Plan de negocios para la creación de empresa de producción y comercialización de chaquetas de cuero confeccionadas artesanalmente en la ciudad de Cúcuta, Norte de Santander.

Jhan Jairo García Ballona

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Oriente (Santander)

Centro Universitario Cúcuta (Nortde de Santander)

Programa Administración de Empresas

julio de 2026

Plan de negocio para la creación de una empresa de producción y comercialización de chaquetas de cuero confeccionadas artesanalmente en la ciudad de Cúcuta, Norte de Santander.

Jhan Jairo García Ballona - ID: 794023

Plan de negocio presentado como requisito para optar al título de Administrador de Empresas

Asesor

Mauricio León Ramírez Piedrahita

Magíster en Administración de Empresas e Innovación.

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Oriente (Santander)

Centro Universitario Cúcuta (Nortde de Santander)

Programa Administración de Empresas

julio de 2026

Dedicatoria

Dedico este triunfo profesional a Dios, por darme la salud, las fuerzas y la sabiduría en cada paso de este camino. A mis padres y familia, por ser mi motor, mi fuente de inspiración constante y por creer en mí de forma incondicional en los momentos de mayor dificultad. Este título es el reflejo de su amor, sus sacrificios y su respaldo infinito.

Jhan Jairo García Ballona

Agradecimientos

Expreso mi más profundo agradecimiento a la Universidad por brindarme las herramientas y los espacios necesarios para mi crecimiento profesional. De manera muy especial y con la más alta estima, extiendo mi gratitud al profesor Mauricio León Ramírez Piedrahita, por su valioso acompañamiento, su paciencia y su guía constante a lo largo del desarrollo de este plan de negocios. Su experiencia técnica, rigurosidad académica y apoyo incondicional fueron pilares fundamentales para superar cada etapa de esta investigación y alcanzar con éxito la culminación de mi formación académica. Asimismo, agradezco a los artesanos y marroquineros de la ciudad de Cúcuta, quienes compartieron sus conocimientos y experiencias para la consolidación real de este proyecto.

Jhan Jairo García Ballona

Contenido

Lista de tablas 9
Lista de figuras 11
Lista de anexos 12
Resumen 13
Abstract 14
Introducción 15
1 Identificación del modelo de negocio 18
1.1 Situación encontrada. 18
1.2 Objetivos 20
1.2.1 Objetivo general 20
1.2.2 Objetivos específicos 20
1.3 Justificación 20
1.4 Marco Referencial 21
1.4.1 Marco teórico 24
1.4.2 Marco conceptual 26
1.4.3 Marco legal 29
1.5 Concepto de negocio 31
1.5.1 Descripción de la idea de negocios según modelo Canvas 31
1.5.2 Business Model Canvas 34
1.5.3 Segmento de clientes 36
1.5.4 Propuesta de valor 37
1.5.5 Valor agregado de la idea de negocios 37
1.5.6 Canales de comunicación, distribución y venta 40
1.5.7 Recursos claves requeridos 42
1.5.8 Población 48
1.5.9 Muestra 49
1.5.10 Técnicas e instrumentos de recolección de información 50
1.5.11 Encuesta 50
1.5.12 Alcances y limitaciones 55

CAPÍTULO II Modulo de Mercado 57
2 Módulo de mercado 57
2.1 Investigación de mercado 57
2.1.1 Análisis del mercado 65
2.1.2 Identificación del cliente 67
2.1.3 Buyer person 68
2.1.4 Necesidades que se esperan satisfacer del cliente y consumidor 70
2.2 Análisis de competencia 71
2.2.1 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter 71
2.3 Marketing Mix 79
2.3.1 Marca 80
2.3.2 Logo. 81
2.4 Tendencias del mercado 86
2.4.1 Personalización masiva y co-diseño (On-Demand) 86
CAPÍTULO III Módulo Técnico u operación 89
3 Módulo Técnico u operación 89
3.1 Descripción del Proceso 89
3.1.1 Fase de Captación y Co-diseño (Omnicanal) 91
3.1.2 Innovación en proceso y producto (Valor diferenciador) 94
3.2 Ficha Técnica del Producto o Servicio 95
3.2.1 Diagrama de flujo de producción o del servicio 96
3.2.2 Recursos necesarios para operación óptima 97
3.2.3 Diseño de planta 100
3.3 Propuesta de Valor. 104
3.4 Validación de la idea 105
3.5 Prueba piloto. 106
3.5.1 Validación Operativa: Caso Práctico de Producción 106
3.5.2 Testeo y Feedback 108
3.5.3 Registro fotográfico 109
CAPÍTULO IV Módulo Organizacional 113
4 Estructura Organizacional 113

4.1 Misión. 113
4.1.1 Visión 113
4.2 Valores corporativos. 113
4.2.1 Innovación y Adaptabilidad: 113
4.2.2 Artesanía y Tradición 114
4.2.3 Excelencia en la Calidad 114
4.2.4 Personalización y Co-creación 114
4.2.5 Compromiso con el Desarrollo Local. 114
4.2.6 Responsabilidad y Transparencia 114
4.3 Objetivos estratégicos. 115
4.4 Organigrama y Perfiles 115
4.4.1 Gerente de Showroom y Gestión Estratégica 115
4.4.2 Estructura orgánica 117
4.4.3 Perfiles. 119
4.5 Constitución Empresa y Aspectos Legales 124
4.5.1 Forma legal de la empresa 124
4.5.2 Protección de propiedad intelectual 128
4.5.3 Cumplimiento normativo y ético 129
4.5.4 Asesoramiento legal 130
4.6 Gastos de Puesta en Marcha. 131
4.6.1 Sustento técnico de la inversión inicial 133
CAPÍTULO V Módulo Financiero 134
5 Módulo Financiero 134
5.1 Proyección de ventas 134
5.1.1 Tamaño del mercado 134
5.1.2 Tabla de proyección de ventas y Justificación 135
5.1.3 Participación del mercado. 138
5.2 Inversión y financiación 139
5.2.1 Plan de inversión 142
5.2.2 Estrategias de financiamiento 143
5.2.3 Costos y gastos de operación 145

5.2.4 Costo variable unitario 145
5.2.5 Costos fijos 146
5.3 Proyección de ingresos, costos y gastos 148
5.4 Estados financieros 149
5.4.1 Balance General (proyectado a 5 años) 149
5.4.2 Estado de Resultados (proyectado a 5 años) 151
5.4.3 Flujo de caja (proyectado a 5 años) 153
5.5 Evaluación del proyecto 155
5.5.1 VAN 155
5.5.2 TIR 156
5.5.3 Punto de equilibrio 158
5.5.4 Razones Financieras 159
CAPÍTULO VI Impactos 163
6 Impactos 163
6.1 Impacto económico 163
6.1.1 Generación de empleo formal y digno 163
6.2 Impacto social 164
6.3 Impacto ambiental 165
6.4 Riesgos (Técnico, comercial, TTHH, normativo, ambiental, otros) 166
CAPÍTULO VII Conclusiones 169
7 Conclusiones 169
CAPÍTULO VIII Recomendaciones 172
8 Recomendaciones 172
Referencias 175
9 Bibliografía 175

Lista de tablas

Tabla 1 Lienzo Lean Canvas para el modelo de negocio híbrido de chaquetas de cuero. 32

Tabla 2 Business Model Canvas para el plan de negocio de producción y comercialización de chaquetas de cuero artesanales en Cúcuta, Norte de Santander 35

Tabla 3 Encuesta para potenciales consumidores del sector marroquinero de cuero. 51

Tabla 4 Análisis comparativo de la competitividad en el mercado marroquinero..... 77

Tabla 5 Comparativa de precios en el mercado local de marroquinería y chaquetas de cuero..... 84

Tabla 6 Caracterización del proceso operativo de El Legado del Cuero 90

Tabla 7 Análisis comparativo de variables competitivas: competencia tradicional vs. El Legado del Cuero..... 93

Tabla 8 Ficha Técnica del Producto o Servicio 95

Tabla 9 Inversión en Taller de Confección..... 97

Tabla 10 Inversión en Showroom (Exhibición y Venta)1 98

Tabla 11 Distribución espacial del taller de producción y showroom..... 103

Tabla 12 Indicadores clave de desempeño operativo (KPIs)..... 107

Tabla 13 Objetivos Estratégicos de "El Legado del Cuero" 115

Tabla 14 Perfil: gerente general..... 120

Tabla 15 Perfil: maestro de confección marroquinero(confeccionista)..... 122

Tabla 16 Gastos de puesta en marcha 131

Tabla 17 proyección de ventas..... 136

Tabla 18 Dimensionamiento del mercado y estimación de la participación operativa para el periodo inicial 139

Tabla 19 Inversión inicial 140

Tabla 20 Fuentes de financiación..... 141

Tabla 21 Costo variable unitario 146

Tabla 22 Costos fijos..... 147

Tabla 23 Proyección de ingresos y gastos 148

Tabla 24 Balance General 150

Tabla 25 Estado de Resultados 152

Tabla 26 Flujo de caja (proyectado a 5 años..... 154

Tabla 27 Valor actual neto 155

Tabla 28 Tasa Interna de Retorno 157

Tabla 29 Punto de equilibrio 158

Tabla 30 Indicadores de liquidez operativa para el periodo de arranque (Año 1)1 159

Tabla 31 Indicadores de rentabilidad y eficiencia financiera (Año 1) 161

Tabla 32 Análisis de Riesgos y Planes de mitigación…….167

Lista de figuras

Figura 1 Distribución etaria de la muestra……. 58

Figura 2 Distribución de los participantes según estrato socioeconómico…… 59

Figura 3 Frecuencia de compra de prendas de vestir exteriores……..60

Figura 4 Preferencia de materiales para chaquetas de uso casual o formal……..…….. 61

Figura 5 Canales de búsqueda y compra de moda premium o personalizada……..……. 62

Figura 6 Disposición de compra bajo el modelo "bajo pedido" (on-demand)…….. 64

Figura 7 Perfil del Buyer Persona: Carlos Andrés García ……...…….69

Figura 8 Logotipo de la marca EL LEGADO DEL CUERO……. 81

Figura 9 Flujograma del Proceso Productivo…… 96

Figura 10 Diseño de distribución de planta (layout) para el taller de producción y showroom comercial de El Legado del Cuero……. 102

Figura 11 Moodboard EL LEGADO DEL CUERO……..… 106

Figura 12 Registro fotográfico del proceso operativo y de manufactura artesanal…… 110

Figura 13 Muestra de acabados, costuras y detalles finales de las chaquetas de cuero….. 111

Figura 14 Organigrama de perfiles para la puesta en marcha…….....….117

Lista de anexos

Anexos 1 Bolsillo con cremallera en chaqueta de cuero..... 184

Anexos 2 Proceso de costura del forro interior en chaqueta de cuero 185

Anexos 3 Acabados internos, bolsillo secreto y etiqueta de autenticidad..... 186

Resumen

Este plan de negocios busca estructurar una empresa para fabricar y comercializar chaquetas de cuero artesanales en Cúcuta, Norte de Santander. La idea de este proyecto es evaluar formalmente la viabilidad comercial, técnica y financiera, aprovechando el potencial que tiene la manufactura y el trabajo manual en la región. Para la investigación se utilizó un enfoque mixto, uniendo herramientas cualitativas y cuantitativas que ayudaran a recolectar datos reales y opiniones válidas del sector. Al final, se espera que el modelo bajo pedido (on-demand) junto con la venta digital directa ayuden a optimizar los recursos del taller, solucionando un poco las fallas que hoy tiene la cadena de suministro local. El proyecto no busca quedarse en el papel, sino aportar al empleo calificado y al crecimiento de las empresas de confección de la zona.

Palabras clave: Gestión estratégica, chaquetas de cuero, confección artesanal, sector manufacturero, Cúcuta, emprendimiento local.

Abstract

This business plan focuses on creating a company to manufacture and sell handcrafted leather jackets in Cúcuta, Norte de Santander. The main goal is to formally evaluate the commercial, technical, and financial viability of this project, taking advantage of the local manufacturing potential and traditional craftsmanship. The research uses a mixed methods approach, combining qualitative and quantitative tools to gather real data and market insights. In the end, the on-demand production model combined with direct digital sales is expected to optimize workshop resources, fixing some of the inefficiencies in the local supply chain. This project aims to contribute to skilled employment and the growth of the regional garment sector.

Keywords: Business plan, leather jackets, handcrafted garment, manufacturing sector, mixed approach, Cúcuta, local entrepreneurship.

Keywords: Strategic management, leather jackets, handcrafted garment, manufacturing sector, Cúcuta, local entrepreneurship.

Introducción

El sector manufacturero y artesanal es un pilar clave para la economía de Cúcuta y Norte de Santander. De hecho, las actividades de confección, manufactura y transformación de materiales son las que mayor dinamismo y flujo comercial generan en el mercado local. De igual manera, la permanencia de empresas dedicadas a la manufactura y comercialización de artículos de cuero evidencia la resiliencia del sector y la existencia de una demanda latente con potencial de expansión a mediano plazo. Sin embargo, si se proyecta ese crecimiento no se estanque y se potencie en la región, las literaturas académicas de estos últimos años evidencian que las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) que se dedican al tema de la marroquinería tienen que estar a la vanguardia y optimizar sus procesos. Al respecto, (Camargo Duran, 2023),señalan que fortalecer la competitividad en la cadena de suministro y distribución textil local es indispensable para responder con fuerza a las demandas del entorno y dinamizar el mercado en Cúcuta.

En la actualidad, el comportamiento del consumidor ha evolucionado hacia la búsqueda de valor simbólico, exclusividad y diseño diferenciado, superando la necesidad básica de funcionalidad y durabilidad de la prenda. En este panorama, las chaquetas de cuero hechas de forma artesanal son una opción muy atractiva, más que todo por ese valor agregado y la dedicación que imprimen los procesos manuales y personalizados de fabricación. Sin embargo, la realidad con la que se encuentra el comprador en el mercado local es que muchas veces halla trabas como precios desproporcionados, casi nada de personalización o una oferta muy pobre de productos que de verdad sean artesanales; y justo en esa deficiencia es donde nace una oportunidad estratégica para sacar adelante nuevas ideas de negocio enfocadas en estas prendas. Esta oportunidad encaja perfectamente con lo que está pasando en la moda a nivel internacional,

donde los reportes de (Research, 2025) confirman una preferencia clarísima en el mercado global por prendas superiores y artículos de cuero premium que aseguren vigencia a través de los años y alta durabilidad, lo que valida por completo el apostarle a diferenciarse comercialmente en vez de competir con la producción en masa.

Pensando justamente en esta problemática y en las oportunidades que se abren en el sector, este proyecto se traza como meta diseñar un plan de negocios formal para crear una empresa que se dedique a fabricar y vender chaquetas de cuero hechas artesanalmente en la ciudad de Cúcuta, Norte de Santander. Con la propuesta lo que se quiere es estudiar a fondo y analizar si el proyecto es viable en lo comercial, lo técnico, lo operativo y, por supuesto, en lo económico, enfocándose en examinar detalladamente las necesidades y preferencias del consumidor, sin perder de vista el comportamiento del mercado y los competidores que ya están posicionándose. Mirándolo desde el lado organizativo y de procesos, es fundamental que el diseño de los puestos de trabajo y la capacitación del talento humano del taller se estructuren formalmente bajo los perfiles y competencias sectoriales establecidos en la guía oficial de Colombia Aprende (2022) para el sistema moda nacional, garantizando así la calidad marroquinera del proyecto.

Para llevar a cabo la investigación se va a implementar un enfoque de tipo mixto, uniendo herramientas cuantitativas y cualitativas que aporten datos contundentes sobre cómo se comporta el consumidor, las tendencias que vienen posicionándose en la moda y qué tan viable es que el negocio funcione. De la misma forma, el trabajo va a tener un alcance descriptivo, porque la idea principal es identificar y analizar detalladamente las características del mercado al que se va a apuntar, ver paso a paso los procesos que se necesitan para confeccionar y vender las chaquetas,

y proyectar con precisión los recursos que se requieren para poner en marcha el emprendimiento desde cero.

Por el lado de los referentes teóricos y empíricos, todo este proyecto se va a sostener sobre conceptos clave como el emprendimiento, los modelos de negocio, el marketing estratégico, la manufactura hecha a mano y el análisis financiero, que son los que van a dar el respaldo para que la propuesta tenga solidez. También se van a tener muy en cuenta los pasos metodológicos que brinda el modelo Canvas y las bases de investigación que plantean (Hernández Sampieri R. F., 2014), todo con la intención de expresar el estudio de manera rigurosa y garantizar que se analice el proyecto de una forma completa y bien integrada.

Para concluir, este plan de negocios se organizó por módulos que van desde desglosar el análisis de mercado y el estudio técnico y operativo, hasta mirar la estructura de la organización, las proyecciones del análisis financiero y la evaluación de los impactos que se van a generar. Todo esto se hace con el único fin de determinar si es viable o no constituir formalmente la empresa y aportar al fortalecimiento y consolidación del sector manufacturero y artesanal de Cúcuta en el mercado.

CAPÍTULO I. Generalidades

1 Identificación del modelo de negocio

El modelo de negocio que se propone en este trabajo se fundamenta en el diseño, la producción y la posterior comercialización de chaquetas de cuero confeccionadas de forma artesanal en la ciudad de Cúcuta, Norte de Santander. Para su funcionamiento, la empresa va a operar bajo un esquema de producción netamente bajo pedido (on-demand) y mediante canales de venta directa digital, lo que va a permitir lograr una mejor adaptación a los requerimientos específicos de cada cliente y, al mismo tiempo, una optimización rigurosa de todos los recursos dentro del proceso productivo

1.1 Situación encontrada.

Aunque Cúcuta tiene un clúster histórico en marroquinería que impulsa la economía de la región (Cámara de Comercio de Cúcuta, 2020), las MIPYMES locales enfrentan barreras competitivas significativas. El modelo tradicional basado en establecimientos físicos predomina en la región, mientras que la limitada adopción de herramientas digitales restringe el alcance comercial de las empresas del sector. El comercio tradicional en locales físicos sigue siendo la regla y la falta de herramientas digitales ha generado un rezago evidente en las empresas del sector. El problema no es solo vender; las operaciones internas también muestran fallas graves en el abastecimiento. Al estudiar estas dinámicas en el entorno local (Camargo Duran, 2023), explican que el sector de la confección en Cúcuta requiere la implementación de estrategias enfocadas en optimizar la cadena de suministro y los flujos logísticos, ya que la gestión interna de los procesos es lo que determina la competitividad de las empresas de la ciudad. Todo este escenario se vuelve más complejo por culpa de la informalidad laboral, que en Cúcuta ronda entre el 63% y el 68%, pero que al mirar solo los micro negocios de confección y cuero se eleva

por encima del 75% (DANE, 2025). Con tanta informalidad, para los artesanos es casi imposible unirse como clúster, comprar materias primas en bloque para bajar costos o pedir un crédito formal en un banco.

Paralelamente, hay un grupo de clientes que busca exclusividad, materiales naturales Premium y prendas de cuero que duren a lo largo de los años. Al respecto, el reporte global de (Research, 2025), confirma que el mercado de artículos de cuero de alta gama se mantiene al alza precisamente por esta preferencia de los consumidores hacia la manufactura artesanal y de alta durabilidad. Sin embargo, la oferta actual en Cúcuta limita bastante al comprador, quien termina atrapado entre opciones sintéticas de mala calidad o chaquetas de cuero legítimo a precios inflados debido a la intermediación comercial. En la parte operativa, las materias primas representan la mayor proporción de los costos en una prenda premium, y como en los talleres locales no se suelen aplicar técnicas de patronaje optimizado, se asumen mermas constantes de material que terminan afectando los márgenes de ganancia. Esta presión financiera se pone peor en el plano comercial, ya que la gran mayoría de las microempresas marroquineras de la ciudad dependen únicamente del retail físico tradicional y de los locales en las zonas céntricas, un rezago tecnológico que les impide aprovechar el potencial de las ventas en línea.

En consecuencia, el problema central radica en que en Cúcuta no se evidencia un modelo de negocio estructurado que articule de manera eficiente la producción bajo pedido, el co-diseño con el comprador y la comercialización digital directa. La falta de este modelo perpetúa las ineficiencias financieras de los talleres locales y limita el acceso de los clientes a piezas artesanales competitivas. Por lo tanto, el desarrollo de esta propuesta se justifica en la necesidad de diseñar un plan de negocios que optimice los recursos operativos y garantice la sostenibilidad económica del emprendimiento en el mercado local.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Diseñar un plan de negocio para la creación de una empresa de producción y comercialización de chaquetas de cuero confeccionadas artesanalmente, en la ciudad de Cúcuta, Norte de Santander.

1.2.2 Objetivos específicos

Diagnosticar las necesidades y preferencias de los consumidores potenciales de chaquetas de cuero artesanales en el municipio de Cúcuta, Norte de Santander, mediante un estudio de mercado.

Establecer la estructura técnica, operativa y administrativa requerida para la producción y comercialización de chaquetas de cuero confeccionadas artesanalmente, definiendo procesos, recursos, talento humano, para el funcionamiento de la empresa.

Formular proyecciones financieras, que permitan la identificación de la inversión requerida, costos de producción, punto de equilibrio y rentabilidad del plan de negocio en la ciudad de Cúcuta, Norte de Santander.

1.3 Justificación

Desde una perspectiva financiera, el proyecto aborda las ineficiencias de costos que afectan a las unidades productivas en Cúcuta. El manejo operativo resulta indispensable, tal como afirman (Camargo Duran, 2023), lograr ser competitivos dentro del sector textil local está directamente ligado a qué tan bien se optimice la cadena de suministro y se planifique la logística logrando una mayor eficiencia en todos los aspectos. Frente a este panorama, el proyecto sustenta su viabilidad adoptando por un esquema de fabricación por encargo on-demand o también conocido coloquialmente como (bajo pedido) y comercialización digital directa con la

integración de redes sociales, táctica que recorta la intermediación, minimiza las mermas de inventario y permite un control riguroso sobre los indicadores de rentabilidad, alineándose con las necesidades de sostenibilidad financiera en el entorno local y regional.

Por otra parte, el proyecto tiene la intención de fomentar el empleo formal y revalorizar la manufactura artesanal en la ciudad de cucuta norte de Santander, a pesar de las dificultades del entorno. Mundialmente, el sector del cuero experimenta un crecimiento constante porque los clientes buscan cada vez más la exclusividad, personalización y resistencia de estos materiales naturales (Research, 2025). Al enfocarse en crear diseños con identidad propia, los microempresarios logran destacarse a través del valor agregado, evitando así la necesidad de competir exclusivamente por precio, lo que al final protege el margen de rentabilidad desde la puesta en marcha de la empresa. En el ámbito académico, el presente trabajo articula los saberes adquiridos en el programa de Administración de Empresas, aplicando un rigor científico con enfoque mixto y alcance descriptivo. Respecto a su diseño, se emplearán herramientas de validación como el Business Model Canvas, siguiendo además la ruta investigativa trazada por (Hernández Sampieri R. F., 2014). El propósito final es proporcionar un documento técnico sólidamente fundamentado, que funcione como brújula o guía para tomar decisiones al iniciar el proyecto en la manufactura, cumpliendo con los estándares y competencias exigidas al sector moda colombiano local y nacional (Ministerio de Educación Nacional, 2021).

1.4 Marco Referencial

A nivel de la región cucuta norte de Santander resulta relevante la propuesta investigativa que (Nuncira, 2020), estructuró para crear una marca de moda independiente, enfocada en diseñar artículos de cuero de alta gama bajo el sello de la exclusividad y la personalización. A través de un abordaje cualitativo y estratégico, el autor examinó de qué

manera la diferenciación y una correcta segmentación psicográfica logran plantar cara al mercado de fabricación masiva muy común en grandes marcas. Las conclusiones de este estudio reafirman que apostar por la personalización y conservar esa estética artesanal validan plenamente cobrar un precio premium, erigiéndose como el pilar fundamental para construir valor dentro de los negocios independientes. El aporte de este antecedente al presente estudio es significativo, pues ofrece una lectura técnica de por qué la identidad de marca lo es todo.

Demuestra que defender una propuesta diferenciada es la clave para superar los obstáculos de competir por costo y ganar un lugar sólido en el escenario manufacturero.

Al analizar el escenario internacional se expande bastante el panorama ya que el informe de análisis del mercado de cuero (Research, 2025), perfila cómo actúa el comprador mundial, evidenciando una innegable inclinación por prendas de cuero de alta calidad. Hoy la sociedad persigue artículos que de verdad soporten el paso del tiempo, rescaten la estética artesanal y eviten la producción masiva. Saber que la personalización y detalle en los acabados atraen a ese cliente riguroso resulta fundamental, porque respalda la viabilidad de implementar canales digitales frente al comercio tradicional. En el fondo, este estudio proporciona información de gran importancia para el estudio en curso. Así mismo demuestra que el deseo por piezas exclusivas es real, dando el empuje estratégico para anclar la propuesta de valor al e-commerce y a los detalles personalizados, el elemento central de esta marcade moda independiente.

Al analizar el informe de mercado de (Research, 2025) se puede ver con claridad la situación actual de los artículos de cuero a escala global, se destaca cómo el documento subraya el papel fundamental de los canales digitales y la revalorización de la artesanía en los productos de cuero Premium. Para sustentar su análisis el reporte recurrió a una metodología basada en el cruce de datos financieros, entrevistas directas y bases de información especializada, lo cual

aporta solidez a sus hallazgos. En esencia el estudio demuestra que el deseo del consumidor por productos duraderos y fabricados con cuidado manual donde se nota el detalle, ha impulsado un crecimiento sostenido en la demanda de prendas de cuero. Además, se evidencia que la digitalización y el marketing bien dirigido son las llaves maestras que permiten a las marcas conectar con un público mucho más amplio que requieren exclusividad. Para este proyecto, el antecedente resulta revelador, confirma que la tendencia internacional no solo valida la viabilidad comercial de artículos de cuero de alta gama, sino que también pone de relieve que la personalización junto con una venta digital bien gestionada, se convierten en las mayores ventajas competitivas para destacar en el sector. (Research, 2025)

Another key point is provided by the research conducted by (Giorgetti, 2023) at the Politecnico di Milano, who have dedicated themselves to studying the actual difficulties in creating products within the leather goods and luxury market. According to their findings, the use of digital tools is not merely a trend, but a necessary path to optimize design and, above all, to avoid the waste of raw materials that is so painful when working with a material as valuable as leather. The results of the study reveal something fundamental: when a brand integrates technology and relies on on-demand customization processes, it is not only working faster, but also succeeding in establishing a much clearer and more direct connection with what the customer truly expects. For the development of this business plan, this precedent becomes a technical support that is almost mandatory, as it ultimately validates that digitalization is not a luxury, but a survival strategy. It confirms that, in order to be positioned today, efficiency must go hand in hand with the artisanal precision that characterizes quality products, while also ensuring real sustainability in production (Giorgetti, 2023).

1.4.1 Marco teórico

Diseñar un plan de negocios para la manufactura requiere conectar la teoría con las dinámicas actuales del sector de la marroquinería y confección de cuero. El emprendimiento, más allá de la teoría, consiste en la capacidad de identificar una oportunidad y transformarla en un modelo que genere valor en el mercado. En Colombia el gran reto es dejar atrás el trabajo puramente empírico para adoptar una gestión técnica y administrativa que conduzca a la formalización y a la eficiencia, alineándonos con los estándares de competencia que exige el sistema de moda. Para que la idea de confeccionar cuero no sea pasajera, se necesita una propuesta de valor impecable y una segmentación de mercado bien afinada. Al respecto, el análisis de (Nuncira, 2020), el posicionamiento de una marca independiente requiere la creación de piezas de alta gama, en la cual la personalización, la estética artesanal y la exclusividad se constituyen como ventajas competitivas para mitigar la presión de la fabricación masiva y destacar mediante una diferenciación auténtica en el mercado.

La teoría de la diferenciación permite comprender cómo se va a generar la estrategia en el mercado el mercado. Donde la producción en masa impone condiciones, a las pequeñas y medianas empresas de marroquinería les resulta complejo competir de manera efectiva ya sea compitiendo por precio o volumen. Por eso, el estudio de (Nuncira, 2020), es tan acertado al señalar que, para que una marca independiente sea relevante, se requiere priorizar el diseño artesanal con un sello propio, apoyado en una identidad única y esa personalización que el cliente busca hoy. Al final, que el negocio sea viable y se mantenga en pie depende de una gestión de costos y una rentabilidad financiera bien llevadas, que son, en última instancia, las que aseguran que la apuesta sea sostenible a largo plazo.

Lograr que un taller de confección artesanal en Cúcuta sea eficiente exige optimizar con la cadena de suministro, debido a que constituye el eje de la operación productiva. Sobre este punto, (Camargo Duran, 2023), evidencia una problemática sectorial: la proliferación de intermediarios en la región están inflando los costos de los insumos sin necesidad por eso es necesario que los artesanos, busquen estrategias conjuntas y una logística que aunque sea sencilla, sea lo bastante fuerte para dar competitividad. Partiendo de esa premisa, este plan de negocios apuesta por fabricar bajo pedido (on-demand) y usar canales digitales, con la intención de evitar la dispersión de recursos y la operación sea significativamente más eficiente. Para darle forma a este modelo, será necesario apoyarse en los estándares y procesos de manufactura que exige el Ministerio de Educación Nacional (2022), asegurando de que ese rigor técnico sea el que guíe toda la labor artesanal.

Además se le ha dado orden a la idea mediante la metodología del Modelo Canvas, una herramienta que como bien explican (Osterwalder, 2011), permite ver de forma sistémica cómo encajan las piezas operativas, comerciales y financieras permitiendo que el taller responda con mayor agilidad frente a lo que el mercado exige día tras día. Asi mismo, l la dirección de marketing debe enfocarse prioritariamente en crear, comunicar y entregar un valor que sea superior y que el cliente final lo perciba en el producto (Kotler & Keller, 2016). Cuando se unen estas dos miradas y se llevan al sector de la marroquinería o confección de cuero, el diseño de la propuesta de valor ya no es solo vender un producto físico, sino que se convierte en una experiencia de exclusividad real, la cual permite segmentar y atraer con mucho rigor a ese consumidor específico que está dispuesto a invertir en prendas superiores.

Además, la forma en que este emprendimiento va a competir en la región se apoya firmemente en la teoría de la diferenciación de (Porter, Michael E., 2008). Una organización

logra tener una ventaja competitiva que sea sostenible en el tiempo cuando ofrece atributos únicos, detalles que el mercado valora y que los competidores encuentran difíciles de copiar; eso es lo que permite evitar la confrontación directa por precios bajos o de producir en masa (Porter, 2008). En el contexto de la manufactura aquí en Norte de Santander, donde la tendencia general se va por la producción industrial masiva y existe alta informalidad, aplicar esta estrategia exige que el taller artesanal se enfoque estratégicamente en la identidad exclusiva" o "priorice la identidad exclusiva, el diseño sobre medidas y el cuidado riguroso en los acabados con cuero premium, convirtiendo el mismo proceso técnico en una barrera de entrada para los competidores, asegurando que el negocio sea rentable financieramente a largo plazo.

1.4.2 Marco conceptual

A continuación, se definen las categorías técnico-administrativas y operativas esenciales para el análisis y la ejecución de este modelo de negocio, contextualizadas en el sector de la confección de prendas de cuero en la región. Emprendimiento en el sector manufacturero. El emprendimiento se entiende como un proceso estructurado para detectar oportunidades de mercado y transformarlas en modelos de negocio viables y formales. Al contextualizar este concepto en la realidad de la manufactura local, el desafío estratégico consiste en superar la informalidad, se debe dejar atrás la informalidad y dar el paso hacia un modelo técnico-administrativo que cumpla con los estándares de calidad que exigen en todo el país. No se trata solo de buscar ser competitivos por el simple hecho de serlo; el objetivo real es crear valor genuino en el tejido empresarial, asegurando de que todo lo que se produce específicamente en el área de marroquinería y confección esté a la altura de las competencias laborales que hoy demanda el sector en Colombia (Ministerio de Educación Nacional, 2021).

La propuesta de valor. Esta propuesta se define como ese conjunto de beneficios, rasgos estéticos y atributos únicos que se entregan para cubrir necesidades concretas de un público específico. En este plan de negocios, esta propuesta se fundamenta en: apoyarse en la exclusividad, en la experiencia de diseñar junto al cliente y en la alta durabilidad que solo ofrece el cuero natural premium. Como bien lo plantea (Nuncira, 2020), este enfoque responde de forma directa a lo que hoy busca el mercado, donde la gente prefiere la personalización y ese toque artesanal sobre la producción masiva. Al final, este diseño independiente se convierte en una estrategia efectiva para posicionarse en el mercado, logrando que el consumidor valore la calidad detrás de cada pieza.

Diferenciación artesanal. La diferenciación se convierte aquí en la hoja de ruta para lograr que el negocio destaque, concentrándose en atributos únicos que el cliente valora. Específicamente en el sector de la marroquinería en Norte de Santander, la estrategia nace de rescatar la manufactura manual y darle a cada acabado un toque personal. Como bien lo señala (Nuncira, 2020), este enfoque permite a los productores independientes evitar la competencia directa por precios o intentar alcanzar economías de escala que resultan complejas para los talleres locales. Al final, la ventaja competitiva no está en el volumen, sino en el valor agregado y en la exclusividad que solo el diseño con sello propio puede ofrecer.

1.4.2.1 Gestión de costos de producción. La gestión de costos se encarga de planear, controlar y optimizar los recursos necesarios hasta obtener el producto terminado. Al analizar el contexto de Cúcuta, esta tarea exige un examen riguroso de la cadena de suministro, pues la excesiva intermediación y la falta de alianzas estratégicas con proveedores de materias primas elevan significativamente los costos de producción. Ante esta realidad, resulta imperativo

implementar un modelo técnico eficiente que permita mitigar las ineficiencias logísticas, reducir los desperdicios y maximizar el margen de rentabilidad en los talleres locales.

Comercialización directa digital. La comercialización digital integra todas las estrategias orientadas a promocionar, distribuir y entregar bienes a través de plataformas virtuales y canales electrónicos. En el presente modelo, este enfoque actúa como el eje operativo que conecta de forma directa al taller artesanal con el consumidor final, eliminando los costos y la fricción que suelen generar los intermediarios físicos. Como destaca (Nuncira, 2020), esta modalidad resulta determinante para el posicionamiento de marcas independientes, al permitir una producción controlada bajo demanda (on-demand) que optimiza el uso de los recursos. Más allá de la transacción comercial, el uso de estos canales responde a los estándares técnicos y de cualificación profesional que el Ministerio de Educación Nacional (2022) ha establecido para impulsar la modernización del sector manufacturero en el país.

Rentabilidad y viabilidad financiera. La viabilidad financiera representa el análisis cuantitativo diseñado para verificar si un proyecto de inversión cuenta con la capacidad de generar flujos de caja suficientes que cubran la operación, recuperen el capital inicial y proyecten márgenes de utilidad reales. En el ámbito de la marroquinería, esta evaluación descansa sobre el uso de indicadores financieros que miden la sostenibilidad económica y el retorno de la inversión a mediano y largo plazo. Según lo detalla (Vallecilla-Quiñones, 2023), resulta imperativo ejecutar una proyección detallada que contemple el cálculo de costos fijos, variables y márgenes de utilidad; estos elementos son de alta importacia para establecer el punto de equilibrio y garantizar la viabilidad operativa y financiera del negocio.

1.4.3 Marco legal

Regulación del emprendimiento y formalización empresarial. El soporte legal para la ejecución de este proyecto se fundamenta inicialmente en la Ley 1014 de 2006, la cual fija los lineamientos para fortalecer la cultura emprendedora mediante el apoyo institucional (Congreso de la República de Colombia, 2006) En el contexto específico de Cúcuta, este marco normativo se articula con la obligatoriedad del registro mercantil ante la Cámara de Comercio y el cumplimiento de las responsabilidades tributarias exigidas por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN, 2024). El desarrollo de este proceso de formalización constituye la base jurídica necesaria para la sostenibilidad del negocio y el acceso a los mercados formales. Este paso es fundamental, dado que, según el diagnóstico del sector moda, la debilidad en los procesos de formalización y la carencia de estructuras organizativas limitan significativamente el crecimiento y la competitividad de las unidades productivas locales frente a la oferta de productos masivos.

1.4.3.1 Normatividad técnica de etiquetado para confecciones de cuero.

La fabricación y venta de chaquetas de cuero en el país debe ajustarse estrictamente a las exigencias de etiquetado supervisadas por la Superintendencia de Industria y Comercio (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2021). El objetivo de esta regulación es garantizar que cada prenda contenga información detallada sobre la identificación del fabricante o importador, las instrucciones de cuidado específicas para el material y la composición porcentual exacta de los insumos utilizados, en cumplimiento del Reglamento Técnico Andino de Etiquetado de Confecciones (Ministerio de Comercio, 2021).

