M, dejamos abierta la opción de incluir una línea femenina en el futuro, sin tener que modificar el logotipo.
- El color verde en letras, hace alusión a una iniciativa ambiental de ser sostenible con el medio ambiente, de manera escalonada.
- INMORAL, es la combinación de un estilo “In” (exclusivo, diferenciado y contemporáneo) y “Moral”, de relativo a las costumbres de las personas sofisticadas que rompen paradigmas.

4.1.3. Brand Vision



Somos referentes en la industria del cuero, co-creamos con nuestros clientes nuestros productos. MW INMORAL conecta con hombres que alto interés de adquirir nuestros productos hechos en cuero que son amigables con el medio ambiente y que tengan un diseño pensado en ellos y su estilo de vida.

4.1.4. Territorio de marca

MW INMORAL permite ser un referente de diseño en el campo del cuero, donde nuestros clientes entienden el compromiso con el medio ambiente y que va con el estilo de vida de los mismos, es una marca que quiere cambiar la forma de comercializar los artículos en cuero en el país.

4.1.5. Declaración de posicionamiento

Para los hombres que quieren diseños exclusivos en un la categoría del cuero, que pueda ir con su estilo de vida y que sea una propuesta pensada en ellos como clientes principales y que se comprometa con el medio ambiente. La marca WM INMORAL es una opción moderna en su modelo negocio y que se ajusta a sus necesidades, se piensa en sus gustos y su estilo de vida.

4.1.6. Brand manifiesto

- **Lo que somos**

Somos una marca de maletines en cuero, modernos, exclusivos y enfocados en brindar una experiencia única en el proceso de co-creación en nuestro ambiente digital. Que rompe esquemas y que siempre está a la vanguardia en la marroquinería masculina, pensando en su estilo de vida, personalizado y cuidadoso de cada detalle de la fabricación.

- **Lo que amamos**

Amamos el diseño, la aventura, el cuero, la moda y la colaboración entre adolescentes nativos en internet.

- **Lo que siempre seremos**

WM INMORAL será siempre una marca moderna, que se reinventa, promueve el diseño, piensa en el hombre moderno y su estilo de vida. Además, siempre seremos una marca amigable con el medio ambiente.

- **Lo que odiamos**

Odiamos la incorrecta manipulación de desechos del cuero y el daño que se puede ocasionar al medio ambiente con una mala disposición de los mismos.

- **Lo que nunca seremos**

No seremos partícipes en la destrucción del medio ambiente y no promoveremos iniciativas que puedan afectar el mismo.

- **Queremos ser**

Somos cómplices con nuestros clientes y sus gustos por el diseño, somos un aliado fuerte de ellos en la protección del medio ambiente y un crecimiento sostenible reduciendo la huella de carbono de nuestro planeta.

4.2. Diseño de Productos

Los cinco (5) diseños iniciales de las maletas de MW Inmoral se presentan a continuación

	En este modelo se destaca el diseño inicial de la marca con un concepto de cuero enrollado en la parte superior, tendencia que está muy marcada en el mercado europeo y que en un trabajo de campo con proveedores colombianos no se pudo conseguir.
INMORAL - Aventurero	
	Pensando en el concepto urbano del hombre sofisticado, este diseño tiene una propuesta retro, que se puede utilizar para un estilo ejecutivo y universitario, que le distinción en cada lugar en que se encuentre.
INMORAL - Urbano	

	Al igual que el diseño aventurero, con esta propuesta de viajero, se destaca el hombre que quiere conocer el mundo de una forma sofisticada que este a la medida de cada historia que marque en sus viajes.
INMORAL - Viajero	
	El diseño de fotógrafo se implementó debido a pruebas de usuario realizadas con estudiantes de fotografía, quienes apoyaron la iniciativa de combinar lona con cuero, cuya finalidad es soportar los elementos de fotografía y nombrar el modelo con su profesión.
INMORAL - Fotógrafo	
	Con estudiantes de diferentes facultades, se realizó una campaña de diseño, donde se identificó sus gustos comunes, los cuales se representaron mediante la mezcla de lona y el cuero en estilo portafolio, para que se adapte al peso de su material de estudios y sea resistente al estilo agitado de vida universitario.
INMORAL - Universitario	

4.3. Objetivos Comerciales

4.3.1 Objetivo General:

Incursionar en el mercado con una estrategia agresiva de posicionamiento, realizando publicidad en redes sociales como Facebook, Instagram y YouTube, así como en canales masivos tradicionales, como las pautas comerciales en televisión para dar visibilidad y reconocimiento a MW Inmoral.

4.3.2 Objetivos Específicos:

- Tener un crecimiento de ventas sostenido, desde las 120 unidades proyectadas para el primer mes de operación, logrando crecimientos a unas tasas elevadas de 6%, 10% y 15%, durante los primeros tres meses de salida al mercado,
- Encontrar una estabilización en el orden del 2% mensual durante los tres años posteriores, teniendo picos de alrededor de 5% en periodos de fechas especiales como navidad y año nuevo.

4.1. Análisis de campo con usuarios

Este análisis de campo se realizó con el objetivo de medir el grado aceptación e identificación con el estilo de la marca, las emociones que genera en el consumidor, confrontar los gustos y necesidades de los usuarios, versus el prototipo de la página web y los productos ofertados.

4.1.1. Encuesta futuros consumidores

El equipo MW INMORAL realizó una encuesta vía Internet, en las fechas comprendidas entre el 13 y 19 de septiembre de 2019, como operación inicial de trabajo de campo. Lo anterior, con la finalidad de tener un resultado cuantitativo, de cuál sería la percepción de los consumidores sobre nuestra propuesta de producto de maletines personalizados en cuero, para ello partiendo de las siguientes variables:

- **Tamaño de la población:** Con esta variable tenemos la cantidad total de personas representa nuestra población objetivo. Lo anterior, tomando como referencia a una población de 1.150.000 hombres colombianos pertenecientes a los estratos socioeconómicos 5 y 6 según último censo realizado en nuestro país en el año (DANE,2019).
- **Nivel de confianza (%):** Con esta variable encontramos la probabilidad de que nuestra muestra refleje de forma más precisa las actitudes de nuestra población objetivo. Con base en lo anterior, manejamos un estándar de porcentaje del 90% que se utiliza en el sector industrial.
- **Margen de error (%):** Esta variable representa el porcentaje de error de la encuesta, la cual fue definida en el 5% para manejar un alto nivel confiabilidad de los resultados arrojados.
- **Tamaño de la muestra:** Población total a ser encuestada (269 personas), de acuerdo a los parámetros mencionados anteriormente

The image shows a sample size calculator interface with three input fields at the top: 'Tamaño de la población' (1150000), 'Nivel de confianza (%)' (90), and 'Margen de error (%)' (5). Below these fields, the text 'Tamaño de la muestra' is displayed, followed by the result '269' in a large green font.

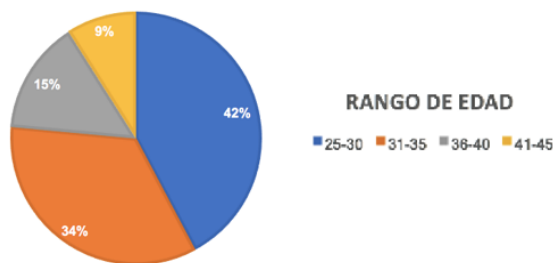
Variable	Value
Tamaño de la población	1150000
Nivel de confianza (%)	90
Margen de error (%)	5
Tamaño de la muestra	269

Figura 211. Calculo de muestra.

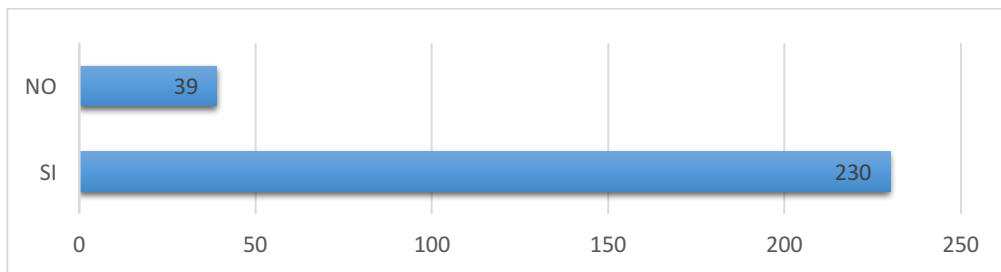
Tomado de <https://es.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/>

Procediendo con el resultado arrojado del tamaño de la muestra, procedimos a realizar 269 encuestas a hombres, cuyo rango de edad es de 25 a 55 años de edad, pertenecientes al estrato 5 y 6:

Edad de los encuestados

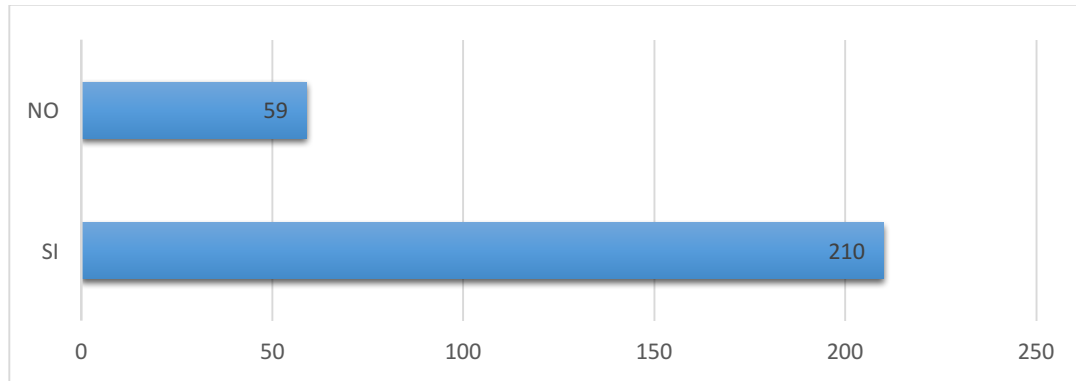


Pregunta 1 ¿Te gusta el mercado de la marroquinería?



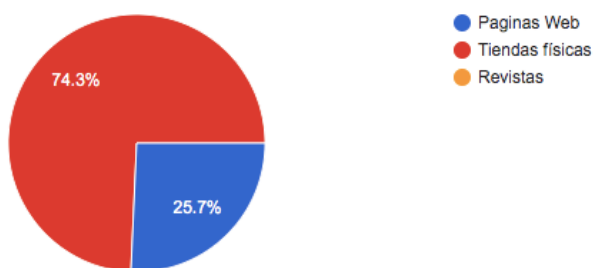
Para esta primera pregunta, se identificó el interés que se tiene por los productos fabricados en cuero o de marroquinería. El resultado de las encuestas, nos arrojó para que el 86% de los encuestados se encuentran muy interesados en los productos de marroquinería.

Pregunta 2 ¿Te gustan los morrales en cuero?



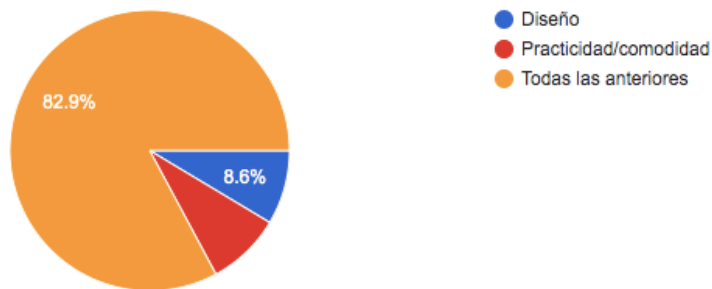
En esta pregunta, sobre el gusto por los morrales donde se segmentó la industria marroquinera. El 78% de los encuestados, contestó afirmativamente. Esto nos permite afirmar que el segmento poblacional al cual está dirigido nuestro emprendimiento responde adecuadamente.