Por otro lado, al decidir que el modelo de negocio gire en torno a las ventas directas por medios virtuales y al co-diseño, todas las operaciones quedan sujetas, inevitablemente, a lo

dispuesto en la Ley 1480 de 2011, que corresponde al Estatuto del Consumidor (Congreso de la República de Colombia, 2011). Si bien esta norma regula con bastante rigor todo lo relacionado con las transacciones electrónicas y la protección de datos, el hecho de trabajar bajo un esquema de pedidos hechos a la medida (on-demand) abre una puerta importante en el marco legal. Esto permite estructurar ciertas excepciones al derecho de retracto, precisamente porque se esta entregando bienes que fueron elaborados siguiendo las especificaciones directas del consumidor, y no artículos genéricos (Vallecilla-Quiñones, 2023). Al final, esto resulta ser un pilar fundamental para proteger la estabilidad financiera del taller ante la inestabilidad propia de la demanda digital, logrando además que el inventario se mantenga optimizado gracias a un esquema tecnológico que, si se organiza bien, funciona de forma adecuada (Research, 2025).

Disposiciones aduaneras y comerciales en contexto de frontera. La adquisición de las materias primas e insumos necesarios para la confección de las prendas se debe acoger a las regulaciones de comercio y los regímenes fronterizos vigentes para el departamento de Norte de Santander. Cumplir con este blindaje normativo y los procesos aduaneros representa una prioridad operativa para la empresa; esto se debe a que la informalidad al negociar con los proveedores y el exceso de intermediarios en la zona de frontera suben el costo de las pieles y los herrajes, haciendo obligatorio un control legal estricto que hagan viable el modelo de negocio (Camargo Duran, 2023). Al montar el negocio con canales virtuales y venta directa por comercio electrónico, es necesario alinear las operaciones digitales a lo dispuesto en la Ley 1581 de 2012 sobre Habeas Data y protección de datos personales. Esta norma exige protocolos reales para recolectar, guardar y manejar la información confidencial que dejan los clientes en las plataformas web (Congreso de la República de Colombia., 2012),Cumplir con esto mediante políticas claras de privacidad es una exigencia legal para proteger los derechos de los usuarios y

evitar sanciones que afecten la operación del taller (Vallecilla-Quiñones, 2023). Manejar adecuadamente este marco legal es clave al gestionar las bases de datos y estrategias de marketing. Como el proyecto depende de su capacidad operativa y comercial en línea, administrar la información con seguridad mitiga los riesgos de fraude, comunes en zonas de frontera. Este blindaje, sumado a una gestión estratégica, no solo cumple las reglas locales, sino que genera confianza y sostiene la viabilidad y competitividad de la marca a largo plazo, tal como se sugiere al analizar la importancia de la gestión técnica y el control en las unidades productivas locales (Camargo Duran, 2023).

1.5 Concepto de negocio

El desarrollo del concepto de negocio para este proyecto se organiza mediante la metodología del Lienzo Canvas, la cual funciona como una herramienta estratégica útil para describir, diseñar y ajustar los pilares fundamentales de una empresa desde un formato visual e integrado (Osterwalder, 2011). ptar por este camino metodológico facilita la transición desde una propuesta empírica hacia un plan de negocios formal, estructurado con rigor y adaptado a las condiciones económicas reales que se viven en el entorno regional.

A continuación, en la Tabla 1, se desglosa el desarrollo de cada uno de los bloques estratégicos que componen el modelo, enfocados directamente en la dinámica híbrida entre la comercialización digital directa y la experiencia física en la ciudad de Cúcuta.

1.5.1 Descripción de la idea de negocios según modelo Canvas

Para organizar de manera visual y estratégica los componentes que le dan forma a este proyecto, se diseñó un modelo estructurado que conecta los problemas identificados en el entorno con las soluciones comerciales planteadas.

De este modo, en la Tabla 1 se detallan las variables del lienzo Lean Canvas, adaptadas a una operación híbrida que combina la experiencia física en Cúcuta con canales digitales de venta directa.

Tabla 1

Lienzo Lean Canvas para el modelo de negocio híbrido de chaquetas de cuero

Concepto del PMV:				
¿Qué problemas soluciona?	Solución	Propuesta de valor	Ventaja competitiva	Segmento de clientes
Existe una dificultad para encontrar chaquetas de cuero que combinen calidad, exclusividad y personalización, ya que el mercado ofrece prendas masivas con diseños estandarizados (Grand View Research, 2023). Por otra parte, los talleres artesanales de Cúcuta cuentan con mano de obra calificada, pero enfrentan baja visibilidad comercial e informalidad en su cadena de suministro (Ojeda, Camargo-Duran & Pallares-Rincón, 2023). Esto hace necesario validar un modelo de chaquetas personalizadas	El proyecto propone la producción y comercialización de chaquetas de cuero confeccionadas artesanalmente en la ciudad de Cúcuta, elaboradas según las preferencias y necesidades de cada cliente. Se plantea la fabricación de prendas bajo pedido personalizadas en diseño, moldería a la medida y acabados, lo que permite ofrecer piezas exclusivas que rompen con la estandarización del mercado tradicional. Adicionalmente, se integran canales digitales y redes sociales como herramientas de venta directa para promocionar las chaquetas, optimizando el alcance del taller local sin depender	ofrecer una experiencia de co-diseño de chaquetas de cuero premium en Cúcuta, integrando confección artesanal y personalización total de moldes y acabados (Vallecilla Quiñones, 2025). A través de un modelo híbrido entre un taller-showroom físico y canales digitales, que conectandirectamente al artesano con el cliente, eliminando intermediarios que encarecen el producto y reducen la rentabilidad local (Ojeda, Camargo-	la ventaja radica en la integración del talento artesanal local con un modelo de fabricación on-demand, permitiendo una personalización y agilidad que la industria masiva, limitada por su rigidez y sobre inventario, no puede igualar (Vallecilla Quiñones, 2025). Asimismo, la eliminación de intermediarios optimiza los costos, permitiendo reinvertir en insumos premium y fortaleciendo una cadena de suministro local más eficiente (Ojeda, Camargo-Duran & Pallares-Rincón, 2023). Esto crea un ecosistema de valor basado en la experiencia directa y el detalle artesanal, difícil de	El proyecto se dirige a consumidores en Cúcuta que buscan chaquetas de cuero artesanales y personalizadas de alta durabilidad (Vallecilla Quiñones, 2025). Este segmento valora la exclusividad sobre la oferta masiva o sintética del mercado local, priorizando la calidad y la fabricación a medida como un factor diferenciador clave (Ojeda, Camargo-

mediante canales digitales directos para reactivar la producción local. ¿Quiénes son los afectados? Hombres y mujeres de Cúcuta interesados en prendas exclusivas y de calidad, junto con los artesanos marroquineros locales que, por falta de canales directos, dependen de intermediarios que reducen su rentabilidad (Vallecilla Quiñones, 2025).	de intermediarios comerciales. El rendimiento del negocio se evaluará mediante tres indicadores definidos para garantizar la sostenibilidad operativa y financiera: primero, el Costo de Adquisición de Clientes (CAC) para medir la eficiencia de la inversión publicitaria; segundo, un tiempo de producción estandarizado de 8 horas por chaqueta, asegurando la productividad en el modelo bajo pedido; y finalmente, el punto de equilibrio financiero, un parámetro esencial para determinar el volumen de ventas necesario para cubrir los costos operativos y	Duran & Pallares-Rincón, 2023). Esta estrategia garantiza prendas exclusivas, duraderas y a precios competitivos, asegurando una retribución justa para el taller y un valor agregado basado en la estética artesanal y la personalización de productos de alta gama (Giorgetti & Martinelli, 2025).	replicar por el mercado tradicional (Giorgetti & Martinelli, 2025). Canales La comercialización combina la captación digital (redes sociales, web y WhatsApp Business) con la experiencia táctil y el cierre de ventas en un taller-showroom físico en Cúcuta, utilizando mensajería local para la distribución. Este esquema directo elimina intermediarios y reduce los altos costos logísticos que frenan el crecimiento marroquinero en la región.	Duran & Pallares-Rincón, 2023). La tendencia hacia productos de lujo con valor artesanal responde a una demanda creciente de prendas que ofrecen una experiencia de diseño único y mayor longevidad (Giorgetti & Martinelli, 2025).

alcanzar la rentabilidad.	
El prototipo se centra en chaquetas de cuero artesanales y personalizadas, evitando la producción masiva para atender a clientes que buscan exclusividad. Esta estrategia se alinea con la tendencia global donde el cuero genuino predomina por su durabilidad y artesanía. Al priorizar el trabajo manual y la calidad, el taller responde a la creciente valoración del mercado por productos de manufactura fina, un enfoque que permite fortalecer la competitividad frente a los modelos industriales estandarizados, según Grand View Research (2025).	Los ingresos económicos provienen directamente de la fabricación y venta de las chaquetas de cuero personalizadas en Cúcuta. Al eliminar intermediarios mediante el modelo digital, el dinero retorna eficientemente al taller, lo cual permite mejorar los márgenes de ganancia frente a los esquemas de la cadena tradicional. Por otra parte, para asegurar la sostenibilidad del taller a largo plazo, este plan de negocios se fundamenta en los criterios de viabilidad financiera y operativa establecidos por Nuncira Rincón (2020). Siguiendo su metodología, se aplican herramientas de planeación estratégica —tales como el análisis de presupuestos, el flujo de caja y la estructura de costos— que permiten mitigar riesgos financieros y consolidar un modelo de negocio capaz de proyectar su rentabilidad en el sector manufacturero regional.

Nota. *El lienzo describe la validación del Producto Mínimo Viable (PMV) del plan de negocios enfocado en la producción y comercialización de chaquetas de cuero artesanales personalizadas, integrando estrategias de comercialización digital y canales de distribución orientados al mercado objetivo. Elaboración propia (2026).*

En conclusión, este Lean Canvas demuestra la viabilidad del proyecto al unir el mercadeo digital con la experiencia táctil del taller-showroom en Cúcuta. Este modelo híbrido permite operar bajo pedido empleando cuero natural Premium; esto elimina el riesgo financiero asociado a los inventarios estancados, prescinde de los intermediarios y asegura una retribución económica directa y justa para el taller.

1.5.2 Business Model Canvas

Con el propósito de complementar la validación del modelo de negocio presentada mediante el Lean Canvas (PMV), se incorpora el Business Model Canvas, herramienta estratégica propuesta por Osterwalder y Pigneur (2011), que permite representar de forma

integral los principales componentes del negocio. Este modelo facilita la identificación de los socios, recursos, actividades, propuesta de valor, canales, relaciones con los clientes, segmentos de mercado, estructura de costos y fuentes de ingresos, proporcionando una visión global del funcionamiento y la viabilidad de la empresa.

Tabla 2

Business Model Canvas para el plan de negocio de producción y comercialización de chaquetas de cuero artesanales en Cúcuta, Norte de Santander

Socios clave	**Actividades clave**	**Propuesta de valor**
• Proveedores de cuero e insumos.• Talleres y confeccionistas especializados.• Empresas de mensajería.• Cámara de Comercio y entidades de apoyo al emprendimiento.	• Diseño y personalización de chaquetas.• Confección artesanal.• Marketing digital.• Ventas y atención al cliente.• Control de calidad y entregas.	• Chaquetas de cuero artesanales elaboradas bajo pedido.• Personalización en diseño, talla y acabados.• Materiales de alta calidad.• Atención directa entre fabricante y cliente.
Relación con los clientes	**Segmentos de clientes**	**Canales**
• Atención personalizada.• Asesoría durante el proceso de compra.• Seguimiento del pedido.• Servicio posventa y fidelización.	• Hombres y mujeres entre 18 y 45 años.• Personas que buscan prendas exclusivas y de alta calidad.• Clientes interesados en personalización y moda en cuero.	• Instagram.• Facebook.• WhatsApp Business.• Página web.• Showroom en Cúcuta.
Recursos clave	**Estructura de costos**	**Fuentes de ingresos**
• Maquinaria de confección.• Materias primas.• Taller y showroom.• Talento humano.• Marca y plataformas digitales.	• Materias primas.• Mano de obra.• Arriendo.• Servicios públicos.• Publicidad.• Transporte y logística.	• Venta de chaquetas personalizadas.• Venta de chaquetas de línea propia.• Pedidos especiales y personalizados.

Nota. El Business Model Canvas presenta los nueve bloques que conforman el modelo de negocio para la producción y comercialización de chaquetas de cuero artesanales, elaborado con base en la metodología propuesta por Osterwalder y Pigneur (2011). Elaboración propia (2026).

El Business Model Canvas permite visualizar de manera integral la estructura del plan de negocio, identificando los elementos estratégicos necesarios para la creación y funcionamiento de la empresa. La articulación entre los socios clave, los recursos, las actividades, los canales de comercialización, las relaciones con los clientes y la propuesta de valor evidencia un modelo de

negocio coherente con las necesidades del mercado objetivo. Asimismo, la definición de la estructura de costos y las fuentes de ingresos facilita la evaluación de la viabilidad económica y operativa del proyecto, constituyéndose en una herramienta de apoyo para la toma de decisiones y el crecimiento sostenible de la empresa.

1.5.3 Segmento de clientes

El negocio se dirige a hombres y mujeres en Cúcuta, con edades entre los 18 y 45 años, interesados en chaquetas de cuero que ofrecen una exclusividad y resistencia ausentes en la moda masiva. Este segmento, ubicado principalmente en estratos medios y medio-altos, valora las prendas hechas a medida y reconoce la calidad de los acabados artesanales. Dentro del grupo destacan perfiles activos estudiantes, profesionales y motociclistas que buscan un estilo casual y urbano, alejándose de la ropa sintética o importada que predomina en el comercio local.

Este consumidor prioriza el talento nacional y valida el trabajo marroquinero regional. Así, el taller cubre una demanda insatisfecha en el mercado cucuteño mediante un trato directo que revaloriza la identidad artesanal. A escala nacional, el sector de la marroquinería continúa siendo un motor clave para la economía y el empleo, motivando a los talleres a reorientar su distribución hacia el comercio minorista y plataformas digitales para conectar con sus audiencias (Nuncira, 2020). Si bien el inicio comercial se concentra estrictamente en Cúcuta, la estrategia digital y el uso de redes sociales están diseñados para expandir el reconocimiento de marca y permitir envíos nacionales de forma progresiva.

Este segmento integra a personas interesadas en la experiencia de co-diseño, permitiéndoles personalizar moldes, colores y detalles según sus preferencias y medidas. Tal comportamiento responde a una tendencia creciente en el mercado colombiano, donde el consumidor prioriza propuestas con identidad artesanal, alto valor simbólico y menor

masificación. Bajo esta premisa, surge una oportunidad clara para consolidar este taller marroquinero, captando a un cliente que demanda exclusividad y procesos de fabricación humana en lugar de alternativas estandarizadas (Nuncira, 2020).

1.5.4 Propuesta de valor

La propuesta de valor de este modelo de negocio se distancia de la confección masiva al estructurar un ecosistema que integra la manufactura artesanal de alta gama con la eficiencia de canales tecnológicos directos. Ante un mercado en Cúcuta caracterizado por una oferta homogénea, atomizada o dependiente de intermediarios, la ventaja competitiva se fundamenta en tres pilares:

1.5.5 Valor agregado de la idea de negocios

Este pilar de co-diseño y personalización estructural premium rompe con el esquema del retail convencional, donde el comprador suele limitarse a tallajes estándar y diseños invariables. Aquí, el cliente asume el rol de co-creador: el valor no se limita a la adquisición de una prenda, sino a la experiencia de customización guiada, en la que los ajustes antropométricos, la selección técnica del cuero legítimo y los acabados específicos se alinean con la identidad del usuario. Este enfoque atiende directamente las exigencias del consumidor contemporáneo de prendas superiores, quien demanda alta durabilidad y diseños a medida, priorizando la exclusividad y la autenticidad artesanal sobre las opciones masificadas del mercado (Research, 2025).

Optimización operativa y reducción de mermas (On-Demand): Al anclar la fabricación estrictamente a la existencia de una orden de compra previa, el taller mitiga las ineficiencias operativas y financieras más críticas de las mipymes locales. Esta metodología de producción bajo pedido asegura que cada metro de cuero premium y cada herraje se traduzcan en un flujo de caja directo, evitando las pérdidas por mantener mercancía estancada en (Nuncira, 2020).

Asimismo, la implementación de un modelo técnico eficiente y controlado permite optimizar de forma rigurosa el uso de las materias primas en el proceso productivo mediante el uso de patronaje de precisión, contrarrestando de manera directa los desperdicios de material y las mermas que afectan los márgenes de ganancia en los talleres de confección de la región (Nuncira, 2020).

Al abordar la desintermediación comercial y rentabilidad, el enfoque se centra en cómo llevar el producto directo del taller al cliente. Según lo planteado por (Laudon, 2020.), la integración de canales digitales y el comercio electrónico es, básicamente, la herramienta que permite dejar de depender de terceros, reduciendo los eslabones en la cadena de distribución tradicional. En la práctica, esto facilita una conexión real entre la unidad productiva y la persona que compra, ayuda a saltar esas barreras tradicionales que, lamentablemente, suelen limitar la competitividad en zonas de frontera. A En última instancia, fortalecer los canales de venta no es solo una cuestión de tecnología; es lo que permite mejorar los márgenes de ganancia y tener estructuras de costos más sensatas, algo fundamental para adaptarse a las dinámicas de las dinámicas de mercado actuales del país (Laudon, 2020.)

Descripción general de atributos físicos, funcionales y psicológicos del producto (bien o servicio). Los atributos físicos de la chaqueta artesanal funcionan como la primera barrera de diferenciación técnica frente a las opciones sintéticas o de baja gama presentes en el comercio de Norte de Santander. El componente principal es el uso exclusivo de cuero legítimo bovino u ovino sometido a curtición de alta calidad y seleccionado bajo criterios que garantizan uniformidad en el calibre, suavidad al tacto y la flexibilidad necesaria para el ajuste ergonómico. Este insumo base se ensambla con hilos de nylon multifilamento de alta tenacidad, calibrados para resistir la tensión en puntos críticos como hombros, codos y zonas de fricción constante. La

estructura se refuerza con herrajes metálicos premium que cuentan con recubrimientos anticorrosivos para evitar el desgaste prematuro, complementándose internamente con forrerías de textiles técnicos transpirables que aseguran confort térmico y fluidez al vestir. Estos elementos, en conjunto, configuran una pieza de alta resistencia material, alineada con los parámetros de diseño en cuero expuestos por (Nuncira, 2020).

En la dimensión funcional, el desempeño del producto se basa en la optimización del diseño y un acople anatómico preciso, lo que permite superar las limitaciones inherentes al tallaje industrial. Mediante el proceso de co-diseño y la toma de medidas individuales, el patrón se ajusta a la morfología exacta del usuario, garantizando libertad de movimiento y eliminando puntos de tensión.

Este enfoque en la personalización y la calidad superior en los acabados responde a una demanda creciente por productos con alto valor simbólico y funcional. A diferencia de la producción masiva, este enfoque ofrece una experiencia de uso distinguida, caracterizada por la durabilidad y la precisión técnica, tal como sostiene (Nuncira, 2020). Los atributos psicológicos abarcan los valores intangibles, emocionales y de percepción simbólica que transforman el acto de compra en una experiencia de alta diferenciación y estatus. Al participar en el proceso de co-diseño y recibir una pieza confeccionada individualmente, el comprador establece un vínculo de autenticidad donde la chaqueta se convierte en una extensión de su estilo personal.

El cuidado meticuloso en los acabados manuales, la precisión en las costuras y las propiedades sensoriales del cuero legítimo transmiten de forma inmediata una percepción de sofisticación técnica y prestigio. Este factor justifica la inversión en un segmento superior al compararlo con el retail tradicional. En consecuencia, el usuario adquiere la certeza psicológica de poseer un objeto atemporal, lo cual disipa la incertidumbre asociada a la moda desechable y

valida la preferencia del mercado actual por prendas con una identidad artesanal consolidada (Research, 2025).

1.5.6 Canales de comunicación, distribución y venta

La estrategia comercial de este modelo se articula mediante una estructura de canales integrados que busca superar las ineficiencias de la intermediación tradicional y la baja adopción digital que afecta a las microempresas de la región. Para conectar el taller directamente con el consumidor final en Cúcuta, la interacción se desglosa en tres flujos operativos especializados; estos garantizan un control riguroso sobre la experiencia del usuario y la rentabilidad del proyecto, prescindiendo de la dependencia exclusiva hacia los locales físicos. Este enfoque de gestión estratégica y digitalización de procesos responde a la necesidad de implementar planes tácticos y herramientas propias de la industria 4.0 para elevar la competitividad y rentabilidad en el sector textil local (Camargo Duran, 2023).

Como canal principal de comunicación y captación, se implementará un ecosistema digital compuesto por redes sociales interactivas y una plataforma web propia. Estos medios servirán como punto de contacto inicial para el proceso de co-diseño: el comprador podrá explorar el catálogo de diseños atemporales, programar sesiones de toma de medidas antropométricas y recibir asesoría especializada en la selección de cueros premium y acabados. Este flujo digital automatiza la recepción de requerimientos técnicos, validando la preferencia del usuario por la exclusividad y la personalización frente a la manufactura masiva, conforme a los modelos de marca independiente en el sector cuero y los estándares nacionales de cualificación industrial.

En lo referente a la venta y distribución, la empresa operará bajo un esquema directo, empleando la pasarela de pagos integrada en la plataforma web como el único punto de

transacción formal. Al suprimir los eslabones de distribución mayorista e intermediación física que suelen encarecer los costos en el contexto fronterizo, una ineficiencia logística documentada por (Camargo Duran, 2023), el ingreso de cada orden retorna íntegramente a la unidad productiva. Esto garantiza un esquema de costos optimizado y una producción controlada estrictamente bajo pedido, eliminando el riesgo de sobre inventario. Finalmente, la distribución física de la chaqueta terminada se realizará mediante alianzas estratégicas con empresas de mensajería certificadas, empacando cada pieza bajo normas técnicas que garantizan que el producto se entregue sin maltratos en su estructura material, resguardando así la exclusividad y calidad técnica que demanda el mercado de alta gama, tal como lo plantea la propuesta de diseño de productos en cuero de (Nuncira, 2020).

Relacionamiento con el cliente. La estrategia de personalizar las prendas de cuero transforma de manera significativa la relación con el consumidor. Al convertir al cliente en un participante activo del proceso, se transita hacia un modelo de producción bajo demanda que, de entrada, reduce el desperdicio, lo cual es fundamental al hablar de sostenibilidad.

Esta forma de operar trasciende la dimensión estética; constituye una respuesta directa a los desafíos de sostenibilidad señalados por (Castellanos-Barón, 2025)al analizar el sector textil en Cúcuta, distanciándose de la obsolescencia programada propia de la moda masiva.

Al involucrar al comprador en cada etapa del diseño, el modelo se alinea con la filosofía Slow Fashion, la cual busca extender la vida útil de cada prenda y promover prácticas de economía circular, fundamentales para el desarrollo regional. Esta estrategia permite frenar la acumulación de residuos y establece un compromiso ambiental real, abandonando el esquema lineal de "usar y desechar" que ha condicionado el ritmo de la industria manufacturera durante

años. Durante la etapa de producción bajo pedido, el taller mantiene un canal abierto mediante notificaciones sobre el progreso real de la prenda, reduciendo la incertidumbre y fortaleciendo la confianza en el entorno digital. El vínculo se consolida en la fase de posventa con asesoría técnica especializada sobre el mantenimiento del cuero y canales directos para gestionar ajustes antropométricos adicionales; esta estrategia resulta clave para la retención y fidelización del cliente en el segmento (Nuncira, 2020). Asimismo, las condiciones inherentes al modelo bajo pedido se comunican desde el inicio con total transparencia, lo que blinda la estabilidad financiera del taller al eliminar sobrecostos por inventario y construye un esquema de lealtad que funge como parte fundamental de la rentabilidad (Nuncira, 2020).

1.5.7 Recursos claves requeridos

La operatividad de este modelo bajo pedido exige una infraestructura técnica y logística eficiente que garantice la precisión en el patronaje y optimice el uso de los insumos, evitando el desperdicio de material. Los recursos físicos que se requieren incluyen maquinaria especializada de costura pesada (como máquinas planas industriales o de poste) y herramientas de corte de alta precisión para el cuero legítimo, elementos que (Nuncira, 2020). define como fundamentales para alcanzar los estándares de calidad en un taller de marroquinería de alta gama. Asimismo, se requiere un local físico acondicionado como showroom o espacio de muestras, donde el cliente pueda interactuar directamente con la calidad de los materiales, validar los diseños atemporales y realizarse la toma de medidas antropométricas presenciales; este punto de contacto físico es esencial, según el modelo de (Nuncira, 2020). para consolidar la experiencia de marca y fortalecer la relación de confianza entre el productor independiente y el consumidor.

A nivel tecnológico y humano, el taller requiere un sistema de comercio electrónico robusto con pasarela de pagos integrada y herramientas virtuales que den soporte al proceso de

diseño y protejan los datos en el entorno virtual, lo cual se enmarca en la adopción de herramientas de la industria 4.0 necesarias para responder eficazmente a las nuevas exigencias del mercado. En cuanto al recurso humano, se requiere mano de obra calificada en confección especializada, orientada a satisfacer la exclusividad del consumidor mediante la generación constante de valor agregado. Por su parte, la gestión de recursos materiales se fundamenta en el abastecimiento estratégico con proveedores certificados; esto prescinde de la intermediación innecesaria en la zona de frontera para asegurar la viabilidad financiera del proyecto. Este esquema cumple con la premisa de ejecutar una gestión técnica y oportuna de la cadena de suministro, tal como lo enfatizan (Camargo Duran, 2023), al señalar que la eficiencia en este eslabón es el eje determinante para la competitividad del sector textil regional.

1.5.7.1 Actividades claves requeridas.

La operación del modelo de negocio se centra en el proceso de co-diseño y la personalización, transformando la producción tradicional en un servicio orientado a la durabilidad. Esta fase abarca la atención al usuario, la selección de materiales y la definición de especificaciones técnicas para prevenir el desperdicio característico de la manufactura lineal. Posteriormente, la actividad se traslada al desarrollo técnico en el taller, donde se ejecuta el patronaje optimizado y el corte de precisión sobre el cuero legítimo; estos procesos resultan fundamentales para el desarrollo de competencias técnicas en el sector (Ministerio de Educación Nacional et al., 2026). Esta labor es crítica para reducir el consumo de insumos y controlar las mermas operativas, alineándose con los principios de economía circular que buscan maximizar la eficiencia y minimizar los residuos textiles. Este enfoque, al priorizar el aprovechamiento de materias primas y la calidad del producto final, responde a la necesidad de fortalecer la sostenibilidad en el sector moda de Cúcuta, tal como lo analizan Castellanos-Barón y Gualdrón-Rodríguez (2025).

La segunda línea de actividades corresponde a la confección especializada de alta gama y la gestión de la cadena de suministro directo, evitando la acumulación de inventarios estancados. El proceso de ensamble y costura pesada se realiza bajo estrictos parámetros artesanales para garantizar la simetría, la resistencia estructural y la exclusividad exigida por el consumidor, siguiendo los lineamientos de diseño técnico de (Nuncira, 2020). Paralelamente, se gestiona el aprovisionamiento directo de cueros e insumos premium mediante alianzas con proveedores certificados; esto permite eliminar los sobrecostos derivados de la intermediación informal en la zona de frontera, factor que (Camargo Duran, 2023), identifican como esencial para fortalecer la competitividad regional. El ciclo operativo concluye con el control de calidad, el empaque protector y la distribución logística directa, asegurando que la prenda se entregue en condiciones óptimas y validando la viabilidad financiera de la producción bajo pedido (Vallecilla-Quiñones, 2023).

Socios claves requeridos para generar redes con otros de iguales condiciones o alianzas con otros para fortalecer el negocio. La articulación de alianzas estratégicas se orienta a consolidar redes de cooperación con actores homólogos y proveedores de manufactura para mitigar el impacto de la informalidad y el rezago comercial en la zona de frontera, factor que Camargo Duran, Pallares Rincón y Ojeda identifican como una barrera crítica para la competitividad regional. Se establecerán acuerdos asociativos con otros talleres artesanales e independientes en Cúcuta, lo cual permitirá compartir saberes técnicos y estandarizar procesos de control de calidad para asegurar la excelencia del producto final. Asimismo, el vínculo directo con curtiembres certificadas a nivel nacional y proveedores de herrajes premium constituye una alianza clave que elimina la intermediación informal; esto garantiza un suministro constante de insumos que avalan la alta gama y durabilidad de las prendas, bajo los parámetros de diseño técnico y calidad

artesanal propuestos por (Nuncira 2020). En segundo lugar, el fortalecimiento comercial e institucional del negocio se apoya en socios del entorno digital, logístico y académico. El desarrollo del ecosistema de co-diseño virtual y la pasarela de pagos integrada requiere de alianzas con agencias tecnológicas, garantizando un entorno seguro bajo las normativas vigentes de comercio electrónico y protección de datos, requisito fundamental para la transición digital de las empresas locales (Camargo Duran, 2023). Para la distribución desde el local de muestras, se consolidarán convenios con empresas de mensajería certificada que aseguren el manejo técnico de empaques rígidos, resguardando así la integridad material de la chaqueta conforme a los estándares de (Nuncira 2020). Esta red se complementa con el respaldo institucional de la Cámara de Comercio de Cúcuta, tejido que impulsa la visibilidad de la marca y valida la viabilidad comercial del modelo frente a las ineficiencias logísticas del retail tradicional.

1.5.7.2 Identificación de ingresos claves de la idea de negocios. La principal fuente de ingresos del modelo se fundamenta en la venta directa y bajo pedido de chaquetas de cuero de alta gama, personalizadas a través de un ecosistema digital y validadas en el punto de muestras físicas. Al eliminar intermediarios y la dependencia del retail tradicional, el taller captura íntegramente el margen de utilidad por prenda, estrategia que (Nuncira 2020), señala como fundamental para garantizar la rentabilidad en unidades productivas independientes.

Los flujos de efectivo se ejecutan mediante un esquema de pago estructurado que se habilita al iniciar el proceso de co-diseño. Esto optimiza el capital de trabajo y garantiza la viabilidad financiera del proyecto, al eliminar los sobrecostos asociados al inventario estancado. Este flujo de caja anticipado permite sostener la operación técnica. Esta disponibilidad de liquidez permite y responder con agilidad a la demanda de exclusividad, alineándose con las

exigencias de valor agregado, calidad técnica y sostenibilidad financiera propuestas por (Nuncira 2020).

Como fuente de ingresos complementaria, se integrarán servicios especializados de mantenimiento posventa y restauración de prendas de cuero directamente en el local de muestras, enfocados en prolongar el ciclo de vida de las piezas artesanales. Esta línea de servicios que incluye tratamientos técnicos de hidratación, limpieza profunda y ajustes de ajuste asegura un vínculo continuo con el cliente y fomenta la fidelización, una estrategia de retención que Nuncira Rincón (2020) destaca como esencial para la sostenibilidad de una marca independiente. Asimismo, se contempla la comercialización de accesorios menores derivados del aprovechamiento de saldos de material del proceso de corte optimizado en el taller, lo que maximiza el rendimiento de la materia prima premium y diversifica los flujos de ingresos del negocio. Este enfoque en la eficiencia del material y la diversificación de servicios refleja los principios de eco diseño y responsabilidad productiva que propone (Nuncira 2020), para fortalecer la viabilidad económica de las unidades de marroquinería artesanal.

1.5.7.3 Identificación de costos claves de la idea de negocios. La viabilidad financiera de este plan de negocios se fundamenta en un modelo híbrido que combina la eficiencia operativa de la producción bajo pedido (on-demand) con la apertura de un showroom o salón de experiencias en el área urbana de Cúcuta. Esta estrategia comercial permite eliminar por completo los costos de mantenimiento de inventario masivo de producto terminado, concentrando los esfuerzos financieros en tres categorías esenciales de costos.

En primer lugar, los costos variables de producción se activan exclusivamente cuando se consolida una orden de compra en los canales de venta, optimizando el uso del flujo de caja. El componente crítico en esta estructura de costos es la materia prima premium, constituida por

pieles de cuero natural de alta calidad, forros textiles y herrajes metálicos de alta resistencia (cierres, broches y hebillas). A esto se integra el costo de la mano de obra directa, calculada bajo la modalidad de pago por pieza terminada a los maestros artesanos locales; esta flexibilidad garantiza que los costos de manufactura evolucionen de manera proporcional a las ventas reales, eliminando la carga de una nómina fija improductiva (Porter, 2015).

En segundo lugar, se establecen los costos fijos operativos y de infraestructura, donde el showroom desempeña un papel estratégico. Este rubro integra el arrendamiento y los servicios públicos del espacio de exhibición en Cúcuta, el cual no funciona como una tienda de stock masivo, sino como un punto de contacto premium para la muestra de materiales, la asesoría estética y la toma de medidas sobre piezas de prueba. Asimismo, contempla el sostenimiento del taller, la maquinaria especializada para el trabajo en cuero, los salarios fijos del personal de atención y el mantenimiento técnico de las plataformas digitales (Pine, 2013).

Dada la naturaleza de la economía fronteriza marcada por la informalidad y la volatilidad en el costo de los insumos, estos costos fijos deben presupuestarse con estricto rigor para salvaguardar los márgenes de utilidad frente a las fluctuaciones del entorno local. Por último, se identifican los costos de comercialización, logística y posventa. Estos rubros abarcan la inversión en marketing digital orientada a dirigir el tráfico de clientes potenciales hacia el showroom y los canales virtuales, además de la logística de distribución local. Dentro de esta categoría, destaca la inversión en empaques de alta presentación como fundas protectoras de tela y cajas rígidas, factor determinante para validar la propuesta de valor premium y justificar la disposición de pago del consumidor frente a la manufactura masiva. Finalmente, se reserva un margen de costo para el servicio posventa, el cual cubre ajustes menores en el entalle de las chaquetas sin cargos

adicionales; esta práctica asegura la satisfacción total y consolida la confianza en el modelo de confección sobre medidas (Kotler & Keller, 2016).

1.5.8 Población

La estructura de este plan de negocios requiere definir dos núcleos poblacionales bien diferenciados, atendiendo al enfoque mixto de la investigación. El primero se centra en el objeto de estudio, es decir, el perfil de los consumidores potenciales a nivel local. Desde una perspectiva geográfica, el alcance se limita exclusivamente a los habitantes del área urbana de Cúcuta.

Al abordar la dimensión demográfica y socioeconómica, el interés se enfoca con precisión en hombres y mujeres de 18 a 50 años. Este segmento comprende personas en etapa productiva que no solo navegan y compran en internet con naturalidad, sino que se ubican en los estratos 1 al 3. Existe una comprensión plena de que una prenda con identidad y confección artesanal diferenciada implica un costo superior frente a la oferta de ropa sintética o de producción masiva. Esta delimitación del cliente ideal se sustenta en análisis sectoriales que confirman la tendencia del comprador premium a invertir en exclusividad y en la durabilidad de productos como una chaqueta de cuero legítimo. El segundo núcleo se definió como la población de referencia sectorial, de alta importancia para desarrollar el análisis cualitativo. Este grupo lo componen los gerentes, administradores y maestros artesanos que manejan los talleres de confección y marroquinería en el centro de Cúcuta, sumando también la visión de expertos vinculados a la Cámara de Comercio de la ciudad. Incluirlos en el estudio es clave para poner sobre la mesa y contrastar realidades complejas de la frontera, como los altos niveles de informalidad laboral o la forma en que el exceso de intermediarios encarece las materias primas;

problemas reales que golpean las finanzas de los talleres en la región y que terminan de justificar la propuesta de implementar un modelo de producción bajo pedido (Porter, 2015).

1.5.9 Muestra

Al trabajar bajo las reglas de un enfoque mixto con alcance descriptivo, la determinación de la muestra se divide en dos componentes estratégicos que se ajustan a las realidades y recursos del proyecto. En cuanto al componente cuantitativo, orientado a identificar tendencias generales de compra y preferencias en el contexto de Cúcuta, se optó por un muestreo no probabilístico por conveniencia. Esta metodología se alinea con los planteamientos de (Hernández Sampieri R. F., 2014), para estudios descriptivos de viabilidad comercial; en estos casos, el objetivo no es la generalización estadística masiva, sino la detección de patrones de conducta directos.

Bajo este criterio, se definió una muestra de 30 participantes mediante un instrumento virtual, dirigido exclusivamente a quienes cumplen con el perfil de estrato y edad previamente delimitados. Este tamaño muestral funciona como un estudio piloto de validación comercial, permitiendo captar de primera mano la respuesta del mercado digital cucuteño frente a la propuesta de valor del taller. Así, las proyecciones de demanda se fundamentan en datos reales, asegurando la viabilidad operativa de la investigación.

Por otra parte, para armar el componente cualitativo del estudio, el camino se enfoca en un muestreo no probabilístico intencional centrado directamente en el consumidor. El enfoque metodológico de la investigación no tiene un carácter cuantitativo masivo, sino que busca profundizar en las motivaciones, preferencias y expectativas de compra del perfil de consumidor potencial. Por ello, la muestra cualitativa se concentra en una selección de compradores potenciales pertenecientes al nicho de mercado delimitado (estratos 2 al 6 en Cúcuta), a quienes

se le aplican entrevistas a profundidad. Abordar directamente a estos usuarios permite validar de manera cualitativa sus exigencias en cuanto a diseño sobre medidas, calidad de acabados y exclusividad; factores críticos que la literatura actual señala como las verdaderas ventajas competitivas en el segmento premium de prendas de cuero legítimo frente a la saturación de la manufactura industrial masiva (Research, 2025). De esta manera, las opiniones de estos clientes permiten diseñar la propuesta de valor con criterios de realidad objetiva, asegurando que el modelo bajo pedido (on-demand) responda exactamente a lo que el comprador local está buscando pagar.

1.5.10 Técnicas e instrumentos de recolección de información

En la parte cuantitativa se aplicó la encuesta a través de un cuestionario virtual en Google Forms (ver Anexo A), lo que facilitó llegar directo a las 30 personas de la muestra piloto. Metodológicamente, este formato digital sirve para recopilar de forma organizada datos sobre hábitos de consumo, uso de canales electrónicos y presupuestos de compra; información estandarizada que, bajo la línea de (Hernández Sampieri R. F., 2014), agiliza el análisis estadístico para proyectar la tendencia real de la demanda sin caer en suposiciones.

1.5.11 Encuesta

A continuación, se presenta la estructura analítica del cuestionario diseñado para el estudio de mercado, el cual contiene las variables sociodemográficas y de consumo evaluadas en la población objetivo.

Encuesta para potenciales consumidores del sector marroquinero de cuero.

Tabla 3

Encuesta para potenciales consumidores del sector marroquinero de cuero.

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Plan de negocio para la creación de empresa de producción y comercialización de chaquetas de cuero confeccionadas artesanalmente en la ciudad de Cúcuta, Norte de Santander.

INTRODUCCIÓN:

La presente encuesta tiene fines exclusivamente académicos y busca identificar hábitos de consumo, preferencias de diseño, canales de compra, percepción de valor y disposición de pago frente a prendas de vestir elaboradas en cuero.

I. OBJETIVO:

Conocer la apreciación de los potenciales consumidores en la ciudad de Cúcuta frente al modelo de comercialización y la propuesta de valor de chaquetas de cuero legítimo bajo pedido (on-demand), con el fin de validar su viabilidad comercial y determinar los atributos clave que garantizan la satisfacción y confianza del cliente.

II. INSTRUCTIVO

1. Lea cada ítem detenidamente
2. Sea honesto (a) en sus respuestas, no existen respuestas correctas e incorrectas, estas simplemente reflejan su opinión personal.

3. Seleccione una o varias de las opciones según corresponda.
4. Recuerde que el producto de este estudio es un camino al mejoramiento de la competitividad del sector marroquinero local, mediante la integración de procesos digitales y prácticas de manufactura sostenible que responden a las exigencias del mercado contemporáneo.

III. CONFIDENCIALIDAD

Sus respuestas serán anónimas y absolutamente confidenciales. Los cuestionarios serán procesados por los autores del proyecto.

De antemano: ¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

IV. PREGUNTAS

Fecha de aplicación: 11/06/2026
Lugar: Cúcuta (Norte de Santander)

Pregunta con una única respuesta. Marca con una X la opción según tu opinión.

1. ¿Cuál es su rango de edad?	
Menor de 18 años	
Entre 18 y 30 años	
Entre 31 y 40 años	
Entre 41 y 50 años	
Mayor de 50 años	

2. Sexo	
M	
F OTRO	
3. ¿En qué estrato socioeconómico se ubica su vivienda en la ciudad de Cúcuta?	
Estrato 1 o 2 .	
Estrato 3. Estrato 4.	
Estrato 5. Estrato 6..	
4. ¿En qué barrio o municipio reside actualmente?.	
5 ¿Con qué frecuencia adquiere usted prendas de vestir exteriores o superiores (como chaquetas, abrigos o chalecos)?	
Una vez al año.	
Dos veces al año. Más de tres veces al año.	

Solo en ocasiones especiales.	
6. Al momento de comprar una chaqueta, ¿cuál es el factor decorativo o de diseño que más influye en su decisión? (Selección múltiple)	
Diseño general.	
Color. Comodidad y ajuste.	
Calidad del material.	
Detalles decorativos y acabados.	
7. ¿Qué tipo de material prefiere usted en sus chaquetas de uso casual o formal?	
Cuero legítimo o natural.	
Cuerina, cuero sintético o materiales plásticos. Telas textiles (algodón, lona, impermeable).	
Otro.	
8. ¿Qué es lo que más valora usted al invertir en una prenda de cuero legítimo?.	
La alta durabilidad y resistencia al paso del tiempo.	
El estatus, la elegancia y la exclusividad del diseño. La comodidad, el tacto y el ajuste al cuerpo.	
El origen artesanal y el apoyo a la manufactura local.	
9. ¿Qué canales utiliza con mayor frecuencia para buscar o comprar prendas de vestir de moda Premium o personalizadas?	
Tiendas físicas y centros comerciales.	
Redes sociales (Instagram, Facebook) Páginas web y plataformas de comercio electrónico.	
Catálogos virtuales enviados por WhatsApp.	
10. ¿Qué nivel de confianza le genera realizar compras de vestuario de alto valor a través de internet o redes sociales?	
Confianza alta (compro habitualmente sin problemas).	
Confianza media (compro solo si la marca me da garantías). Confianza baja (prefiero ver y medirme el producto físicamente).	
11. Al comprar por internet, ¿cuál es su principal temor o dificultad?	
Error en la talla o medidas.	
Baja calidad del producto recibido. Fraude o estafa.	
Retrasos en la entrega.	
12. ¿Ha tenido problemas con el entalle o las medidas estándar al comprar chaquetas de cuero comerciales (mangas muy largas, ajustadas de hombros, etc.)?.	

Sí, me ocurre con frecuencia.	
Ocasionalmente tengo inconvenientes con las tallas. No, las tallas estándar del mercado me quedan perfectas.	
13¿Estaría dispuesto(a) a adquirir una chaqueta de cuero legítimo confeccionada bajo un modelo "bajo pedido", donde usted proporcione sus medidas exactas y elija detalles del diseño?	
Sí, definitivamente me interesa la personalización.	
Tal vez, dependería del tiempo de entrega y el precio. No, prefiero comprar prendas que ya estén fabricadas y listas para llevar.	
14. En un modelo de confección sobre medidas y bajo pedido, ¿cuánto tiempo máximo consideraría aceptable esperar para la entrega de su prenda personalizada?.	
De 3 a 5 días hábiles.	
De 6 a 10 días hábiles. De 11 a 15 días hábiles.	
No me importaría esperar más de 15 días si el producto es exclusivo.	
15. Teniendo en cuenta la exclusividad del cuero legítimo y la confección artesanal sobre medidas, ¿cuánto dinero estaría dispuesto(a) a invertir en una chaqueta de este tipo?	
Entre $350.000 y $500.000 COP.	
Entre $501.000 y $700.000 COP. Entre $701.000 y $900.000 COP.	
Más de $900.000 COP.	
16. ¿Qué servicio adicional consideraría indispensable para generar confianza al comprar una chaqueta de cuero bajo pedido en una plataforma digital? (Selección múltiple).	
Garantía extendida por costuras y herrajes.	
Asesoría virtual personalizada mediante videollamada para la toma de medidas. Envío completamente gratis a nivel local.	
Posibilidad de realizar un ajuste posterior sin costo adicional si la prenda no entalla bien.	
17. ¿Qué elemento de presentación considera más valioso al recibir una prenda premium?	
Una caja de cartón rígido con diseño de la marca y papel de seda interior.	
Una funda protectora de tela con gancho de madera para colgar en el clóset. Una etiqueta de cuero grabada que certifique la autenticidad del material.	
Una carta de agradecimiento firmada a mano por el maestro artesano que la confeccionó.	
18. "¿Qué mejora esperaría en una prenda de cuero hecha a medida?"	

Nota. Datos obtenidos del instrumento de recolección diseñado para la investigación de mercado en el municipio de Cúcuta, Norte de Santander. Los ítems 6 y 16 admiten respuesta múltiple elaboración propia (2026).

1.5.12 Alcances y limitaciones

El alcance de este plan de negocios se centra metodológicamente en diseñar y validar la viabilidad comercial, operativa y financiera de un modelo de producción bajo pedido (on-demand) para prendas superiores de cuero legítimo en el área urbana de Cúcuta. Geográficamente, la investigación se delimita a esta capital fronteriza cucuta (Norte de Santander), enfocando su estrategia de mercado en consumidores de estratos 1 al 3. El proyecto abarca desde el diagnóstico inicial del comportamiento de compra digital y la percepción del valor artesanal por parte del cliente, hasta la estructuración de la cadena de valor necesaria para operar sin inventarios masivos. Sin embargo, es importante aclarar que el alcance del documento llega hasta la formulación del plan estratégico y la simulación financiera proyectada, por lo que la puesta en marcha física del taller, la contratación de personal y la apertura formal de los canales de venta quedan fuera de los objetivos del presente estudio académico.

El desarrollo de esta investigación tiene límites claros que condicionan cómo se deben interpretar los resultados. En cuanto a la metodología, al usar un muestreo por conveniencia basado únicamente en una prueba piloto de 30 encuestas virtuales, no es posible aplicar las conclusiones a toda la población de la ciudad. Del mismo modo, el proceso de obtener información cualitativa a través de entrevistas a profundidad depende de la disposición y la objetividad de los participantes al responder potenciales al responder.

En el contexto sectorial, la escasez de bases de datos actualizadas sobre el consumo específico de marroquinería premium en la región obliga a trabajar con proyecciones estimadas. Finalmente, las dinámicas económicas de Cúcuta, caracterizadas por una alta fluctuación cambiaria y variables de informalidad en la frontera, representan una limitación externa que puede alterar los costos de los insumos y las materias primas a mediano plazo, lo que requiere

que las proyecciones financieras se revisen de manera constante frente al entorno real del mercado.

CAPÍTULO II Modulo de Mercado

2 Módulo de mercado

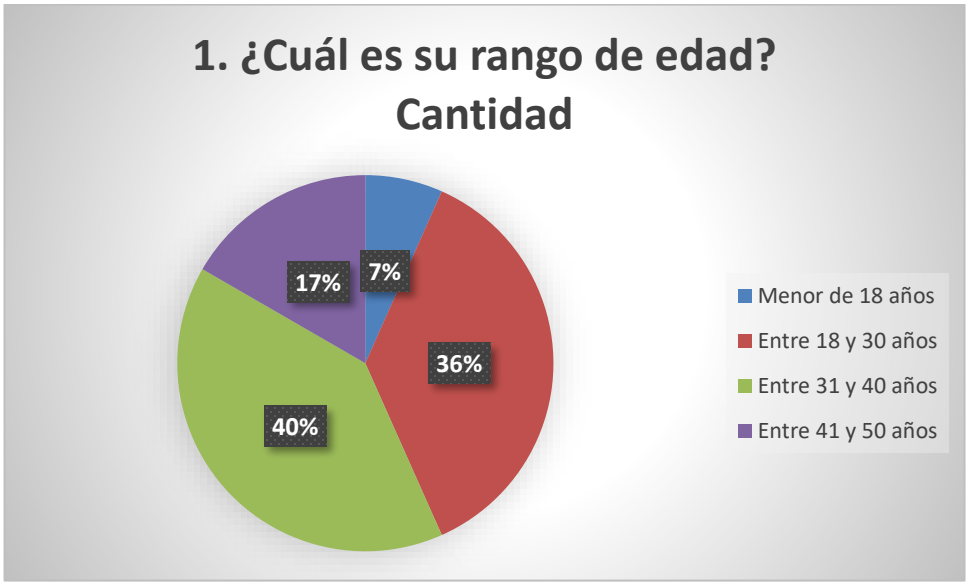
2.1 Investigación de mercado

Para dar inicio a este estudio, se estableció una ruta metodológica de carácter cuantitativo y con alcance descriptivo. Esta decisión técnica se alinea con lo propuesto por (Hernández Sampieri R. F., 2014), quienes sostienen que esta clase de enfoques son fundamentales cuando el objetivo es delimitar propiedades específicas y medir variables concretas de un fenómeno. Bajo este esquema se diseñó un cuestionario estructurado que aplicamos a una muestra no probabilística por conveniencia, compuesta por 30 personas en Cúcuta, quienes representan a los potenciales clientes. Este tipo de selección muestral es un recurso válido en investigaciones que buscan validar propuestas de valor o explorar tendencias de consumo en entornos específicos.

El enfoque de este ejercicio es entender los factores que motivan la compra y el nivel de aceptación de la oferta de chaquetas de cuero artesanales en el mercado actual. Más allá de las cifras, se busca conectar las expectativas de los consumidores con la viabilidad real de lo que se está produciendo. Para lograr esta lectura, es necesario empezar por entender quiénes respondieron; por ello, se analiza la distribución por edades o que permite identificar con claridad la composición generacional del público objetivo. Los resultados de este desglose se presentan a continuación en la Figura 1.

Figura 1

Distribución etaria de la muestra



Nota. Elaboración propia (2026).

La concentración del 76.7% de los encuestados entre los 18 y 40 años ratifica la viabilidad de implementar estrategias de marketing digital. Este segmento, conforme a la literatura consultada, presenta una mayor disposición hacia la personalización de productos y la compra on-demand, validando que el enfoque de la empresa debe estar alineado con las preferencias de este público activo, el cual prioriza la exclusividad y la durabilidad frente al consumo masivo.

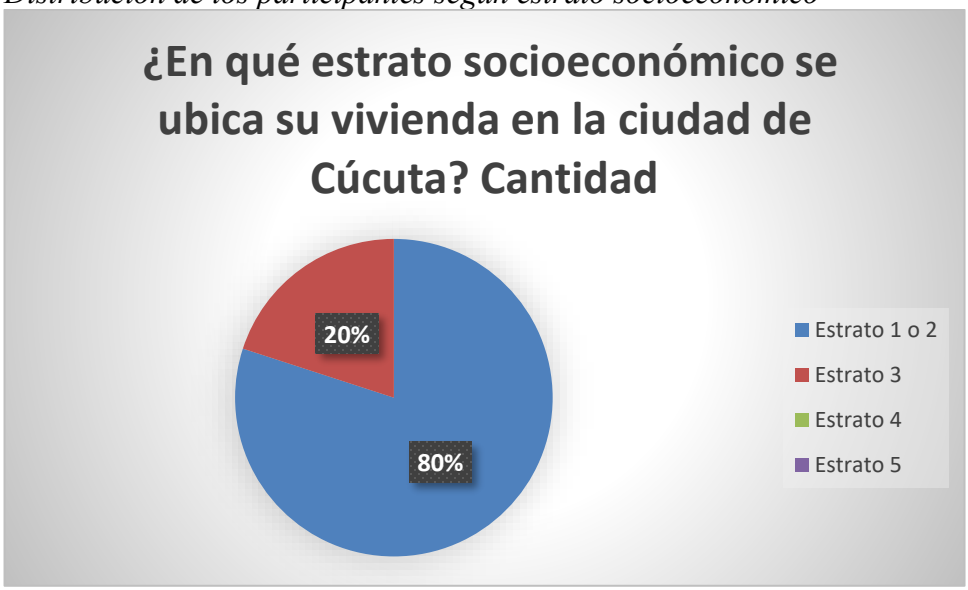
Análisis. Los resultados revelan que la muestra se concentra mayoritariamente en la población adulta joven y contemporánea. Específicamente, el 40% de los encuestados se ubica en el rango de 31 a 40 años, seguido por el 36.7% correspondiente al segmento de 18 a 30 años. Los grupos restantes representan proporciones menores, con un 16.7% para el rango de 41 a 50 años y una minoría restante para el segmento menor a 18 años.

La identificación del estrato socioeconómico permite comprender la capacidad adquisitiva de los encuestados y ajustar la estrategia de precios de la empresa a las condiciones

económicas predominantes en la ciudad de Cúcuta. A continuación, se presenta la estratificación residencial de la muestra en la Figura 2.

Figura 2

Distribución de los participantes según estrato socioeconómico



Nota. Elaboración propia (2026).

La prevalencia de estratos 1, 2 y 3 exige una estrategia de precios competitiva y eficiente. El modelo debe capitalizar el valor de la durabilidad artesanal como un ahorro a largo plazo, garantizando que el producto sea accesible sin sacrificar la calidad que define a la marca.

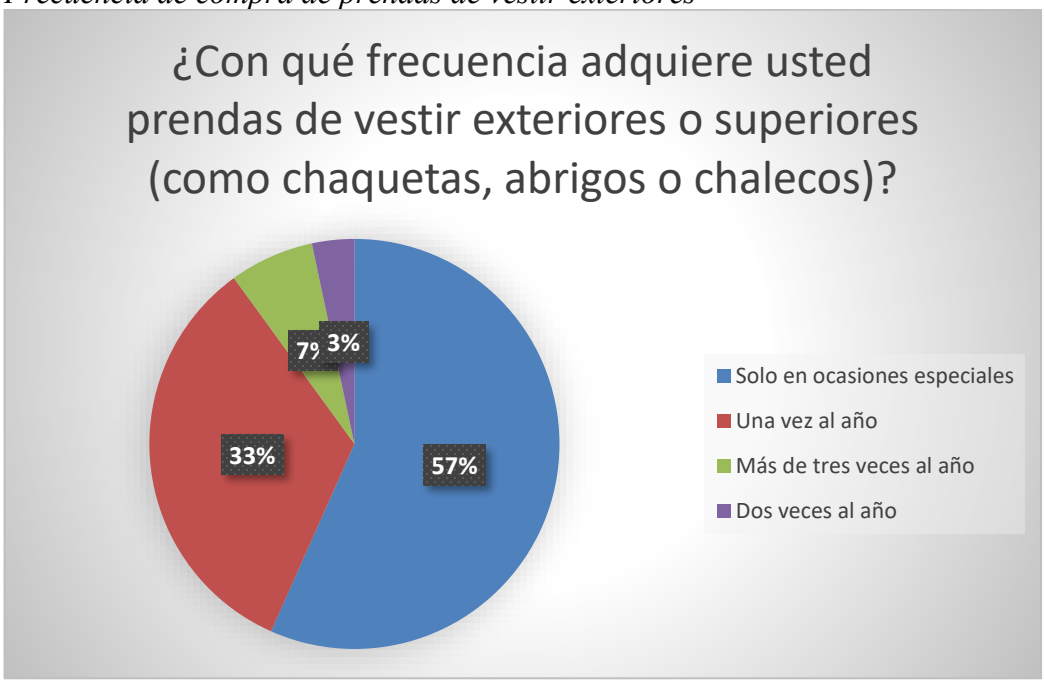
Análisis. Los resultados indican una alta concentración de la muestra en los niveles socioeconómicos de base. El 80% de los participantes reside en viviendas clasificadas en estrato 1 o 2, mientras que el 20% restante se ubica en el estrato 3. Es importante notar que no se registraron respuestas pertenecientes a estratos 4, 5 o 6, lo cual delimita el perfil de ingreso predominante del grupo consultado en el entorno urbano de la ciudad.

La frecuencia de compra de prendas exteriores es un indicador clave para proyectar el volumen de demanda y entender el comportamiento estacional o situacional del consumidor. A

continuación, se detalla la frecuencia con la que los encuestados adquieren este tipo de artículos en la Figura 3.

Figura 3

Frecuencia de compra de prendas de vestir exteriores



Nota. Elaboración propia (2026).

La naturaleza esporádica de la compra justifica el enfoque de valor agregado y personalización, donde la exclusividad del diseño prima sobre el volumen. El negocio debe capitalizar esos momentos de "ocasión especial" mediante estrategias de marketing emocional y preventas personalizadas, optimizando la producción on-demand justo cuando la demanda se activa.

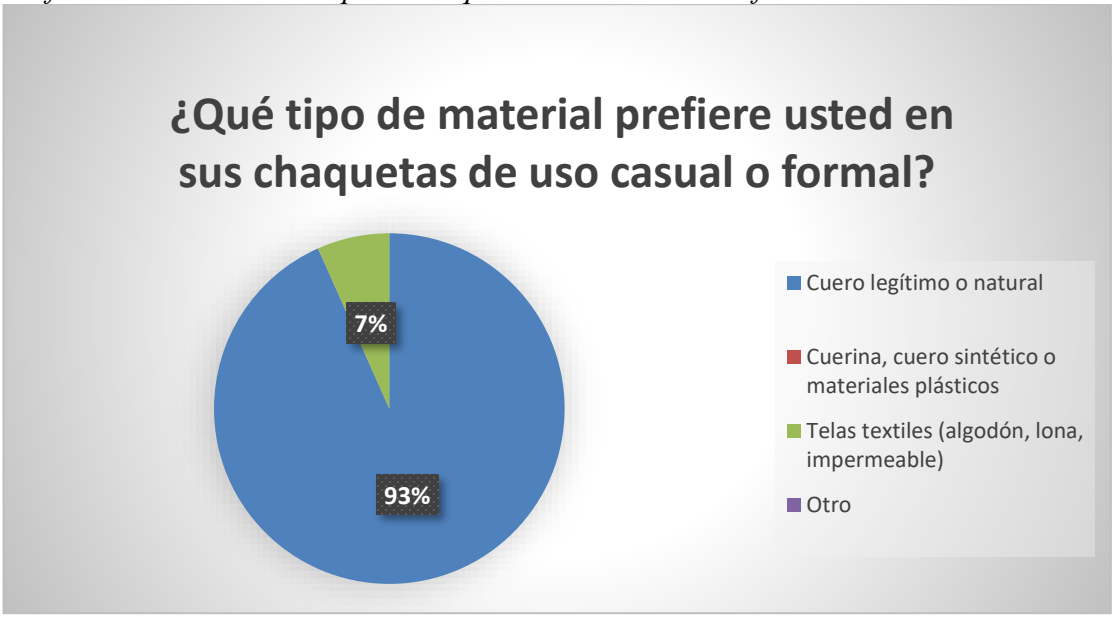
Análisis. Los datos muestran un comportamiento de compra predominantemente ocasional y periódico. La mayoría de los encuestados, equivalente al 56.7%, adquiere este tipo de prendas únicamente en ocasiones especiales, seguido por un 33.3% que realiza compras con una frecuencia anual. Un segmento minoritario reporta adquirir estas prendas más de tres veces al año o dos veces al año. Esto sugiere que las chaquetas, abrigos o chalecos no son percibidos

como productos de reposición constante o de uso diario inmediato, sino como adquisiciones planificadas para eventos específicos o periodos largos.

La preferencia por el material de fabricación es un factor determinante en la decisión de compra, ya que define tanto la durabilidad como la estética percibida de la prenda. A continuación, se detallan las preferencias de los encuestados respecto a los materiales para chaquetas de uso casual o formal en la Figura 4.

Figura 4

Preferencia de materiales para chaquetas de uso casual o formal



Nota. Elaboración propia (2026).

Esta alta preferencia por el cuero natural respalda la decisión estratégica de especializar la marca en este material. El proyecto se alinea perfectamente con la demanda real, asegurando que la propuesta de valor esté fundamentada en una materia prima que es, por sí misma, el factor principal de atracción para el cliente.

Análisis. Los resultados demuestran una tendencia marcada y contundente hacia la calidad premium. El 93.3% de los encuestados manifiesta una preferencia absoluta por el cuero legítimo o natural, relegando a un plano muy secundario el uso de materiales sintéticos o textiles

convencionales. Esta cifra indica que el mercado objetivo valora intrínsecamente las propiedades del cuero, tales como su resistencia, textura, estatus y longevidad.

La identificación de los canales de compra preferidos por los consumidores permite definir la estrategia de distribución y visibilidad de la marca. A continuación, se presentan en la Figura 5 los medios utilizados habitualmente por los encuestados para buscar o adquirir moda premium o personalizada.

Figura 5

Canales de búsqueda y compra de moda premium o personalizada

Nota. Elaboración propia (2026).

Los datos recopilados y sistematizados en la grafica anterior señalan que la gran mayoría de quienes adquieren productos de moda Premium en la ciudad, un 76.7%, opta por el contacto directo en locales físicos o centros comerciales. Esta inclinación sugiere que la decisión de compra no depende exclusivamente del factor visual, sino de la necesidad del cliente de experimentar la calidad del material de forma presencial. Al respecto, (Kotler & Keller, 2016), explican que, en la comercialización de bienes de alto valor, el entorno físico juega un rol determinante al mitigar la incertidumbre del consumidor, permitiendo una validación táctil que

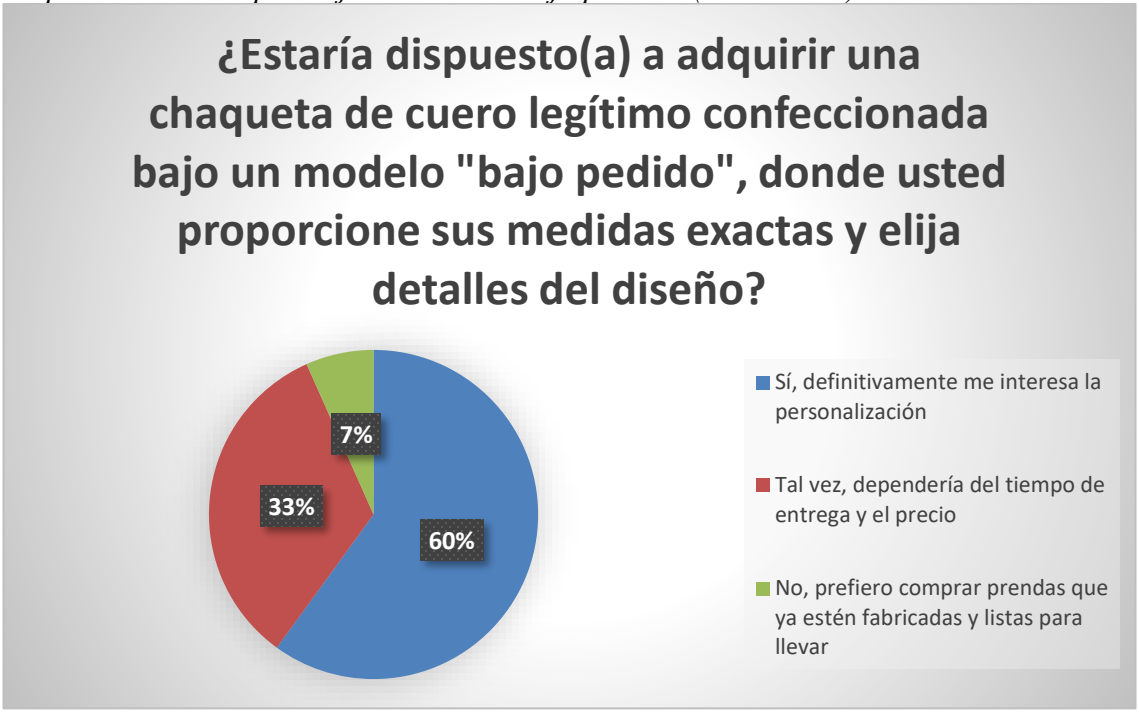
los medios digitales aún no reemplazan por completo. Por otra parte, la participación de canales como redes sociales se mantiene en niveles minoritarios con un 10%, mientras que el volumen restante se divide entre el comercio electrónico formal y el uso de catálogos digitales mediante herramientas como WhatsApp.

Los resultados de la gráfica anterior también confirman que, para la moda premium en esta región, el contacto físico es clave: el 76.7% de los clientes prefiere comprar en tiendas físicas. Esto coincide con lo que plantean (Kotler & Keller, 2016), sobre cómo el comprador necesita reducir riesgos tocando y evaluando la calidad antes de decidir. En la práctica manufacturera, se ratifica que el valor de las prendas se evidencia cuando el cliente evalúa el cuero y detalla los acabados de forma presencial. Por eso, la estrategia no es reemplazar el contacto personal, sino usar la web como un puente para que el cliente venga al taller, experimente el producto y concrete la compra con total confianza.

La disposición del consumidor hacia modelos de fabricación personalizados constituye el eje central de la propuesta de valor del proyecto. A continuación, se presentan en la Figura 6 las opiniones de los encuestados sobre la adopción del modelo de venta bajo pedido (on-demand).

Figura 6

Disposición de compra bajo el modelo "bajo pedido" (on-demand)



Nota. Elaboración propia (2026).

La validación es contundente: el 93.3% del mercado potencial muestra apertura hacia un modelo on-demand. Esto confirma que la estrategia de producción bajo pedido no solo es viable, sino altamente deseada, permitiendo a la marca competir mediante la personalización y la excelencia en el servicio, diferenciándose de los modelos de producción masiva que dominan el mercado local.

Análisis. Los resultados demuestran una alta receptividad hacia la propuesta diferenciadora: el 60% de los encuestados afirma tener un interés definitivo en la personalización, mientras que el 33.3% se muestra abierto a la posibilidad, condicionándola únicamente a factores como el tiempo de espera y el costo. Solo una minoría insignificante prefiere el modelo tradicional de compra inmediata. Estos datos reflejan que, a pesar de la

costumbre de comprar productos terminados, existe un segmento sólido que valora la exclusividad de un producto hecho a su medida y bajo sus propios estándares de diseño.

2.1.1 Análisis del mercado

Análisis de mercado: hallazgos clave. ras encuestar a 30 personas, se logró trazar un panorama claro sobre lo que busca el consumidor de Cúcuta al comprar cuero artesanal. Aunque es una muestra piloto, los resultados dan claridad sobre los hábitos, expectativas y ese comportamiento especial que rodea a este tipo de productos.

¿A quién se le habla? El público principal son adultos jóvenes (entre 18 y 40 años). Es un grupo en plena etapa productiva, gente que busca usar la moda para diferenciarse y construir su identidad. Además, son nativos digitales: viven conectados, lo que facilita la interacción y comunicación con este segmento a través de redes sociales sin mayor fricción.

El valor del cuero más allá del nivel socioeconómico. Un dato revelador es que el interés por el cuero legítimo atraviesa varios estratos (especialmente 1, 2 y 3). Esto rompe con la idea de que es un producto exclusivo para altos ingresos. El consumidor percibe en la prenda de cuero una inversión estratégica debido a su durabilidad, resistencia y diseño atemporal. El reto comercial será dejar claro que no están comprando una prenda más, sino una pieza que les durará años (Horngren, Datar, & Rajan, 2012).

Una compra pensada, no impulsiva. Las prendas exteriores de cuero no se compran todos los días. Son adquisiciones planificadas, pensadas para momentos especiales o necesidades concretas. Esto respalda la estrategia comercial: se evita competir como una marca genérica en el mercado. Resulta necesario priorizar la exclusividad y la calidad técnico, tal como sugiere Porter, la clave aquí es la diferenciación; si se ofrece algo auténtico y bien hecho, se puede convertir en un referente difícil de copia (Porter, 2015).

Calidad, ante todo, la preferencia por el cuero legítimo frente a los sintéticos es contundente. El consumidor valora la elegancia y la vida útil de un material real. Esto confirma que se va por el camino correcto: el mercado global está volviendo a valorar la calidad y la durabilidad, y el público local no es la excepción.

La relevancia del entorno físico persiste como un componente crítico en la experiencia de compra del consumidor en Cúcuta. A pesar del crecimiento de las plataformas digitales, el segmento objetivo manifiesta una marcada preferencia por el contacto directo, siendo fundamental para el cliente verificar atributos tangibles como la calidad de los acabados, la textura del material y el ajuste de la prenda mediante la medición directa antes de finalizar la transacción. Esta conducta no sugiere una obsolescencia de los canales digitales, sino la necesidad de implementar una estrategia de omnicanalidad efectiva; en esta, el entorno virtual funciona como un canal de posicionamiento y captación, mientras que el punto de contacto presencial actúa como el espacio determinante para consolidar la confianza y concretar la venta (Pine, 2013).

El potencial de la producción "bajo pedido". Quizás el hallazgo más valioso es la apertura de los clientes hacia el modelo on-demand. La mayoría está dispuesta a esperar un tiempo a cambio de algo hecho a su medida. Esto es de gran importancia para este plan de negocio permite trabajar sin inventarios pesados y darle al cliente esa exclusividad que tanto busca hoy en día, donde lo masificado ha perdido valor frente a lo personalizado (Osterwalder, 2011).

Conclusión. El mercado en Cúcuta tiene gran potencial para un proyecto de chaquetas de cuero artesanales. Hay una valoración real por la calidad, interés por personalizar las prendas y, sobre todo, la disposición de invertir en productos con alma. Con este panorama, la propuesta no

solo es viable, sino que tiene el potencial de conectar profundamente con un consumidor que sabe lo que quiere.

2.1.2 Identificación del cliente

Identificar al cliente potencial es un paso clave en el plan de negocios, pues permite entender a fondo a quién se le está hablando y qué es lo que valoran. Gracias a la investigación de mercado, se ha logrado trazar el perfil de ese consumidor ideal interesado en chaquetas de cuero artesanales, alguien que pone la calidad, la durabilidad y la personalización por encima de todo (Kotler & Keller, 2016).

La mayor parte del público está entre los 18 y 40 años. Se trata de un segmento de jóvenes y adultos que usan la moda como una herramienta para proyectar su imagen y diferenciarse del resto. Buscan piezas con personalidad propia, alejándose de lo que ofrece la producción masiva y optando por algo que refleje su estilo de vida (Kotler & Keller, 2016).

Respecto al perfil socioeconómico, se evidencia una participación importante de personas en los estratos 1, 2 y 3. Esto es revelador: el interés por el cuero no es un lujo restringido a niveles de ingresos altos, sino una apuesta por el valor. Muchos de estos clientes ven la compra como una inversión a largo plazo, entendiendo que la resistencia y la estética del cuero legítimo compensan cualquier otra alternativa (Research, 2025).

Asimismo, el comportamiento de compra identificado muestra que las prendas exteriores no se adquieren por impulso. El cliente investiga, compara materiales, observa acabados y evalúa si el precio justifica el beneficio antes de dar el paso. Como señalan (Kotler & Keller, 2016), se está ante un consumidor con un alto nivel de involucramiento, que se toma el tiempo necesario para analizar las opciones antes de decidirse por una prenda de valor.

Un punto que quedó claro es la preferencia total por el cuero legítimo. Los consumidores buscan autenticidad, elegancia y una vida útil que los materiales sintéticos simplemente no ofrecen. Esta es una ventaja competitiva clave, ya que confirma que el mercado sigue apostándole a la calidad como el factor que fortalece la intención de (Research, 2025). Además, se identifica una alta aceptación hacia el modelo de fabricación bajo pedido. El cliente de hoy está dispuesto a esperar un tiempo razonable si eso significa obtener una prenda hecha a su medida. Esta tendencia subraya el deseo de exclusividad y la necesidad de sentirse parte del proceso de diseño, algo que hoy es fundamental para diferenciarse (Kotler & Keller, 2016).

En síntesis, el cliente objetivo son hombres y mujeres de Cúcuta, entre los 18 y 45 años, que buscan calidad, exclusividad y durabilidad. Son personas que valoran el cuero real, que disfrutan de la personalización y que están dispuestas a invertir en un producto que se sale de lo convencional y les ofrece un valor agregado real (Porter, 2008).

2.1.3 Buyer person

El perfil de "Carlos Andrés" resume perfectamente a ese profesional joven que, cansado de lo que se ofrece en masa, pone la calidad y la exclusividad como prioridad. Para él, la chaqueta no es solo una prenda funcional; busca algo que refleje su éxito personal. Al optar por el modelo on-demand, se asegura de tener una pieza con una durabilidad y un ajuste que el mercado convencional, tan estandarizado, simplemente no puede darle. Este perfil confirma que la esencia del proyecto es precisamente esa: convertir la simple necesidad de vestirse en una experiencia de co-creación que el cliente valore (Porter, 2015).

Figura 7

Perfil del Buyer Persona: Carlos Andrés García

Nota. Elaboración propia con ayuda de la herramienta Gemini (2026), basada en el análisis de segmentación demográfica y psicográfica de los participantes del estudio en la ciudad de Cúcuta.

Los resultados obtenidos confirman que la mayoría de clientes busca la experiencia en punto de venta para validar la calidad de la prenda, una conducta coherente con el perfil del consumidor objetivo: un hombre de 29 años, soltero, profesional universitario y asesor comercial en el estrato socioeconómico medio-alto. Este perfil, con un estilo de vida activo que valora la exclusividad y la autenticidad, encuentra en la personalización y la durabilidad sus principales motivaciones de compra. Al respecto, (Kotler & Keller, 2016) plantean que este comportamiento responde a una necesidad de reducir el riesgo percibido mediante la evaluación táctil del producto.