Pregunta 3 ¿Si fueras a comprar un morral por qué medio lo consultarías?



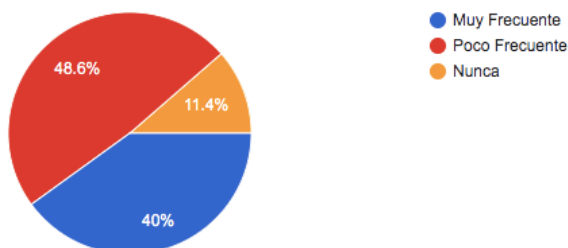
El objetivo de esta pregunta fue medir, que tanto utiliza los medios digitales para la búsqueda y compra de morrales. El 74 % de los encuestados respondieron que las compras de artículos de marroquinería los realizan en tiendas físicas. Con base en lo anterior, se convierte en un desafío para MW INMORAL incentivar el comercio electrónico en nuestros productos.

Pregunta No 4 ¿Si llegaras a comprar un morral /maleta qué preferirías?



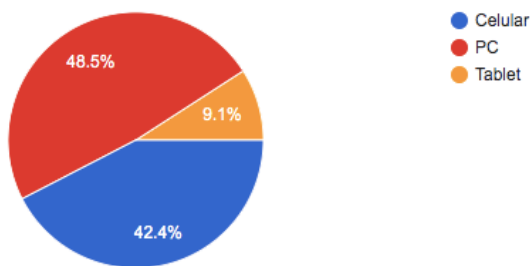
Con esta pregunta podemos identificar si nuestros consumidores potenciales están tan interesados productos como el nuestro con: diseño, practicidad y comodidad. El resultado de la encuesta arroja, que la combinación de las anteriores variables es un factor importante para estos en la categoría de maletines en cuero.

Pregunta 5. ¿Qué tan frecuente compras bienes por internet?



La frecuencia de compra de bienes por Internet, es muy relevante, ya que, al ser un modelo de negocio completamente digital, se requería consultar que tanto se compra a través de medios digitales. Con esta pregunta, identificamos de nuestra muestra poblacional el 40% lo realiza muy frecuentemente y un 49% respondió como poco frecuente. Este resultado se convierte en un desafío para nuestro equipo y marca en generar confianza en el consumidor, Cumpliendo nuestra propuesta de valor centrada en: diseño, exclusividad y calidad desde la preventa, hasta la postventa.

Pregunta 6. ¿Por qué dispositivo prefieres realizar tus compras Online?



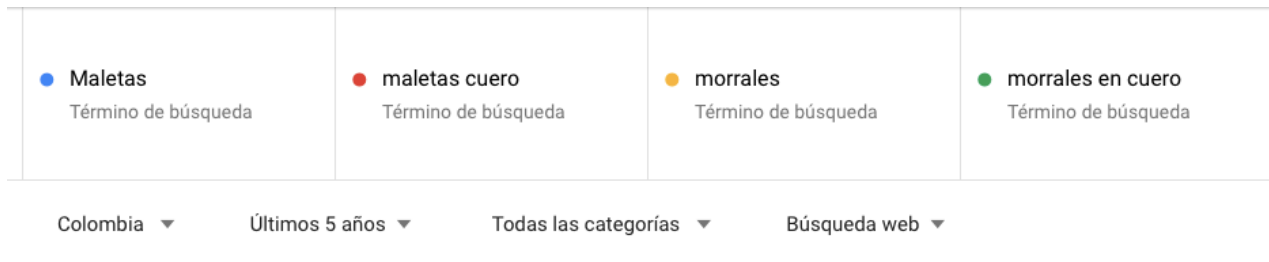
El dispositivo más usado para compras Online para los colombianos se ha vuelto el celular. Sobrepasando por poco margen al computador como medio de compra tradicional en el campo digital. Lo nos permite concluir, que la idea de desarrollar una página Web que tenga características responsive para los celulares y tabletas, es la mejor opción en nuestro modelo de venta. El reto de nuestra fase inicial del proyecto, es poder copar todos los dispositivos que utilizan nuestro mercado objetivo colombiano.

4.1.2. Herramienta Google Trends

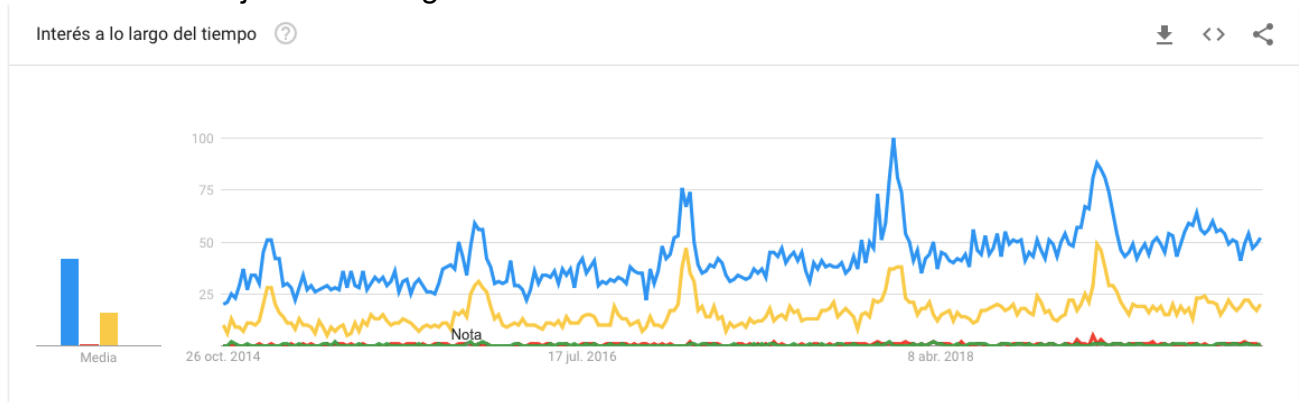
Google Trends es la herramienta de Google Labs, que muestra las tendencias de búsqueda más populares, permitiendo analizar la frecuencia de un término en particular en varias regiones del mundo y en varios idiomas.

Con el objetivo de conocer las tendencias de búsqueda por internet de los usuarios colombianos de los artículos que MW Inmoral proporcionará al mercado, se analizaron las palabras clave: maletas, maletas cuero, morrales y morrales en cuero, para reconocer sus tendencias, nivel de recordación y posicionamiento de marcas, que pueden ser competencia del emprendimiento.

Keywords:



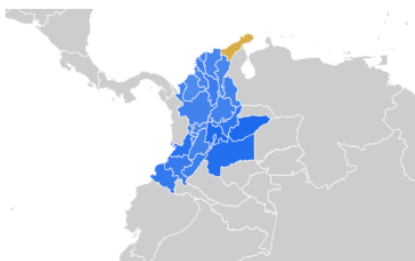
El resultado arrojado fue el siguiente:



Las palabras clave que tienen alto nivel de consulta en la web son: “morrales” y “maletas”, las cuales como se puede observar en la gráfica anterior, presentan una tendencia de búsqueda en aumento desde el año 2014, corroborando que los consumidores con intención de compra, están cada vez más interesados en conocer, y tener acceso al producto a través de canales digitales.

A continuación, se soporta gráficamente un desglose de comparativo por región en Colombia, donde se enmarca fuertemente cuales son los departamentos donde se realizan más búsquedas de palabras “morrales” y “maletas” en la web:

● Maletas ● maletas cuero ● morrales ● morrales en cuero



La intensidad del color representa el porcentaje de búsquedas [MÁS INFORMACIÓN](#)

Ordenar: Interés por Maletas ▼

1	San Andrés y Providencia	
2	Casanare	
3	Cundinamarca	
4	Bogotá	
5	Meta	

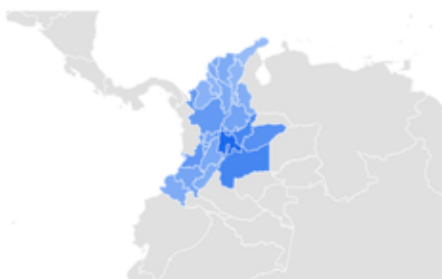
Como lo demuestra la gráfica anterior, el departamento que realiza mayores búsquedas en la web de la palabra “maletas”, es el departamento de San Andrés y Providencia, el cual no es una prioridad para MW Inmoral, por su difícil acceso logístico y tamaño del mercado, sin embargo, se observa que Bogotá, también tiene una alta tendencia y es el mercado objetivo principal.

Partiendo de la base que la palabra clave más buscada en la web es “maletas”, se identificó que los usuarios que realizaron estas búsquedas tienen en su “Top of mind” a la marca “Totto”, como la más buscada por los consumidores colombianos en la web.

Interés por subregión ?

Subregión ▼

⌵ ⬇ ⏪ ⏩ ⏴ ⏵



Consultas relacionadas ?

En aumento ▼

⌵ ⬇ ⏪ ⏩ ⏴ ⏵

1	maletas totto 2019	Aumento puntual
2	maletas kiut	Aumento puntual
3	maletas totto 2016	Aumento puntual
4	maletas de soy luna	Aumento puntual
5	maletas totto 2017	Aumento puntual

Por otra parte, teniendo en cuenta que la palabra “morrales” es la segunda más buscada en la web, nuevamente la marca Tutto es la de más recordación.



4.1.3. Herramienta Google Ads

La plataforma Google Ads es un servicio que ofrece la empresa Google, que se utiliza para ofrecer publicidad patrocinada a potenciales anunciantes, que buscan la promoción de sus empresas, venta de productos y servicios. Google utiliza principalmente dos (2) conceptos; 1) Pago por clic, por cada usuario que ingrese a la url ofertada por el cliente, y su costo depende de la oferta y la demanda. Y 2) por grupos de anuncios, llamados Campañas, que pueden estar acompañados de palabras clave, ubicaciones o métodos de orientación (Google, 2019).

Para MW INMORAL, esta es una herramienta muy interesante de utilización, ya que se convierte en un espacio para el posicionamiento de la marca, a través de anuncios y palabras clave que encaminen la compra a través de varios criterios de búsqueda, así como segmentar por regiones y ciudades los principales compradores.

Con base en lo anterior, conociendo las diferentes bondades de la herramienta, en Google Ads pudimos confirmar que los usuarios colombianos están muy interesados en los productos fabricados en cuero, especialmente las maletas, por lo cual se utilizaron

las palabras clave “maletas de cuero”, “maletín de cuero” y “morrales de cuero” para corroborar que su tendencia es alta:

Palabra clave ↑	Promedio de búsquedas mensuales	Competitividad	Cuota de impresiones de anuncio	Puja por la parte superior de la página (intervalo bajo)	Puja por la parte superior de la página (intervalo alto)
maletas de cuero	100 - 1 mil	Alta	—	91,11 COP	332,40 COP
maletín de cuero	10 - 100	Alta	—	100,40 COP	420,28 COP
mochilas de cuero	10 - 100	Media	—	123,23 COP	583,80 COP
morrales de cuero	100 - 1 mil	Alta	—	110,17 COP	423,74 COP

Las ciudades donde los productores de maletas o morrales en cuero pagan más por clics son Bogotá, Medellín, Cali, Cartagena, Barranquilla, Pasto y Cúcuta:

Ubicación	↓ Clics	Impresiones	Coste	CTR
Bogotá	23,71	586,99	5.281,25 COP	4,0 %
Medellín	10,97	278,84	2.048,26 COP	3,9 %
Cali	5,84	102,94	1.042,25 COP	5,7 %
Cartagena	4,86	87,63	503,47 COP	5,5 %
Barranquilla	4,04	73,26	818,77 COP	5,5 %
Pasto	3,98	117,08	809,54 COP	3,4 %
Cúcuta	3,28	58,42	648,99 COP	5,6 %

4.1.4. Herramienta Face Coding

Esta herramienta se utiliza para analizar el impacto de los estímulos visuales en las páginas web y videos, e indica si la emoción general es positiva o negativa y su intensidad. Esto permite evidenciar si una marca se vincula emocionalmente con el consumidor (Branding Emocional), y su lema es “Antes de comprender, sentimos”. (FaceCoding, 2019).