A nivel conductual, el cliente prioriza la garantía y la calidad en la confección, manifestando como objeciones principales los diseños repetitivos y la falta de diferenciación. En cuanto a su ecosistema digital, el consumidor emplea Instagram y Facebook para el seguimiento

de tendencias y la búsqueda de influenciadores de estilo masculino; no obstante, el tiempo de navegación en estos canales se limita a la fase de inspiración. Por ello, la venta se concreta bajo un esquema híbrido: la web funciona como vitrina de captación, pero la construcción de confianza y el cierre definitivo ocurren en el contacto físico, donde el cliente verifica acabados y materiales, satisfaciendo así sus expectativas de exclusividad y reconocimiento personal (Pine, 2013).

2.1.4 Necesidades que se esperan satisfacer del cliente y consumidor

La propuesta de negocio nace para atender a quienes no se conforman con lo convencional y buscan calidad, durabilidad y atributos de exclusividad en su vestimenta. En la actualidad, el cliente ya no solo se fija en la estética; si no que busca productos que sean una inversión real a largo plazo. Por eso estas chaquetas de cuero artesanales buscan posicionarse como una alternativa distinta frente a la producción masiva. aquí la resistencia del material y cada detalle de la confección marcan la diferencia. Como bien señalan (Kotler & Keller, 2016), los consumidores valoran hoy aquellos productos que logran equilibrar beneficios funcionales y emocionales, alcanzando así un mayor nivel de satisfacción.

Otra pieza clave es el deseo de proyectar una identidad propia. En la investigación se detecta una recepción muy positiva hacia la personalización, lo que confirma que el cliente quiere ser parte del proceso creativo, eligiendo desde el diseño y los acabados hasta los colores que mejor definan su estilo. Al final, las estrategias de personalización no solo son un servicio extra, sino una forma de aumentar el valor percibido, adaptando cada pieza a lo que el consumidor quiere (Kotler & Keller, 2016).

Además, el proyecto está enfocado en construir un puente de confianza. e evidencia una preocupación natural respecto a la calidad del material y la durabilidad real de la prenda a lo

largo del tiempo. Por eso, apostar por cuero legítimo y procesos artesanales no es solo una elección técnica, sino la estrategia principal para ganar credibilidad. De hecho, según los datos de (Research, 2025), la asociación entre el cuero y atributos como la resistencia y la vida útil es algo que el consumidor ya tiene integrado en su mente.

En un mercado saturado de productos estandarizados, también se responde a esa necesidad latente de diferenciación. El cliente quiere proyectar una imagen auténtica, y la capacidad para crear piezas bajo pedido da una ventaja competitiva enorme. Como indica Porter (2008), la diferenciación es vital, ya que al ofrecer características únicas que la competencia no puede replicar, lograr generar un valor que el consumidor aprecia y está dispuesto a elegir.

Por último, se busca un punto de equilibrio perfecto entre funcionalidad, comodidad y buen diseño. Una chaqueta de cuero no solo debe proteger o abrigar, sino que debe potenciar la imagen de quien la usa. la propuesta integra todos estos elementos para brindar una experiencia de compra que no solo cumpla, sino que supere lo que el mercado espera. Tal como afirman (Kotler & Keller, 2016), al final del día, la verdadera satisfacción del cliente depende de la capacidad para estar a la altura de esas expectativas desde el primer contacto.

2.2 Análisis de competencia

2.2.1 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

Rivalidad entre competidores existentes. La rivalidad entre competidores dentro del mercado de chaquetas de cuero en Cúcuta puede considerarse moderada. Existen talleres artesanales locales y marcas reconocidas que ofrecen productos similares, compitiendo por atraer consumidores interesados en prendas de cuero. Sin embargo, gran parte de la oferta se concentra en modelos estandarizados o en canales tradicionales de comercialización. En este contexto, la estrategia de producción bajo pedido, personalización y comercialización digital propuesta por el

proyecto permite generar una diferenciación significativa frente a la competencia, reduciendo la rivalidad basada exclusivamente en precios (Porter, Michael E., 2008).

Amenaza de nuevos entrantes. En cuanto a la llegada de nuevos competidores, el escenario se percibe como moderado. Si bien es cierto que no hace falta una infraestructura masiva para empezar a confeccionar chaquetas de cuero, el éxito no depende solo del capital, sino de dominar el oficio. La verdadera barrera de entrada no es financiera, sino técnica: el manejo del patronaje, la precisión en la costura y el acceso a pieles legítimas de alta calidad marcan la diferencia. Al tratarse de un modelo basado en la personalización y el detalle hecho a mano, resulta muy complejo para un nuevo actor replicar la reputación y la confianza que se construye con el cliente, un aspecto clave que (Porter, Michael E., 2008)destaca como un elemento de protección ante posibles imitadores.

Poder de negociación de los proveedores. En lo que respecta a la relación con los proveedores, el poder de negociación es considerablemente alto. Esto ocurre debido a la dependencia hacia un grupo cerrado de distribuidores para obtener insumos clave, como cueros certificados y herrajes metálicos de calidad. Esta concentración del mercado local puede presionar los márgenes de ganancia ante cualquier fluctuación de precios. Para mitigar este impacto, la estrategia se aleja de la compra transaccional y apuesta por construir alianzas directas con curtiembres. Al establecer vínculos sólidos con proveedores clave, se logra no solo una mayor estabilidad en el abastecimiento, sino también un control más sobre la calidad del material utilizado en la producción (Porter, 2015).

Poder de negociación de los compradores. inicialmente, el comprador en Cúcuta posee una alta capacidad de elección debido a que en los centros comerciales abunda la ropa sintética y las marcas de bajo costo. Sin embargo, cuando se habla de alguien que busca una chaqueta en

cuero legítimo, la dinámica cambia. No se está peleando por precio contra un blazer de fast fashion, sino compitiendo por calidad y exclusividad. Al ofrecer un producto hecho a la medida y con un proceso artesanal detrás, se logra que el cliente deje de ver el precio como el único factor de decisión. Esto es lo que Porter (2008) identifica como una forma efectiva de reducir la sensibilidad al costo; cuando el consumidor percibe un valor simbólico y una durabilidad real en lo que compra, la fidelidad hacia la marca se construye sola, lejos de la presión de los almacenes masivos (Porter, Michael E., 2008).

Amenaza de productos sustitutos. El mercado está lleno de opciones que, en teoría, cumplen la misma función que una chaqueta de cuero: desde un rompe vientos deportivos o un blazer casual, hasta chaquetas de mezclilla de alta disponibilidad en el mercado masivo. Es una realidad que estas prendas tienen la ventaja del precio y una disponibilidad inmediata tanto en tiendas físicas como en internet, lo que genera una situación de alerta constante. Sin embargo, la ventaja competitiva radica en que no se comercializa una simple prenda de protección climática; se vende un artículo que dura años, que se ajusta perfectamente al cuerpo y que tiene el respaldo de un cuero legítimo. Esta diferenciación técnica es la mejor defensa. Como bien señala (Porter, Michael E., 2008), al ofrecer un valor que es difícil de replicar con materiales sintéticos o producción masiva, se logra que el cliente valore la exclusividad por encima de la alternativa barata, aislando así la marca de la presión que ejercen estos sustitutos.

2.2.1.1 La competencia directa. Está integrada por los talleres tradicionales de marroquinería y confección sobre medidas ubicados en las zonas céntricas de Cúcuta, además de marcas nacionales altamente posicionadas que dominan el mercado de grandes superficies y canales digitales en todo el país. En el entorno local, el principal exponente artesanal es Maxicueros (ubicado en la Av. 6 #11-63), establecimiento tradicional cuya propuesta de valor se

centra explícitamente en la fabricación de chaquetas de cuero sobre medidas. Asimismo, se identifican marcas locales con presencia en centros comerciales como **Top Jackets** (Centro Comercial Oití) y, de forma contundente en el segmento premium masivo, la firma nacional Vélez, la cual cuenta con una infraestructura de distribución robusta en la ciudad a través de sus tiendas oficiales en los tres complejos comerciales más importantes: Ventura Plaza (locales 218-219), Unicentro (locales 1-75/76) y Jardín Plaza (local L56).

Pese a su posicionamiento, la competencia se mueve en dos extremos que dejan una oportunidad clara. Por un lado, las grandes superficies ofrecen colecciones industriales, rígidas y con precios elevados a causa de sus altos costos de operación. Asi mismo, los micro negocios tradicionales dependen casi totalmente de la venta física en locales y de proveedores informales. Esta falta de conexión con canales oficiales sube el precio de la materia prima y reduce las ganancias, una falla estructural que limita qué tan competitivo puede ser el sector marroquinero local (Porter, Michael E., 2008).

Además, la competencia presenta un retraso tecnológico importante al no contar con canales de venta en línea integrados. Esta debilidad es la que este proyecto pretende aprovechar a través de un modelo digital y de producción bajo pedido. Dicho enfoque permite optimizar el patronaje y el uso de los materiales, siguiendo los estándares de alta calidad y la visión de diseño innovador que plantea (Nuncira, 2020), para que una marca independiente logre diferenciarse frente a la producción masiva y a los productos de menor calidad.

La competencia indirecta está constituida por las grandes cadenas de retail, marcas de diseñador masivo y almacenes de moda internacional que operan dentro de los principales centros comerciales de la ciudad (Ventura Plaza, Unicentro y Jardín Plaza). En este segmento destacan marcas altamente posicionadas en el comercio local como Zara, Studio F, Arturo Calle,

Bershka, Pull&Bear y Koaj. Estas empresas compiten mediante modelos de producción a gran escala y una amplia cobertura comercial. En este sentido (Deloitte, 2023), señala que "Luxury brands have traditionally represented the pinnacle of craftsmanship and exclusivity. However, in recent years, the industry has been at the forefront of embracing technology and digitalization, exploring new frontiers." En contraste, el presente proyecto se orienta hacia la producción artesanal bajo pedido, priorizando la personalización, la exclusividad y la atención directa al cliente.

La estrategia comercial de estas empresas se basa en economías de escala y en mover inventario rápidamente bajo el modelo de fast fashion. No obstante, esta forma de competir deja insatisfecho a un grupo específico del mercado cucuteño. Estos consumidores se ven forzados a comprar prendas que duran poco y no ofrecen personalización, sumado a que no hay claridad sobre el origen de los materiales ni certificaciones reales de los textiles.

A partir de esto, se genera una ventaja competitiva para el taller: ofrecer un producto de alta durabilidad y calidad óptima. La propuesta se fundamenta en un buen manejo del patronaje, una selección cuidadosa de los cueros y acabados hechos a mano, lo que asegura esa exclusividad que busca el cliente de hoy. Este enfoque evita la saturación de materiales sintéticos común en las grandes superficies y sigue los estándares de calidad, innovación y valor simbólico que señala (Nuncira, 2020), como una estrategia efectiva para que las marcas independientes de marroquinería logren destacar.

Los productos sustitutos. corresponden a todas aquellas prendas de vestir superiores que los consumidores en la ciudad de Cúcuta eligen para cumplir funciones de protección climática, estatus o moda en reemplazo directo de una chaqueta de cuero artesanal. Dentro de esta categoría para el mercado local, se identifican las chaquetas de jean de marcas de alta recordación como

Levi's, Chevignon o Diesel; los blazers y chaquetas ejecutivas de Arturo Calle o Studio F; y prendas de uso casual o deportivo como los buzos de algodón, rompe vientos impermeables y sacos de hilo comercializados en almacenes como Gef, Koaj o Pat Primo. Según (Porter, Michael E., 2008), la amenaza de sustitutos se presenta cuando estos productos ofrecen una alternativa de valor ya sea por precio o disponibilidad que presiona los márgenes de la industria. En este caso, aunque estos sustitutos dominan el mercado por su alcance masivo, la estrategia del taller se blinda al ofrecer un producto de diferenciación técnica y exclusividad, lo cual reduce la sensibilidad del consumidor frente a estas alternativas y consolida una ventaja competitiva basada en la calidad superior frente a los bienes sustitutos masificados.

Aunque estas opciones cubren la necesidad básica de vestir y protegerse del clima, no alcanzan a competir con la durabilidad, el estilo único y la vigencia a través del tiempo que ofrece una chaqueta de cuero Premium legítimo. El hecho de que estos sustitutos abunden en el comercio regional deja claro que es necesario estructurar un modelo técnico y operativo serio. La idea es que, a través del trabajo a medida (bajo pedido) y la venta directa por internet, se logre resaltar el valor de la identidad artesanal como un punto fuerte frente a la competencia. Según los planteamientos de (Porter, Michael E., 2008).

esta estrategia de diferenciación es fundamental para aislar a la unidad productiva de la

presión de los bienes sustitutos, ya que la exclusividad y la personalización técnica crean una lealtad del consumidor que es virtualmente imposible de replicar mediante la confección textil masiva y estandarizada del retail tradicional.

La siguiente tabla presenta el análisis comparativo del proyecto El legado del cuero frente a los competidores más relevantes del mercado local y nacional. Este ejercicio utiliza el modelo de las 4P del marketing (Producto, Precio, Distribución y Comunicación) para evaluar las

ventajas competitivas basadas en la calidad, la personalización y la eficiencia del modelo de negocio artesanal.

Tabla 4

Análisis comparativo de la competitividad en el mercado marroquinero

Factores	Características principales	Maxicueros (Tradicional)	Top Jackets.	Vélez (Líder Masivo)	El legado del cuero
Producto/ Servicio	Características	4	3	4	4
	Calidad	4	4	5	4
	Portafolio	4	4	5	3
	Garantías	4	4	5	5
Precio	Formas de pago	4	4	5	4
	Tiempos de pago	4	4	4	3
	Descuentos	3	3	4	4
Distribución	Ubicación	4	4	5	3
	Cobertura	4	4	5	3
	Fuerza de ventas	4	4	5	4
Comunicación	Publicidad	4	4	5	4
	Estrategias digitales	4	4	5	4
	Eventos	4	3	4	3
Total		51	49	61	48

Nota. La valoración de cinco niveles se basó en el análisis documental, la observación comercial en Cúcuta y la evaluación comparativa de canales, estrategias y precios de los competidores locales, elaboración propia (2026).

Al evaluar a El Legado del Cuero en la matriz comparativa, se obtuvo un puntaje de 48. Esta cifra muestra la situación actual de la empresa: existen fortalezas muy claras en la calidad del cuero el servicio al cliente y el diseño de las estrategias digitales. Se evidencia que todavía se tienen retos en temas de cobertura y tamaño de catálogo, pero esto es totalmente normal para un proyecto que apenas está naciendo y que todavía no compite con la infraestructura de años de las marcas grandes. Lo más rescatable de este ejercicio es que la estrategia de diferenciación

funciona. El mercado ya tiene muchas opciones masivas, pero pocas se enfocan en la personalización y el trabajo artesanal. Esta valoración confirma que la empresa se dirige en la dirección correcta para captar al perfil de consumidor que busca exclusividad y alternativas diferenciadas frente a la oferta tradicional. (Pine, 2013).

Identificación de puntos débiles y estrategias para enfrentarlos. A partir de la evaluación comparativa realizada frente a los competidores del sector marroquinero (talleres tradicionales, retail y marcas de liderazgo masivo), se identifican las áreas de mejora para El legado del cuero. Aunque la propuesta de valor centrada en la personalización y la calidad artesanal es sólida, existen debilidades estratégicas que deben abordarse para garantizar la sostenibilidad y competitividad de la marca (Porter, Michael E., 2008).

2.2.1.2 Debilidad en garantías y respaldo posventa. Estrategia: Se implementará un programa de garantía formal de 12 meses contra defectos de fabricación y un servicio de mantenimiento preventivo. Asimismo, se entregará un "Manual de Cuidado del Legado", que instruye al cliente sobre el tratamiento del cuero, complementado con atención personalizada vía canales digitales para resolver dudas de mantenimiento.

2.2.1.3 Debilidad en flexibilidad comercial y estrategia de precio. Diagnóstico: El análisis indica que, frente a competidores con gran infraestructura, la capacidad de ofrecer diversos métodos de pago y descuentos agresivos por volumen es limitada actualmente.

Estrategia: Para mitigar esto, se habilitarán convenios de pago diferido y planes de financiación directa para proyectos personalizados. Se diseñará una línea de accesorios de entrada ("básicos") que permita al cliente acceder a la marca a un menor costo, así como una política de descuentos por fidelización que incentive la recompra de artículos complementarios.

2.2.1.4 Debilidad en distribución y cobertura. Diagnóstico: La marca presenta una menor penetración en el mercado local y nacional al depender de un esquema productivo bajo demanda y una red logística en desarrollo, en contraste con la presencia física masiva de grandes superficies.

Estrategia: Se fortalecerá la distribución mediante la optimización de alianzas con transportadoras locales y nacionales para garantizar entregas seguras y rápidas. Además, se planea participar en ferias de diseño y moda en la región para descentralizar la marca y acercar el producto físicamente al consumidor, compensando la falta de locales comerciales tradicionales.

2.2.1.5 Debilidad en comunicación y posicionamiento de marca Diagnóstico: Existe una brecha en la robustez de las estrategias publicitarias digitales frente a empresas que dominan el mercado a través de marketing masivo y branding estandarizado.

2.2.1.6 Conclusión estratégica. El análisis confirma que las brechas de El legado del cuero no se encuentran en la calidad intrínseca del producto ni en la viabilidad de su propuesta de co-diseño, sino en la estructuración de sus servicios comerciales y su visibilidad digital. Al profesionalizar la política de garantías, diversificar la oferta de productos y ejecutar una comunicación que resalte el valor artesanal, la marca logrará diferenciarse de forma contundente en el mercado cucuteño, transformando sus debilidades en ventajas competitivas sostenibles.

2.3 Marketing Mix

Para poner en marcha el modelo de negocio y asegurar su entrada en el mercado de Cúcuta, se ha diseñado la mezcla de mercadeo. Según plantean (Kotler & Keller, 2016), combinar estratégicamente el producto, el precio, la plaza y la promoción permite entregar un valor real al cliente, conectando las capacidades del taller con lo que el público objetivo busca.

La oferta principal son chaquetas de cuero natural de alta gama, hechas a mano mediante un proceso en el cual el usuario participa en el diseño. A diferencia de las prendas rígidas producidas en serie, cada chaqueta es una pieza exclusiva, diseñada para una alta durabilidad. El valor radica tanto en la calidad de la piel y los herrajes, como en la posibilidad de personalizar cada detalle, como forros y ajustes ergonómicos. Esto convierte una prenda básica en un símbolo de identidad y exclusividad artesanal. (Kotler & Keller, 2016).

Precio: Se trabajará con una estrategia basada en el valor percibido, alejándonose de la guerra de precios o la competencia por costos bajos típica del fast fashion. Al eliminar intermediarios y fabricar solo bajo pedido, el taller aprovecha mejor los materiales y evita gastos innecesarios de almacenamiento. Esto permite ofrecer un precio competitivo y rentable, que compensa el esfuerzo del trabajo manual y la calidad del cuero, asegurando que el proyecto sea financieramente sostenible (Kotler & Keller, 2016),.

Promoción: La comunicación se centra en el marketing digital y en contar la historia detrás de la confección artesanal. Las actividades buscan mostrar cómo se hace el trabajo, de dónde viene el cuero y cómo es la experiencia de crear una prenda propia. Se usará pauta digital segmentada en la región para atraer clientes potenciales de forma eficiente. Todo el proceso de venta y manejo de datos se realizará en un entorno seguro, cuidando la información del comprador y construyendo una reputación basada en la confianza y la transparencia (Kotler & Keller, 2016) .Estrategias de producto

2.3.1 Marca

La identidad de "EL LEGADO DEL CUERO" fusiona el concepto de herencia y maestría artesanal con la esencia del cuero de alta calidad, posicionando la marca como una pieza de valor perdurable que trasciende las modas pasajeras. Su logotipo, un emblema circular clásico que

integra herramientas de guarnicionería como el martillo y el punzón, utiliza una tipografía Serif en mayúsculas para proyectar elegancia, solidez y una conexión directa con la tradición, asegurando una versatilidad que permite su aplicación tanto en grabados sobre cuero como en medios digitales. Bajo el eslogan "Más que una chaqueta, una identidad", la marca refuerza su propuesta de valor, definiendo cada prenda no solo como vestimenta, sino como un sello distintivo de la personalidad y el estilo de vida de quien la porta.

2.3.2 Logo.

La representación gráfica de la marca, presentada en la siguiente imagen, sintetiza los elementos conceptuales mencionados, estableciendo un referente visual claro para la identidad corporativa de la empresa.

A continuación, se observa en la Figura 8, el logotipo integra texturas metalizadas y herramientas clásicas de marroquinería que rinden homenaje al oficio, acompañadas del eslogan institucional.

Figura 8
Logotipo de la marca EL LEGADO DEL CUERO

Nota. Logotipo generado con la asistencia de Gemini (2026). El diseño integra herramientas de guarnicionería y una tipografía clásica para representar la tradición y calidad artesanal de la marca.

En conclusión, la identidad visual de 'EL LEGADO DEL CUERO' no constituye únicamente un recurso estético, sino que actúa como una herramienta estratégica fundamental para comunicar la herencia, la maestría artesanal y la propuesta de valor de la marca. Al unificar elementos tradicionales de guarnicionería con un diseño atemporal, el logotipo asegura un posicionamiento sólido en el mercado, permitiendo que la empresa trascienda las modas pasajeras y se consolide como un referente de calidad y distinción en el sector.

2.3.2.1 Eslogan. El eslogan **(Más que una chaqueta, una identidad)** refleja el compromiso de El Legado del Cuero con la creación de prendas que van más allá de una función estética o de protección. Cada chaqueta es concebida como una expresión de la personalidad, el estilo y la esencia de quien la usa, permitiendo que el cliente se identifique con una prenda única, elaborada con calidad, exclusividad y atención al detalle.

2.3.2.2 Diseño

Diseño del producto, chaquetas en cuero legítimo de alta gama. Las prendas se diseñan bajo un esquema de co-diseño personalizado, donde cada pieza es confeccionada artesanalmente utilizando vaqueta seleccionada (napas, o cueros según pedido del cliente) y cueros de grano completo que garantizan durabilidad y una estética superior. El proceso integra técnicas de marroquinería tradicional, como el cosido a mano (saddle-stitch) en ocasiones donde es tejidos especiales fijado con pegantes especiales y cocido a máquina posteriormente, asegurando acabados de alta calidad, resistencia estructural y una pieza única que refleja la identidad y el estilo de cada cliente (Kotler & Keller, 2016).

Funciones o beneficios. Experiencia de uso Premium y personalización exclusiva. El beneficio principal radica en la entrega de una pieza de vestir con valor intertemporal y alta resistencia, que supera la vida útil de las prendas de moda industrializada. Facilita una

experiencia de co-diseño donde el cliente no solo adquiere un producto, sino que participa en la creación de una prenda ajustada a sus preferencias técnicas y estéticas, garantizando exclusividad, confort superior y el respaldo de un trabajo artesanal que honra la tradición de la marroquinería local (Pine, 2013).

Usos o aplicaciones: La prenda se posiciona para un uso versátil que abarca desde la cotidianidad urbana hasta entornos de alta visibilidad profesional, donde la estética de la pieza comunica estatus y aprecio por la calidad. Su aplicación es fundamental en el ámbito de la moda masculina y femenina de lujo, sirviendo como un elemento de identidad personal que combina confort, durabilidad y una presencia distinguida en contextos formales e informales. En este sentido, Deloitte (2023) afirma que "Luxury brands have traditionally represented the pinnacle of craftsmanship and exclusivity." Esta perspectiva respalda la orientación del proyecto hacia la fabricación artesanal de chaquetas de cuero, donde la calidad, la exclusividad y la personalización constituyen los principales atributos diferenciadores (Deloitte, 2023).

Transporte. Empaque y embalaje: Presentación de lujo y protección artesanal. Se utilizarán cajas de cartón rígido con acabado mate y cierre magnético, diseñadas para brindar una protección óptima contra la humedad y el polvo, garantizando que el cuero mantenga su forma y textura original. El empaque interior incluirá fundas de tela transpirable (guarda-polvos) y papel seda, acompañados de un kit de cuidado inicial, asegurando una experiencia de entrega que resalta la exclusividad del producto y su valor artesanal (Kotler & Keller, 2016).

Realización: La implementación se llevará a cabo a través del sitio web oficial de la marca, funcionando como un centro de atención y servicio exclusivo para el cliente. Cada prenda incluirá una etiqueta con un código QR único que, al ser escaneado, dirigirá al usuario al "Certificado de Autenticidad y Trazabilidad" de su pieza. Este espacio digital contendrá la ficha

técnica del cuero utilizado, la fecha de confección, el registro del artesano a cargo, recomendaciones personalizadas para el cuidado y mantenimiento del material, y un acceso directo a un canal de comunicación para gestionar servicios de posventa o futuras solicitudes de personalización (Porter, Michael E., 2008).

2.3.2.3 Estrategias de Precio

La siguiente tabla detalla los rangos de precios promedio de los principales actores, estableciendo un punto de referencia para la estructura tarifaria de 'El Legado del Cuero', la cual busca equilibrar la calidad artesanal con la accesibilidad comercial.

Tabla 5

Comparativa de precios en el mercado local de marroquinería y chaquetas de cuero

Competidor	Precio promedio
Maxi cueros	$550.000–$900.000
Vélez(no personalizables)	850.000–$1.600.000
Top Jackes	600.000–$950.000
El Legado del Cuero	$400.000–$850.000

Nota: Estrategia de precios basada en valor con un punto de entrada de $400.000, optimizada mediante manufactura bajo demanda para ofrecer competitividad frente al mercado local sin comprometer la calidad artesanal (Elaboración propia, 2026).

La estrategia elegida para "El Legado del Cuero" es una estrategia basada en valor, la cual se fundamenta en la superioridad técnica de la manufactura artesanal y la exclusividad del diseño personalizado sobre la producción industrial masiva. Al operar con un modelo de fabricación bajo demanda y venta directa, se logra eliminar la carga de costos fijos e intermediarios que afectan a competidores como Vélez o Top Jackets, permitiendo trasladar ese ahorro al cliente final sin comprometer la calidad del cuero ni la rentabilidad del taller. Esta posición, evidenciada en los datos de la imagen anterior, sitúa a la marca con un precio de entrada de $400.000, lo que genera una ventaja competitiva clave al democratizar el acceso a

productos de alta gama para un segmento que valora la durabilidad y la tradición artesanal. Más que una competencia por precios bajos, esta estrategia busca consolidar una relación de lealtad a largo plazo, donde el cliente percibe un beneficio económico superior y un producto hecho a medida que supera las opciones estandarizadas del mercado actual (Porter, Michael E., 2008).

Precio de la competencia. Para determinar el posicionamiento competitivo de la marca, se realizó un análisis comparativo de precios en el mercado local, considerando tanto a los líderes del sector como a los competidores directos. La siguiente tabla detalla los rangos de precios promedio de los principales actores, estableciendo un punto de referencia para la estructura tarifaria de 'El Legado del Cuero', la cual busca equilibrar la calidad artesanal con la accesibilidad comercial. Nota: La estructura de precios de "El Legado del Cuero" se fundamenta en una estrategia basada en valor, la cual capitaliza la eficiencia del modelo de manufactura directa y bajo demanda para ofrecer un punto de entrada altamente competitivo de $400.000. Esta propuesta busca captar al segmento que prioriza la personalización y la calidad artesanal, logrando un equilibrio entre la exclusividad del producto y la accesibilidad financiera frente a las opciones estandarizadas de la competencia local (Porter, Michael E., 2008).

Precio que está dispuesto a pagar el cliente. Los datos recogidos en campo confirman una tendencia clave: el consumidor potencial valora el trabajo artesanal por encima de la producción en masa. Si bien el rango de aceptación más alto se sitúa entre $300.000 y $500.000 pesos, la disposición de pago sube considerablemente cuando entran en juego la personalización y la calidad de los materiales. Esto valida la hipótesis inicial. No se compite por precio bajo; la estrategia se fundamentará en el valor percibido. Así, se logran dos cosas: proteger la rentabilidad del proyecto y posicionar la marca en el segmento de quienes, en Cúcuta, buscan exclusividad y piezas que cuenten una historia (Pine, 2013).

2.4 Tendencias del mercado

Analizar las tendencias del mercado es clave para detectar cómo cambia el comportamiento de las personas y qué avances tecnológicos están transformando el sector de la moda y la marroquinería. Según (Kotler & Keller, 2016), las empresas que buscan ser competitivas deben anticiparse y ajustarse a los cambios del entorno para crear propuestas que

respondan a lo que los usuarios esperan hoy en día y estando a la vanguardia. En el caso de la confección de prendas superiores en la región, se ha identificado tres tendencias fundamentales que respaldan por qué este modelo de negocio es viable.

2.4.1 Personalización masiva y co-diseño (On-Demand)

El mercado actual muestra un giro rápido: se ha dejado atrás el consumo de productos fabricados en masa para dar paso a la búsqueda de exclusividad mediante la personalización. Los clientes, sobre todo en los segmentos de ingresos medios y altos, prefieren canales interactivos donde puedan participar en el diseño de su ropa, eligiendo detalles como los acabados, los forros, los herrajes y los ajustes ergonómicos. Esta inclinación hacia la producción bajo pedido no solo satisface el deseo de identidad y estatus de cada persona, sino que también mejora la cadena de suministro al evitar el exceso de inventario estancado, lo cual hace que el taller opere de forma mucho más eficiente (Kotler & Keller, 2016). Asi mismo en la actualidad, el mercado de la moda está dando un giro interesante: los clientes ya no quieren lo que todos llevan puesto; buscan prendas que griten su propia identidad. La tendencia hacia el modelo Direct to Consumer (D2C) no es casualidad, y como bien señala (Deloitte, 2023), quienes conectan directo con el cliente se tiene una ventaja enorme: entender qué necesitan antes que nadie. En El Legado del Cuero se centra en esta dinámica. Al trabajar bajo pedido y sin intermediarios, no solo se vende una chaqueta, si no que se permite que el cliente sea parte del diseño. Es ese vínculo directo entre el

taller en Cúcuta y la persona final lo que hace que la experiencia y la fidelidad sea totalmente distinta.

Consumo premium consciente frente al Fast Fashion. Ante la abundancia de prendas de baja calidad y chaquetas hechas con materiales sintéticos (como cuerina o poliuretano) propias de la moda rápida, ha surgido un interés mayor por el "lujo accesible" y el consumo consciente. Hoy en día, el comprador premium prefiere invertir un poco más en productos de cuero natural legítimo, buscando que la prenda dure muchos años. Factores como el valor de lo artesanal, el origen auténtico del cuero y su resistencia al uso diario se han vuelto decisivos al momento de comprar, lo que posiciona al cuero genuino como una opción más sostenible frente a la tendencia de desechar ropa rápidamente. Asi mismo más aya de las tendencias pasajeras, hoy se estas viendo un cambio profundo en la forma en que la gente consume moda. El movimiento slow fashion ha dejado de ser un nicho para convertirse en una prioridad; los clientes están cansados de la moda desechable y buscan calidad que perdure. Como bien señala (McKinsey & Company, 2025.), la tendencia apunta a 'menos es más': comprar menos, pero invertir en piezas mejores. Ahí es donde entra El Legado del Cuero. Se posiciona justo en ese punto medio del 'lujo accesible', donde se ofrece el diseño y la exclusividad de una marca premium, pero con la cercanía y honestidad de un taller local. Al final, lo que se esta ofreciendo es una prenda con alma, hecha a medida y con una vida útil que justifica cualquier inversión.

Digitalización y adopción del comercio electrónico directo (D2C). La adopción de canales digitales para comprar artículos personales ha dejado de ser algo secundario para convertirse en el entorno principal donde ocurre el comercio. El consumidor de hoy valora la comodidad, la rapidez y la experiencia que ofrecen las plataformas de venta en línea y las redes sociales. Esta realidad facilita el crecimiento de modelos donde la marca vende directamente al

comprador (D2C), lo que permite que los nuevos negocios compitan de tú a tú con firmas grandes ya establecidas, cada vez que se ofrezca un entorno digital seguro que proteja los datos y genere confianza en la transacción (Kotler & Keller, 2016).

CAPÍTULO III Módulo Técnico u operación

3 Módulo Técnico u operación

3.1 Descripción del Proceso

Para este proyecto, el proceso operativo sigue un modelo híbrido que combina herramientas virtuales de gestión con la atención personalizada en un punto físico en Cúcuta. La cadena de valor de la firma, siguiendo a (Porter, Michael E., 2008), se estructura en cinco fases conectadas entre sí: desde la captación de clientes en internet y el co-diseño a distancia, hasta la fabricación técnica y la entrega final. Cada una de estas etapas está pensada para aportar un valor superior. Al organizar el trabajo de esta manera, gestionando bien los materiales y reduciendo los tiempos de espera, el proyecto logra una ventaja competitiva sólida. Esta forma de operar no solo aumenta la eficiencia interna, sino que permite ofrecer un servicio diferenciado. De este modo, las tareas diarias se transforman en una propuesta única, difícil de copiar por las grandes cadenas comerciales, lo que asegura una posición destacada ante los clientes locales y nacionales que valoran tanto la técnica como el respaldo artesanal.

Para garantizar la precisión en la planificación y ejecución, los tiempos operativos presentados en este estudio fueron estimados mediante un método de triangulación de datos. Este proceso integró la observación directa y cronometrada de las actividades, el análisis basado en la experiencia técnica acumulada por el confeccionista y la validación empírica obtenida durante la ejecución de la prueba piloto. Dicho enfoque asegura que los indicadores de tiempo reflejen una capacidad productiva real, permitiendo una gestión más eficiente de la cadena de suministro y un compromiso de entrega fiable hacia el cliente final.

La siguiente tabla presenta la caracterización del proceso de "El Legado del Cuero", detallando las actividades operativas, responsables, recursos técnicos y los tiempos de ejecución definidos para garantizar la eficiencia del modelo bajo demanda.

Tabla 6

Caracterización del proceso operativo de El Legado del Cuero

Actividad	Responsable	Insumos	Equipos	Tiempo estimado	Resultado esperado
Captación y atención	Gerente de Showroom	Catálogo, muestrarios	PC/Smartphone	30 min	Toma de medidas y orden formalizada
Selección de materiales	Confeccionista	Cuero, herrajes	Herramientas de medición	30 min	Insumos seleccionados y verificados
Corte de la prenda	Confeccionista	Cuero	Cúter de precisión, mesa	30 min	Piezas cortadas con exactitud
Confección y ensamble	Confeccionista	Hilos, forros, insumos	Máquina industrial	6 horas	Prenda ensamblada y acabada
Control y empaque	Confeccionista	Empaque premium	Maniquí	10 min	Producto listo para entrega
Entrega / Despacho	Gerente de Showroom	Documentos de entrega	N/A	Según cliente	Producto en manos del cliente

Nota. La caracterización del proceso se fundamenta en el flujo operativo del modelo on-demand, integrando tiempos de ejecución estimados y asignación de responsabilidades para optimizar la eficiencia técnica de la producción artesanal (Elaboración propia, 2026).

La caracterización del proceso demuestra que el modelo de "El Legado del Cuero" es altamente eficiente, logrando integrar la personalización artesanal con una estructura operativa optimizada. Esta gestión controlada de tiempos y recursos permite reducir el desperdicio y garantizar un valor superior al cliente, consolidando una ventaja competitiva sostenible frente a las alternativas estandarizadas del mercado.

3.1.1 Fase de Captación y Co-diseño (Omnicanal)

El proceso de interacción e inicio de la orden se gestiona a través de dos canales alternativos a elección del consumidor. Por un lado, el canal virtual permite al usuario ingresar a la plataforma de comercio electrónico o canales digitales para seleccionar el modelo base de la chaqueta de cuero y personalizar variables específicas (color de la piel, forros y herrajes), registrando sus medidas anatómicas mediante una guía interactiva de tallaje. Por otro lado, el canal físico faculta al cliente para desplazarse directamente al punto de atención establecido en la ciudad de Cúcuta, donde recibe asesoría personalizada, interactúa físicamente con los muestrarios de cuero genuino (vaqueta) y herrajes, y se somete a una toma técnica de medidas anatómicas por parte del personal calificado. Independientemente del canal elegido, la fase culmina con la formalización del pago (digital o presencial) y la sincronización de una orden de producción técnica unificada en el taller (Kotler & Keller, 2016).

3.1.1.1 Fase de Alistamiento y Selección de Materiales. Recibida la orden con las especificaciones del co-diseño, se procede al alistamiento en el taller. En esta etapa se seleccionan los decímetros de cuero natural necesarios, inspeccionando rigurosamente la piel para identificar imperfecciones naturales y asegurar la homogeneidad del tono. Gracias a la optimización de costos lograda mediante cadenas de suministro eficientes y directas, se seleccionan únicamente las pieles y los herrajes que cumplan con los estándares de resistencia requeridos para el segmento premium. Asimismo, se preparan los insumos complementarios como hilos de alta tenacidad, entretelas y materiales de confección (Heizer & Render, 2014).

3.1.1.2 Fase de Patronaje, Trazado y Corte. Usando las medidas del cliente, ya sea que se tomen directamente en el taller o se carguen en la plataforma digital, se diseñan o ajustan los patrones técnicos de la chaqueta. El trazado se hace con cuidado sobre el reverso del cuero,

usando técnicas que aprovechan al máximo cada pieza de piel y reducen los retazos, algo clave para proteger la rentabilidad del negocio. El corte se hace de forma totalmente manual y artesanal con herramientas de alta precisión, lo que garantiza que los frentes, la espalda, las mangas, los cuellos y los bolsillos tengan un acabado limpio. Este proceso sigue al pie de la letra los protocolos de corte y aprovechamiento de materiales para marroquinería fina de (Nuncira, 2020), asegurando una fabricación que prioriza la calidad técnica y evita desperdicios innecesarios en el trabajo artesanal.

3.1.1.3 Fase de Confección, Ensamble y Acabados. Esta fase se centra en la fabricación artesanal. Primero, se realiza el desbaste de los bordes del cuero en las uniones para quitar grosor y lograr que la costura quede más fina y profesional. Luego, se ensamblan las piezas usando maquinaria industrial de costura pesada, ideal para el trabajo con cuero. Durante este paso, se instalan los herrajes y cremalleras de alta calidad, se monta el forro interno y se terminan los bolsillos. Cuando la chaqueta ya está armada, se aplican los acabados finales: se sellan los bordes, se limpian los hilos sobrantes y se hidrata el cuero con aceites o ceras especiales que realzan su textura y aseguran que dure por mucho tiempo. Estas labores siguen las normas técnicas de confección en cuero y cuidado en los detalles de (Nuncira, 2020), las cuales son clave para aumentar el valor del producto y mantener ese estándar de alta gama que busca la marca independiente.

3.1.1.4 Fase de Control de Calidad, Empaque y Entrega (Omnicanal). La etapa final consiste en una revisión visual y de medidas para asegurar que la chaqueta cumpla exactamente con lo que el cliente pidió durante el co-diseño en este punto se le toman las medidas al producto terminado y posteriormente se pondrá en un maniquí para darle forma y alisado. Una vez que la prenda pasa este control de calidad, se prepara en un empaque tipo premium, pensado tanto para

proteger el cuero legítimo como para darle un toque especial al momento de la entrega. El proceso termina con una logística flexible que se adapta a lo que el comprador prefiera: envío directo hasta su domicilio en Cúcuta o municipios cercanos, o bien, retiro en el taller. Esta última opción permite que el cliente se pruebe la prenda allí mismo y confirme que el ajuste es perfecto, garantizando así que quede totalmente satisfecho. Este cierre del ciclo enfocado en la calidad y en una entrega personalizada es esencial para cumplir con la propuesta de valor y lograr que el cliente vuelva, principios fundamentales en la gestión de la experiencia del consumidor según (Kotler & Keller, 2016).

Para identificar los factores diferenciales del negocio, se realizó un análisis comparativo frente a los competidores del sector. Como se detalla en la siguiente tabla, la empresa destaca por su enfoque en la producción bajo demanda, la personalización a medida y la trazabilidad del producto.

Tabla 7

Análisis comparativo de variables competitivas: competencia tradicional vs. El Legado del Cuero

Variable	**Competencia tradicional**	**El Legado del Cuero**
Personalización	Media	Alta
Producción	En serie	Bajo demanda(y algunas de stock)
Trazabilidad	No posee	Código QR
Ajuste antropométrico	Estándar	A medida
Relación cliente-artesano	Indirecta	Directa

Nota. Adaptación de las variables estratégicas de servicio y producción (Elaboración propia, 2026).

Esta comparativa evidencia que "El Legado del Cuero" rompe con los estándares de la marroquinería tradicional al integrar personalización a medida, trazabilidad digital y una relación directa con el cliente. Este enfoque no solo mejora la experiencia del consumidor, sino que establece un valor diferenciador sólido, permitiendo a la marca posicionarse como una alternativa premium frente a la oferta de producción en serie del mercado local.

3.1.2 Innovación en proceso y producto (Valor diferenciador)

El valor diferencial de el producto está en pasar de ofrecer algo fabricado en masa a un modelo de co-diseño personalizado y atemporal. A diferencia de la marroquinería industrial que busca fabricar grandes cantidades, cada chaqueta es una pieza única creada con medidas precisas, lo que garantiza una comodidad superior y una conexión personal con quien la usa. La innovación está en elegir técnicamente cueros de alta calidad y herrajes resistentes, haciendo que la prenda no sea solo ropa, sino una inversión duradera. Con esto, se pretende combatir la cultura de "usar y tirar" del fast fashion, apostando por la calidad y por productos que se mantengan vigentes durante mucho tiempo (Porter, Michael E., 2008).

Innovación en el Proceso: El sistema de trabajo introduce un modelo híbrido y moderno para el sector artesanal de la ciudad, basado en las técnicas de construcción de Nuncira Rincón (2020).

La innovación se nota en tres áreas. Seguimiento del producto: Cada pieza incluye un certificado de autenticidad que permite al cliente conocer la historia de su chaqueta, desde qué tipo de material se eligió hasta quién fue el artesano que la elaboró. Esto aporta una claridad que no existe en el mercado tradicional.

Mejor uso del cuero: Al aplicar técnicas de corte manual que aprovechan mejor cada centímetro de piel, se logra reducir los desperdicios. Esto no solo es bueno para el medio ambiente, sino que protege las finanzas del taller, permitiéndo ofrecer precios justos pese a que se trata de un trabajo altamente especializado.

Orden en la información: Al integrar la toma de medidas (ya sea en persona o de forma digital) en una sola orden de producción, se reducen los tiempos de espera y se evitan errores en las tallas, algo fundamental para ser más eficientes.

3.2 Ficha Técnica del Producto o Servicio

Se presentan las especificaciones técnicas que definen la propuesta de valor de El Legado del Cuero. Esta ficha técnica detalla los parámetros de manufactura artesanal, las modalidades de personalización bajo el modelo de co-diseño, y el sistema de trazabilidad digital implementado para garantizar la transparencia y el respaldo posventa de cada prenda.

Tabla 8

Ficha Técnica del Producto o Servicio

Ficha técnica del producto	
Nombre del producto o servicio:	Chaquetas de cuero legítimo (Personalización on-demand) – EL LEGADO DEL CUERO.
Presentación:	Los productos se entregan como prendas terminadas listas para uso. El proceso operativo se divide en: 1. Co-diseño y personalización (elección de cuero, forros, herrajes y ajustes según medidas anatómicas), 2. Confección artesanal especializada (ensamble técnico que combina corte a tijera, pegado y martillado manual, con costura en máquina plana para asegurar acabados de alta gama), y 3. Entrega de producto final con certificado de trazabilidad.
Cantidad:	Producción artesanal bajo demanda. El volumen es determinado por la capacidad técnica del taller para asegurar la calidad de cada pieza manipulada manualmente.
Duración:	Vigencia intertemporal. La pieza se diseña para superar la vida útil de los productos industriales, manteniendo su estructura y estética con el mantenimiento adecuado del cuero, el estimado es de más de 5 años.
Información adicional:	Cada producto incluye un Código QR que dirige al "Certificado de Autenticidad y Trazabilidad". Este acceso digital detalla: tipo de cuero, color y tonalidad, cantidad de decímetros usados, tipo de forro aplicado, nombre o referencia del modelo, especificación de herrajes instalados e instrucciones detalladas de limpieza y lavado. El uso de cuero de grano completo y herrajes premium garantiza que cada chaqueta mantenga su valor simbólico y funcional a largo plazo.

Nota: Ficha técnica que sintetiza el modelo de producción artesanal bajo demanda y el sistema de trazabilidad de la marca (Elaboración propia, 2026).

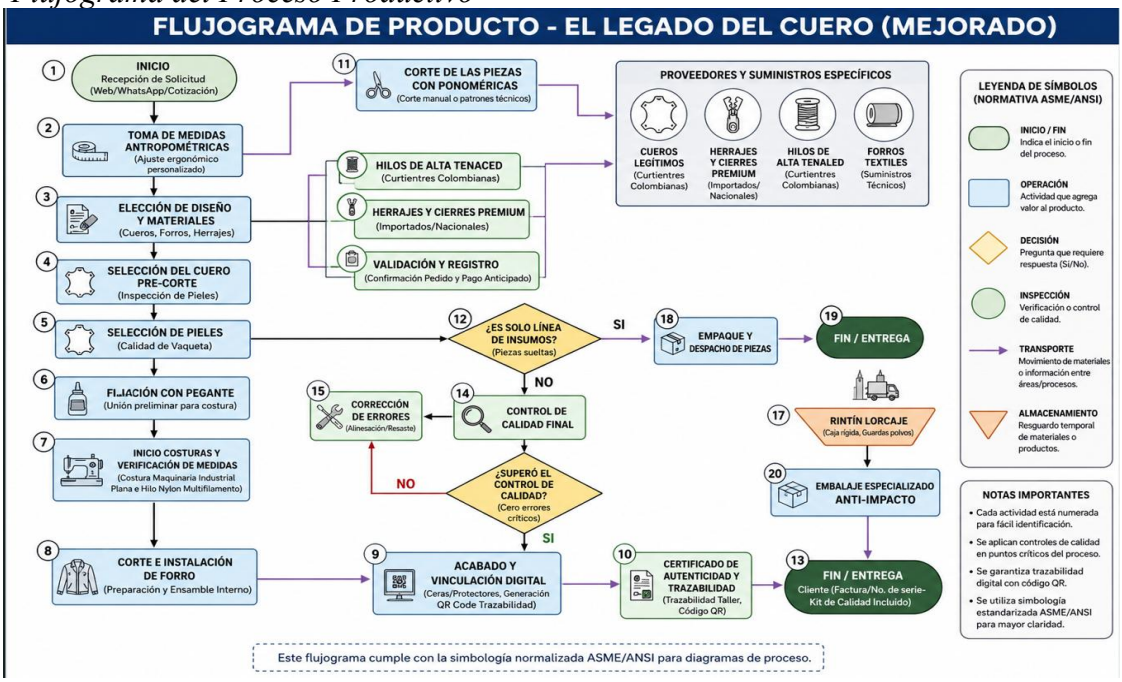
En conclusión, el modelo operativo de "El Legado del Cuero" destaca por su alta eficiencia al combinar la precisión de la maquinaria industrial plana con la personalización del trabajo artesanal. Al operar bajo demanda y gestionar directamente la cadena de suministros, la marca logra mitigar riesgos financieros significativos, transformando la confección en Cúcuta de un proceso tradicional a una experiencia de valor agregado basada en la identidad y el ajuste a medida.

3.2.1 Diagrama de flujo de producción o del servicio

El proceso de producción de "El Legado del Cuero" opera bajo un modelo on-demand, integrando técnicas artesanales con maquinaria industrial de alta precisión hay que aclarar que las maquinas usadas serán maquina plana industrial. El siguiente flujograma detalla la ruta operativa, desde la selección de materias primas hasta el control de calidad final, permitiendo visualizar los puntos de control clave y garantizando la estandarización y eficiencia dela fabricación personalizada.

Figura 9

Flujograma del Proceso Productivo



Nota: Diagrama de flujo detallado bajo simbología normalizada ASME/ANSI que ilustra la secuencia técnica de producción, desde la recepción de la solicitud hasta la entrega final con certificado de trazabilidad (Elaboración propia con ayuda de herramientas de IA, Gemini (2026).

Este flujograma consolida la estructura operativa de El Legado del Cuero, permitiendo una gestión eficiente de los recursos y una trazabilidad total de la prenda. Al integrar controles de calidad en puntos estratégicos, el proceso garantiza la estandarización técnica necesaria para cumplir con las expectativas del mercado de lujo, asegurando que cada etapa desde el corte hasta el acabado aporte valor al producto final.

3.2.2 Recursos necesarios para operación óptima

Este apartado agrupa los recursos necesarios para la producción de las chaquetas de cuero, incluyendo maquinaria, herramientas y mobiliario básico para el proceso de confección

A continuación, se presenta la inversión requerida para la puesta en marcha del taller de confección, el cual agrupa la maquinaria, herramientas, mobiliario y equipos necesarios para el proceso de producción de chaquetas de cuero. Estos recursos permiten garantizar el adecuado desarrollo de las actividades operativas del negocio.

Tabla 9

Inversión en Taller de Confección

Recurso	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Máquina plana industrial	1	$1.800.000	$1.800.000
Máquina plana industrial de triple transporte	1	$3.500.000	$3.500.000
Mesa de corte	1	$1.000.000	$1.000.000
Maniquí profesional (modistería)	1	$850.000	$850.000
Maniquí de exhibición	2	$650.000	$1.300.000
Cámara fotográfica	1	$2.500.000	$2.500.000
Portátil	1	$1.500.000	$1.500.000
Tijeras de confección	1	$60.000	$60.000
Reglas de medición	1	$100.000	$100.000
Martillo	1	$15.000	$15.000
Escritorio de trabajo	1	$400.000	$400.000
Silla de escritorio	1	$300.000	$300.000
Sillas de confección	2	$100.000	$200.000

Iluminación de taller	1	$200.000	$200.000
Subtotal Taller de Confección			**$13.725.000**

Nota. Elaboración propia (2026), con base en cotizaciones del mercado local de maquinaria y mobiliario para confección de prendas de cuero en Cúcuta, Norte de Santander elaboración propia (2026).

La infraestructura técnica del taller de confección cuenta con las condiciones operativas requeridas para iniciar la producción de las prendas. Aunque la adquisición de ciertos equipos demanda un capital de inversión significativo, estos activos resultan esenciales para garantizar los estándares de calidad técnica y la estandarización del proceso. En consecuencia, la dotación tecnológica permite estructurar una línea de producción organizada y eficiente.

A continuación, se detalla la inversión destinada a la adecuación del showroom, espacio orientado a la exhibición y comercialización de las chaquetas de cuero. Este apartado incluye mobiliario, equipos tecnológicos, elementos de seguridad y recursos de identidad de marca necesarios para la atención y experiencia del cliente.

Tabla 10

Inversión en Showroom (Exhibición y Venta)

Recurso	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Perchero metálico exhibidor	2	$250.000	$500.000
Espejo de cuerpo completo	1	$300.000	$300.000
Mostrador de atención	1	$500.000	$500.000
Sofá o asiento para clientes	1	$500.000	$500.000
Mesa auxiliar	1	$150.000	$150.000
Estanterías para inventario	2	$250.000	$500.000
Archivador de documentos	1	$250.000	$250.000
Organizadores de insumos	1	$150.000	$150.000
Impresora multifuncional	1	$400.000	$400.000
Router WiFi	1	$150.000	$150.000
Datáfono	1	$100.000	$100.000
Cámaras de seguridad	2	$150.000	$300.000
Extintor	1	$120.000	$120.000
Botiquín de primeros auxilios	1	$80.000	$80.000
Logo en acrílico	1	$300.000	$300.000
Roll up publicitario	1	$250.000	$250.000
Subtotal Showroom:			**$4.550.000**

Nota. Elaboración propia con base en estimaciones de precios del mercado local de mobiliario comercial, equipos tecnológicos y de exhibición para puntos de venta en Cúcuta, Norte de Santander elaboración propia (2026).

El showroom está pensado más que todo para mostrar el producto y atraer clientes, por eso los elementos que se incluyeron ayudan a que el espacio se vea más profesional. No es algo muy grande, pero sí lo suficiente para dar una buena impresión y poder vender las chaquetas de manera directa.

La inversión total del proyecto asciende a **$18.275.000,** distribuidos entre el taller de confección y el showroom. Esta estructura muestra una división equilibrada entre la parte productiva y la parte comercial, lo cual permite no solo fabricar las chaquetas de cuero, sino también contar con un espacio adecuado para su exhibición y venta. En general, se considera que es una inversión coherente para iniciar el negocio a pequeña escala, ya que cubre lo básico sin exagerar costos, pero dejando el proyecto bien armado para funcionar de manera organizada desde el inicio.

3.2.2.1 Recursos Humanos. Equipo de Producción: se contará con dos confeccionistas especializados también conocidos como confeccionistas en el apartado de chaquetas de cuero. Esta configuración permite la especialización técnica en las etapas de patronaje, corte, ensamble mediante máquina plana industrial y acabados finales, garantizando agilidad en la entrega y capacidad de respuesta tanto para el mercado de Cúcuta como para la futura expansión nacional.

Gestión Comercial y Atención: Perfil encargado de la atención al cliente en el showroom, toma de medidas antropométricas y gestión de pedidos, asegurando una experiencia de compra personalizada y profesional (Heizer & Render, 2014).

3.2.2.2 Recursos Físicos. Taller de Producción: Espacio dedicado exclusivamente a la manufactura, diseñado para optimizar el flujo de trabajo entre el corte de piezas y la costura industrial, garantizando un ambiente controlado para la manipulación de materiales.

Showroom (Centro de Cúcuta): Punto físico estratégico para la exhibición de muestras, interacción directa con el cliente y validación de acabados, funcionando como el principal canal de confianza y marca en la ciudad.

Maquinaria y Herramientas: Equipamiento con máquinas planas industriales de alta precisión para el ensamble de pieles, mobiliario técnico de corte y herramientas manuales de alta calidad para marroquinería.

Materia Prima: Inventario estratégico de cueros legítimos, forros textiles especializados, hilos de alta tenacidad (nylon multifilamento) y herrajes premium.

3.2.2.3 Recursos Tecnológicos. Gestión de Pedidos: Plataforma digital para la recepción y seguimiento de solicitudes on-demand computador, cámara digital para la realización de fotografías y pagina online.

Sistema de Trazabilidad: Implementación de tecnología de códigos QR en cada prenda, permitiendo al cliente conocer el proceso de fabricación, los materiales utilizados y el artesano responsable, lo cual aporta valor diferencial y transparencia.

Conectividad y Comunicación: Herramientas de comunicación digital para la gestión de ventas y soporte al cliente.

3.2.3 Diseño de planta

La configuración de la infraestructura operativa y comercial de 'El Legado del Cuero' ha sido diseñada bajo criterios de eficiencia técnica y optimización del flujo de trabajo, buscando una integración coherente entre el entorno de manufactura y la experiencia del consumidor.

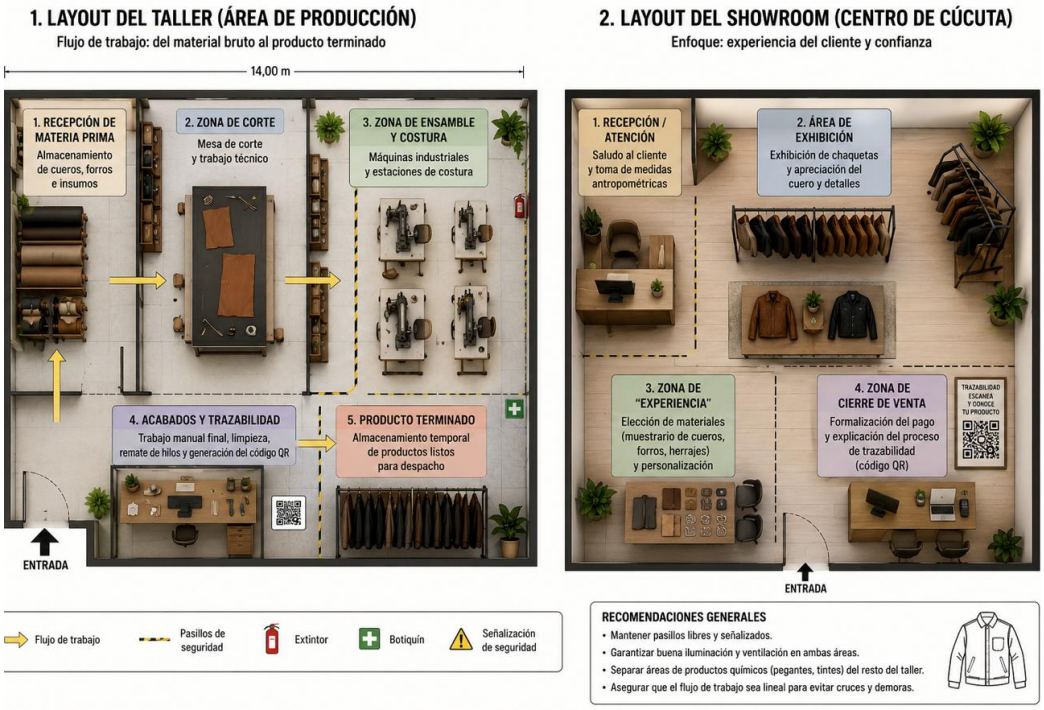
Como se ilustra en el diseño de planta presentado en la siguiente figura, la distribución se segmenta en dos núcleos funcionales interconectados: el área de producción, enfocada en el rigor artesanal y el control de calidad, y el showroom, concebido como un espacio de interacción y personalización para el cliente.

Esta disposición arquitectónica responde a una lógica de optimización de tiempos y movimientos, la cual, según (Heizer & Render, 2014), es un componente estratégico fundamental para cualquier organización de manufactura, ya que permite minimizar las distancias de recorrido, mejorar la productividad y garantizar la seguridad industrial en el manejo de materiales. Por lo tanto, la organización de las áreas visualizadas la figura 13, no solo facilita la trazabilidad del proceso productivo, sino que proyecta la identidad de marca en el punto de contacto físico, consolidando una ventaja competitiva basada en la transparencia, el diseño a medida y la excelencia operativa.

El diseño arquitectónico de la empresa se planificó para optimizar la manufactura y maximizar la satisfacción del consumidor. Como se observa en la Figura 10, la infraestructura se divide en un área de producción con flujo lineal de trabajo y un showroom enfocado en la experiencia del cliente.

Figura 10

Diseño de distribución de planta (layout) para el taller de producción y showroom comercial de El Legado del Cuero



Nota. El diagrama ilustra el flujo de procesos secuenciales en el área de manufactura (desde la recepción de materia prima hasta el producto terminado) y la organización estratégica del centro de experiencia para el cliente en la ciudad de Cúcuta. Adaptado de Principios de administración de operaciones por Heizer y Render (2014). Elaboración propia con ayuda de herramientas de IA Gemini (2026).

En conclusión, el diseño propuesto demuestra que es posible armonizar la técnica artesanal de la marroquinería con una gestión administrativa de alto nivel. La alineación entre una infraestructura eficiente, la protección de la propiedad intelectual y el cumplimiento estricto de las normas laborales y ambientales, establece una base sólida para el escalamiento gradual del negocio. Este enfoque no solo mitiga los riesgos operativos inherentes a la manufactura, sino que posiciona a la marca como una entidad profesional y confiable, capaz de satisfacer a un

segmento de clientes que valora la transparencia, la calidad y el compromiso ético en el desarrollo de productos atemporales.

La definición de la infraestructura física del proyecto exige un cálculo preciso de los espacios para evitar cuellos de botella en la operación. Como se detalla en la Tabla 9, se establecieron las dimensiones ideales para cada departamento, garantizando el área mínima requerida para el correcto desempeño laboral.

Tabla 11

Distribución espacial del taller de producción y showroom

Área	m² requeridos	Descripción
Recepción de materia prima	8 – 10 m²	Espacio destinado a la recepción, verificación y almacenamiento inicial de cueros e insumos.
Zona de corte	12 m²	Área donde se realiza el patronaje y corte de las piezas de cuero.
Zona de costura	10 m²	Espacio destinado al ensamble de las prendas mediante maquinaria de confección.
Zona de acabados	6 m²	Área para revisión final, limpieza, detalles y control de calidad del producto.
Bodega	5 m²	Espacio de almacenamiento de insumos, productos terminados y materiales.
Showroom	18 m²	Área de exhibición y venta de las chaquetas de cuero al cliente final.
Oficina administrativa	6 m²	Espacio destinado a la gestión administrativa, pedidos y control del negocio.

Nota: La distribución de áreas se define de acuerdo con criterios de funcionalidad, flujo de producción y optimización del espacio disponible dentro del taller y showroom elaboración propia 2026).

Iluminación: se pondrá luz en todas las áreas de trabajo, tiene que ser uniforme y potente para que puedan coser y cortar con precisión sin forzar la vista ni correr riesgos innecesarios. Básicamente, se trata de cumplir con lo que dicta la Resolución 2400 de 1979 (art. 80).

Ventilación: El taller tiene que respirar. Se va a instalar un sistema que renueve el aire constantemente. Además, el tema de pegantes y tintes va aparte; se van a aislar en una zona

específica para que nadie esté respirando químicos nocivos todo el día, tal como exige la (Ministerio de Trabajo y Seguridad Social., 1979).

Ergonomía: se organizarán los puestos de trabajo para que el proceso fluya en línea recta, sin que la gente se choque o se estorbe. La idea es que cada operario pueda trabajar cómodo, evitando posturas forzadas que terminen en dolores o lesiones físicas por culpa de los movimientos repetitivos (Congreso de la República de Colombia., 2012)

Señalización: Nada de bloquear pasillos ni rutas de evacuación. Todo va a estar claramente marcado: salidas, puntos de emergencia y zonas de riesgo. Los pasillos tienen que estar despejados para que, si pasa algo, la gente pueda salir volando sin tropezar con nada. Estará basado en la norma técnica NTC 1461 y la Resolución 2400.

Extintores se tendrán tener extintores tipo ABC distribuidos por todo el taller. Como se trabajará con cuero y textiles, son los que mejor funcionan. Se pondran en lugares estratégicos, bien visibles y a mano, para que cualquiera sepa dónde encontrarlos si hay algún conato de incendio (Congreso de la República de Colombia., 2012).

3.3 Propuesta de Valor.

La propuesta de valor de El Legado del Cuero trasciende la venta de un artículo de vestir, consolidándose como una experiencia de lujo a medida en Cúcuta. Un cliente invierte en la marca no solo por la calidad intrínseca del cuero, sino por la exclusividad de poseer una prenda diseñada bajo sus requerimientos ergonómicos y estéticos específicos. A través de un proceso de co-diseño, el consumidor deja de ser un espectador para convertirse en coautor de su propia chaqueta, logrando un nivel de personalización imposible de replicar en el mercado masivo.

Ofrecer una experiencia de co-diseño de chaquetas de cuero premium en Cúcuta, integrando confección artesanal y personalización total de moldes y acabados (Vallecilla-

Quiñones, 2023). A través de un modelo híbrido entre un taller-showroom físico y canales digitales, se conecta directamente al artesano con el cliente, eliminando intermediarios que encarecen el producto y reducen la rentabilidad local (Camargo Duran, 2023). Esta estrategia garantiza prendas exclusivas, duraderas y a precios competitivos, asegurando una retribución justa para el taller y un valor agregado basado en la estética artesanal y la personalización de productos de alta gama (Giorgetti, 2023).

La propuesta se expande al integrar un enfoque de alta eficiencia operativa y transparencia radical, donde la eliminación de intermediarios se traduce en una relación directa de confianza entre el artesano y el consumidor final (Ojeda, Camargo-Duran & Pallares-Rincón, 2023). Se complementa esta oferta con procesos de toma de medidas antropométricas y sistemas de trazabilidad digital, lo cual eleva la percepción del producto hacia una pieza única con valor histórico y técnico que garantiza un ajuste ergonómico superior, fortaleciendo el posicionamiento de El Legado del Cuero como una marca de identidad y confianza que maximiza la rentabilidad y el valor artesanal del producto ((Vallecilla-Quiñones, 2023).

3.4 Validación de la idea

El presente moodboard sintetiza la esencia de El Legado del Cuero, estableciendo el lenguaje estético y conceptual que guiará la comunicación de marca. Esta propuesta visual articula un equilibrio preciso entre la autenticidad del trabajo artesanal y la rigurosidad de la técnica industrial, consolidando una propuesta de valor que se sustenta en cuatro pilares fundamentales (Blanco., 2014.).

Figura *11*
Moodboard EL LEGADO DEL CUERO

Nota. Moodboard conceptual de El Legado del Cuero, que ilustra los pilares de materia prima, procesos técnicos, producto final y trazabilidad digital. Fuente: Elaboración propia con ayuda de herramientas de IA Gemini (2026).

En definitiva, la propuesta visual presentada no solo define la estética de El Legado del Cuero, sino que actúa como un eje estratégico que alinea la tradición artesanal con la eficiencia técnica y la innovación digital. Este moodboard consolida la identidad de marca, asegurando que cada elemento desde la materia prima hasta la trazabilidad tecnológica proyecte una propuesta de valor coherente, profesional y diferenciada en el mercado local.

3.5 Prueba piloto.

3.5.1 Validación Operativa: Caso Práctico de Producción

Para validar la capacidad instalada y la eficiencia del modelo productivo de El Legado del Cuero, se documentó un ejercicio de producción real con el usuario Jairo Antonio Peñaranda. Este estudio permitió registrar los indicadores operativos bajo condiciones reales de trabajo:

Tiempos de Producción: El tiempo de ejecución técnica por unidad fue de 8 horas hombre, cubriendo la totalidad del proceso desde el corte hasta el acabado final en máquina plana industrial.

Gestión de Calidad: Durante la confección, se ejecutaron ajustes técnicos en el entalle (patronaje a medida) para garantizar la precisión ergonómica requerida por el usuario.

Ciclo de Servicio: El tiempo total desde la toma de medidas hasta la entrega del producto final fue de 9 días hábiles, estableciendo un estándar de cumplimiento realista y verificable para la operación de la marca.

A continuación, se presentan los indicadores clave de desempeño (KPIs) resultantes de la prueba de validación operativa los cuales han sido complementados con métricas de capacidad y gestión de recursos para ofrecer una visión integral de la viabilidad técnica y operativa de la marca.

Tabla 12

Indicadores clave de desempeño operativo (KPIs)

Indicador	
Tiempo promedio de fabricación	7H
Porcentaje de desperdicio	8%
Entregas a tiempo	SI
Índice de satisfacción	97%
Tasa de reprocesos	0
Capacidad productiva mensual (estimada)	26 UNIDADES

Nota. Resultados obtenidos del ejercicio de validación técnica realizado en condiciones reales de producción. Los indicadores reflejan la eficiencia del proceso de confección, el control de desperdicios y el estándar de cumplimiento del servicio para El Legado del Cuero. Elaboración propia (2026).

Los indicadores presentados confirman que el modelo productivo de El Legado del Cuero es técnicamente viable y eficiente. La capacidad de ejecutar el proceso completo con un aprovechamiento del 92% de la materia prima y sin necesidad de reprocesos, garantiza no solo la

optimización de costos, sino también un alto estándar de calidad. En conclusión, la precisión en los tiempos de entrega y el nivel de satisfacción obtenido validan la propuesta de valor de la marca, posicionándola como una operación competitiva, escalable y enfocada en la excelencia del servicio al cliente.

3.5.2 Testeo y Feedback

Esta etapa del proyecto constituye el pilar de la validación operativa de El Legado del Cuero, el propósito fundamental fue someter el modelo de producción a un entorno de ejecución real para medir su viabilidad, utilizando como caso práctico la fabricación para el señor Jairo Antonio Peñaranda. Es importante precisar que, si bien la estructura del modelo de negocio definitivo integra un showroom físico para la atención al cliente, el ejercicio de validación se llevó a cabo bajo un modelo satélite para comprobar la eficiencia técnica directa en la producción y entrega.

3.5.2.1 Metodología de Validación. Se implementó un flujo de trabajo integral que permitió medir el desempeño real en condiciones de alta exigencia. El proceso abarcó desde la toma de medidas antropométricas y la consultoría personalizada, pasando por el diseño técnico del patronaje y el corte de piel, hasta el ensamble final en máquina plana industrial. Esta metodología permitió validar la eficiencia técnica del taller, fundamentando la capacidad operativa futura de la marca, independientemente de la infraestructura comercial.

3.5.2.2 Feedback del Usuario y Co-diseño. El proceso de interacción directa con el cliente fue determinante para la refinación del producto. A través de la técnica de co-diseño, se integraron las expectativas del usuario con los estándares de la marroquinería de alta gama. Durante la prueba de entalle, se identificaron y aplicaron ajustes ergonómicos precisos en el patrón, los cuales fueron fundamentales para asegurar una adaptabilidad anatómica perfecta. Este

feedback directo validó que la calidad, el ajuste a medida y la atención personalizada son los ejes de valor de El Legado del Cuero, factores que serán potenciados con la apertura del showroom.

3.5.2.3 Aprendizajes y Estándares para el Modelo de Negocio. La ejecución de este caso práctico permitió establecer parámetros operativos claros para el modelo de negocio. Se validó que un ciclo de entrega de nueve días hábiles es un estándar de cumplimiento realista y eficiente. Asimismo, la ausencia total de reprocesos durante el desarrollo de las dos unidades producidas confirma la eficacia de los controles de calidad implementados desde la fase de moldería. Estos resultados han permitido institucionalizar un protocolo de mejora continua que será aplicado a todas las futuras producciones, garantizando que, tanto en la modalidad satélite como en el futuro showroom, la excelencia técnica y el cumplimiento sean la norma constante en la marca.

3.5.3 Registro fotográfico

La documentación visual del proceso operativo evidencia la trazabilidad y el valor técnico de la propuesta de valor. La secuencia fotográfica expone la transición desde la manufactura artesanal y el control de calidad en el taller, hasta la puesta en marcha de la estrategia de comercialización en el showroom unificado. Este flujo ratifica que el taller cuenta con la capacidad instalada y la infraestructura física necesarias para soportar las metas de producción bajo pedido proyectadas en los análisis financieros.

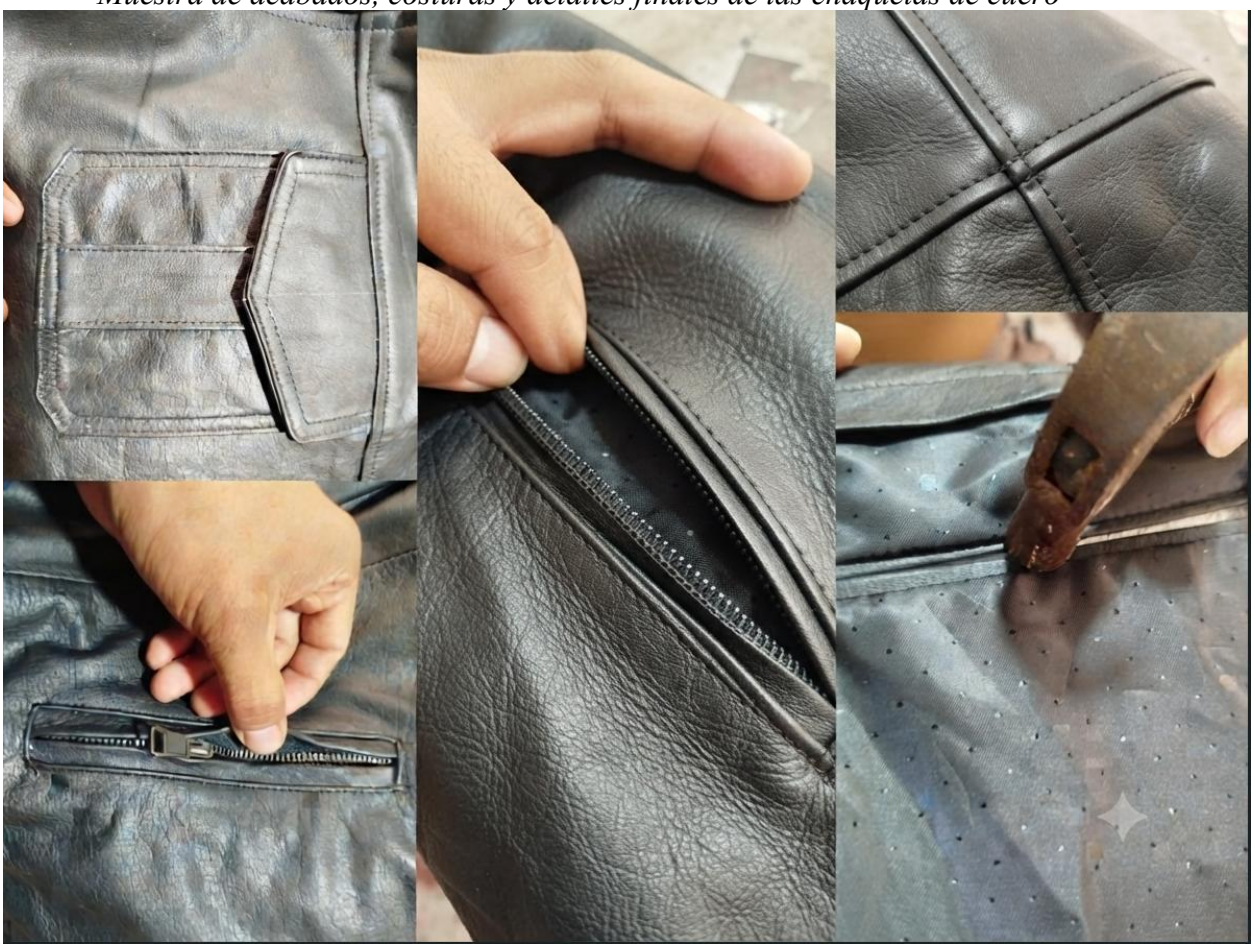
Figura *12*

Registro fotográfico del proceso operativo y de manufactura artesanal

Nota. El collage ilustra las etapas clave del modelo de negocio de El Legado del Cuero en la ciudad de Cúcuta, abarcando desde la selección y corte de la materia prima legítima, el proceso técnico de patronaje y confección a mano en el taller, hasta la exhibición del producto final y la experiencia de personalización en el showroom. Elaboración propia (2026).