El pasado 13 de septiembre de 2019 en la Sede de Emprendimiento y la Innovación de la Universidad del Rosario, se realizó pruebas de usuario, donde se utilizó la herramienta de Face Coding y se obtuvieron los siguientes resultados:

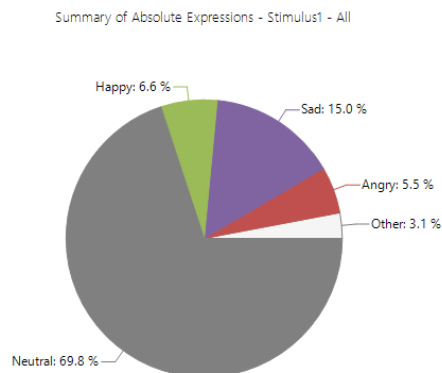
Ficha técnica de usuarios:

Cantidad de Usuarios que realizaron las pruebas	50 personas
Género	35 Hombres y 15 mujeres
Rango de Edad	25 a 50 años

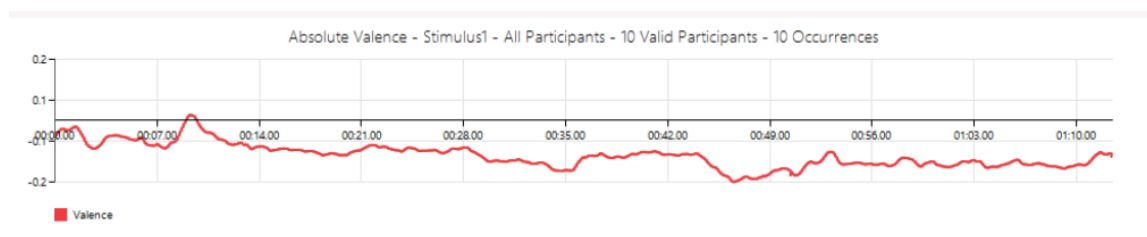
(Anexo copia de consentimiento informado de pruebas de usuarios)

Objetivo del ejercicio:

Identificar las sensaciones que genera el video prototipo de la marca MW Inmoral, para identificar las emociones que despierta y los estímulos que genera la edición del mismo, donde los resultados obtenidos fueron los siguientes.



El resultado de este ejercicio, señaló que el video no generó el nivel de felicidad “happy” que se esperaba, sólo llegando al 6,6% de la audiencia, y por el contrario el 70 % de los analizados, tuvo una sensación de neutralidad en el 70% de los casos, tristeza “sad” en el 15% de los casos y 5,5% de enojo, lo cual nos plantea el desafío de mejorar el video de presentación de la marca, para generar sentimientos de alegría, sofisticación y exclusividad.



En la gráfica anterior, se puede evidenciar en el plano cartesiano de las emociones, que los resultados muestran una tendencia por debajo de Cero (0), esto quiere decir que probablemente la música o imágenes del video no generaron emociones positivas en el público.

4.1.5. Herramienta Eye Tracker

Eye Tracker , es una herramienta de estudio de *Neuromarketing*, que a través de los movimientos oculares del observador, identifica los puntos donde se concentra la mirada y donde se omite el estímulo visual (Romero, 2019).

El pasado 13 de septiembre de 2019 en la Sede de Emprendimiento y la Innovación de la Universidad del Rosario se realizaron pruebas de usuario, donde se utilizó la herramienta de Eye Tracker y se obtuvieron los siguientes resultados:

Ficha técnica de usuarios:

Cantidad de usuarios que realizaron las pruebas	50 personas
Género	35 Hombres y 15 mujeres
Rango de Edad	25 a 50 años

(Anexo copia de consentimiento informado de pruebas de usuarios)

Objetivo del ejercicio:

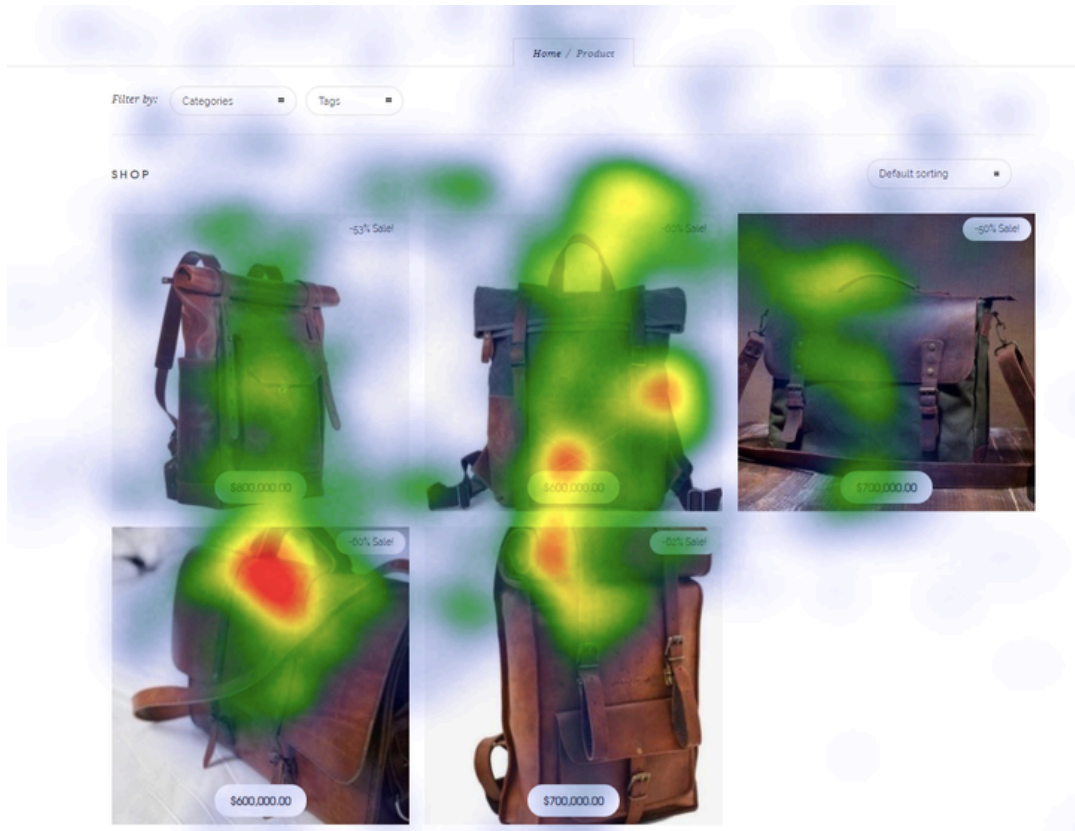
Identificar con la herramienta, los puntos de fijación de la mirada de los usuarios frente a la página web, para verificar que el diseño de la plataforma de ventas sea la adecuada y el usuario se enfoque en la información que se quiere transmitir y se pueda reconvertir en las ventas efectivas <http://leatherwm.com/>.

4.1.5.1. MW Inmoral - Home Page

	Los usuarios se sienten identificados con la marca, encuentran atractivas las figuras geométricas del diseño, y su atención no se dispersa en otra información dispuesta en el home page.
	La marca sigue siendo de interés del usuario cuando se acompaña de material visual, que identifica los diferentes perfiles de los usuarios.
	El mapa de calor, refleja el foco del usuario, lo cual demuestra el interés en el logotipo y su estructura.
	Se confirma con el mapa de calor la atención del usuario por la marca, así esta se encuentre en un tamaño mucho menor que al de la imagen del fotógrafo.

	En las pruebas de usuario, se identificó que en el home page, el usuario, está muy interesado por la información de la empresa, sus fundadores y el contenido, que hace referencia a “Diseñamos de acuerdo a tu experiencia de vida”, ya que se siente identificado con una marca que va de acuerdo con su perfil y que entiende sus necesidades.
--	--

4.1.5.2. Validación Market Place



Mediante la herramienta Face Coding, se logró identificar mediante la reacción de los usuarios que los diseños propuestos son de gran interés para los consumidores potenciales, por sus detalles y exclusividad.

- Los usuarios identificaron como llamativo las costuras de las maletas.
- La propuesta de diseño de correas fue un gran atractivo.
- El esquema de broches en cobre llamo mucho la atención.
- La propuesta de rollo para los morrales en la parte superior, fue de un punto de gran interés por su sofisticación e innovación en el manejo del cuero.

4.2. Proyección de ventas

De acuerdo a los análisis realizados sobre la percepción de la marca, se realiza una proyección de ventas que estima acorde con los resultados de aceptación del modelo de negocio propuesto.

		AÑO 1											
	MES	may-20	jun-20	jul-20	ago-20	sep-20	oct-20	nov-20	dic-20	ene-21	feb-21	mar-21	abr-21
Crecimiento	Optimista	6%	10%	15%	5%	3%	2%	2%	5%	2%	2%	2%	2%
Universitario	A	15	17	19	20	21	21	21	22	23	23	24	24
	B	10	11	12	13	13	13	14	14	15	15	15	16
	C	6	7	8	8	8	8	9	9	9	9	10	10
Aventurero	A	12	13	15	16	16	17	17	18	18	19	19	19
	B	6	7	8	8	8	8	9	9	9	9	10	10
	C	3	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5
Fotógrafo	A	11	12	14	14	15	15	15	16	16	17	17	17
	B	12	13	15	16	16	17	17	18	18	19	19	19
	C	4	4	5	5	5	5	5	5	5	6	6	6
Urbano	A	8	9	11	11	11	12	12	13	13	13	13	14
	B	5	6	7	7	7	8	8	8	8	8	9	9
	C	4	5	5	6	6	6	6	6	6	7	7	7
Viajero	A	11	12	14	14	15	15	15	16	16	17	17	17
	B	6	7	8	8	8	8	9	9	9	9	10	10
	C	7	8	9	10	10	10	10	11	11	11	11	12
	Universitario	31	34	39	41	42	43	44	46	47	48	49	50
	Aventurero	21	23	27	28	29	29	30	31	32	33	33	34
	Fotógrafo	26	29	33	35	36	37	38	39	40	41	42	43
	Urbano	18	20	23	24	25	25	26	27	27	28	29	29
	Viajero	24	26	30	32	33	33	34	36	37	37	38	39
	TOTAL	120	132	152	159	164	167	171	179	183	187	190	194