Figura *13*

Muestra de acabados, costuras y detalles finales de las chaquetas de cuero



Nota. El collage presenta los estándares de calidad y los atributos técnicos de los productos terminados, destacando los ajustes ergonómicos, los forros personalizados, los herrajes de alta gama y las costuras de precisión hechas a mano. Estos elementos consolidan la diferenciación técnica de la marca frente a la producción industrial en serie elaboración propia (2026).

El registro visual de los acabados confirma el cumplimiento de las especificaciones de alta gama definidas en la mezcla de mercadeo. La precisión en las costuras, los ajustes ergonómicos y la selección de componentes demuestran cómo la propuesta de valor se materializa en una pieza de exclusividad artesanal. Estos detalles sustentan el precio base establecido y justifican la

preferencia del consumidor contemporáneo hacia productos que ofrecen una mayor durabilidad y personalización frente a las alternativas sintéticas del mercado.

CAPÍTULO IV Módulo Organizacional

4 Estructura Organizacional

4.1 Misión.

La misión de El Legado del Cuero es transformar la marroquinería en experiencias de identidad únicas mediante la confección artesanal de chaquetas personalizadas bajo demanda. Lo ideal es fusionar técnicas especializadas con el co-diseño, brindando prendas exclusivas de alta calidad mientras se fomenta el desarrollo y la formalización del sector marroquinero en Cúcuta.

4.1.1 Visión

Para el año 2028, El Legado del Cuero se proyecta como la marca referente en marroquinería y confección personalizada en el departamento de Norte de Santander, reconocida por su excelencia en el diseño, exclusividad y su contribución al fortalecimiento de la industria local. La empresa aspira a consolidar un modelo de producción sostenible que trascienda las fronteras regionales mediante una presencia comercial en tres ciudades colombianas, respaldada por una producción anual superior a 600 prendas y un nivel de satisfacción del cliente superior al 95%, manteniendo el valor del detalle artesanal y la conexión humana como los pilares fundamentales de su ventaja competitiva.

4.2 Valores corporativos.

4.2.1 Innovación y Adaptabilidad:

Integrar herramientas digitales y modelos híbridos de gestión para optimizar el servicio y la experiencia de usuario. Esta visión vanguardista permite transformar los métodos tradicionales de marroquinería en procesos eficientes y modernos, manteniendo la esencia artesanal que define a la marca.

4.2.2 Artesanía y Tradición

Se prioriza el trabajo manual y la destreza técnica en el manejo de maquinaria industrial, honrando el legado de la marroquinería y transmitiendo historia a través de cada prenda confeccionada.

4.2.3 Excelencia en la Calidad

La empresa se compromete a garantizar altos estándares de calidad mediante la selección rigurosa de materiales y una ejecución técnica impecable que asegure la durabilidad de los productos.

4.2.4 Personalización y Co-creación

Se reconoce el valor de la identidad individual, estableciendo el co-diseño como la herramienta principal para crear prendas que reflejen las necesidades y la personalidad del cliente.

4.2.5 Compromiso con el Desarrollo Local.

La organización trabaja bajo la premisa de impulsar la formalización y el crecimiento de la industria manufacturera en Cúcuta, contribuyendo activamente al desarrollo económico de la región.

4.2.6 Responsabilidad y Transparencia

La gestión se fundamenta en la integridad operativa, asegurando procesos de producción bajo demanda transparentes y honestidad en el trato con los clientes, desde el inicio del proceso hasta la entrega final.

4.3 Objetivos estratégicos.

Para garantizar la viabilidad y el éxito competitivo de 'El Legado del Cuero', se han definido los siguientes objetivos estratégicos. Estos permiten medir el desempeño del proyecto en sus dimensiones comercial, operativa y de posicionamiento, asegurando el cumplimiento de las metas establecidas para el primer año de operaciones.

Tabla 13

Objetivos Estratégicos de "El Legado del Cuero"

Objetivo	Indicador
Comercial: Alcanzar un volumen de ventas de 250 chaquetas de cuero artesanales durante el primer año de operaciones mediante la implementación de estrategias D2C (direct-to-consumer).	Número total de unidades vendidas facturadas por periodo.
Operativo: Garantizar la sostenibilidad del proceso artesanal manteniendo los desperdicios de materia prima (corte de pieles) inferiores al 5% a través de un control técnico riguroso y optimización de trazos.	Porcentaje de material sobrante (desperdicio) respecto a la materia prima total adquirida.
Posicionamiento: Obtener un nivel de recordación y reconocimiento de marca del 20% en el mercado objetivo de la ciudad de Cúcuta al finalizar el primer ciclo anual.	Porcentaje de mercado alcanzado según encuestas de posicionamiento y métricas de alcance en canales digitales.

Nota. Fuente: Elaboración propia (2026), basada en las proyecciones operativas y comerciales del plan de negocio de "El Legado del Cuero".

En conclusión, la definición de estos objetivos estratégicos permite establecer una hoja de ruta clara para la gestión de la empresa. Al articular indicadores cuantitativos con metas operativas y comerciales, se garantiza que 'El Legado del Cuero' mantenga un control riguroso sobre su eficiencia productiva, su penetración en el mercado local y la sostenibilidad financiera del modelo de negocio.

4.4 Organigrama y Perfiles

4.4.1 Gerente de Showroom y Gestión Estratégica

Función: Este rol funge como el punto de contacto principal entre la empresa y el cliente. Es responsable de la administración general, el desarrollo del marketing, la gestión logística y la

toma de pedidos. Asimismo, realiza la toma de medidas, el proceso de co-diseño y la atención personalizada en el punto de venta (showroom).

Perfil: Profesional en áreas administrativas o comerciales. Posee habilidades en comunicación asertiva, negociación, manejo de herramientas digitales (marketing) y capacidad para interpretar requerimientos técnicos del cliente.

Operarios de Taller y Confección (1 cargo). Para garantizar la calidad artesanal y el cumplimiento de los tiempos de entrega, el taller cuenta con dos operarios especializados:

Función: Se encargan de la ejecución técnica de todas las etapas del proceso de manufactura. Esto incluye el corte preciso de los materiales, la preparación de piezas, la costura industrial en máquina plana y el acabado final de las chaquetas, siguiendo estrictamente las fichas técnicas y los lineamientos de calidad de la marca.

Perfil: Técnicos con experiencia comprobada en el trabajo con cuero y manejo de maquinaria industrial de costura. Poseen destreza manual, alta capacidad de concentración y atención al detalle, fundamentales para mantener el estándar de alta gama que define a El Legado del Cuero.

En la Figura 12 se detalla el organigrama y los perfiles de cargo definidos para la organización, los cuales establecen una división clara de funciones entre la dirección comercial, enfocada en la experiencia del cliente y la estrategia de marketing, y el área de producción, responsable de la ejecución técnica y la calidad artesanal del producto. Esta estructura permite un flujo de trabajo coordinado que garantiza el cumplimiento de los estándares de alta gama exigidos por la marca.

Figura 14 *Organigrama de perfiles para la puesta en marcha*

Nota. Estructura organizacional y perfiles de cargo definidos para el proyecto El Legado del Cuero. Elaboración propia con ayuda de IA Gemini (2026).

En conclusión, la estructura organizacional de El Legado del Cuero no solo permite una delimitación precisa de las funciones y perfiles de cargo, sino que también garantiza la sinergia necesaria entre la gestión estratégica del showroom y la alta calidad técnica del taller. Esta configuración asegura que la propuesta de valor de la marca centrada en el co-diseño y la atención personalizada sea respaldada por una ejecución artesanal rigurosa, optimizando tanto los tiempos de producción como la satisfacción del cliente final.

4.4.2 Estructura orgánica

La empresa se organiza bajo un modelo funcional. Esta forma de trabajar permite repartir las tareas según lo que mejor sabe hacer cada persona, ayudando a que todo fluya mejor y por ende alcanzar las metas de forma más sencilla. Todo esto se basa en que, al especializarse en lo que se hace, se trabaja más cómodo y aprovechan mucho mejor los recursos disponibles (Chiavenato, 2019).

En la cúspide de todo está la Gerencia General. Es quien planifica, organiza y dirige el rumbo de lo que se hace cada día. Su labor es clave para coordinar el equipo, cuidar los recursos y guiar cada paso hacia el éxito de la visión. Esto es algo que se lleva muy presente, siguiendo los principios de (Fayol, 1987)quien ya enseñaba hace tiempo lo vital que es tener una dirección clara y bien coordinada en cualquier equipo.

El área de Producción y Calidad está en manos del Maestro Marroquinero. Él es quien supervisa con detalle cada corte, cada costura y cada acabado de las chaquetas, asegurándose de que cada pieza sea especial y cumpla con lo que los clientes esperan. A su lado está el Auxiliar de Producción, que apoya en todo lo que conlleva preparar el cuero y ensamblar las prendas. Esta forma de repartir el trabajo ayuda a ser más precisos y eficientes en el taller, tal como lo proponía Taylor (1911) para que los procesos productivos tengan el mejor resultado posible.

Por otro lado, el área de Mercadeo y Ventas tiene una misión muy humana: conectar la marca con las personas. Se encargan de cuidar la imagen, atender con cariño a cada cliente y compartir su historia en redes sociales. El alma de este departamento es fortalecer esa relación con quienes confían en la marca, buscando ofrecerles algo valioso. Como recuerdan (Kotler & Keller, 2016), el crecimiento real llega cuando se enfoca en el cliente y se construyen lazos que duren en el tiempo.

La estructura organizacional adoptada para este proyecto se caracteriza por su flexibilidad y adaptabilidad, factores determinantes para las etapas iniciales de cualquier iniciativa emprendedora. Lejos de imponer modelos jerárquicos rígidos, el diseño propuesto permite una gestión ágil y una capacidad de respuesta inmediata ante las fluctuaciones del mercado. Esta configuración está diseñada para evolucionar paralelamente al crecimiento de la empresa, facilitando la escalabilidad operativa y la incorporación gradual de talento humano a medida que

la demanda lo exija. Esta visión coincide con la teoría de Mintzberg (1984), quien postula que las organizaciones no son entidades estáticas, sino sistemas dinámicos que evolucionan, reconfiguran sus procesos y transforman su estructura a medida que alcanzan mayores niveles de madurez y alcance operativo (Mintzberg, 1984.).

4.4.3 Perfiles.

Los perfiles de cargo constituyen el núcleo de la estructura organizacional, funcionando como una guía fundamental para determinar las necesidades de talento humano y el aporte específico de cada colaborador al equipo. Al definir con precisión las responsabilidades y los requisitos inherentes a cada puesto, la organización no solo optimiza sus procesos internos, sino que asegura una asignación de roles basada en competencias, facilitando así las etapas de selección, capacitación y desarrollo del capital humano. Como señala (Chiavenato, 2019), la definición clara de los perfiles de cargo es esencial para garantizar la armonía y eficiencia operativa, puesto que asegura que cada posición sea desempeñada por individuos con la capacidad necesaria para contribuir al cumplimiento de los objetivos estratégicos. Bajo esta premisa, se presentan a continuación los perfiles diseñados para la organización, en los cuales se articula el proceso artesanal de creación de chaquetas de cuero con la especialización técnica de cada integrante del equipo.

El Gerente General constituye el máximo nivel jerárquico de la organización y es responsable de dirigir, coordinar y supervisar las actividades administrativas, comerciales y operativas de la empresa. Su gestión resulta fundamental para garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos y la sostenibilidad del negocio (Fayol, 1987).

Tabla 14

Perfil: gerente general

CARGO: Gerente General

Área: Administrativa y comercial

Propósito del Cargo:

Dirigir la planeación estratégica, administrativa y comercial de la empresa, garantizando el cumplimiento de los objetivos organizacionales, la rentabilidad del negocio y el posicionamiento de la marca en el mercado de chaquetas de cuero artesanales.

Características Generales

Edad:	23 - 50 años
Sexo:	Indistinto
Estado Civil	Indistinto

Formación Profesional

Estudios	Profesional en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial, Mercadeo o áreas afines.
Competencias Técnicas	Planeación estratégica.
	Gestión administrativa y financiera.
	Gestión comercial y marketing digital.
	Elaboración y análisis de presupuestos.
	Manejo de herramientas ofimáticas.
Experiencia	Mínimo 1 año en administración, emprendimiento o gestión de negocios.
Habilidades	Liderazgo.
	Toma de decisiones.
	Comunicación asertiva.
	Negociación.
	Orientación al logro.
	Visión estratégica.
Funciones	Planificar y coordinar las actividades generales de la empresa.
	Definir objetivos comerciales y estrategias de crecimiento.
	Supervisar el cumplimiento de los procesos productivos y administrativos.
	Gestionar alianzas con proveedores y entidades de apoyo empresarial.

	Controlar el flujo de caja, costos y presupuestos. Coordinar las estrategias de marketing y ventas. Representar legal y comercialmente a la empresa. Evaluar indicadores de desempeño y rentabilidad.
Tipo de contrato	Término fijo a 1 año, con periodo de prueba de tres (3) meses iniciales.
Jornada laboral	Tiempo completo (42 horas semanales según ley vigente, con flexibilidad horaria).
Indicadores de desempeño	Nivel de ventas mensual vs. proyectado, margen de rentabilidad neto, cumplimiento del presupuesto anual y nivel de satisfacción/fidelización del cliente.
Periocidad de evaluación	Semestral (alineado con el ciclo de planificación y revisión financiera de la empresa).
Área a Quien reporta	Junta Directiva / Socios Propietarios
Salario:	SMLV (Proyectado base)

Nota. El Gerente General es el responsable de liderar y coordinar las actividades estratégicas, administrativas y comerciales de la empresa, asegurando el cumplimiento de los objetivos y la sostenibilidad del negocio (Fayol, 1987).

En conclusión, el cargo de Gerente General representa la base estratégica y administrativa de la empresa, ya que concentra las funciones de planeación, organización, dirección y control necesarias para garantizar el adecuado funcionamiento del negocio. Su gestión permite coordinar las áreas de producción, mercadeo y ventas, optimizar el uso de los recursos disponibles y orientar las acciones empresariales hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales, contribuyendo al crecimiento y sostenibilidad de la empresa en el mercado de chaquetas de cuero artesanales.

A continuación, se detalla la descripción del cargo de Maestro Marroquinero, estableciendo las competencias, funciones y responsabilidades fundamentales requeridas para

garantizar la excelencia operativa en el área de Producción y Calidad de la empresa. Este perfil ha sido estructurado para asegurar que la ejecución técnica de las prendas, desde el patronaje hasta los acabados finales, se alinee con los estándares de calidad y la propuesta de valor artesanal de El Legado del Cuero.

Tabla 15

Perfil: maestro de confección marroquinero(confeccionista)

CARGOS: Maestro Marroquinero(confeccionista).	
Área: Producción y Calidad	
Propósito del Cargo:	
Planificar, coordinar y ejecutar los procesos de fabricación de las chaquetas de cuero artesanales, garantizando altos estándares de calidad en el corte, confección, ensamble y acabados, con el fin de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.	
Características Generales	
Edad:	23 - 55 años
Sexo:	Indistinto
Estado Civil	Indistinto
Formación Profesional	
Estudios	Técnico, tecnólogo o formación empírica certificable en marroquinería, confección industrial, diseño de modas o áreas afines.
Competencias Técnicas	Manejo de maquinaria de confección industrial.
	Corte y patronaje de cuero.
	Técnicas de costura especializada en cuero.
	Control de calidad de productos marroquineros.
	Interpretación de moldes y fichas técnicas.
	Manejo de herramientas de corte y acabados.
Experiencia	Mínimo 2 años en procesos de confección de prendas de cuero, marroquinería o manufactura artesanal.
Habilidades	Atención al detalle.
	Precisión en el trabajo manual.
	Organización.
	Responsabilidad.
	Trabajo en equipo.

	Orientación a la calidad.
	Capacidad para solucionar problemas durante la producción.
Funciones	Elaborar los moldes y patrones requeridos para la fabricación de las chaquetas.
	Realizar el corte técnico de cuero y demás materiales utilizados en la producción.
	Ejecutar los procesos de confección, ensamble y acabados de las prendas.
	Verificar el cumplimiento de los estándares de calidad establecidos por la empresa.
	Supervisar el correcto uso de la maquinaria y herramientas de trabajo.
	Coordinar las actividades del auxiliar de producción durante el proceso productivo.
	Optimizar el aprovechamiento de las materias primas para reducir desperdicios y mermas.
	Informar a la Gerencia sobre requerimientos de materiales, equipos o mejoras en los procesos productivos.
	Garantizar que cada producto terminado cumpla con las especificaciones acordadas con el cliente.
Área a Quien reporta	Junta Directiva / Socios Propietarios
Tipo de contrato	Término fijo a 1 año, con periodo de prueba de tres (3) meses iniciales.
Jornada laboral	Tiempo completo (42 horas semanales según ley vigente, con flexibilidad horaria).
Indicadores de desempeño	Índice de desperdicio de materia prima: Porcentaje de cuero y materiales auxiliares aprovechados vs. desperdiciados por errores de corte o patronaje.
	Tiempo promedio de ciclo de producción: Tiempo total desde el corte hasta el acabado final por unidad, comparado con el tiempo estándar establecido.
	Tasa de reproceso: Porcentaje de prendas que requieren ajustes técnicos o correcciones post-ensamblaje por fallas en la costura o acabado.
	Cumplimiento del plan de producción: Porcentaje de chaquetas terminadas y listas para entrega dentro de las fechas pactadas en el cronograma de pedidos.
	Índice de calidad (Defectos por unidad): Número de prendas con defectos técnicos detectados en la inspección final antes de la entrega

Periocidad de evaluación	Semestral (alineado con el ciclo de planificación y revisión financiera de la empresa).
Salario:	SMLV (Proyectado base)

Nota: Las condiciones del perfil y el salario proyectado se ajustan a la realidad del sector manufacturero en Cúcuta y están sujetos a actualizaciones según la evolución y capacidad operativa de la empresa.

La definición técnica de este perfil asegura que la operatividad de El Legado del Cuero cuente con el rigor artesanal necesario para sostener su propuesta de valor. Al establecer estándares claros para el Maestro Marroquinero, la empresa no solo garantiza la calidad superior del producto final, sino que también organiza sus procesos internos de manera eficiente, facilitando una escalabilidad ordenada y competitiva en el mercado de la ciudad de Cúcuta.

4.5 Constitución Empresa y Aspectos Legales

4.5.1 Forma legal de la empresa

El Legado del Cuero nacerá como una Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.), bajo el amparo de la Ley 1258 de 2008 (Congreso de la República de Colombia, 2008). Se elige este camino porque brinda la flexibilidad necesaria para empezar, permitiendo que la responsabilidad de quienes forman parte del proyecto se limite al aporte de cada uno. Además, hacer el trámite por documento privado ante la Cámara de Comercio de Cúcuta permite avanzar con agilidad, facilitando que, en el futuro, se puedan invitar a nuevos inversionistas o realizar ajustes según el crecimiento del negocio (Ministerio de Comercio, Decreto 4463 de 2008: Por el cual se reglamenta la Ley 1258 de 2008.)

4.5.1.1 Registro y constitución. El proceso inicia con la elaboración de los estatutos, documento donde se definen el funcionamiento de la sociedad, el objeto social y los aportes de cada socio. Con este paso definido, se procede a realizar la inscripción ante la Cámara de Comercio de Cúcuta para obtener la matrícula mercantil. Este registro es obligatorio según lo

establecido en el Artículo 19 y siguientes del Código de Comercio de Colombia, el cual señala la obligación de todo comerciante de matricularse y llevar una contabilidad (Congreso de la República de Colombia, 2006).

Realizar este registro es fundamental, ya que otorga personalidad jurídica, permitiendo actuar legalmente como empresa ante la DIAN, entidades bancarias y clientes. Al constituirse como S.A.S. bajo la Ley 1258 de 2008, el trámite resulta más eficiente, al permitir la formalización mediante documento privado, lo cual optimiza los costos operativos (Congreso de la República de Colombia, 2008). Esta formalización permite dar cumplimiento a lo exigido por la Ley 590 de 2000, la cual promueve la formalización y el desarrollo de las pequeñas empresas en el país (Congreso de la República de Colombia., 2008.).

4.5.1.2 Capital social. El capital social de El Legado del Cuero reúne los recursos iniciales aportados por los socios para equipar el taller, adquirir maquinaria plana, herramientas y la materia prima necesaria. Este capital se divide en acciones ordinarias, que otorgan a los socios tanto derechos económicos como poder de decisión en la sociedad.

Para fijar este monto, el proyecto se ajusta a lo que exige el Artículo 392 del Código de Comercio, el cual establece suscribir al menos la mitad del capital autorizado al momento de la constitución y pagar, como mínimo, una tercera parte del valor de cada acción (Congreso de la República de Colombia, 1971). La figura de la S.A.S. ofrece una ventaja clave, pues conforme a la Ley 1258 de 2008, permite pagar el capital suscrito en un plazo de hasta dos años (Congreso de la República de Colombia, 2008). Esto brinda un respiro financiero importante para que el negocio comience a generar sus propios ingresos antes de completar el desembolso total.

Todo esto queda detallado en el acta de constitución, donde se especifica el aporte de cada integrante, manteniendo la transparencia que solicita la Superintendencia de Sociedades (Congreso de la República de Colombia., 2008.).

Con esto, se logra que la empresa arranque con una base financiera clara y, sobre todo, que la responsabilidad se limite a lo aportado, protegiendo así el patrimonio personal de los socios.

4.5.1.3 Requisitos legales y regulatorios. La operación del taller El Legado del Cuero requiere el cumplimiento de normas técnicas, laborales y ambientales para asegurar la legalidad y sostenibilidad en Cúcuta.

4.5.1.4 Formalización Comercial y Propiedad Industrial. La organización se formalizará mediante la inscripción en el Registro Mercantil ante la Cámara de Comercio de Cúcuta y la obtención del Registro Único Tributario (RUT) ante la DIAN, cumpliendo con las obligaciones tributarias, incluido el Impuesto de Industria y Comercio (ICA). Adicionalmente, se contempla el registro del signo distintivo "El Legado del Cuero" ante la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC), protegiendo la propiedad intelectual del emprendimiento contra usos no autorizados (Colombia. Presidencia de la República, 1971).

4.5.1.5 Normatividad técnica. La apertura del establecimiento exige el certificado de uso de suelo de la Secretaría de Planeación Municipal, el cual valida la actividad en la zona elegida. Se debe obtener el concepto sanitario conforme a las disposiciones de salud pública para talleres de manufactura. Asimismo, la empresa debe inscribirse en el Registro Nacional de Bases de Datos (RNBD) para proteger la información de los clientes, dando cumplimiento a la normativa de protección de datos personales (Congreso de la República de Colombia., 2012).

4.5.1.6 Normatividad laboral. La vinculación de personal se rige por el Código Sustantivo del Trabajo (Ministerio de Trabajo, 1950), garantizando el pago de prestaciones y beneficios legales, así como la afiliación al Sistema de Seguridad Social Integral en salud, pensiones y riesgos laborales (Congreso de la República de Colombia., 2012). Adicionalmente, se requiere la implementación de un Reglamento Interno de Trabajo para establecer las normas de seguridad y los procesos operativos internos.

4.5.1.7 Normatividad ambiental. Las actividades productivas se ajustan a la Ley 99 de 1993 (Congreso de la República de Colombia, 1993). Es necesario ejecutar un plan de manejo de residuos sólidos y controlar estrictamente el uso de químicos empleados en el tratamiento del cuero. Los vertimientos deben cumplir con las exigencias ambientales vigentes para prevenir cualquier impacto negativo en el entorno (Congreso de la República de Colombia, 1993).

En cumplimiento del Decreto 1072 de 2015, la empresa implementará y mantendrá el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), con el fin de prevenir riesgos, accidentes y enfermedades laborales para todos los colaboradores del taller (Congreso de la República de Colombia, 2011).

4.5.1.8 Impuestos y obligaciones fiscales. La sociedad está comprometida con el cumplimiento de todas las obligaciones tributarias ante la DIAN y la administración local, actuando bajo las directrices del Estatuto Tributario Nacional.

4.5.1.9 Registro Único Tributario (RUT). La empresa formaliza su inscripción ante la DIAN para obtener el NIT. Este número es indispensable, ya que funciona como la identificación oficial de la sociedad para cualquier clase de trámite legal o comercial.

4.5.1.10 Impuesto sobre la Renta. La entidad presentará anualmente su declaración de renta, calculada sobre los ingresos percibidos en el año gravable y aplicando las tarifas que señala el Estatuto Tributario (Congreso de la República de Colombia, 1989).

4.5.1.11 Impuesto sobre las Ventas (IVA. En caso de comercializar productos gravados y superar los topes de ingresos que fija la ley, la empresa asumirá la responsabilidad de recaudar, declarar y pagar el IVA correspondiente ante la DIAN, siguiendo las disposiciones sobre impuestos a las ventas (Congreso de la República de Colombia, 1989).

4.5.1.12 Impuesto de Industria y Comercio (ICA). Este es un tributo que se cancela directamente ante la Alcaldía de Cúcuta por ejercer la actividad comercial. La tarifa que corresponde pagar depende exclusivamente del código de actividad económica que se registra en el RUT (Congreso de la República de Colombia, 1983).

4.5.1.13 Retención en la Fuente. La empresa asume su rol como agente retenedor cada vez que realice pagos por servicios, compras o pago de salarios. La responsabilidad es trasladar esos dineros a la DIAN, cumpliendo estrictamente con los plazos que la ley establece.

La empresa se mantendrá actualizada frente a las modificaciones introducidas por la reforma tributaria vigente, asegurando el cumplimiento de las nuevas disposiciones normativas y ajustes en las tarifas o procedimientos tributarios establecidos por el Gobierno Nacional (Congreso de la República de Colombia, 1983).

Como parte de los deberes formales, se adoptará el sistema de facturación electrónica conforme a las exigencias de la DIAN, garantizando la expedición de comprobantes válidos para todas las operaciones comerciales (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, 2020)."

4.5.2 Protección de propiedad intelectual

Proteger los activos intangibles de "El Legado del Cuero" no es solo un trámite, es cuidar la esencia en un mercado tan competitivo como el de la marroquinería. Todo este camino legal se apoya en la Decisión 486 de 2000 (Comisión de la Comunidad Andina, 2000), que marca las reglas del juego para la propiedad industrial aquí en Colombia.

Registro de marca: la identidad el nombre "El Legado del Cuero" junto con el logotipo debe pasar por la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC). Este registro es clave, da la exclusividad para usar la marca en todo el país y, lo más importante, frena a cualquiera que intente usar signos similares para confundir a los clientes (Comisión de la Comunidad Andina., 2000.).

4.5.2.1 Protección de signos distintivos. Ver la marca registrada es para el cliente una señal de confianza y respaldo. La ley permite mantener este registro por diez años y renovarlo las veces que sea necesario, algo vital para que el esfuerzo y el valor que se le debe poner al negocio no se pierdan con el paso del tiempo (Comisión de la Comunidad Andina., 2000.).

Propiedad intelectual y diseños, cuando selanza una chaqueta con un diseño especial, se asegura de evaluar qué protección le queda mejor, ya sea como diseño industrial o bajo derechos de autor. Es la forma de defender el carácter innovador de cada pieza y evitar que modelos únicos, creados con tanto detalle, sean copiados (Congreso de la República de Colombia, 1982).

4.5.3 Cumplimiento normativo y ético

Para que el taller funcione correctamente, es necesario trabajar con transparencia y responsabilidad en cada trato. Esto empieza por proteger la información de los clientes, algo que es obligatorio y necesario para generar confianza (Congreso de la República de Colombia, 2012).

Protección de datos personales: Toda la información que se recolecta de los clientes se maneja bajo los parámetros de la Ley 1581 de 2012 (Congreso de la República de Colombia,

2012). Esto implica tener claros los permisos de uso y los avisos de privacidad para respetar los derechos de cada persona (Congreso de la República de Colombia., 2012).

Además del cumplimiento de la Ley 1581, se procederá con la inscripción de las bases de datos de clientes en el Registro Nacional de Bases de Datos (RNBD) administrado por la Superintendencia de Industria y Comercio, según lo ordena la normativa vigente (Congreso de la República de Colombia, 2012).

Ética en la cadena de suministro, el compromiso es comprar insumos solo a proveedores que trabajen de forma legal y clara. Esto ayuda a que el negocio se mantenga lejos de mercados informales y asegure que tanto el cuero como los demás materiales cumplen con estándares básicos de calidad y respeto al entorno.

Integridad comercia, se busca la honestidad con quien compra. No se permiten prácticas engañosas ni publicidad que confunda, ya que la meta es seguir las reglas del Estatuto del Consumidor y competir de manera justa (Congreso de la República de Colombia, 2011).

4.5.4 Asesoramiento legal

Como el mundo legal puede ser complejo, el proyecto cuenta con el apoyo de un abogado especializado. Esto sirve para prevenir problemas y tener un respaldo cuando surjan dudas en temas de empresa o negocios (Código de Comercio, 1971).

Gestión societaria, tener una asesoría legal ayuda a mantener los papeles al día, como los estatutos o las actas de la empresa, cumpliendo con lo que pide la Superintendencia de Sociedades (Colombia. Presidencia de la República, 1971).

Soporte en contratos, cualquier acuerdo con proveedores o contratos de trabajo pasa por una revisión jurídica. La idea es que los documentos queden bien redactados para proteger el negocio ante cualquier imprevisto (Código Civil, 1887).

Seguimiento a las normas, la asesoría también sirve para estar pendientes de cualquier cambio en las leyes que afectan a los talleres de marroquinería en Cúcuta, asegurando que el negocio esté alineado con lo que exige el Estado.

4.6 Gastos de Puesta en Marcha.

Antes de que la primera pieza salga del taller, el proyecto requiere de una serie de inversiones iniciales que preparan el terreno para el funcionamiento del negocio. Estos gastos constituyen los cimientos sobre los cuales se edifica la marca y han sido planificados bajo criterios de eficiencia financiera. Los puntos fundamentales que integran esta etapa son:

Formalización legal: Comprende los costos asociados a la constitución de la sociedad y la gestión de documentos ante las autoridades, cumpliendo con los requisitos de la Ley 590 de 2000 (Ley Mipyme), la cual facilita la creación y el desarrollo de nuevas unidades productivas (Congreso de la República de Colombia, 1996).

A continuación, se visualizará lo primeros gastos depuesta en marcha de a empresa el legado del cuero.

Tabla 16

Gastos de puesta en marcha

Concepto	Valor (COP)
Equipos y mobiliario – Taller de confección	**$13.725.000**
Equipos y mobiliario – Showroom	**$4.550.000**
Constitución SAS	$800.000
Registro de marca ante la SIC	$200.000
Inventario inicial de cuero e insumos	$2.665.800
Publicidad inicial	$600.000
Diseño página web	$500.000
Capital de trabajo	$2.500.000
Mano de obra (2 operarios)	$5.634.200
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	**$ 31.175.000**

Nota: Los valores presentados son estimaciones basadas en precios de mercado locales y pueden variar según proveedor, calidad de los insumos y condiciones del entorno económico.

En conclusión, la inversión inicial estimada permite evidenciar la viabilidad financiera del proyecto, al estructurar de manera clara los recursos necesarios para su puesta en marcha. Asimismo, refleja una distribución equilibrada de los costos entre dotación, operación y formalización del negocio.

Adecuación del taller: Incluye la inversión necesaria para adaptar el espacio físico, asegurando que cumpla con las condiciones técnicas y sanitarias exigidas para la marroquinería, conforme a las normas de salud pública vigentes.

Equipamiento inicial: Abarca la adquisición de la maquinaria plana y el herramental indispensable para que el Maestro Marroquinero desarrolle su labor. Según Chiavenato (2019), la inversión en activos fijos debe alinearse con la capacidad operativa proyectada para asegurar la eficiencia desde el primer ciclo de producción.

Primer ciclo de producción: Se refiere a la compra de insumos básicos, como las primeras partidas de cuero y accesorios, para materializar los diseños. Esta inversión inicial permite establecer el inventario necesario para la comercialización, base esencial para el flujo de caja del negocio.

Identidad y marca: Considera la inversión para el registro formal ante la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC), garantizando que la identidad del proyecto cuente con protección legal bajo la Decisión 486 de 2000 (Comisión de la Comunidad Andina, 2000).

Estos recursos representan el impulso necesario para el arranque. La planificación de cada uno de estos desembolsos busca un equilibrio cuidadoso entre los estándares de calidad que requiere una marca de carácter premium y la eficiencia en el manejo de los activos que exige la gestión financiera responsable (Superintendencia de Sociedades., 2021).

4.6.1 Sustento técnico de la inversión inicial

Equipos y mobiliario (Taller y Showroom - $18.275.000): Inversión destinada a maquinaria industrial de alta precisión y mobiliario para el showroom, fundamentales para garantizar la calidad técnica y la experiencia de usuario de la marca.

Gestión legal y formalización ($1.000.000): Costos asociados a la constitución de la SAS y el registro de marca ante la SIC, asegurando el marco legal y la propiedad intelectual de El Legado del Cuero.

Inventario inicial ($2.665.800): Stock estratégico de cuero e insumos ajustado al modelo de producción bajo demanda, optimizando recursos y evitando el almacenamiento innecesario.

Marketing y presencia digital ($1.100.000): Recursos para el desarrollo de la página web y campañas de lanzamiento inicial, pilares del modelo híbrido de captación de clientes.

Mano de obra ($5.634.200): Garantía del pago de salarios para el equipo técnico durante la fase de puesta en marcha, asegurando la retribución justa y la dedicación exclusiva del personal desde el día uno.

Capital de trabajo ($2.500.000): Fondo de maniobra operativo para cubrir gastos operativos menores e imprevistos durante los primeros meses, manteniendo la liquidez necesaria para la estabilidad del negocio.

CAPÍTULO V Módulo Financiero

5 Módulo Financiero

5.1 Proyección de ventas.

El negocio se sostiene en fabricar chaquetas de cuero artesanales a pedido. Con este modelo, las ventas que se proyectan salen directamente del estudio realizado en la ciudad de Cúcuta y de lo que se puede producir en el taller. Es una forma de trabajar más sensata, lo que ayuda a no desperdiciar material y evita arriesgarse con stock que se queda quieto.

La encuesta arrojó resultados concluyentes: el 93,3% de los consumidores prefiere cuero legítimo y opta por la personalización de la prenda. Además, se identificó, que la mayoría de los clientes compran estas chaquetas para ocasiones especiales o una vez al año. Como es una compra que la gente planea, el sistema de pedidos funciona perfecto. En cuanto a lo que están dispuestos a pagar, el rango está entre $300.000 y $500.000, lo que queda justo con el precio base de $400.000 y da un buen margen de seguridad (Womack, 2003).

Para los próximos cinco años, se proyecta un crecimiento progresivo. Se combinará la venta digital con la atención en el showroom, con el objetivo de posicionar la marca en el mercado, incentivar la recomendación voz a voz y fomentar la fidelización de los consumidores. La estrategia busca consolidar la participación de mercado en Cúcuta de manera gradual, fundamentada en la calidad del trabajo artesanal para garantizar el posicionamiento de la empresa.

5.1.1 Tamaño del mercado

El tamaño del mercado para este proyecto está compuesto por hombres y mujeres de entre 18 y 45 años que viven en Cúcuta, personas que en realidad valoran vestir prendas exclusivas, bien hechas y, sobre todo, que se puedan personalizar a su gusto. Este segmento se inclina

bastante por productos en cuero natural, buscando una alternativa distinta a lo que normalmente se encuentra en las tiendas comerciales.

Según (Kotler & Keller, 2016), el mercado no es más que el grupo de consumidores, actuales o potenciales, que tienen una necesidad puntual y, claro, la capacidad y las ganas de comprar algo específico. Bajo esta premisa, la investigación de campo mostró que la excelente aceptación por parte del mercado objetivo, las prendas en cuero legítimo y que, además, ven optimismo el tema de la producción bajo pedido. También se logra evidenciar ver que buena parte de los posibles clientes compran estas prendas seguido o para fechas especiales, lo que confirma que hay una demanda real para el negocio.

Por otra parte, segmentar el mercado ayuda a separar grupos con gustos parecidos, lo cual facilita bastante el diseño de estrategias comerciales que funcionen (Kotler & Keller, 2016). Con los datos que se tienen, definen tres niveles para el proyecto: mercado potencial, objetivo y meta. El potencial es básicamente toda la gente que podría interesarse en chaquetas de cuero; el objetivo lo forman aquellos que cumplen con el perfil demográfico y de comportamiento que se busca; y finalmente, el mercado meta es esa parte del objetivo que se planea atender durante los primeros años de trabajo.

5.1.2 Tabla de proyección de ventas y Justificación

El comportamiento proyectado de ventas responde a un modelo de crecimiento escalonado basado en la consolidación progresiva de la marca, la expansión geográfica hacia mercados de mayor demanda como Bogotá y el aumento de la capacidad operativa mediante la incorporación de un segundo confeccionista.

Durante el primer año, las ventas se fundamentan en la validación del mercado local en Cúcuta, alcanzando 250 unidades, cifra alineada con la fase inicial de posicionamiento. A partir del segundo año, se proyecta un crecimiento del 20% anual, asociado al fortalecimiento de canales digitales, reconocimiento de marca y apertura a nuevos mercados. En los años posteriores, el crecimiento se mantiene de forma sostenida gracias a la ampliación de la capacidad productiva y la diversificación del mercado objetivo, lo cual permite incrementar gradualmente el volumen de ventas sin comprometer la calidad del producto artesanal.

La proyección de ventas estima el comportamiento de los ingresos del negocio durante cinco años, basada en la capacidad de producción y la demanda identificada. Este análisis incorpora un crecimiento progresivo asociado a la consolidación de la marca y su expansión comercial.

Tabla 17

proyección de ventas

Año	Unidades de Chaquetas	Ingresos Chaquetas (COP)	Ingresos Multimarca Terceros (COP)	Ingresos Totales Brutos (COP)
Año 1	250	$ 100.000.000	$ 72.000.000	$ 172.000.000
Año 2	300	$ 125.400.000	$ 77.800.000	$ 203.200.000
Año 3	360	$ 157.251.600	$ 82.980.000	$ 240.231.600
Año 4	432	$ 197.193.312	$ 86.989.800	$ 284.183.112
Año 5	518	$ 247.089.626	$ 89.105.600	$ 336.195.226

Nota: Las cifras presentadas corresponden a estimaciones proyectadas con base en la capacidad de producción inicial, el precio promedio de venta y un crecimiento de 20% anual, asociado a la expansión del mercado y el posicionamiento de la marca elaboración propia (2026).

La proyección de ventas evidencia un crecimiento sostenido del negocio a lo largo del periodo analizado, lo cual refleja la viabilidad comercial del proyecto bajo el modelo de producción artesanal bajo pedido. El incremento gradual en las unidades vendidas se sustenta en la expansión geográfica, el fortalecimiento de la marca y la ampliación de la capacidad

productiva. En conjunto, estos factores permiten concluir que el proyecto presenta un comportamiento financiero favorable y con potencial de escalabilidad en el mediano plazo.

5.1.2.1 Justificación de la Estructura de Ingresos. La proyección de ingresos del proyecto se fundamenta en un modelo de negocio híbrido estructurado estratégicamente para el contexto comercial y climático de la ciudad de Cúcuta. Para garantizar la viabilidad financiera y la sostenibilidad operativa a largo plazo, los ingresos se dividen en dos líneas comerciales complementarias. Línea de Producción Propia (Chaquetas de Cuero): Corresponde al núcleo operativo del proyecto. Se proyecta una venta inicial de 250 unidades para el Año 1, con un ritmo de crecimiento del 20% anual en volumen.

Los precios de venta se indexan anualmente a partir de una tasa de inflación estimada, asegurando la protección del margen de contribución frente al incremento de los costos de las materias primas directas. Línea Multimarca de Comercialización (Terceros), Responde a una estrategia de mitigación del riesgo financiero y optimización de la capacidad instalada del Showroom. Dado que la chaqueta de cuero es un bien de consumo estacional y de baja rotación en climas cálidos, la incorporación de artículos de marroquinería complementarios comprados a terceros (bolsos, calzado y correas) asegura un flujo de caja constante y de alta liquidez mensual. Esta diversificación de ingresos permite diluir los costos fijos de la empresa (arrendamiento, servicios y nómina prestacional del confeccionista y el administrador) desde el primer año de operación. De este modo, se reduce drásticamente la presión sobre la línea de manufactura textil, estabilizando el punto de equilibrio operativo y garantizando la obtención de utilidades netas positivas desde el periodo de arranque del negocio.

5.1.3 Participación del mercado.

La participación de mercado del presente proyecto se analiza a partir del segmento específico de consumidores interesados en chaquetas de cuero en la ciudad de Cúcuta y su posterior expansión hacia otras ciudades como Bogotá. Dado que se trata de un producto de carácter nicho, enfocado en la personalización y la producción artesanal, la competencia directa es limitada, aunque existen alternativas dentro del sector de confecciones y moda. En la etapa inicial, el proyecto se estima con una participación exacta del 2,08% del mercado meta local (equivalente a 250 unidades anuales frente a un nicho de 12.000 personas), considerando la capacidad de producción instalada y el enfoque de ventas bajo pedido. A medida que la marca se consolide y se amplíe la capacidad operativa, especialmente con la entrada a nuevos mercados, se proyecta un crecimiento progresivo de esta participación.

Este comportamiento es coherente con lo planteado por (Kotler & Keller, 2016), quienes señalan que la participación de mercado de una empresa depende de su capacidad para diferenciarse, posicionarse en la mente del consumidor y capturar segmentos específicos dentro de un mercado competitivo. En este sentido, la estrategia del proyecto se fundamenta en la diferenciación del producto, la calidad del cuero, el diseño personalizado y la expansión geográfica, lo cual permite fortalecer el posicionamiento de la marca dentro del sector de moda en cuero artesanal.

Para dimensionar el alcance comercial del proyecto en su fase inicial, se realizó un ejercicio de segmentación cuantitativa en cascada, partiendo de la demografía general hasta aislar el nicho de clientes con intención de compra real. En la siguiente tabla se detallan las variables del mercado analizado, los criterios de cálculo aplicados y el porcentaje de penetración resultante para el primer año de operaciones.

Tabla 18

Dimensionamiento del mercado y estimación de la participación operativa para el periodo inicial

Variable de mercado	Expresión matemática aplicada	Cifra resultante
Mercado potencial	Población adulta base de Cúcuta	480.000 personas
Mercado objetivo	480.000 × 50 %	240.000 personas
Mercado meta	240.000 × 5 %	12.000 personas
Capacidad operativa (Año 1)	Meta de producción del plan de ventas	250 unidades
Participación proyectada	(250 ÷ 12.000) × 100	**2,08 %**

Nota. Elaboración propia (2026). Datos de población base proyectados estadísticamente con fundamento en los censos demográficos del DANE para San José de Cúcuta, aplicando filtros de rango de edad productiva (18-65 años) e indexando el indicador de intención de compra del 5% validado en la investigación de campo.

En conclusión, los resultados demuestran que capturar una participación de mercado del 2,08% en el Año 1 es una meta comercialmente viable y prudente para una marca emergente en Cúcuta. Este porcentaje no solo satura de manera óptima la capacidad instalada inicial del taller (250 unidades), sino que deja un margen de crecimiento del 97,9% dentro del mercado meta para absorber los incrementos de producción proyectados a mediano plazo.

5.2 Inversión y financiación

La inversión y financiación del presente proyecto comprenden la identificación y asignación de los recursos económicos necesarios para la puesta en marcha del negocio de producción y comercialización de chaquetas de cuero artesanales. Esta etapa constituye un elemento clave dentro del análisis financiero, ya que permite determinar la viabilidad del proyecto y la forma en que se estructuran los recursos para cubrir activos fijos, capital de trabajo, insumos, adecuaciones y demás costos asociados al inicio de operaciones.

De acuerdo con Gitman y Zutter (2012), la inversión inicial en un proyecto empresarial representa la asignación de recursos con el objetivo de generar beneficios futuros, mientras que la financiación se refiere a la forma en que dichos recursos son obtenidos, ya sea mediante

capital propio, deuda o una combinación de ambas fuentes. En este sentido, una adecuada estructura de financiación permite optimizar el uso de los recursos, reducir riesgos financieros y garantizar la sostenibilidad del negocio en su etapa inicial (Gitman, 2012).

Bajo este enfoque, el proyecto adopta una estructura de inversión integral que contempla tanto los aspectos productivos como administrativos y comerciales. Asimismo, la financiación se plantea bajo un esquema mixto, combinando aportes propios, apoyo familiar y recursos provenientes de crédito externo, lo cual permite mantener un equilibrio financiero adecuado y asegurar la viabilidad del emprendimiento en su fase de arranque.

La siguiente tabla presenta la estructura de inversión inicial del proyecto, detallando la distribución de los recursos económicos necesarios para la puesta en marcha del negocio. Se incluyen activos fijos, activos intangibles, adecuaciones y capital de trabajo, con el objetivo de garantizar la correcta operación del modelo de negocio desde su etapa inicial.

Tabla 19
Inversión inicial

Categoría	**Concepto**	**Valor (COP)**
Activos Fijos (Tangibles)	Equipos y mobiliario – Taller de confección	$ 13.725.000
	Equipos y mobiliario – Showroom	$ 4.550.000
Activos Intangibles (Diferidos)	Constitución SAS	$ 800.000
	Registro de marca ante la SIC	$ 500.000
	Publicidad inicial de lanzamiento	$ 600.000
	Diseño e implementación de página web	$ 500.000
Adecuaciones	Adecuación física del local comercial	$ 1.500.000
Capital de Trabajo Inicial	Inventario inicial de cuero e insumos	$2.665.800
	Capital de trabajo operativo líquido	$2.500.000
	Mano de obra (2 operarios)	$5.634.200
TOTAL INVERSIÓN INICIAL		**$ 31.175.000**

Nota: Las cifras presentadas corresponden a los requerimientos de capital pre operativo netos de IVA. Los activos intangibles y adecuaciones se amortizarán según las políticas

contables del proyecto, mientras que el capital de trabajo garantiza la liquidez operativa del taller durante el ciclo inicial de producción**.**

La estructura de inversión inicial evidencia una adecuada distribución de los recursos necesarios para la implementación del proyecto, asegurando tanto la capacidad productiva como la operatividad administrativa y comercial del negocio. Esta organización financiera permite una puesta en marcha eficiente, reduciendo riesgos operativos y garantizando la sostenibilidad del proyecto en su etapa inicial.

Las fuentes de financiación del presente proyecto describen el origen de los recursos económicos necesarios para cubrir la inversión inicial. Estas fuentes permiten determinar el nivel de endeudamiento, la participación de capital propio y la viabilidad financiera del negocio en su etapa de arranque.

Tabla 20
Fuentes de financiación

Fuente de Financiación	Monto (COP)	Participación (%)
Aporte propio (Emprendedor)	$ 15.000.000	48,10%
Aporte familiar / socios	$ 8.000.000	25,70%
Crédito bancario o microcrédito	$ 8.175.000	26,20%
TOTAL	**$ 31.175.000**	**100,00%**

Nota: La estructura de financiación combina recursos propios, apoyo familiar y un crédito externo, con el fin de reducir el riesgo financiero inicial y mantener un nivel de endeudamiento controlado durante la etapa de arranque del negocio elaboración propia (2026).

La estructura de financiación del proyecto permite cubrir la totalidad de la inversión inicial mediante una combinación equilibrada de capital propio, apoyo familiar y financiación externa. Este modelo mixto reduce la dependencia del endeudamiento bancario, mejora la estabilidad financiera del negocio en su etapa inicial y facilita la sostenibilidad operativa durante el proceso de consolidación y crecimiento.

5.2.1 Plan de inversión

El plan de inversión de este proyecto está diseñado para organizar y detallar, de manera clara, el destino de los recursos económicos requeridos para poner en marcha la operación de producción y venta de chaquetas de cuero artesanales. Con este plan, es posible establecer con precisión en qué se va a invertir el capital inicial, garantizando que la empresa comience a operar de forma ordenada, eficiente y, sobre todo, sostenible desde el primer día.

Es importante ver la inversión no solo como la simple compra de activos, sino como la estructura base que permite que el proyecto funcione bien desde el inicio. Por esto mismo, es fundamental hacer una distribución sensata de los recursos entre los distintos elementos productivos, administrativos y comerciales, asegurándose de que cada área del negocio cuente con lo necesario para operar.

De acuerdo con (Sapag Chain, 2008), la inversión en un proyecto se entiende como la asignación de recursos económicos orientados a poner en marcha una idea de negocio; esto incluye activos fijos, intangibles, adecuaciones locativas y capital de trabajo. Una estructuración adecuada de estos elementos no solo permite iniciar operaciones, sino que también ayuda a reducir riesgos financieros y a aprovechar mejor los recursos que se tienen disponibles.

Bajo esta lógica, la inversión se ha distribuido en varios frentes. Primero, se debe tener los activos fijos, que incluyen la maquinaria, el equipo y el mobiliario necesario para el taller de confección y el showroom, piezas claves para el desarrollo de la actividad. Luego, están los activos intangibles, que abarcan el proceso de constitución legal de la empresa (SAS) y el registro de la marca ante la SIC; estos pasos son fundamentales para darle formalidad al negocio y proteger la propiedad industrial en el mercado.

Por otra parte, se han contemplado las adecuaciones del local, que son necesarias para adaptar el espacio físico a las exigencias técnicas del taller y a la comodidad de quienes puedan visitar el taller, buscando un entorno funcional tanto para el proceso productivo como para la experiencia del cliente.

En definitiva, este plan de inversión permite que el proyecto arranque con bases sólidas y organizadas, lo que asegura que los recursos se utilicen de manera correcta y facilita la sostenibilidad del negocio en sus primeras etapas.

5.2.2 Estrategias de financiamiento

Las estrategias de financiamiento para este proyecto tienen como fin definir con claridad el origen de los recursos económicos necesarios para poner en marcha el negocio de chaquetas de cuero artesanales. Es un paso vital dentro de el análisis financiero, ya que permite establecer la estructura del capital inicial, asegurando la viabilidad y la salud económica del emprendimiento desde que se empieza a operar (Gitman, 2012).

Decidir cómo financiarse implica mucho más que solo conseguir el dinero; requiere una planificación cuidadosa sobre la procedencia y la composición de estos fondos. Tal como sugieren (Gitman, 2012), las empresas pueden apalancarse en capital propio, asumir deuda o buscar una mezcla de ambas opciones. Al final, esto influye de forma directa en el riesgo que se corre, la rentabilidad esperada y, sobre todo, en la estabilidad financiera que tendrá el negocio a largo plazo. De ahí la importancia de estructurar este apartado con criterio para mantener el control y optimizar cada peso disponible.

Bajo esta lógica, se ha adoptado una estrategia de financiamiento mixta. Básicamente, se integran aportes de capital propio, el apoyo de la familia y, si fuera necesario, la apertura a créditos externos. Esta combinación ayuda a cubrir la inversión inicial de manera equilibrada, sin

quedar atados exclusivamente a la deuda bancaria, asegurando que la ejecución del proyecto sea fluida durante sus primeros pasos, pero bajo una estructura financiera sostenible y bien controlada (Gitman, 2012).

5.2.2.1 Fuentes de financiamiento

Las fuentes de financiamiento del presente proyecto corresponden al origen de los recursos económicos necesarios para cubrir la inversión inicial del negocio de producción y comercialización de chaquetas de cuero artesanales, garantizando su correcta puesta en marcha y operación.

En este caso, el proyecto se estructura bajo un esquema de financiación mixto. La principal fuente corresponde al aporte propio del emprendedor, equivalente a $15.000.000 COP (48%), proveniente de ahorros personales y recursos familiares directos, lo cual constituye la base principal del capital inicial. Como segunda fuente, se contempla el aporte familiar o de socios, por un valor de $8.000.000 COP (26%), destinado a complementar la inversión requerida y fortalecer la estructura financiera del proyecto. Finalmente, se incorpora una tercera fuente correspondiente a un crédito bancario o microcrédito, por un valor de $8.175.000 COP (26%), el cual permite completar el capital necesario para la ejecución total del proyecto.

5.2.2.2 Plan de financiamiento

El plan de financiamiento de este proyecto detalla cómo se van a repartir y utilizar los recursos obtenidos de las distintas fuentes de capital, asegurando que se logre cubrir toda la inversión inicial necesaria para poner en marcha el taller de chaquetas de cuero. La idea central de este plan es garantizar que cada peso se maneje de forma eficiente y organizada, lo que es clave para que el negocio arranque con buen pie (Gitman, 2012).

En esta línea, los recursos que provienen de los aportes propios, el apoyo de la familia y el crédito bancario se orientan directamente a los rubros esenciales del proyecto: la compra de la maquinaria y el equipo, la adecuación del local, la adquisición de insumos, los trámites legales y ese capital de trabajo que es fundamental para que el taller empiece a moverse. Así, se logra que cada fuente de financiamiento aporte de manera proporcional al desarrollo de la idea, manteniendo una estructura financiera lo más equilibrada posible.

Por último, el crédito bancario o microcrédito está proyectado como un compromiso financiero a mediano plazo, el cual ira pagando con los ingresos que genere la misma operación del negocio. Bajo este enfoque, se espera que el incremento progresivo en las ventas permita cumplir con las obligaciones sin presionar demasiado el flujo de caja, algo que resulta determinante para mantener la estabilidad y asegurar que el proyecto sea sostenible tanto en esta etapa inicial como en su futura fase de crecimiento.

5.2.3 Costos y gastos de operación

5.2.4 Costo variable unitario

El costo variable unitario permite determinar el valor directo de producción de una sola chaqueta de cuero artesanal. Este análisis se centra únicamente en los insumos que varían según la cantidad producida, lo cual es fundamental para evaluar la estructura de costos del proyecto. A continuación, se presenta el detalle de los componentes que integran este costo por unidad.

Tabla 21

Costo variable unitario

Categoría	Concepto	Unidad	Valor Unitario (COP)
Materias primas directas	Cuero (Principal insumo)	Por chaqueta	$ 120.000
	Forros internos y textiles	Por chaqueta	$ 13.000
	Cremalleras, broches y herrajes	Por chaqueta	$ 15.000
	Hilos, marquillas e insumos menores	Por chaqueta	$ 10.000
Empaque y presentación	Bolsa de tela guardapolvo y empaque Premium	Por chaqueta	$ 7.000
Total			**$ 165.000**

Nota: El costo variable unitario corresponde únicamente a los insumos directos utilizados en la fabricación de una chaqueta de cuero artesanal. Estos valores varían de acuerdo con el nivel de producción, ya que están directamente relacionados con la cantidad de unidades elaboradas.

El análisis del costo variable unitario permite establecer que producir una chaqueta de cuero artesanal tiene un costo directo de **$ 165.000**. Este valor es fundamental para el análisis financiero del proyecto, ya que permite comparar el costo de producción con el precio de venta fijado en $400.000 $, determinando así el margen de contribución por unidad y la viabilidad económica del negocio.

5.2.5 Costos fijos

Los costos fijos representan los gastos mensuales que el proyecto debe asumir de manera constante, independientemente del nivel de producción o ventas. Estos costos son fundamentales para el funcionamiento del negocio, ya que permiten establecer la base mínima operativa necesaria para su sostenimiento. A continuación, se presenta la estructura de los costos fijos del proyecto.

Tabla 22

Costos fijos

Concepto / Rubro	Valor Mensual (COP)	Observación / Justificación Técnica
Arriendo del local (Taller + Showroom)	$ 600.000	Espacio unificado operativo en la ciudad de Cúcuta.
Servicios públicos básicos (Agua, luz e internet)	$ 300.000	Incluye energía comercial requerida para la operación de maquinaria de confección.
Publicidad, marketing digital y redes sociales	$ 100.000	Inversión mensual destinada a pauta local y posicionamiento de marca.
Transporte y envíos nacionales y locales	$ 300.000	Costos asociados a la distribución y entrega de productos a clientes.
Mano de obra directa (Confeccionista)	**$ 2.817.100**	Costo laboral real incluyendo prestaciones sociales y aportes parafiscales.
Mano de obra administrativa (Gerente Showroom)	**$ 2.817.100**	Costo laboral real incluyendo prestaciones sociales y aportes parafiscales.
TOTAL COSTOS FIJOS MENSUALES	**$ 6.934.200**	**Punto de partida para el cálculo del punto de equilibrio del proyecto.**

Nota. Los costos de mano de obra corresponden al costo laboral real por trabajador en Colombia para 2026, incluyendo salario, auxilio de transporte, prestaciones sociales y aportes obligatorios a seguridad social, estimados en $2.817.100 mensuales por empleado.

La estructura de costos fijos mensuales del proyecto asciende a $6.934.200, consolidando el umbral financiero crítico que la empresa debe cubrir para garantizar su continuidad operativa y calcular su punto de equilibrio. Al evaluar la distribución de los rubros, se evidencia una alta concentración en el componente de talento humano, donde la suma de la mano de obra directa y administrativa representa el 81.2% del total ($5.634.200), comportamiento propio de modelos artesanales donde la especialización técnica es el activo principal. En contraste, los costos de infraestructura (arriendo y servicios) se mantienen optimizados en un 13.0% ($900.000) gracias a la unificación física del taller y el showroom en Cúcuta, mientras que el 5.8% restante se asigna a marketing y distribución para apalancar el comercio electrónico. Esta configuración demuestra que el riesgo financiero operativo es moderado y viable para un modelo de producción bajo

pedido, ya que el sostenimiento del negocio no depende de economías de escala masivas, sino de una rotación eficiente de inventario de alto valor percibido desde su etapa de lanzamiento.

5.3 Proyección de ingresos, costos y gastos

La siguiente tabla presenta la proyección de ingresos, costos y gastos del proyecto en un horizonte de cinco años, con el fin de analizar su comportamiento financiero y su evolución en el tiempo. Este análisis permite identificar la rentabilidad esperada del negocio a partir del crecimiento en ventas y la estructura de costos definida.

Tabla 23

Proyección de ingresos y gastos

Año	Unidades (Chaquetas)	Ingresos Chaquetas (COP)	Ingresos Terceros (COP)	Ingresos Totales (COP)	Costos Variables (COP)	Costos Fijos (COP)	Utilidad Operativa (COP)
Año 1	250	$ 100.000.000	$ 72.000.000	$ 172.000.000	$ 80.850.000	$ 83.210.400	$ 7.939.600
Año 2	300	$ 125.400.000	$ 77.800.000	$ 203.200.000	$ 94.590.000	$ 86.954.868	$ 21.655.132
Año 3	360	$ 157.251.600	$ 82.980.000	$ 240.231.600	$ 110.871.900	$ 90.867.837	$ 38.491.863
Año 4	432	$ 197.193.312	$ 86.989.800	$ 284.183.112	$ 130.129.416	$ 94.956.890	$ 59.096.806
Año 5	518	$ 247.089.626	$ 89.105.600	$ 336.195.226	$ 152.923.361	$ 99.229	$ 84.041.915

Nota: Los ingresos totales corresponden a la suma de la producción propia de chaquetas y la comercialización multimarca de terceros en el showroom de Cúcuta. Los costos variables consolidan los insumos de fábrica de las chaquetas ($165.000 por unidad) y el costo de adquisición de las mercancías de terceros (calculado sobre un 55% de su valor de venta).

La proyección financiera a cinco años demuestra la viabilidad económica y la capacidad de escalabilidad del modelo de negocio, caracterizado por una transición inmediata hacia la

rentabilidad operativa desde el Año 1, donde se genera una utilidad de $7.939.600, desvirtuando cualquier escenario de pérdidas iniciales. Este desempeño favorable se fundamenta en un crecimiento sostenido del volumen de ventas de producción propia, el cual registra un incremento anual constante del 20% (pasando de 250 a 518 unidades), lo que dinamiza los ingresos por concepto de chaquetas en un 147% hacia el Año 5. Asimismo, la estrategia multimarca a través de ingresos por terceros actúa como un estabilizador financiero clave durante el periodo, aportando un flujo de caja constante que complementa la facturación total. El factor determinante en la expansión del margen operativo el cual escala de un modesto 4.6% en el Año 1 a un sólido 25.0% en el Año 5 radica en el aprovechamiento de las economías de escala y la dilución de los costos fijos; mientras que los ingresos totales crecen un 95.4%, los costos fijos apenas se incrementan en un 19.2% debido al ajuste inflacionario, demostrando una alta eficiencia en el control del gasto que consolida la sostenibilidad financiera del proyecto a largo plazo.

5.4 Estados financieros

5.4.1 Balance General (proyectado a 5 años)

El balance general proyectado presenta la estructura financiera del proyecto, reflejando la relación entre activos, pasivos y patrimonio a lo largo de cinco años. Este estado permite analizar la evolución económica del negocio y su capacidad de crecimiento y sostenibilidad en el tiempo.

Tabla 24
Balance General

Estructura Contable	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVO					
Efectivo y Bancos	$ 9.435.740	$ 23.471.576	$ 48.451.287	$ 86.824.211	$ 141.411.456
Inventarios (Materia Prima/Mercancía)	$ 5.225.000	$ 5.460.125	$ 5.705.831	$ 5.962.593	$ 6.230.910
Equipos y Mobiliario (Taller y Showroom)	$ 18.275.000	$ 18.275.000	$ 18.275.000	$ 18.275.000	$ 18.275.000
Intangibles Netos (Amortizados)	$ 1.040.000	$ 780.000	$ 520.000	$ 260.000	$ 0
TOTAL ACTIVOS	$ 33.975.740	$ 47.986.701	$ 72.952.118	$ 111.321.804	$ 165.917.366
PASIVO					
Obligaciones Financieras (Crédito Bancario)	$ 6.540.000	$ 4.905.000	$ 3.270.000	$ 1.635.000	$ 0
Cuentas por Pagar (Proveedores)	$ 1.275.000	$ 1.332.375	$ 1.392.332	$ 1.454.987	$ 1.520.461
TOTAL PASIVOS	$ 7.815.000	$ 6.237.375	$ 4.662.332	$ 3.089.987	$ 1.520.461
PATRIMONIO					
Capital Social Aportado	$ 23.000.000	$ 23.000.000	$ 23.000.000	$ 23.000.000	$ 23.000.000
Utilidades Acumuladas / Ejercicio	$ 3.160.740	$ 18.749.326	$ 45.289.786	$ 85.231.817	$ 141.396.905
TOTAL PATRIMONIO	$ 26.160.740	$ 41.749.326	$ 68.289.786	$ 108.231.817	$ 164.396.905
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	$ 33.975.740	$ 47.986.701	$ 72.952.118	$ 111.321.804	$ 165.917.366
VERIFICACIÓN (DIFERENCIA)	$ 0	$ 0	$ 0	$ 0	$ 0

Nota: El Balance General Proyectado cumple estrictamente con el principio de partida doble (Diferencia = $0). El efectivo refleja la liquidez acumulada y el patrimonio evidencia la valorización de la empresa en Cúcuta gracias a las utilidades retenidas.

En conclusión, la estructura del Balance General Proyectado demuestra que el proyecto goza de una sólida salud financiera y una alta capacidad de respaldo económico desde su puesta en marcha. La paulatina reducción de los pasivos, sumada a la extinción total de la obligación financiera en el Año 5, confirma que el flujo de caja del negocio es lo suficientemente robusto para sanear las deudas sin comprometer la operación del taller ni del showroom. Finalmente, el incremento exponencial del patrimonio neto el cual se multiplica por más de siete veces al término del horizonte evaluado ratifica que la estrategia de combinar la confección de chaquetas con la comercialización multimarca de terceros es un modelo altamente rentable que maximiza el valor de la empresa y garantiza el retorno de la inversión para los accionistas.

5.4.2 Estado de Resultados (proyectado a 5 años)

Los estados financieros presentan de forma estructurada la situación económica del proyecto, integrando los ingresos, costos, gastos y resultados obtenidos en un periodo determinado. Esta información permite evaluar la rentabilidad, liquidez y viabilidad del negocio de manera global. A continuación, se presenta la tabla correspondiente a los principales estados financieros proyectados del proyecto.

Tabla 25

Estado de Resultados

Concepto / Cuenta	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Operacionales (Totales)	$ 172.000.000	$ 203.200.000	$ 240.231.600	$ 284.183.112	$ 336.195.226
(–) Costos Variables (Producción/Venta)	$ 80.850.000	$ 94.590.000	$ 110.871.900	$ 130.129.416	$ 152.923.361
(=) Margen de Contribución	$ 91.150.000	$ 108.610.000	$ 129.359.700	$ 154.053.696	$ 183.271.865
(–) Costos Fijos (Nómina, arriendo e IPC)	$ 83.210.400	$ 86.954.868	$ 90.867.837	$ 94.956.890	$ 99.229.950
(=) Utilidad Antes de Impuestos	$ 7.939.600	$ 21.655.132	$ 38.491.863	$ 59.096.806	$ 84.041.915
(–) Impuesto de Renta (35%)	$ 2.778.860	$ 7.579.296	$ 13.472.152	$ 20.683.882	$ 29.414.670
(=) UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	$ 5.160.740	$ 14.075.836	$ 25.019.711	$ 38.412.924	$ 54.627.245

Nota. El Estado de Resultados incorpora la tarifa legal del 35% de impuesto de renta para sociedades SAS en Colombia. Las cifras guardan una perfecta concordancia y trazabilidad con las utilidades acumuladas registradas en el Balance General.

En conclusión, el Estado de Resultados Proyectado ratifica la viabilidad operativa y la eficiencia financiera de la empresa bajo el modelo comercial híbrido propuesto para Cúcuta. A diferencia de las proyecciones tradicionales que asumen pérdidas iniciales, la estrategia de diversificación permite generar una utilidad neta positiva de $5.160.740 desde el primer año. El crecimiento progresivo de la utilidad neta, que alcanza los $54.627.245 en el Año 5, demuestra que el negocio no solo absorbe el incremento indexado de los costos fijos y las cargas prestacionales de la nómina, sino que incrementa de forma constante sus márgenes de rentabilidad, consolidándose como una inversión altamente atractiva y de bajo riesgo operativo.

El análisis del Estado de Resultados demuestra una alta eficiencia operativa basada en el apalancamiento financiero del proyecto. En el Año 1, el negocio genera un Margen de Contribución del 53.0% ($91.150.000), lo que permite absorber los costos fijos y la carga tributaria del 35%, arrojando una utilidad neta inmediata de $5.160.740. A partir del Año 2, la rentabilidad se expande de forma acelerada debido a que los ingresos operacionales crecen un 95.4% hacia el Año 5, mientras que los costos fijos indexados solo aumentan un 19.2%. Esta asimetría optimiza los márgenes del taller, elevando la Utilidad Neta a $54.627.245 al cierre del periodo y consolidando un margen neto final del 16.2%. En conclusión, el modelo financiero demuestra que la empresa no requiere de economías de escala masivas para ser altamente rentable, manteniendo un riesgo operativo bajo en el mercado de Cúcuta.

5.4.3 Flujo de caja (proyectado a 5 años)

El flujo de caja proyectado permite analizar el movimiento real del efectivo del proyecto a lo largo del tiempo, considerando ingresos, costos operativos, inversión inicial, obligaciones financieras y reinversión del negocio. Este estado financiero es clave para evaluar la liquidez y sostenibilidad del proyecto.

Tabla 26

Flujo de caja (proyectado a 5 años)

Concepto / Cuenta Contable	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(=) Utilidad neta del ejercicio	$5.160.740	$14.075.836	$25.019.711	$38.412.924	$54.627.245
(+) Amortización de intangibles	$260.000	$260.000	$260.000	$260.000	$260.000
(–) Incremento en inventarios	$0	($235.125)	($245.706)	($256.762)	($268.317)
(+) Incremento en cuentas por pagar	$0	$57.375	$59.957	$62.655	$65.474
(=) Flujo de efectivo de operación	**$5.420.740**	**$14.158.086**	**$25.093.962**	**$38.478.817**	**$54.684.402**
(–) Amortización de obligación financiera	$0	($1.635.000)	($1.635.000)	($1.635.000)	($1.635.000)
(=) Flujo neto de efectivo del período	**$5.420.740**	**$12.523.086**	**$23.458.962**	**$36.843.817**	**$53.049.402**
(+) Saldo inicial de efectivo	$4.015.000	$9.435.740	$23.471.576	$48.451.287	$86.824.211
(=) Saldo final de efectivo	**$9.435.740**	**$23.471.576**	**$48.451.287**	**$86.824.211**	**$141.411.456**

Nota. El saldo inicial del Año 1 ($4.015.000) corresponde al remanente de caja tras la compra de equipos e inventarios con el capital social y el crédito bancario inicial de apertura.

El análisis del Flujo de Caja Proyectado confirma la sólida liquidez del proyecto y su total autonomía financiera en el mercado de Cúcuta. El flujo operativo mantiene una tendencia creciente durante todo el periodo, lo que demuestra que los ingresos en efectivo cubren con holgura las variaciones de inventario y los costos operativos fijos sin generar déficits de caja. Asimismo, los excedentes de efectivo son lo suficientemente robustos para asumir la amortización anual de la obligación financiera de $1.635.000 sin comprometer la estabilidad del negocio. En conclusión, la acumulación exponencial del Saldo Final de Efectivo, que pasa de $9.435.740 en el Año 1 a $141.411.456 en el Año 5, extingue el riesgo de insolvencia y consolida un fondo de capital disponible óptimo para futuras reinversiones o distribución de

utilidades sin depender de nuevos créditos bancarios, ratificando la viabilidad financiera del modelo a largo plazo.

5.5 Evaluación del proyecto

5.5.1 VAN

El Valor Actual Neto (VAN) es un indicador financiero utilizado para evaluar la viabilidad de un proyecto de inversión, al permitir comparar el valor presente de los flujos de caja futuros con la inversión inicial. Este método considera el valor del dinero en el tiempo mediante una tasa de descuento, lo que facilita determinar si el proyecto genera o no valor económico.

En este sentido, el análisis del VAN permite establecer si el proyecto de producción y comercialización de chaquetas de cuero es financieramente rentable y sostenible en el largo plazo.

Tabla 27
Valor actual neto

Año	Flujo de Caja Neto (COP)	Factor de Descuento (15%)	Valor Presente Neto (COP)
Año 0	-$ 31.175.000	1	-$ 31.175.000
Año 1	$ 5.160.740	0,87	$ 4.489.844
Año 2	$ 14.075.836	0,756	$ 10.641.332
Año 3	$ 25.019.711	0,658	$ 16.462.970
Año 4	$ 38.412.924	0,572	$ 21.972.193
Año 5	$ 54.627.245	0,497	$ 27.149.741
VAN	VALOR ACTUAL NETO	(Suma de Valores Presentes)	$ 49.541.080

Nota. El VAN se calculó utilizando una tasa de oportunidad del 15% anual aplicada sobre los flujos netos de caja reales del proyecto. El resultado consolida la viabilidad financiera al arrojar un saldo positivo al final del ejercicio.

En conclusión, el cálculo del Valor Actual Neto (VAN) arroja un resultado positivo de +$49.541.080 COP. En la evaluación financiera de proyectos, un VAN mayor a cero (\(VAN >

0\)) indica de manera categórica que el negocio no solo es capaz de recuperar la inversión inicial de $31.175.000 y cubrir el costo de oportunidad del capital (15% anual), sino que genera una riqueza adicional neta para los inversionistas. Por lo tanto, bajo las condiciones de mercado analizadas para la ciudad de Cúcuta, el proyecto es financieramente viable y se recomienda su ejecución económica.

El análisis de los flujos descontados ratifica la alta capacidad del proyecto para recuperar el capital invertido y generar excedentes económicos bajo un escenario de riesgo controlado. Al aplicar la tasa de oportunidad del 15%, se observa que el valor presente de los flujos acumulados contrarresta de forma acelerada la inversión inicial de -$31.175.000, destacando el Año 5 con una aportación descontada de $27.149.741 a valor de hoy. El resultado consolidado de $49.541.080 demuestra que la operación del taller y showroom en Cúcuta supera con holgura el rendimiento mínimo exigido por los inversionistas, certificando que el modelo de negocio es financieramente viable y de alta creación de valor.

5.5.2 TIR

La siguiente tabla presenta los flujos de caja utilizados para el cálculo de la Tasa Interna de Retorno (TIR), los cuales permiten analizar la rentabilidad del proyecto a lo largo del periodo de evaluación. A partir de estos valores se determina la tasa de retorno que iguala los ingresos y egresos del proyecto.

Tabla 28

Tasa Interna de Retorno

Año	Flujo de Caja Neto Real (COP)
Año 0	-$ 31.175.000
Año 1	$ 5.160.740
Año 2	$ 14.075.836
Año 3	$ 25.019.711
Año 4	$ 38.412.924
Año 5	$ 54.627.245
TIR	**50.90%**

Nota. La Tasa Interna de Retorno (TIR) se calculó de forma matemática sobre los flujos de caja netos reales y consolidados del proyecto, reflejando el rendimiento financiero implícito de la inversión.

En conclusión, la Tasa Interna de Retorno (TIR) del proyecto es del 50.90%. En la evaluación financiera de proyectos, la regla de decisión estipula que un negocio es viable cuando su tasa interna supera la tasa de oportunidad exigida. Dado que la TIR obtenida supera la tasa de descuento fijada del 15%, se demuestra que la operación genera un rendimiento superior al costo del capital invertido. Este margen de rentabilidad absorbe las variaciones del entorno comercial en Cúcuta, ratificando que el proyecto es financieramente sólido, rentable y viable para su ejecución.