		AÑO 2											
	MES	may-21	jun-21	jul-21	ago-21	sep-21	oct-21	nov-21	dic-21	ene-22	feb-22	mar-22	abr-22
Crecimiento	Optimista	2%	3%	3%	2%	2%	2%	4%	5%	2%	2%	2%	2%
Universitario	A	25	25	26	27	27	28	29	30	31	32	32	32
	B	16	16	17	17	17	18	19	19	20	20	20	21
	C	10	10	11	11	11	11	12	12	12	13	13	13
Aventurero	A	20	20	21	21	22	22	23	24	25	25	25	26
	B	10	10	11	11	11	11	12	12	12	13	13	13
	C	5	5	5	5	5	6	6	6	6	6	6	6
Fotógrafo	A	18	18	19	19	20	20	21	22	22	23	23	23
	B	20	20	21	21	22	22	23	24	25	25	25	26
	C	6	6	6	6	7	7	7	7	7	8	8	8
Urbano	A	14	14	15	15	15	16	16	17	17	18	18	18
	B	9	9	9	10	10	10	10	11	11	11	11	12
	C	7	7	7	7	8	8	8	9	9	9	9	9
Viajero	A	18	18	19	19	20	20	21	22	22	23	23	23
	B	10	10	11	11	11	11	12	12	12	13	13	13
	C	12	12	13	13	13	13	14	15	15	15	15	16
Universitario		50	52	54	55	56	57	59	62	63	65	65	66
Aventurero		35	36	37	37	38	39	41	43	43	44	44	45
Fotógrafo		44	45	46	47	48	49	51	54	55	56	56	57
Urbano		30	31	32	32	33	33	35	37	37	38	38	39
Viajero		40	41	42	43	44	45	46	49	50	51	51	52
TOTAL		198	204	210	214	219	223	232	243	248	253	253	258

		AÑO 3											
	MES	may-22	jun-22	jul-22	ago-22	sep-22	oct-22	nov-22	dic-22	ene-23	feb-23	mar-23	abr-23
Crecimiento	Optimista	2%	2%	2%	2%	2%	2%	4%	5%	2%	2%	2%	2%
Universitario	A	33	34	34	35	36	36	38	40	41	41	41	42
	B	21	22	22	22	23	23	24	25	26	26	26	27
	C	13	13	14	14	14	15	15	16	16	17	17	17
Aventurero	A	26	27	27	28	29	29	30	32	32	33	33	34
	B	13	13	14	14	14	15	15	16	16	17	17	17
	C	7	7	7	7	7	7	8	8	8	8	8	8
Fotógrafo	A	24	24	25	25	26	26	27	29	29	30	30	30
	B	26	27	27	28	29	29	30	32	32	33	33	34
	C	8	8	8	8	9	9	9	10	10	10	10	10
Urbano	A	18	19	19	20	20	20	21	22	23	23	23	24
	B	12	12	12	13	13	13	14	14	15	15	15	15
	C	9	9	10	10	10	10	11	11	11	12	12	12
Viajero	A	24	24	25	25	26	26	27	29	29	30	30	30
	B	13	13	14	14	14	15	15	16	16	17	17	17
	C	16	16	16	17	17	17	18	19	19	20	20	20
	Universitario	67	69	70	71	73	74	77	81	83	84	84	86
	Aventurero	46	47	48	49	50	51	53	56	57	58	58	59
	Fotógrafo	58	59	60	62	63	64	67	70	71	73	73	74
	Urbano	40	40	41	42	43	44	45	48	49	50	50	51
	Viajero	53	54	55	56	57	58	61	64	65	66	66	67
	TOTAL	264	269	274	280	285	291	303	318	324	331	331	337

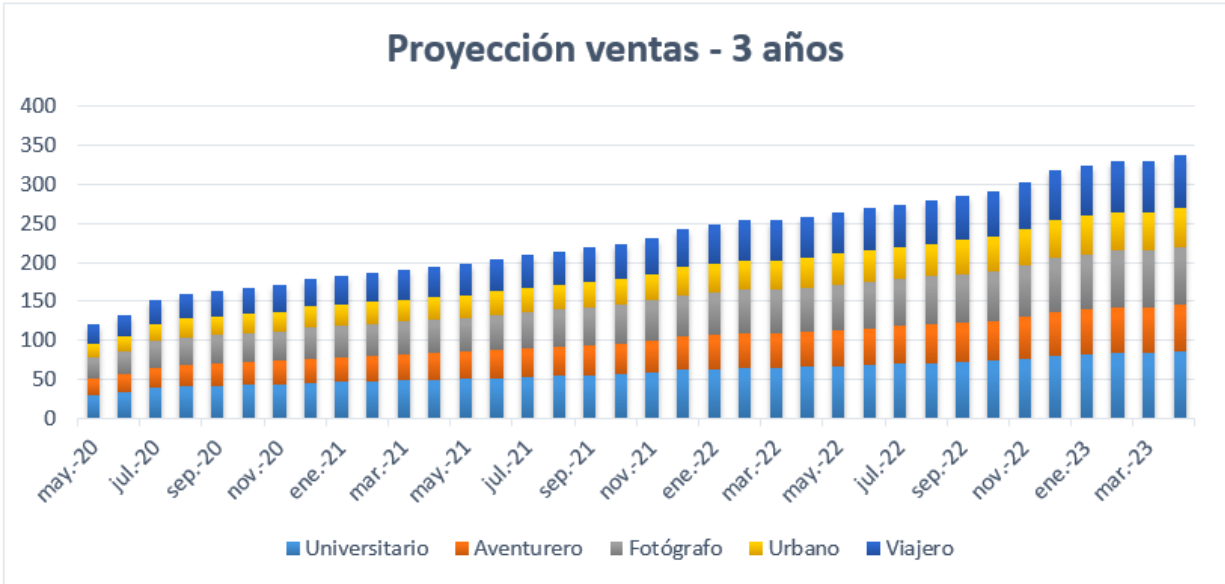


Figura 222. Proyección unidades de venta a 3 años

5. Estrategia Operativa

5.1. Descripción del servicio

MW Inmoral es una plataforma de venta digital de productos de marroquinería, especializados en la fabricación de maletas y maletines, que permite al consumidor seleccionar los materiales con los cuales quiere personalizar su producto.

Todos los diseños tienen la opción de ser fabricados totalmente en cuero o incluir materiales como lona o fibras sintéticas, lo que genera variaciones en el precio, debido a las materias primas utilizadas.

La fabricación de los productos es realizada por maquilas especializadas en la elaboración de productos de marroquinería, las cuales tendrán las plantillas con los diseños de MW Inmoral, y estarán ubicadas en las distintas ciudades capitales, que son nuestro mercado objetivo primario, como lo es Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla, que se seguirán expandiendo dependiendo de las necesidades de producción y logística de distribución requeridas para abastecer la demanda.

El transporte de las mercancías será tercerizado, realizando alianzas estratégicas con proveedores con experiencia en traslado de este tipo de mercancías, que garanticen una entrega que no sea mayor a ocho días hábiles, desde la fecha de compra.

5.2. Cadena de valor MW Inmoral

La cadena de suministro es basada en la metodología Lean y just in time, con el objetivo de tener una operación lo más eficiente posible. Los pasos del proceso son los siguientes:

1. El cliente ingresa a la página web de MW Inmoral a través de su dispositivo móvil, tablet o equipo de escritorio. En la sección del Market Place, selecciona, personaliza y genera orden de compra de su maletín con los materiales, paleta de colores y accesorios escogidos.
2. El algoritmo de MW Inmoral calcula el precio de acuerdo a la personalización del producto y se habilita la opción de pago.
3. El cliente al realizar el pago a través de la pasarela PSE, activa el servicio de envío de orden de fabricación a la maquila más cercana, dependiendo de la dirección de envío.
4. El proveedor fabrica el producto especificado en la orden de compra, realiza el embalaje y almacena.
5. Cuando el producto queda en estado de almacenamiento, se envía el mensaje al proveedor de transporte para recoger el producto en la maquila.
6. El proveedor de transporte entrega el producto al cliente.

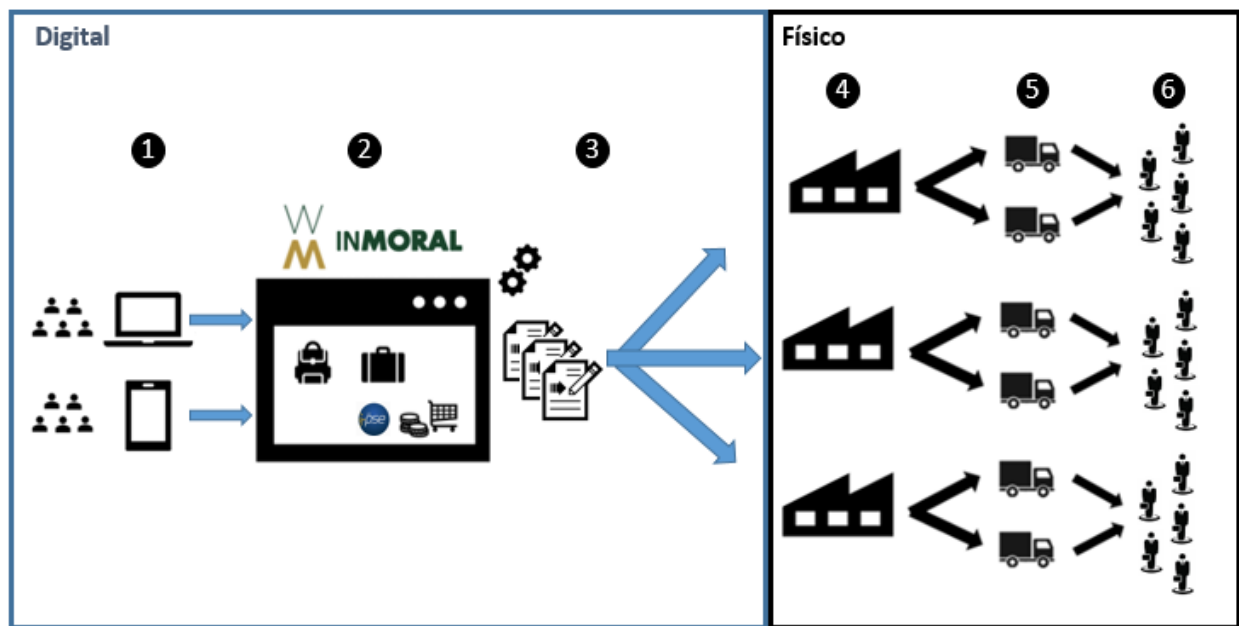


Figura 233. Cadena de valor MW Inmoral. Fuente: Elaboración propia

5.3. Paleta de colores de productos

Los clientes inicialmente tendrán disponibles los siguientes colores de cuero y lona en la plataforma para personalización de sus maletines

Cuero



NEGRO



TOSTADO



MARRÓN

Lona



Azul



Verde



Rojo



Café



Negro



Gris

5.4. Empresas de Transporte

	Deprisa es una unidad de negocios de Avianca, expertos en logística de distribución de paquetes y mercancías a nivel nacional e internacional. (Deprisa, 2019).
• Alta cobertura, con más de 1200 destinos a nivel mundial • Más de 600 destinos en Colombia • Flota aérea más grande del país • Amplia flota de motos y camiones • Centros Logísticos de Operación HUBS ubicados en Bogotá • Centros de operación en Cali, Medellín, Barranquilla, Santa Marta, Pasto, Manizales y Miami • Alianza con UPS, empresa líder en logística mundial	

	Servientrega presta servicio de recolección, transporte y entrega puerta a puerta o con recolección en Centros de Soluciones Servientrega de mercancías. (Servientrega, 2019)
• 98% de cobertura a nivel nacional • Más de 3500 Centros de Soluciones • Flota de aviones, camiones y motos propia • 37 años de experiencia	

El servicio de <i>envíos</i> de Colombia 	4-72, empresa pública de la República de Colombia de servicios postales que reemplazó a Adpostal (4-72, 2019).
• Cobertura urbana, regional, nacional y trayectos especiales • Tiempos de entrega de 1 a 6 días de acuerdo a trayecto • Digitalización de pruebas de tiempos y entrega Flota de aviones, camiones y motos propia • 37 años de experiencia	

5.5. Gestión de Calidad

En la gestión de calidad se tendrán distintos indicadores para garantizar que los proveedores de los servicios contratados, sean los apropiados para ejercer las labores para los cuales fueron considerados.

5.5.1. Indicadores de calidad de proveedores maquila

$\%Cumplimiento = \frac{\# Prod entregados tiempo}{Total productos}$	$x > 95\%$ - Excelente $95\% > x \geq 85\%$ - Aceptable $x < 85\%$ - Reprobado
$\% Defectuoso = \frac{\# Prod defectuoso}{Total productos}$	$x < 5\%$ - Excelente $5\% < x \leq 10\%$ - Aceptable $x > 10\%$ - Reprobado
$\% retraso = \frac{\#Prod entregados retraso}{Total productos}$	$x < 5\%$ - Excelente $5\% < x \leq 15\%$ - Aceptable $x > 15\%$ - Reprobado

5.5.2. Indicadores de calidad de proveedores transporte

$\%Cumplimiento = \frac{\# Prod entregados tiempo}{Total productos}$	$x > 95\%$ - Excelente $95\% > x \geq 85\%$ - Aceptable $x < 85\%$ - Reprobado
$\% Daños = \frac{\# Prod dañados}{Total productos}$	$x < 1\%$ - Excelente $1\% < x \leq 5\%$ - Aceptable $x > 5\%$ - Reprobado
$\% retraso = \frac{\#Prod entregados retraso}{Total productos}$	$x < 5\%$ - Excelente $5\% < x \leq 15\%$ - Aceptable $x > 15\%$ - Reprobado

6. Estrategia Financiera

6.1. Inversión Inicial

Inversión requerida para desarrollo de Plataforma Digital, la cual será contratada por concurso entre los oferentes a través de una licitación.

PLATAFORMA WM			
Inversión Inicial	Esfuerzo (hrs)	Precio / hr	Valor
Página Web (Back + Front)	400	\$ 80.000,00	\$ 32.000.000,00
MarketPlace	200	\$ 80.000,00	\$ 16.000.000,00
Pasarela de pagos	150	\$ 80.000,00	\$ 12.000.000,00
Admin Usuarios/Seguridad	100	\$ 80.000,00	\$ 8.000.000,00
TOTAL	850		\$ 68.000.000,00

Figura 244. Inversión plataforma tecnológica

Inversión inicial requerida en insumos para la fabricación de aproximadamente cien (100) maletines.

INSUMOS			
Cuero	dm2	Precio / dm2	Valor
Escalas Marrón	1000	\$ 2.000,00	\$ 2.000.000,00
Escalas Negro	500	\$ 1.800,00	\$ 900.000,00
Otros	500	\$ 1.600,00	\$ 800.000,00
TOTAL	2000		\$ 3.700.000,00

Tela / Lona	dm2	Precio / dm2	Valor
Marrón	100	\$ 1.000,00	\$ 100.000,00
Negro	80	\$ 1.000,00	\$ 80.000,00
Blanco	60	\$ 1.000,00	\$ 60.000,00
Azul	50	\$ 1.000,00	\$ 50.000,00
Verde	50	\$ 1.000,00	\$ 50.000,00
Rojo	50	\$ 1.000,00	\$ 50.000,00
TOTAL	390	\$ 800,00	\$ 390.000,00

Otros	dm/Unidad	Precio / dm	Valor
Cremallera	500	\$ 2.000,00	\$ 1.000.000,00
Hilo	1000	\$ 50,00	\$ 50.000,00
Hebillas	100	\$ 12.000,00	\$ 1.200.000,00
Broches	100	\$ 6.000,00	\$ 600.000,00
TOTAL			\$ 2.850.000,00

Figura 255. Inversión insumos para fabricación de maletines

6.2. Costos de fabricación y precio de venta por unidad

Maletín Universitario

Componentes Generales	dm2	Valor
Cremalleras	5,5	\$ 11.000,00
Hilos/Nylon	60	\$ 3.000,00
Broches	2	\$ 12.000,00
Mano de obra		\$ 100.000,00
Transporte		\$ 10.000,00
Total General		\$ 136.000,00

Costo Fabricación	dm2	Valor
Tipo A	Cuero	64,1 \$ 108.970,00
	Lona	0 \$ -
Tipo B	Cuero	42,1 \$ 71.570,00
	Lona	22 \$ 17.600,00
Tipo C	Cuero	27,5 \$ 46.750,00
	Lona	36,6 \$ 29.280,00
	WM1 TIPO A	\$ 244.970,00
	WM1 TIPO B	\$ 225.170,00
	WM1 TIPO C	\$ 212.030,00

Precio Venta		
A	Precio Venta	\$ 700.000,00
B	Precio Venta	\$ 600.000,00
C	Precio Venta	\$ 500.000,00

Tipos de Personalización

A	Cuero 100%
B	Tapa lona y Contenedor Cuero
C	Contenedor lona y Tapa Cuero

Dimensiones Maletín WM1

	Base (dm)	Altura (dm)	(B*H) * 2
Tapa Frontal	5,5	2	22
Contenedor	5,5	3	33
Ancho	0,6	3	3,6
Correa	11	0,5	5,5
Área Total			64,1



Tipos de Personalización	
A	Cuero 100%
B	Tapa lona y Contenedor Cuero
C	Contenedor Lona y Tapa Cuero

Dimensiones Maletín WM1			
	Base (dm)	Altura (dm)	(B*H) * 2
Tapa Frontal	5,5	2	22
Contenedor	5,5	3	33
Ancho	0,6	3	3,6
Correa	11	0,5	5,5
Área Total			64,1

Figura 266. Costo y precio de venta Maletín Universitario

Maletín Aventurero			
Componentes			
		dm2	Valor
Cremalleras		6	\$ 12.000,00
Hilos/Nylon		57,36	\$ 2.868,00
Broches		2	\$ 12.000,00
Mano de obra			\$ 120.000,00
Transporte			\$ 10.000,00
Total General			\$ 156.868,00
Personalizables			
		dm2	Valor
A	Cuero	57,36	\$ 97.512,00
	Lona	0	\$ -
B	Cuero	48	\$ 81.600,00
	Lona	9,36	\$ 7.488,00
C	Cuero	9,36	\$ 15.912,00
	Lona	48	\$ 38.400,00
WM1 TIPO A			\$ 254.380,00
WM1 TIPO B			\$ 245.956,00
WM1 TIPO C			\$ 211.180,00
Precio Venta			
A	Precio Venta		\$ 800.000,00
B	Precio Venta		\$ 720.000,00
C	Precio Venta		\$ 650.000,00



Tipos de Personalización	
A	Cuero 100%
B	Bolsillos y correas en Lona y restante cuero
C	Bolsillos y correas en Cuero y restante lona

Dimensiones Maletín WM1			
	Base (dm)	Altura (dm)	Total
Tapa Frontal	6	3	36
Contenedor	6	1	12
Bolsillos	0,4	2,8	3,36
Correas	10	0,3	6
Área Total			57,36

Figura 277. Costo y precio de venta Maletín Aventurero

Maletín Fotógrafo			
Componentes			
		dm2	Valor
Hilos/Nylon		60	\$ 3.000,00
Broches		4	\$ 24.000,00
Mano de obra			\$ 80.000,00
Transporte			\$ 10.000,00
Total General			\$ 117.000,00
Personalizables			
		dm2	Valor
A	Cuero	44	\$ 70.400,00
	Lona	0	\$ -
B	Cuero	34	\$ 54.400,00
	Lona	10	\$ 8.000,00
C	Cuero	10	\$ 16.000,00
	Lona	34	\$ 27.200,00
WM1 TIPO A			\$ 187.400,00
WM1 TIPO B			\$ 179.400,00
WM1 TIPO C			\$ 160.200,00
Precio Venta			
A	Precio Venta		\$ 600.000,00
B	Precio Venta		\$ 530.000,00
C	Precio Venta		\$ 450.000,00



Tipos de Personalización	
A	Cuero 100%
B	Lona parte inferior y resto cuero
C	Cuero parte inferior y resto lona

Dimensiones Maletín WM1			
	Base (dm)	Altura (dm)	(B*H) * 2
Parte superior	8	1	16
Parte inferior	5	1	10
Correas	30	0,3	18
Área Total			44

Figura 288. Costo y precio de venta Maletín Fotógrafo

Maletín Urbano			
Componentes		dm2	Valor
Cremalleras		2	\$ 4.000,00
Hilos/Nylon		35	\$ 1.750,00
Broches		2	\$ 12.000,00
Mano de obra			\$ 90.000,00
Transporte			\$ 10.000,00
Total General			\$ 117.750,00
Personalizables		dm2	Valor
A	Cuero	64,1	\$ 108.970,00
	Lona	0	\$ -
B	Cuero	42,1	\$ 71.570,00
	Lona	22	\$ 17.600,00
C	Cuero	27,5	\$ 46.750,00
	Lona	36,6	\$ 29.280,00
WM1 TIPO A			\$ 226.720,00
WM1 TIPO B			\$ 206.920,00
WM1 TIPO C			\$ 193.780,00
Precio Venta			
A	Precio Venta		\$ 600.000,00
B	Precio Venta		\$ 520.000,00
C	Precio Venta		\$ 470.000,00



Tipos de Personalización	
A	Cuero 100%
B	Tapa lona y Contenedor Cuero
C	Contenedor Lona y Tapa Cuero

Dimensiones Maletín WM1			
	Base (dm)	Altura (dm)	(B*H) * 2
Tapa Frontal	5,5	2	22
Contenedor	5,5	3	33
Ancho	0,6	3	3,6
Correa	11	0,5	5,5
Área Total			64,1

Figura 299. Costo y precio de venta Maletín Urbano

Maletín Viajero			
Componentes		dm2	Valor
Cremalleras		2	\$ 4.000,00
Hilos/Nylon		35	\$ 1.750,00
Broches		4	\$ 24.000,00
Mano de obra			\$ 110.000,00
Total General			\$ 139.750,00
Personalizables		dm2	Valor
A	Cuero	61,5	\$ 98.400,00
	Lona	0	\$ -
B	Cuero	54	\$ 86.400,00
	Lona	13,5	\$ 10.800,00
C	Cuero	13,5	\$ 21.600,00
	Lona	54	\$ 43.200,00
WM1 TIPO A			\$ 238.150,00
WM1 TIPO B			\$ 236.950,00
WM1 TIPO C			\$ 204.550,00
Precio Venta			
A	Precio Venta		\$ 700.000,00
B	Precio Venta		\$ 630.000,00
C	Precio Venta		\$ 560.000,00



Tipos de Personalización	
A	Cuero 100%
B	Tapa lona y Contenedor Cuero
C	Contenedor Lona y Tapa Cuero

Dimensiones Maletín WM1			
	Base (dm)	Altura (dm)	(B*H) * 2
Tapa Frontal	6	3	36
Contenedor	6	1	12
Bolsillo	3	1,5	13,5
Correas	10	0,3	6
Área Total			61,5

Figura 30. Costo y precio de venta Maletín Viajero

6.3. Flujo de caja Projectado (Optimista y Pesimista)

Para las dos proyecciones se tendrá la misma inversión inicial, de seis (6) meses, y conlleva el costo del desarrollo de la plataforma, pagos de salarios de recursos humanos iniciales, costos en maquinaria y equipos, arrendamientos de oficina y campaña de Marketing de expectativa.

Gráfico de crecimiento de ventas proyectado – 3 años.

MESES	Inversión Inicial					
	nov-19	dic-19	ene-20	feb-20	mar-20	abr-20
Ventas						
Costo de Ventas						
Plataforma Web	\$ (12.000.000,00)	\$ (12.000.000,00)	\$ (12.000.000,00)	\$ (12.000.000,00)	\$ (12.000.000,00)	\$ (12.000.000,00)
Marketing					\$ (15.000.000,00)	\$ (15.000.000,00)
Salarios	\$ (36.200.000,00)	\$ (36.200.000,00)	\$ (36.200.000,00)	\$ (36.200.000,00)	\$ (36.200.000,00)	\$ (36.200.000,00)
Arrendamiento Oficina	\$ (10.000.000,00)	\$ (10.000.000,00)	\$ (10.000.000,00)	\$ (10.000.000,00)	\$ (10.000.000,00)	\$ (10.000.000,00)
Maquinaria y Equipos	\$ (5.000.000,00)	\$ (5.000.000,00)	\$ (5.000.000,00)	\$ (5.000.000,00)	\$ (5.000.000,00)	\$ (5.000.000,00)
Total	\$ (63.200.000,00)	\$ (63.200.000,00)	\$ (63.200.000,00)	\$ (63.200.000,00)	\$ (78.200.000,00)	\$ (78.200.000,00)
Total Acumulado	\$ (63.200.000,00)	\$ (126.400.000,00)	\$ (189.600.000,00)	\$ (252.800.000,00)	\$ (331.000.000,00)	\$ (409.200.000,00)

Figura 311. Inversión Inicial

6.4. Crecimiento ventas - Optimista

En los tres primeros meses de lanzamiento, se espera una gran acogida por la inversión en Marketing y campañas de expectativa durante los 3 meses anteriores al lanzamiento, y se tendrá como gancho comercial, descuentos hasta del orden del 60%. Durante los meses siguientes se espera una moderación en el crecimiento, con alzas en la facturación durante las épocas decembrinas, que son de mayor consumo.

Año 1		Año 2		Año 3	
may-20	6%	may-21	2%	may-22	2%
jun-20	10%	jun-21	3%	jun-22	2%
jul-20	15%	jul-21	3%	jul-22	2%
ago-20	5%	ago-21	2%	ago-22	2%
sep-20	3%	sep-21	2%	sep-22	2%
oct-20	2%	oct-21	2%	oct-22	2%
nov-20	2%	nov-21	4%	nov-22	4%
dic-20	5%	dic-21	5%	dic-22	5%

ene-21	2%	ene-22	2%	ene-23	2%
feb-21	2%	feb-22	2%	feb-23	2%
mar-21	2%	mar-22	2%	mar-23	2%
abr-21	2%	abr-22	2%	abr-23	2%

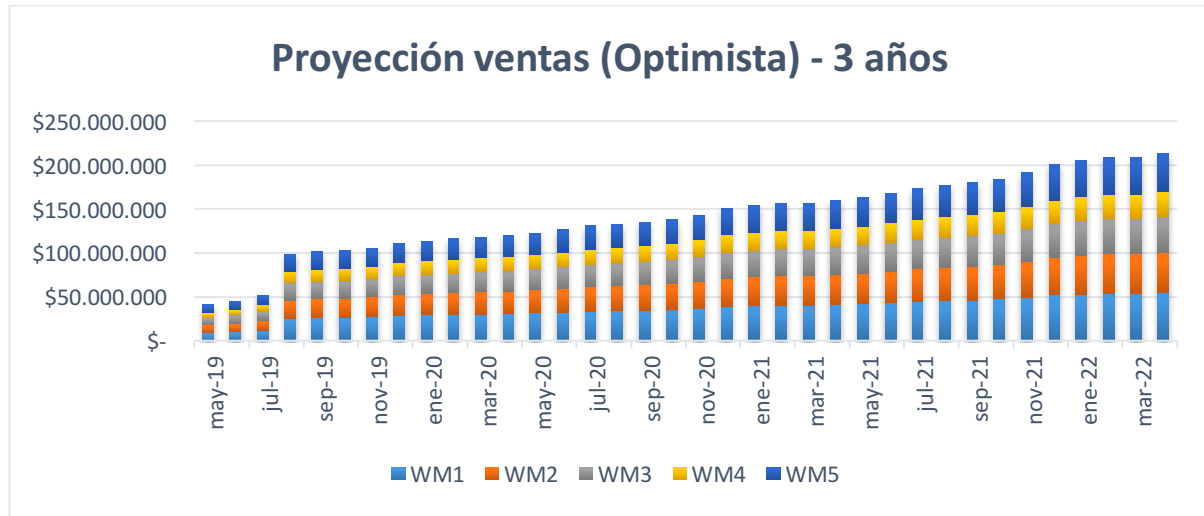


Figura 322. Proyección de ventas optimista a 3 años

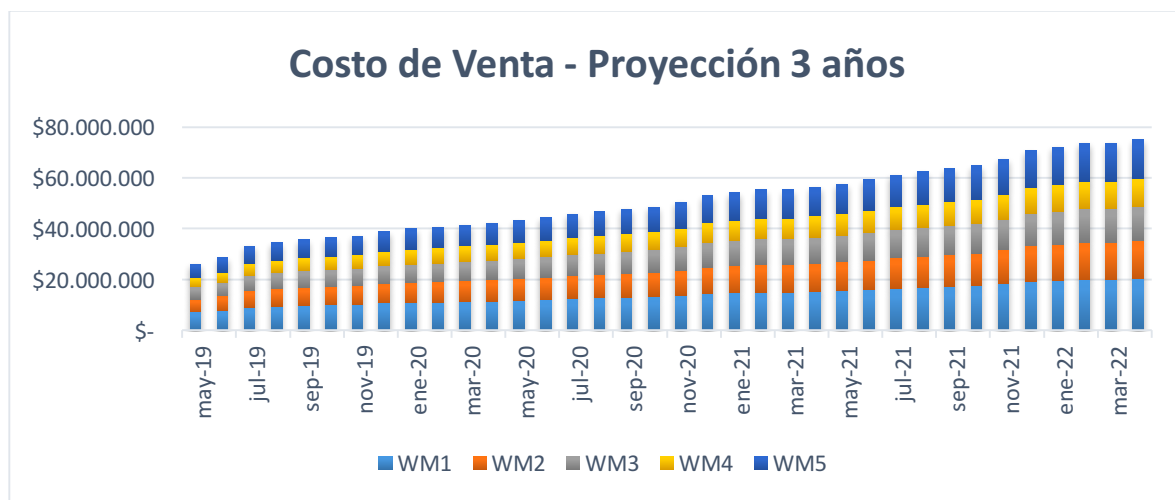


Figura 333. Proyección de costo de venta optimista a 3 años

6.5. Flujo de Caja Projectado (Optimista)

Flujo de Caja - Año 1												
MESES	may-20	jun-20	jul-20	ago-20	sep-20	oct-20	nov-20	dic-20	ene-21	feb-21	mar-21	abr-21
Ventas	\$ 42.140.940,00	\$ 46.355.034,00	\$ 53.308.289,10	\$ 99.331.848,00	\$ 102.311.803,44	\$ 104.358.039,51	\$ 106.445.200,30	\$ 111.767.460,31	\$ 114.002.809,52	\$ 116.282.865,71	\$ 118.608.523,02	\$ 120.980.693,49
Costo de Ventas	\$ (26.325.810,00)	\$ (28.958.391,00)	\$ (33.302.149,65)	\$ (34.967.257,13)	\$ (36.016.274,85)	\$ (36.736.600,34)	\$ (37.471.332,35)	\$ (39.344.896,97)	\$ (40.131.796,95)	\$ (40.934.432,89)	\$ (41.753.121,54)	\$ (42.588.183,97)
Plataforma Web												
Marketing	\$ (15.000.000,00)						\$ (15.000.000,00)					
Salarios	\$ (36.200.000,00)	\$ (36.200.000,00)	\$ (36.200.000,00)	\$ (36.200.000,00)	\$ (36.200.000,00)	\$ (36.200.000,00)	\$ (36.200.000,00)	\$ (36.200.000,00)	\$ (36.200.000,00)	\$ (36.200.000,00)	\$ (36.200.000,00)	\$ (36.200.000,00)
Arrendamiento Oficina	\$ (10.000.000,00)	\$ (10.000.000,00)	\$ (10.000.000,00)	\$ (10.000.000,00)	\$ (10.000.000,00)	\$ (10.000.000,00)	\$ (10.000.000,00)	\$ (10.000.000,00)	\$ (10.000.000,00)	\$ (10.000.000,00)	\$ (10.000.000,00)	\$ (10.000.000,00)
Maquinaria y Equipos	\$ (3.000.000,00)	\$ (3.000.000,00)	\$ (3.000.000,00)	\$ (3.000.000,00)	\$ (3.000.000,00)	\$ (3.000.000,00)	\$ (2.000.000,00)	\$ (2.000.000,00)	\$ (2.000.000,00)	\$ (2.000.000,00)	\$ (2.000.000,00)	\$ (2.000.000,00)
Total	\$ (48.384.870,00)	\$ (31.803.357,00)	\$ (29.193.860,55)	\$ 15.164.590,87	\$ 17.095.528,59	\$ 18.421.439,17	\$ 5.773.867,95	\$ 24.222.561,35	\$ 25.671.012,57	\$ 27.148.432,82	\$ 28.655.401,48	\$ 30.192.509,51
Total Acumulado	\$ (457.584.870,00)	\$ (489.388.227,00)	\$ (518.582.087,55)	\$ (503.417.496,68)	\$ (486.321.968,09)	\$ (467.900.528,92)	\$ (462.126.660,97)	\$ (437.904.099,63)	\$ (412.233.087,06)	\$ (385.084.654,23)	\$ (356.429.252,75)	\$ (326.236.743,24)

Flujo de Caja - Segundo Año												
MESES	may-21	jun-21	jul-21	ago-21	sep-21	oct-21	nov-21	dic-21	ene-22	feb-22	mar-22	abr-22
Ventas	\$ 123.400.307,36	\$ 127.102.316,58	\$ 130.915.386,07	\$ 133.533.693,79	\$ 136.204.367,67	\$ 138.928.455,02	\$ 144.485.593,22	\$ 151.709.872,89	\$ 154.744.070,34	\$ 157.838.951,75	\$ 157.838.951,75	\$ 160.995.730,79
Costo de Ventas	\$ (43.439.947,65)	\$ (44.743.146,08)	\$ (46.085.440,47)	\$ (47.007.149,28)	\$ (47.947.292,26)	\$ (48.906.238,11)	\$ (50.862.487,63)	\$ (53.405.612,01)	\$ (54.473.724,25)	\$ (55.563.198,74)	\$ (55.563.198,74)	\$ (56.674.462,71)
Plataforma Web												
Marketing	\$ (15.000.000,00)						\$ (20.000.000,00)					
Salarios	\$ (47.880.000,00)	\$ (47.880.000,00)	\$ (47.880.000,00)	\$ (47.880.000,00)	\$ (47.880.000,00)	\$ (47.880.000,00)	\$ (47.880.000,00)	\$ (47.880.000,00)	\$ (47.880.000,00)	\$ (47.880.000,00)	\$ (47.880.000,00)	\$ (47.880.000,00)
Arrendamiento Oficina	\$ (12.000.000,00)	\$ (12.000.000,00)	\$ (12.000.000,00)	\$ (12.000.000,00)	\$ (12.000.000,00)	\$ (12.000.000,00)	\$ (12.000.000,00)	\$ (12.000.000,00)	\$ (12.000.000,00)	\$ (12.000.000,00)	\$ (12.000.000,00)	\$ (12.000.000,00)
Maquinaria y Equipos	\$ (2.000.000,00)	\$ (2.000.000,00)	\$ (2.000.000,00)	\$ (2.000.000,00)	\$ (2.000.000,00)	\$ (2.000.000,00)	\$ (2.000.000,00)	\$ (2.000.000,00)	\$ (2.000.000,00)	\$ (2.000.000,00)	\$ (2.000.000,00)	\$ (2.000.000,00)
Total	\$ 3.080.359,70	\$ 20.479.170,49	\$ 22.949.945,61	\$ 24.646.544,52	\$ 26.377.075,41	\$ 28.142.216,92	\$ 11.743.105,59	\$ 36.424.260,87	\$ 38.390.346,09	\$ 40.395.753,01	\$ 40.395.753,01	\$ 42.441.268,07
Total Acumulado	\$ (923.156.383,54)	\$ (902.677.213,05)	\$ (879.727.267,44)	\$ (855.080.722,92)	\$ (828.703.647,51)	\$ (800.561.430,59)	\$ (768.818.325,00)	\$ (724.394.064,13)	\$ (670.003.718,04)	\$ (607.607.965,02)	\$ (534.212.212,01)	\$ 9.229.056,06

Flujo de Caja - Tercer Año												
MESES	may-22	jun-22	jul-22	ago-22	sep-22	oct-22	nov-22	dic-22	ene-23	feb-23	mar-23	abr-23
Ventas	\$ 164.215.645,40	\$ 169.142.114,76	\$ 174.216.378,21	\$ 177.700.705,77	\$ 181.254.719,89	\$ 184.879.814,28	\$ 192.275.006,85	\$ 201.888.757,20	\$ 205.926.532,34	\$ 210.045.062,99	\$ 210.045.062,99	\$ 214.245.964,25
Costo de Ventas	\$ (57.807.951,97)	\$ (59.542.190,53)	\$ (61.328.456,24)	\$ (62.555.025,37)	\$ (63.806.125,87)	\$ (65.082.248,39)	\$ (67.685.538,33)	\$ (71.069.815,24)	\$ (72.491.211,55)	\$ (73.941.035,78)	\$ (73.941.035,78)	\$ (75.419.856,49)
Plataforma Web												
Marketing	\$ (30.000.000,00)											
Salarios	\$ (54.978.500,00)	\$ (54.978.500,00)	\$ (54.978.500,00)	\$ (54.978.500,00)	\$ (54.978.500,00)	\$ (54.978.500,00)	\$ (54.978.500,00)	\$ (54.978.500,00)	\$ (54.978.500,00)	\$ (54.978.500,00)	\$ (54.978.500,00)	\$ (54.978.500,00)
Arrendamiento Oficina	\$ (14.000.000,00)	\$ (14.000.000,00)	\$ (14.000.000,00)	\$ (14.000.000,00)	\$ (14.000.000,00)	\$ (14.000.000,00)	\$ (14.000.000,00)	\$ (14.000.000,00)	\$ (14.000.000,00)	\$ (14.000.000,00)	\$ (14.000.000,00)	\$ (14.000.000,00)
Maquinaria y Equipos	\$ (2.000.000,00)	\$ (2.000.000,00)	\$ (2.000.000,00)	\$ (2.000.000,00)	\$ (2.000.000,00)	\$ (2.000.000,00)	\$ (2.000.000,00)	\$ (2.000.000,00)	\$ (2.000.000,00)	\$ (2.000.000,00)	\$ (2.000.000,00)	\$ (2.000.000,00)
Total	\$ 14.658.249,50	\$ 53.279.673,74	\$ 95.189.095,70	\$ 139.356.276,10	\$ 185.826.370,12	\$ 234.645.436,01	\$ 288.256.404,54	\$ 348.096.946,49	\$ 410.553.667,29	\$ 475.679.194,50	\$ 540.804.721,71	\$ 608.652.329,46
Total Acumulado	\$ 14.658.249,50	\$ 53.279.673,74	\$ 95.189.095,70	\$ 139.356.276,10	\$ 185.826.370,12	\$ 234.645.436,01	\$ 288.256.404,54	\$ 348.096.946,49	\$ 410.553.667,29	\$ 475.679.194,50	\$ 540.804.721,71	\$ 608.652.329,46

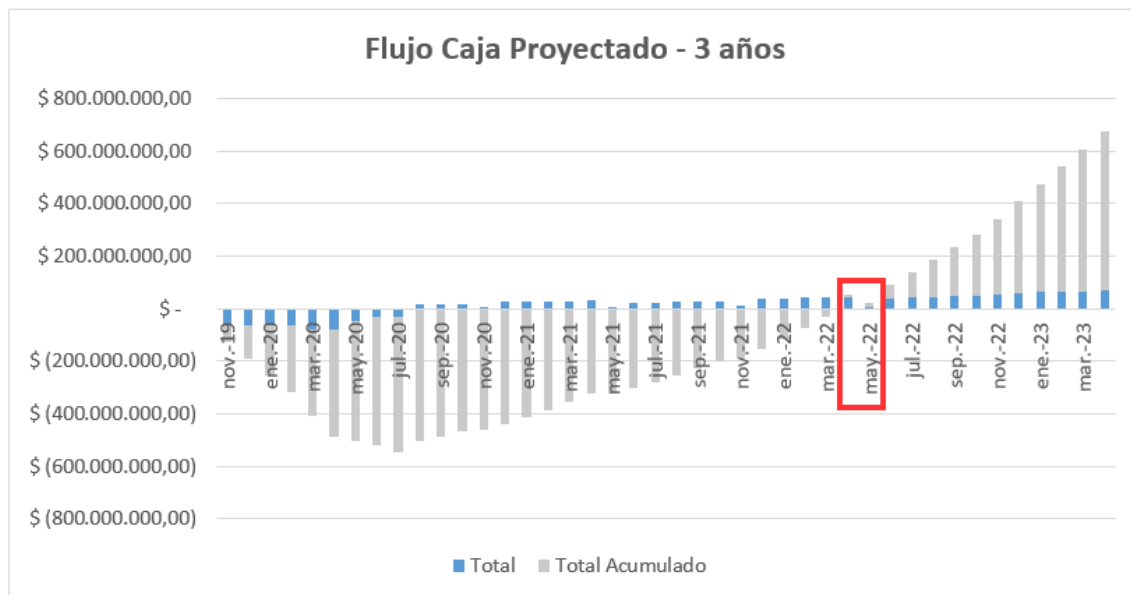


Figura 344. Flujo de Caja Projectado - Optimista

Con un escenario optimista, de continuo crecimiento, en el mes de mayo del año 2022 se llegaría al punto de equilibrio, y a partir de esta fecha se tendrían utilidades netas.

6.6. Flujo Projectado Pesimista - Crecimiento ventas (-30%)

En el escenario pesimista, donde el crecimiento de ventas sea menor al 30% con respecto al esperado (optimista), se requeriría más de los 3 años para recuperar la inversión realizada.

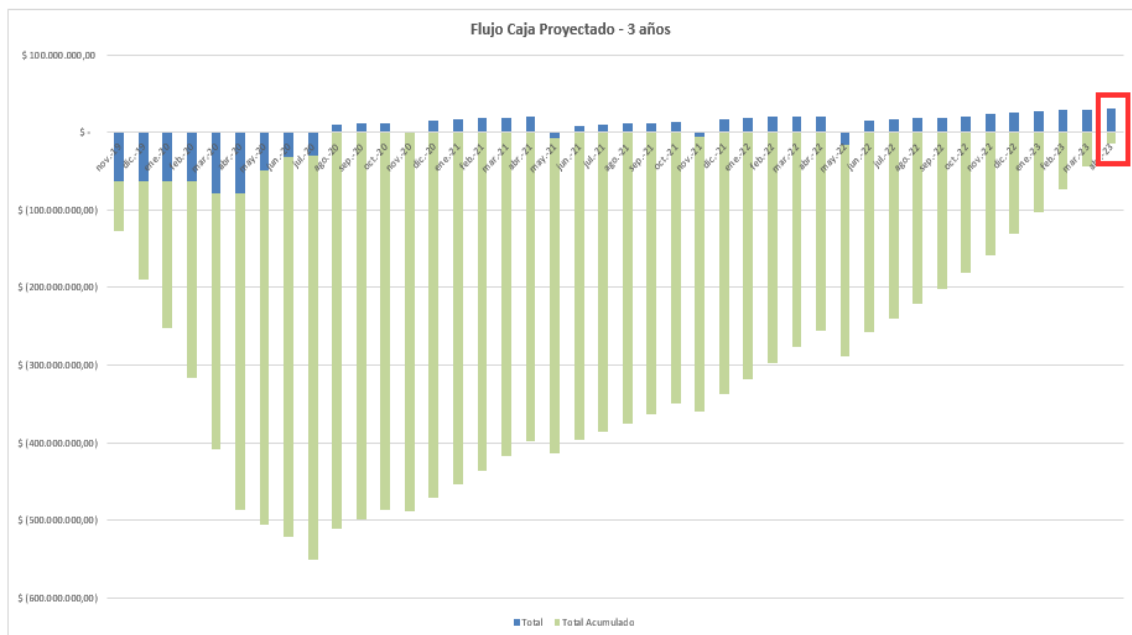


Figura 355. Flujo de Caja Projectado - Pesimista

7. Estructura Organizacional

Estructura Organizacional Inicial

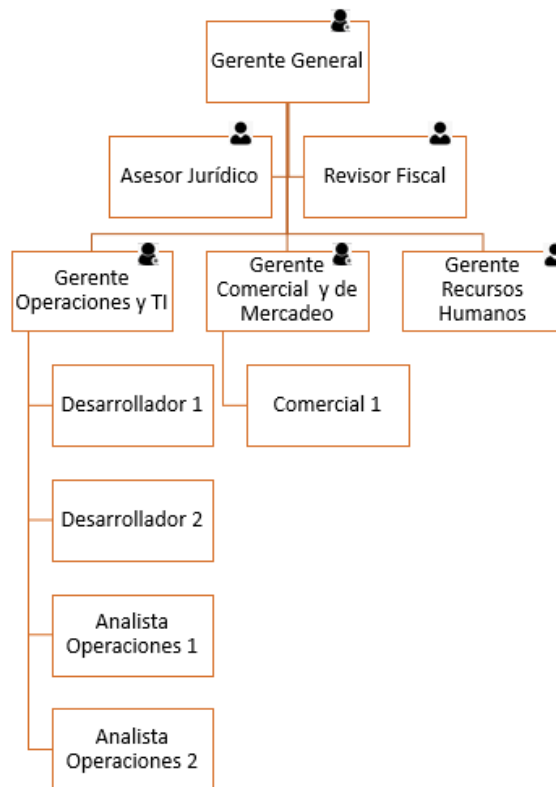


Figura 366. Estructura Organizacional Inicial

Inicialmente la estructura organizacional estará compuesta por 11 funcionarios, los cuales irán creciendo progresivamente, de acuerdo a los resultados obtenidos por la organización.

Se proyecta que a diez (10) años la estructura sea la siguiente:

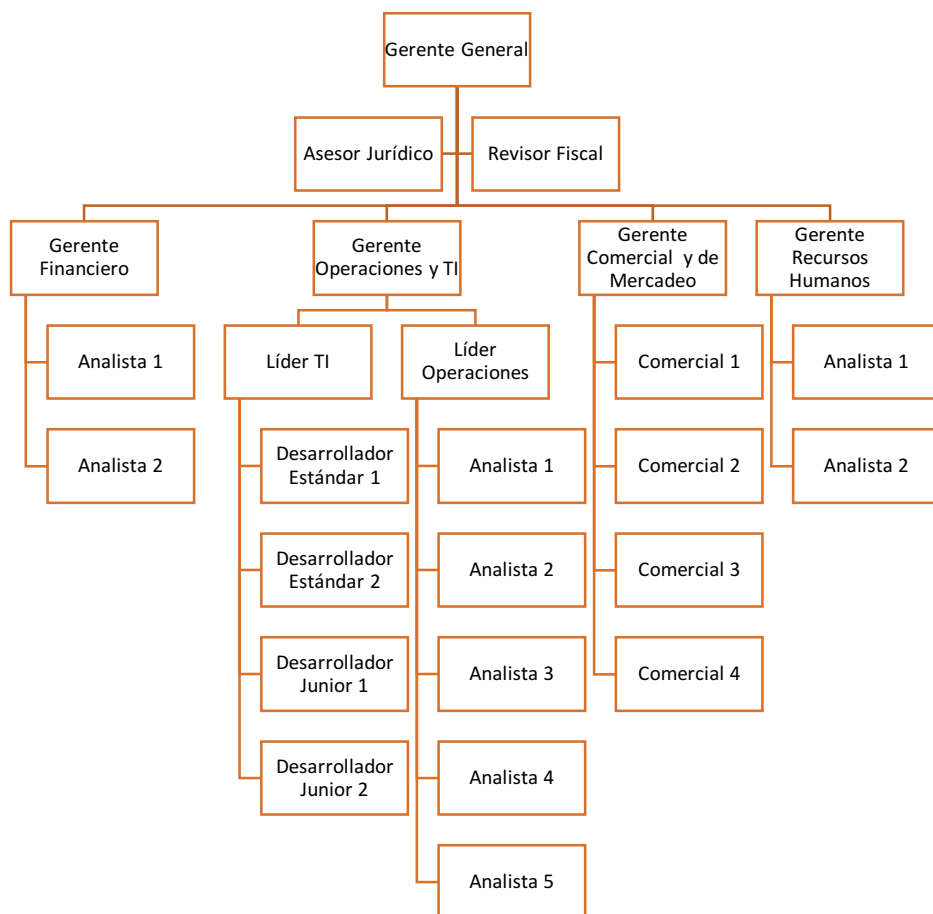


Figura 377. Estructura Organizacional Proyectada

7.1.Descripción de cargos

Cargo	Descripción del cargo
Gerente General	Planear los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo. Definir estructura organizacional con perfiles y funciones. Supervisar el desarrollo de las actividades planificadas y tomar decisiones respecto de sus resultados. Coordinar con los gerentes de la organización las acciones a realizar para la obtención de los mejores resultados posibles.
Asesor Jurídico	Estudiar y resolver problemas respecto sus contratos, convenios y cumplimiento de normatividad Defensa de los intereses de la empresa en todo tipo de procedimientos judiciales Asesorar a todas las áreas en temas jurídicos Redactar contratos comerciales y de contratación de personal
Revisor Fiscal / Contador	Llevar los libros contables, registrando todos los movimientos monetarios de bienes y servicios de la empresa Garantizar el cumplimiento de las Normas Internacionales de Información Financiera(NIIF) Interpretar los resultados contables de la empresa e informar a Gerente General y de áreas

Gerencia de Operaciones y Tecnología de la Información

Cargo	Descripción del cargo
Gerente Operaciones y TI	Definir los lineamientos a nivel de tecnología y operaciones Definir la arquitectura y sistemas requeridos para la operación Definir los procedimientos operativos para garantizar la prestación del servicio de forma oportuna y con altos índices de calidad
Desarrollador	Realizar desarrollos definidos por la Gerencia de Operaciones y TI Brindar soporte a producción
Analista TI	Definiciones y revisiones funcionales de desarrollos Realizar tareas asignadas por la Gerencia de TI
Analista Operaciones	Ejecución de procedimientos definidos por la Gerencia de Operaciones y TI

Gerencia Comercial y de Mercadeo

Cargo	Descripción del cargo
Gerente Comercial y Mercadeo	Definir la estrategia de ventas a corto y largo plazo Definir estrategia de Mercadeo a corto y largo plazo Verificar el cumplimiento de las metas propuestas
Analista	Cumplimiento de metas comerciales y de Mercadeo Relacionamiento con clientes

Gerencia RRHH y Bienestar

Cargo	Descripción del cargo
Gerente RRHH	Definir la estrategia de RRHH Definir los procedimientos de contratación Definir las estrategias de Talento Humano y Bienestar
Analista RRHH	Contratación de personal Ejecución de tareas definidas por la Gerencia de RRHH

7.2. Política Salarial

	Año 1	Año 2	Año 3
Gerente General	\$ 6.000.000	\$ 7.200.000	\$ 8.640.000
Asesor Jurídico	\$ 4.000.000	\$ 4.800.000	\$ 5.760.000
Contador	\$ 4.000.000	\$ 4.800.000	\$ 5.760.000
Gerente Operaciones y TI	\$ 5.000.000	\$ 6.000.000	\$ 7.200.000
Desarrollador senior	\$ 4.000.000	\$ 4.400.000	\$ 4.840.000
Desarrollador estándar	\$ 3.000.000	\$ 3.300.000	\$ 3.630.000
Desarrollador Junior	\$ 1.200.000	\$ 1.320.000	\$ 1.452.000
Analista Operaciones	\$ 1.200.000	\$ 1.260.000	\$ 1.323.000
Gerente RRHH	\$ 3.000.000	\$ 3.450.000	\$ 3.967.500
Analista RRHH 1	\$ 1.000.000	\$ 1.200.000	\$ 1.260.000
Aseo	\$ 850.000	\$ 892.500	\$ 937.125

8. Referencias bibliográficas

ANIF. (2018). Pobreza monetaria, indigencia y desigualdad (2010-2018). Obtenido de <https://www.larepublica.co/analisis/sergio-clavijo-500041/pobreza-monetaria-indigencia-y-desigualdad-2010-2018-2749516>

Banco de la República. (2019). Índice de precios al consumidor (IPC). Obtenido de <http://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/indice-precios-consumidor-ipc>

Banco de La República. (2019). Inflación total y meta. Obtenido de <http://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/inflacion-total-y-meta>

Banco de la República. (2019). Tasa Representativa del Mercado (TRM - Peso por dólar). Obtenido de <http://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/trm>

Banco de la República. (2019). Tasas de interés de política monetaria. Obtenido de <http://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/tasas-interes-politica-monetaria>

Banco Mundial. (2017). Índice de desempeño logístico 2017. [Logistic Performance Index.

Banco Mundial. (2018). Índice de Gini. Colombia. Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/indicador/SI.POV.GINI?end=2017&locations=CO&start=2009>

Banco Mundial. (2019). Producto Interno Bruto - Colombia. Obtenido de https://www.google.com/publicdata/explore?ds=d5bncppjof8f9_&met_y=ny_gdp_

mktp_cd&idim=country:COL:VEN:CHL&hl=es&dl=es#!ctype=l&strail=false&bcs=d&nselm=h&met_y=ny_gdp_mktp_cd&scale_y=lin&ind_y=false&rdim=region&idim=country:COL&ifdim=region&hl=es&dl=es&in

Bootsnbags (2019), Nuestra compañía, bootsnbags Recuperado de:
<https://www.bootsnbags.com/>

Flavia Santoro (2018), Marroquinería y calzado Recuperado de:
<https://procolombia.co/ifls-de-calzado-y-marroquineria>

Buffalo Jackson (2019), Nuestra compañía, Buffalojackson, Recuperado de:
<https://buffalojackson.com>

Cámara de Comercio. (2016). Segmentación y Caracterización de la Industria de la moda de Bogotá. Obtenido de
<https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/19100/Segmentaci%C3%B3n%20y%20caracterizaci%C3%B3n%20de%20la%20industria%20de%20la%20moda%20de%20bogot%C3%A1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Castellani, F., Parent, G., & Zenteno, J. (2018). The Latin American middle class fragile after all? Working paper 557, IDB. Obtenido de Working paper 557, IDB.

Chester Field Bags. (2019), Nuestra compañía, Chesterfield. Recuperado de:
<https://chesterfieldbags.com>

Contexto Ganadero. (19 de febrero de 2019). 2018 fue el segundo año con el registro más bajo de sacrificio de ganado. Recuperado de

<https://www.contextoganadero.com/economia/2018-fue-el-segundo-ano-con-el-registro-mas-bajo-de-sacrificio-de-ganado>

Correa, F. (2019). Revista Informe sectorial 2019. Informe de marroquinería en Colombia.

Cuero para Marroquinería. (s. f.). Recuperado 10 de agosto de 2019, de Biocueros Colombia website: <https://biocueros.com/biocueros-para-marroquineria/>

DANE. (2019). Censo nacional. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/files/censo2018/informacion-tecnica/cnpv-2018-presentacion-3ra-entrega.pdf>

DANE. (2019). n el primer trimestre del año 2019 la economía colombiana creció 2,8%. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales>

Deprisa (2019), Quienes Somos, Recuperado de: <https://www.deprisa.com/QuienesSomos>

Face Coding, (2019). Recuperado de: <https://www.facecodingonline.com/expresiones-faciales>

Grossman, N. (2019). Invertir en transformación digital es una cuestión de supervivencia: Recuperado: <http://www.andi.com.co/Home/Noticia/7358-invertir-en-transformacion-digital-es-un>

Grupo BIT. (2019). Radiografía del consumidor colombiano. Obtenido de BI:
<https://business-intelligence.grupobit.net/blog/radiografia-del-consumidor-colombiano>

IGAC. (2012). Mapa Político de Colombia. Obtenido de
<http://www.orangesmile.com/guia-turistica/colombia/mapa-pais.htm>

KPMG. (2017). Así se comportan los consumidores colombianos a la hora de comprar online. Obtenido de Revista Dinero:
<https://www.dinero.com/economia/articulo/comportamiento-de-las-compras-online-en-colombia-y-el-mundo/243236>

Mario Hernández (2019), Nuestra compañía, M&H, Recuperado de
<https://www.mariohernandez.com.co>

MinTIC (2018). Colombia llega a 30 millones de conexiones de banda ancha al cierre del 2017, Bogotá, Colombia: Recuperado:
<https://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-article-72774.html>

MinTIC (2019). La transformación digital es un cambio en la manera de pensar de los colombianos:MinistraTIC,Bogotá,Colombia:Recuperado:<https://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-article-82236.html>

Mybosi (2019), Nuestra compañía, mybosi, Recuperado de: <https://mybosi.com>

Montblanc (2019), Nuestra compañía, Montblanc. Recuperado de: www.montblanc.com

Nielsen Holdings plc (2018). Comercio Conectado, Bogotá, Colombia: Recuperado:
[http:// www.nielsen.com/co/es/insights/reports/2018/comercio-conectado.html](http://www.nielsen.com/co/es/insights/reports/2018/comercio-conectado.html)

OECD (2017). Exportaciones de Colombia, Bogotá, Colombia: Recuperado:
<https://atlas.media.mit.edu/es/profile/country/col/>

Revista Dinero. (2019). Dónde está la clase media de Colombia?. Obtenido de
Dinero.com: <https://www.dinero.com/edicion-impresa/informe-especial/articulo/son-los-colombianos-mayoritariamente-de-clase-media/266792>

Revista Portafolio. (27 de Mayo de 2019). Aumento del PIB no se traduce en
oportunidades para la población. Obtenido de Portafolio.com
<https://www.portafolio.co/economia/de-colombia-en-2019-sectores-y-factores-en-el-crecimiento-de-la-produccion-529986>

SENA. (2014). Cadena Productiva del Cuero. Obtenido de
<https://repositorio.sena.edu.co/bitstream/11404/2097/1/3009.pdf>

Servientrega (2019), Servientrega, Nuestra Empresa, Recuperado de:
<https://www.servientrega.com/wps/portal/Colombia/servientrega>

The Frenchie (2019), Nuestra compañía, The Frenchie, Recuperado de:
<https://www.thefrenchie.co/>

Totto (2019), Nuestra compañía, Tutto. Recuperado de: <https://co.totto.com>

Vélez (2018), Nuestra compañía, Vélez, Recuperado de: <https://www.velez.com.co>

4-72 (2019), Nosotros, 4-72, Política y Objetivos, Recuperado de:
<http://www.4-72.com.co/>