El análisis del indicador demuestra la alta capacidad del proyecto para optimizar los recursos financieros y mitigar riesgos. El rendimiento del 50.90% establece un diferencial a favor del negocio frente al 15% de la tasa mínima exigida para la operación en Cúcuta. Este comportamiento confirma que el flujo neto es capaz de soportar posibles incrementos en los costos fijos o disminuciones en el volumen de ventas sin comprometer la viabilidad de la inversión, garantizando un retorno eficiente del capital social aportado.

5.5.3 Punto de equilibrio

El punto de equilibrio es una herramienta financiera que permite determinar la cantidad mínima de unidades que una empresa debe vender para cubrir la totalidad de sus costos fijos y variables, sin generar pérdidas ni utilidades. Su análisis permite evaluar la capacidad operativa del negocio y establecer metas de ventas acordes con la sostenibilidad financiera del proyecto.

El análisis de sostenibilidad del proyecto requiere determinar el umbral mínimo de ingresos para operar sin pérdidas. Como se detalla en la Tabla 26, se estableció el punto de equilibrio mensual consolidado, desglosando la meta de ventas en pesos y las unidades requeridas para cada línea de negocio.

Tabla 29

Punto de equilibrio

Línea de Negocio / Concepto	**Meta de Ventas Mensual (COP)**	**Unidades o Volumen Requerido**	**Participación en Ventas (%)**
Línea Propia (Chaquetas)	$ 7.600.000	g	58,10%
Línea Terceros (Multimarca)	$ 5.483.396	Comercialización global	41,90%
REQUERIMIENTO MENSUAL TOTAL	$ 13.083.396	Meta Comercial Mínima	100,00%

Nota: La tabla detalla la mezcla comercial exacta requerida para cubrir los $6.934.200 de costos fijos mensuales. La ponderación se basa en un margen promedio del 53,0% derivado del volumen operativo consolidado del proyecto.

En conclusión, el punto de equilibrio consolidado de $13.083.396 mensuales demuestra la viabilidad de la mezcla comercial implementada para el mercado de Cúcuta. Para operar sin pérdidas, el negocio requiere la venta de $5.483.396 en artículos de terceros y la confección de 19 chaquetas de cuero al mes. Esta distribución reduce la exigencia de manufactura frente a un modelo tradicional que dependería únicamente de la producción propia, mitigando el riesgo operativo y protegiendo el flujo de caja desde el primer mes de funcionamiento.

El análisis del umbral operativo resalta la ventaja estratégica de diversificar las líneas de negocio. Al dividir la meta comercial, la línea de terceros aporta el 41.90% del ingreso mínimo requerido sin indexar costos variables de fabricación interna, actuando como un soporte financiero directo. Este esquema permite que el taller limite su punto de equilibrio productivo a solo 19 unidades mensuales, nivel óptimo para la capacidad instalada de un micronegocio artesanal. Esta configuración garantiza el sostenimiento de la estructura fija de nómina y arriendos con un requerimiento de ventas bajo, facilitando la transición hacia la generación de utilidades.

5.5.4 Razones Financieras

5.5.4.1 Liquidez

Los indicadores de liquidez miden la capacidad de la organización para atender sus compromisos financieros de corto plazo a medida que estos van venciendo. Para el análisis del Año 1, se evalúan la Razón Corriente y la Prueba Ácida.

Tabla 30

Indicadores de liquidez operativa para el periodo de arranque (Año 1)

Indicador Financiero	Fórmula Matemática	Cálculo Aplicado (COP)	Resultado	Interpretación Técnica
Razón Corriente	Activo Corriente ÷ Pasivo Corriente	$14.660.740 ÷ $1.275.000	11,5	Por cada peso de deuda a corto plazo, la empresa respalda sus obligaciones con $11,50 en activos corrientes.
Prueba Ácida	(Activo Corriente – Inventarios) ÷ Pasivo Corriente	($14.660.740 – $5.225.000) ÷ $1.275.000	7,4	Excluyendo los inventarios, la empresa dispone de $7,40 de liquidez inmediata por cada peso adeudado a corto plazo.

Nota: Los indicadores se calcularon a partir de los saldos de activos corrientes y pasivos comerciales del Balance General del Año 1. Los resultados reflejan un margen de seguridad óptimo frente a los compromisos de corto plazo elaboración propia (2026).

En conclusión, el análisis de las razones de liquidez determina que el taller y showroom posee una solvencia de corto plazo excepcionalmente sólida durante su primer año de operaciones. Un resultado de 11,50 en la Razón Corriente supera ampliamente el parámetro óptimo general de la industria (situado entre 1,5 y 2,0), lo cual mitiga por completo cualquier riesgo de iliquidez o cese de pagos en el entorno comercial de Cúcuta. Asimismo, la Prueba Ácida de 7,40 confirma que, incluso ante un escenario extremo donde la venta de chaquetas de cuero o artículos de terceros se detuviera por completo, el dinero en efectivo acumulado en bancos es más que suficiente para sanear las obligaciones con proveedores y acreedores inmediatos, garantizando la continuidad del negocio sin contratiempos financieros.

El comportamiento de estos indicadores revela una alta concentración de recursos disponibles frente a los compromisos de exigibilidad inmediata. Este excedente de liquidez se debe a que el modelo de negocio opera bajo un sistema de ventas directas y producción bajo pedido, lo que acelera el recaudo de efectivo y evita la acumulación de cuentas por cobrar a clientes. Aunque un índice elevado de razón corriente puede interpretarse teóricamente como un costo de oportunidad por dinero ocioso, en la fase de arranque del taller representa un respaldo estratégico para consolidar la operación, financiar la compra de materias primas sin financiamiento externo y asegurar estabilidad ante las fluctuaciones del mercado local.

5.5.4.2 Rentabilidad

Los indicadores de rentabilidad miden la efectividad de la administración de la empresa para controlar los costos y gastos, transformando las ventas en utilidades reales. Para el Año 1 de operación, se evalúan el Margen Neto, el ROA y el ROE.

Tabla 31

Indicadores de rentabilidad y eficiencia financiera (Año 1).

Indicador Financiero	Fórmula Matemática	Cálculo Aplicado (COP)	Resultado	Interpretación Técnica
Margen Neto	Utilidad Neta ÷ Ingresos Operacionales	$5.160.740 ÷ $172.000.000	3,00%	Por cada $100 facturados, la empresa obtiene $3,00 de utilidad neta después de cubrir costos, gastos e impuestos.
ROA (Rentabilidad del Activo)	Utilidad Neta ÷ Total Activos	$5.160.740 ÷ $33.975.740	15,19%	Cada peso invertido en activos genera un rendimiento del 15,19% durante el primer año de operación.
ROE (Rentabilidad del Patrimonio)	Utilidad Neta ÷ Total Patrimonio	$5.160.740 ÷ $26.160.740	19,73%	El capital aportado por los socios produce una rentabilidad neta del 19,73% en el primer año.

Nota: Los indicadores de rentabilidad se calcularon utilizando la utilidad neta posterior al impuesto de renta del 35%. Los resultados reflejan una óptima eficiencia en la gestión del capital invertido desde el periodo de arranque.

En conclusión, el análisis de las razones de rentabilidad confirma que el proyecto es un negocio económicamente atractivo y eficiente desde su primer año de ejecución en Cúcuta. Aunque el Margen Neto del 3,00% parece conservador, es un resultado positivo sobresaliente para un periodo de arranque que ya absorbió el 100% de la carga prestacional de la nómina y el impuesto de renta. Por otra parte, el ROA del 15,19% y el ROE del 19,73% ratifican que la empresa genera un rendimiento superior a la tasa de descuento exigida (15%), demostrando que la estrategia híbrida (confección propia y comercialización de terceros) maximiza con éxito el uso de la capacidad instalada del showroom y multiplica de forma efectiva el capital aportado por los accionistas.

El comportamiento de los indicadores de rentabilidad resalta la eficiencia operativa lograda a través de la diversificación del portafolio. El diferencial entre el ROA (15,19%) y el ROE (19,73%) evidencia un impacto positivo en la estructura de capital, donde el uso moderado del apalancamiento financiero externo (crédito bancario) potencia la rentabilidad obtenida por los socios sin elevar críticamente el riesgo de insolvencia. Adicionalmente, registrar un retorno sobre el patrimonio cercano al 20% en el periodo de arranque corrobora que el modelo bajo pedido reduce significativamente los recursos inmovilizados, permitiendo una rotación eficiente del activo y sentando las bases operativas para la expansión de los márgenes netos en los años posteriores.

CAPÍTULO VI Impactos

6 Impactos

6.1 Impacto económico

6.1.1 Generación de empleo formal y digno

La puesta en marcha de la empresa garantiza la contratación inmediata bajo la modalidad de término fijo de un confeccionista y un administrador para el showroom. Al indexar una carga prestacional completa del 100% de ley, el proyecto inyecta más de $67.000.000 COP anuales en salarios reales al mercado local. Esto representa una alternativa de dignificación y estabilidad salarial que mitiga de forma directa los índices históricos de informalidad laboral estructural que caracterizan a la capital del departamento (DANE, 2026). Dinamización del comercio local (Efecto Multiplicador): La estrategia híbrida del negocio impulsa el encadenamiento productivo sectorial. Por un lado, la fábrica adquiere materias primas directas a proveedores formales; por el otro, el showroom actúa como un canal de distribución y comercialización que absorbe saldos de manufactura a terceros (calzado, correas y bolsos). De acuerdo con los lineamientos de desarrollo sectorial, esta integración comercial dinamiza los ingresos de los pequeños marroquineros y talleres satélites de la región, fortaleciendo la competitividad del clúster de cuero local (Cámara de Comercio de Cúcuta, 2023). Aporte tributario y formalización empresarial: Mediante la constitución legal bajo la figura de Sociedad por Acciones Simplificada (SAS), la empresa se vincula formalmente al régimen ordinario de recaudación. A lo largo del horizonte de planeación a 5 años, el proyecto proyecta un aporte sostenido a las finanzas públicas nacionales.

Se estima un recaudo tributario inicial de $2.778.860 COP por concepto de Impuesto sobre la Renta en el Año 1, escalando progresivamente hasta los $29.414.670 COP en el Año 5,

dando estricto cumplimiento a las tarifas impositivas vigentes para personas jurídicas en Colombia (Estatuto Tributario, 2026).

6.2 Impacto social

El desarrollo del presente proyecto trasciende el beneficio económico al generar transformaciones positivas y medibles en el tejido social de la comunidad de San José de Cúcuta, estructurándose bajo tres dimensiones de alto valor humanitario: Dignificación de la mano de obra y calidad de vida: La creación de empleo formal en el taller textil rompe los círculos de vulnerabilidad asociados al subempleo en la región fronteriza.

Al garantizar un contrato laboral formal con acceso total al sistema de seguridad social (salud, pensión y riesgos laborales) y prestaciones sociales de ley, la empresa brinda estabilidad emocional y económica a las familias de los operarios. Este esquema de contratación digna impacta de manera directa en el mejoramiento del bienestar, la salud y el desarrollo humano de los colaboradores de la confección (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2023). Equidad de género y empoderamiento de la mujer: El sector de la confección y la marroquinería en Norte de Santander cuenta con una alta participación de mujeres cabeza de hogar y jóvenes en condiciones de exclusión. El proyecto promueve de forma activa la inclusión laboral con equidad de género, garantizando igualdad salarial frente a roles similares y abriendo espacios de liderazgo en la administración del showroom. De acuerdo con las políticas municipales vigentes, este enfoque reduce las brechas de desempleo femenino, promoviendo la autonomía financiera de las mujeres cucuteñas (Alcaldía de Cúcuta, 2026).

Preservación de la identidad artesanal y transferencia de saberes: La manufactura textil en cuero es un oficio de alta tradición que enfrenta riesgos de relevo generacional debido a la escasez de mano de obra especializada en la ciudad (Caracol Radio, 2025). El proyecto opera

como un núcleo de conservación cultural, donde el maestro confeccionista rescata técnicas artesanales de corte, patronaje y ensamble de chaquetas de alta calidad. La marca se proyecta a mediano plazo como un espacio de capacitación técnica que preservará el patrimonio intangible de la marroquinería local, dignificando el rol del artesano y proyectándolo hacia mercados de lujo nacional.

6.3 Impacto ambiental

a industria de la moda y la marroquinería enfrenta retos globales debido a la generación de residuos postindustriales y el uso de recursos. El presente proyecto aborda esta problemática en la ciudad de Cúcuta mediante la adopción proactiva de un modelo de producción más limpia, mitigando los impactos ambientales negativos a través de tres estrategias operativas: Implementación de Economía Circular (Aprovechamiento del 8% de Desperdicio): El corte textil en la confección de chaquetas de cuero genera un residuo técnico inevitable estimado en el 8%.

El proyecto deja de ser lineal tradicional de "tomar-hacer-desechar" al reincorporar estos retazos de cuero sobrantes como materia prima directa para la co-creación de billeteras y tarjeteros en el mismo taller. Esta revalorización de subproductos disminuye drásticamente el volumen de residuos sólidos enviados al relleno sanitario local, transformando un pasivo ambiental en un activo comercial de alta rotación (Economía Circular en el Sector del Cuero, 2024).Gestión Integral de Residuos Sólidos y Especiales (PGIRS): Para los materiales sobrantes que no pueden ser reincorporados en la línea de producción (como retazos mínimos de forros, hilos o empaques), la empresa operará bajo los lineamientos del Plan de Gestión Integral de Residuos Sólidos del municipio.

Se implementará una separación en la fuente estricta empleando la codificación de colores legal en Colombia. Aquellos residuos con trazas químicas (como pegantes o tintes

textiles) se clasificarán como residuos especiales, asegurando su recolección y disposición final autorizada a través de operadores especializados con licencia de la autoridad ambiental regional (CORPONOR, 2021). Optimización Energética en el Taller: El proceso de manufactura contempla el uso de maquinaria de confección industrial (máquinas de poste y planas para cuero).

Para mitigar la huella de carbono y el consumo de energía en la ciudad, el taller se dotará exclusivamente de motores Direct Drive (servomotores electrónicos de alta eficiencia). Estos sistemas reducen el consumo eléctrico hasta en un 60% en comparación con los motores de embrague tradicionales, además de disminuir la contaminación auditiva en el entorno laboral de Cúcuta.

6.4 Riesgos (Técnico, comercial, TTHH, normativo, ambiental, otros)

La puesta en marcha del taller y showroom en la ciudad de Cúcuta implica la exposición a variables internas y externas que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos. A continuación, se presenta la matriz de riesgos del proyecto clasificada por tipologías y sus respectivas estrategias de mitigación.

Tabla 32

Análisis de Riesgos y Planes de Mitigación

Tipo de Riesgo	Descripción del Riesgo	Nivel de Impacto	Plan de Mitigación (Solución Estratégica)
Comercial	Baja rotación de las chaquetas de cuero debido a las condiciones climáticas cálidas de la ciudad de Cúcuta.	Alto	Implementar una línea multimarca complementaria (bolsos, correas, calzado y accesorios) que permita diversificar los ingresos y sostener el flujo de caja del showroom.
Técnico	Fallas mecánicas en maquinaria industrial de corte, costura o acabados que interrumpan la producción.	Medio	Ejecutar mantenimiento preventivo trimestral y mantener alianzas con proveedores especializados para la atención oportuna de averías.
Talento Humano (TTHH)	Dificultad para encontrar y retener mano de obra especializada en confección y marroquinería en cuero.	Alto	Ofrecer contratación formal, prestaciones sociales e incentivos por productividad para fortalecer la permanencia del personal calificado.
Normativo	Incumplimiento de obligaciones tributarias, laborales o comerciales aplicables a la sociedad por acciones simplificada (SAS).	Medio	Contar con asesoría contable permanente que garantice el cumplimiento de los requerimientos legales y fiscales vigentes.
Ambiental	Manejo inadecuado de residuos, retazos de cuero, pegantes y sustancias químicas utilizadas en la producción.	Bajo	Implementar prácticas de disposición responsable y entregar residuos especiales a gestores ambientales autorizados.
Financiero / Operativo	El proyecto opera con un umbral de seguridad ajustado en el Año 1, donde la proyección de ventas (20.8 unidades/mes) supera por apenas 1.8 unidades al punto de equilibrio fijado (19 unidades/mes), haciendo al modelo altamente sensible a caídas de demanda o retrasos de producción.	Alto	1. Estrategia Multiproducto: Mitigación mediante la venta de artículos complementarios de marroquinería que generan ingresos adicionales y absorben costos fijos mensuales. 2. Operación On-Demand: Adopción del sistema bajo pedido con anticipo del 50%, eliminando costos de almacenamiento por stock estancado y asegurando el costo variable de fabricación.

Económico / Insumos	Incremento en los costos de adquisición de insumos clave (cuero legítimo, herrajes y cremalleras) debido a fluctuaciones cambiarias o inflación del sector manufacturero, afectando directamente el margen de contribución.	Medio	1. Alianzas estratégicas: Firmar contratos de suministro a mediano plazo con curtiembres locales de Cúcuta para congelar precios de materias primas. 2. Monitoreo de stock: Mantener un inventario mínimo de seguridad de insumos no perecederos (hilos y herrajes) adquiridos en periodos de estabilidad de precios.

Nota: La matriz clasifica los riesgos según su criticidad operativa en el entorno fronterizo de Cúcuta. Las estrategias de mitigación están financiadas y cubiertas dentro de la estructura de costos fijos del proyecto.

En conclusión, el análisis sistemático de los riesgos demuestra que, si bien la empresa enfrenta retos significativos en las dimensiones comercial y de talento humano debido a las particularidades del mercado de Cúcuta, el modelo de negocio cuenta con las herramientas estratégicas para neutralizarlos. La diversificación de ingresos a través de la línea multimarca absorbe por completo el riesgo de estacionalidad comercial del cuero, mientras que la política de formalización laboral y contratación prestacional blindan a la organización contra la escasez de mano de obra. De este modo, la empresa se consolida como un proyecto preparado para la incertidumbre del entorno, garantizando la continuidad del negocio y protegiendo la inversión inicial.

CAPÍTULO VII Conclusiones

7 Conclusiones

Conclusión del Estudio de Mercado, la investigación de mercado validó la existencia de una demanda insatisfecha y un alto interés comercial por las chaquetas de cuero legítimo en la ciudad de Cúcuta. El perfil del consumidor objetivo se consolidó en un segmento de adultos jóvenes de entre 18 y 40 años (76.7% de los encuestados), pertenecientes principalmente a los estratos socioeconómicos 1, 2 y 3 (100% de la encuesta). Los hallazgos rompen el paradigma tradicional de exclusividad de ingresos altos, demostrando que el cliente local percibe la prenda artesanal de cuero natural como una inversión inteligente de alta durabilidad y atemporalidad. Asimismo, frente a un mercado liderado por competidores masivos estandarizados (como Vélez, con 61 puntos de competitividad), se identificó la necesidad de priorizar los canales físicos de exhibición (showroom) elegidos por el 76.7% de los clientes, y de apalancar la comunicación mediante estrategias digitales dirigidas a este nicho de nativos digitales.

Se estableció con éxito una estructura técnica y operativa fundamentada en la diferenciación y la optimización de recursos a través de la marca "EL LEGADO DEL CUERO" y su eslogan "Más que una chaqueta, una identidad". La validación del modelo operativo arrojó que el 93.3% del mercado potencial aprueba y desea la adopción del sistema de producción bajo pedido (on-demand) con co-diseño personalizado. Esta configuración técnica mitiga el riesgo operativo al eliminar los costos de almacenamiento por exceso de inventario estancado, dinamizando la cadena de suministro D2C (Direct-to-Consumer). El proceso productivo integra la maestría marroquinera mediante técnicas como el cosido a mano (saddle-stitch) combinado con costura mecánica, garantizando una ventaja competitiva de alta calidad, resistencia estructural y personalización ergonómica inaccesible para las industrias de confección masiva.

La formulación financiera demostró de manera cuantitativa la factibilidad económica, la solvencia patrimonial y la excelente rentabilidad del modelo de negocio a mediano plazo. El proyecto requiere una inversión inicial total de $31.175.000 COP, respaldada por un capital social aportado de $23.000.000 COP y un crédito bancario inicial de $6.540.000 COP que se liquida en su totalidad hacia el Año 5. La operación sustenta su viabilidad técnica en un costo variable unitario de $165.000 COP por chaqueta y una estructura de costos fijos mensuales de $6.934.200 COP (que garantiza la contratación formal de mano de obra en Cúcuta), logrando absorber eficientemente el gasto operativo. Al aplicar una estrategia de precio de introducción de $400.000 COP, las proyecciones a 5 años reflejan una excelente salud financiera: la utilidad operativa escala positivamente hasta $84.041.915 COP y el balance general acumula una liquidez de $141.411.456 COP en efectivo y bancos. Finalmente, la evaluación financiera con base en el Flujo de Caja Neto Real determinó una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 50.90%, indicador contundente que supera el costo de oportunidad del mercado y convalida formalmente el alto rendimiento implícito y el atractivo económico de la inversión.

La formulación del plan de negocio consolida de manera integral la viabilidad comercial, técnica y financiera para la creación de una empresa dedicada a las chaquetas de cuero artesanales en San José de Cúcuta. A través de un modelo de manufactura bajo pedido y co-diseño personalizado, el proyecto responde con precisión a una demanda insatisfecha que prioriza la exclusividad y la atemporalidad del material legítimo. Desde la perspectiva del desarrollo regional, el diseño operativo dignifica la maestría marroquinera local mediante la contratación formal y la optimización de los procesos de confección, reduciendo los riesgos tradicionales de inventario estancado. Económicamente, la solidez del modelo queda validada por indicadores de rentabilidad que superan el costo de oportunidad del mercado, confirmando

que la empresa es autónoma en su liquidez y financieramente sostenible. En consecuencia, el plan se constituye como una estrategia competitiva que dinamiza la cadena de comercialización directa y contribuye al fortalecimiento del sector manufacturero y artesanal de Norte de Santander.

CAPÍTULO VIII Recomendaciones

8 Recomendaciones

Diversificación del Portafolio de Productos en el Showroom. Se recomienda ejecutar formalmente la transición desde un modelo Mono producto (exclusivo de chaquetas de cuero) hacia una estrategia de portafolio diversificado multimarca en el punto de exhibición física. Al contrastar las condiciones climáticas de la ciudad de Cúcuta con la estructura de costos fijos mensuales del proyecto ($6.934.200 COP), se hace indispensable mitigar el riesgo de estacionalidad mediante la incorporación de artículos complementarios de marroquinería de lujo en cuero legítimo, tales como bolsos, calzado, billeteras y accesorios de alta gama de terceros aliados. Esta estrategia optimizará el uso del metro cuadrado del showroom, estabilizará el flujo de caja operativo mensual y garantizará la consecución de las metas de ingresos proyectadas desde el Año 1 ($72.000.000 COP por concepto de terceros).

Eficiencia en la Cadena de Suministro y Abastecimiento Centralizado (Bogotá)Debido a la escasez y los altos costos de los insumos y cueros de alta gama en el mercado local de Cúcuta, se recomienda establecer una cadena de suministro centralizada mediante proveedores mayoristas de la ciudad de Bogotá. Esta decisión estratégica es fundamental para proteger el margen de contribución del negocio, asegurando que el costo variable unitario de fabricación se mantenga estrictamente en los $165.000 COP proyectados. La gerencia debe programar las compras de la materia prima inicial ($5.000.000 COP) y los pedidos posteriores bajo un esquema logístico mensual, consolidando envíos para optimizar los costos de fletes nacionales y garantizar la homogeneidad en la calidad del cuero (vaquetas, napas y herrajes).

Fortalecimiento del Modelo de Co-Diseño y Producción On-DemandCon el fin de consolidar la ventaja competitiva frente a los líderes masivos del sector (como Vélez), la administración debe estructurar un protocolo estricto para el servicio de personalización y toma de medidas en el canal directo (Direct-to-Consumer). Se recomienda capacitar continuamente al personal de atención en el showroom en técnicas de asesoría de imagen y patronaje básico. Mantener la fidelidad al modelo bajo pedido del 93.3% del mercado no solo garantizará la exclusividad que busca el consumidor de Cúcuta, sino que protegerá la salud financiera del taller al mantener los inventarios de materia prima e insumos bajo un umbral controlado, evitando la obsolescencia y el inventario estancado.

Estrategia de Precios y Penetración de Mercado EficienteDado que el 100% de la muestra analizada se concentra en los estratos socioeconómicos 1, 2 y 3, se recomienda mantener bajo estricto control el precio de introducción de $400.000 COP por chaqueta, sin sacrificar la alta calidad de los materiales comprados en Bogotá. La gerencia debe optimizar la eficiencia técnica en el taller de confección (utilizando al máximo el rendimiento de la maquinaria de triple transporte e industrial) para asegurar que el costo operativo no se desborde. Se debe educar al consumidor local a través de campañas de marketing emocional que resalten la "relación costo-durabilidad", posicionando la adquisición de la prenda como una inversión patrimonial a largo plazo y no como un gasto de moda efímera.

Gestión de Utilidades y Plan de Expansión Comercial a BogotáConsiderando que las proyecciones del Balance General reflejan un incremento exponencial de la liquidez en efectivo y bancos (alcanzando $141.411.456 COP en el Año 5), se recomienda diseñar una política estricta de reinversión de utilidades. Una vez cubiertos los costos fijos, formalizada la operación, liquidadas las obligaciones tributarias (como el IVA) y alcanzado un punto de

equilibrio con ganancias considerables, la gerencia debe destinar estos excedentes financieros a un plan de expansión geográfica hacia la ciudad de Bogotá. Esta expansión estratégica permitirá a la marca ingresar a un mercado con un clima frío idóneo para el uso continuo de chaquetas de cuero y con una alta concentración de consumidores de nichos premium, apalancando la escalabilidad definitiva de "EL LEGADO DEL CUERO".

Referencias

9 Bibliografía

ACICAM. (s.f.). *Sector cuero, calzado y marroquinería*. Recuperado el 12 de 05 de 2026, de Asociación Colombiana Industrial de Curtidores: https://acicam.org/

Blanco., D. A. (2014.). Las marcas según Aaker: 20 principios para conseguir el éxito. Empresa Activa. Recuperado el 02 de 06 de 2026, de https://cdn.bookey.app/files/pdf/book/es/las-marcas-segun-aaker.pdf

Cámara de Comercio de Cúcuta. (18 de Septiembre de 2020). *Cámara de Comercio de Cúcuta*. Recuperado el 11 de 05 de 2026, de https://sitioanterior.cccucuta.org.co/noticias-7-m/2007-cucuta-reactiva-su-economia-de-manera-responsable-y-segura-en-el-sector-de-manufactura.htm

Cámara de Comercio de Cúcuta. (2023). Estudio económico del clúster Moda. Recuperado el 15 de 06 de 2026, de https://www.cccucuta.org.co/media/area-competitividad/cluster/moda/estudio_economico_cluster_moda.pdf

Camargo Duran, A. L. (2023). *Estrategias de Competitividad en la Cadena de Suministro del Sector Textil de la Ciudad de Cúcuta, Norte de Santander.* Recuperado el 19 de o05 de 2026, de https://revistas.ufps.edu.co/index.php/visioninternacional/article/download/4535/6310/48868

Castellanos-Barón, K. V.-R. (2025). Desafíos de la economía circular en la industria de la moda en Cúcuta. *8(1), 40–52.* Recuperado el 28 de 05 de 2026, de https://revistas.ufps.edu.co/index.php/RC/article/download/4797/6080

Chiavenato, I. (2019). Introducción a la teoría general de la administración. Recuperado el 04 de 06 de 2026, de https://escuelaesam.pe/biblioteca/assets/uploads/libro_689bbd5c9f28d.pdf

Colombia. Presidencia de la República. (1971). Decreto 410 de 1971 "Por el cual se expide el Código de Comercio". Recuperado el 04 de 06 de 2026, de https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=41102

Comisión de la Comunidad Andina. (2000.). Decisión 486 de 2000. Régimen Común sobre Propiedad Industrial. Recuperado el 06 de 06 de 2026, de https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=6131

Congreso de la República de Colombia. (1983). Ley 14 de 1983. Por la cual se fortalecen los fiscos de las entidades territoriales y se dictan otras disposiciones. Recuperado el 05 de 06 de 2026, de https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=6533

Congreso de la República de Colombia. (1993). Ley 99 de 1993. Por la cual se crea el Ministerio del Medio Ambiente. Recuperado el 05 de 06 de 2026, de https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=297

Congreso de la República de Colombia. (1996). Ley 222 de 1996. Por la cual se modifica el Libro Segundo del Código de Comercio, se expide un nuevo régimen de procesos concursales y se dictan otras disposiciones. Recuperado el 06 de 06 de 2026, de https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=12672

Congreso de la República de Colombia. (26 de 01 de 2006). *Función Pública*. Recuperado el 11 de 05 de 2026, de https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=18924

Congreso de la República de Colombia. (2011). Ley 1480 de 2011. Por medio de la cual se expide el Estatuto del Consumidor y se dictan otras disposiciones. Recuperado el 05 de 06 de 2026, de https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=72173

Congreso de la República de Colombia. (2008.). Ley 1258 de 2008: Por medio de la cual se crea la Sociedad por Acciones Simplificada. Recuperado el 03 de 06 de 2026, de http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1258_2008.html

Congreso de la República de Colombia. (11 de 2012). Ley 1562 de 2012: Por la cual se modifica el Sistema de Riesgos Laborales y se dictan otras disposiciones en materia de Salud Ocupacional. Recuperado el 02 de 06 de 2026, de https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=48365

Congreso de la República de Colombia. (17 de 08 de 2012). Ley 1581 de 2012: Por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales. Recuperado el 27 de 05 de 2026, de https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=49981

Deloitte. (2023). *Global Powers of Luxury Goods 2023: Game changing steps in luxury.* Deloitte Global. Recuperado el 25 de 05 de 2026, de https://www.deloitte.com/global/en/Industries/consumer/analysis/gx-cb-global-powers-of-luxury-goods.html

DIAN. (2024). *Inicio DIAN*. Recuperado el 12 de 05 de 2026, de DIAN: https://www.dian.gov.co/

Economipedia. (s.f.). *Manufactura*. Recuperado el 12 de 05 de 2026, de Economipedia: https://economipedia.com/definiciones/manufactura.html

Economipedia. (s.f.). *Comercialización*. Recuperado el 12 de 05 de 2026, de Economipedia: https://economipedia.com/definiciones/comercializacion.html?utm_source=chatgpt.com

Fayol, H. (1987). Administración industrial y general. Recuperado el 03 de 06 de 2026, de https://isabelportoperez.wordpress.com/wp-content/uploads/2011/11/admc3b3n_ind_y_general001.pdf

Giorgetti, &. M. (2023). *Challenges in new product development: the role of extended reality in luxury leather goods.* Recuperado el 21 de 05 de 2026, de https://www.politesi.polimi.it/retrieve/23631d0c-576c-4053-ada6-0f12e5ef05d5/2025_04_Giorgetti_Martinelli_Tesi.pdf

Gitman, L. J. (2012). Principios de administración financiera (12ª ed.). Pearson Educación. Recuperado el 08 de 06 de 2026, de https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24802w/Principios_de_administracion_financiera_12Ed_Gitman.pdf

Heizer, J., & Render, B. (2014). *Principios de administración de operaciones.* Pearson Educación. Recuperado el 27 de 05 de 2026, de https://matrixeducacion.com/wp-content/uploads/2023/07/Libro-5-Heizer-and-Render-Principios-de-Operaciones.pdf

Hernández Sampieri, R. F. (2014). *Metodología de la investigación.* (M.-H. /. Editores, Ed.) Recuperado el 22 de 05 de 2026, de https://nodo.ugto.mx/wp-content/uploads/2017/03/Metodologia-de-la-Investigacion.pdf

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2014). *Metodología de la investigación.* México D.F.: McGraw-Hill Education. Recuperado el 11 de 05 de 2026, de https://www.esup.edu.pe/wp-

content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez%2C%20Fernandez%20y%20Baptista-Metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf

Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2012). Contabilidad de costos: Un enfoque gerencial. (14.ª). México: Pearson Educación. Recuperado el 29 de 05 de 2026, de https://profefily.com/wp-content/uploads/2017/12/Contabilidad-de-costos-Charles-T.-Horngren.pdf

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Dirección de marketing.* México, D.F.: Pearson Educación. Recuperado el 23 de 05 de 2026, de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/57095394/Direccion_en_Marketing_-_Kotler_y_Keller_15va_edicion.pdf?1738376492=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DDireccion_en_Marketing_Kotler_y_Keller_1.pdf&Expires=1781913182&Signature=BcJNQ1vrGp9t-e

Las Empresas. (01 de 01 de 2024). *ABC del Cuero Manufacturas SAS en Cúcuta*. Recuperado el 11 de 05 de 2026, de ABC del Cuero Manufacturas SAS en Cúcuta: https://www.lasempresas.com.co/cucuta/abc-del-cuero-manufacturas-sas/

Laudon, K. C. (2020.). E-commerce 2020: business, technology, society. (16ª ed.). Pearson. Recuperado el 28 de 05 de 2026, de https://cdn.bookey.app/files/pdf/book/es/e-commerce.pdf

McKinsey & Company. (2025.). *The State of Fashion 2026: When the rules change.* McKinsey & Company. Recuperado el 25 de 05 de 2026, de https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/state-of-fashion

Ministerio de Comercio, I. y. (10 de 9 de 2021). Resolución 0941 de 2021: Por la cual se deroga la Resolución 1950 de 2009, y sus resoluciones modificatorias expedidas por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Recuperado el 27 de 05 de 2026, de https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=30043911

Ministerio de Comercio, I. y. (s.f.). Decreto 4463 de 2008: Por el cual se reglamenta la Ley 1258 de 2008. Recuperado el 03 de 06 de 2026, de https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=34130

Ministerio de Educación Nacional. (2021). Insumos clave para definir y diseñar las cualificaciones. Área de cualificación: Textil, cuero, confección y diseño de modas. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y Ministerio de Educación Nacional. Recuperado el 27 de 05 de 2026, de https://www.colombiaaprende.edu.co/sites/default/files/files_public/2021-12/insumos-clave-cualificaciones-sector-moda.pdf

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (1979). Resolución 2400 de 1979: Por la cual se establecen algunas disposiciones sobre vivienda, higiene y seguridad en los establecimientos de trabajo. (En cursivas). Recuperado el 02 de 06 de 2026 , de https://ventanilla.minvivienda.gov.co/sites/default/files/normativa/2400%20-%201979.pdf

Ministerio del Trabajo. (2024). *Código Sustantivo del Trabajo*. Recuperado el 12 de 05 de 2026, de Código Sustantivo del Trabajo: https://www.mintrabajo.gov.co/

Mintzberg, H. (1984.). La estructuración de las organizaciones. Recuperado el 03 de 06 de 2026, de https://miguelpuyo.com.ar/biblioteca/administrativo-a/10-mintzberg-estructuracion-de-las-organizaciones.pdf

Nagle, T. T. (2017). The Strategy and Tactics of Pricing: A Guide to Growing More Profitably (6th ed.). Routledge. Recuperado el 02 de 04 de 2026, de https://www.routledge.com/The-Strategy-and-Tactics-of-Pricing-Guide-to-Growing-More-Profitably/Nagle-Muller/p/book/9781138035241

Nuncira, R. A. (2020). *Skin.Co: Propuesta de creación de una empresa dedicada al diseño de productos en cuero.* Recuperado el 23 de 05 de 2026, de https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/leather-goods-market

Osterwalder, P. A. (2011). *Generación de modelos de negocio: Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores.* Recuperado el 21 de 05 de 2026, de https://tecno.unca.edu.ar/wp-content/uploads/RallyInnovacion/GeneracionModelosNegocios.pdf

Pine, B. J. (2013). The experience economy: past, present and future. Edward Elgar Publishing. Recuperado el 29 de 05 de 2026, de https://www.researchgate.net/profile/B-Pine-Ii/publication/260917972_The_experience_economy_past_present_and_future/links/56198eed08ae044edbaf8ec0/The-experience-economy-past-present-and-future.pdf?origin=publication_detail&_tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGF

Porter, M. E. (2015). *Ventaja competitiva*. (G. E. Patria, Editor) Recuperado el 11 de 05 de 2026, de https://books.google.com.co/books?id=wV4JDAAAQBAJ&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Porter, Michael E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 78–93. Recuperado el 24 de 05 de 2026, de

https://utecno.wordpress.com/wp-content/uploads/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf

Presidencia de la República de Colombia. (1971). *Decreto 410 de 1971 – Código de Comercio*. Recuperado el 12 de 05 de 2026, de https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=41102

Research, G. V. (2025). *Leather Goods Market Size, Share & Trends Analysis Report (Análisis del mercado de prendas de cuero).* Recuperado el 20 de 05 de 2026, de https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/leather-goods-market

S.A., Artesanías de Colombia. (s.f.). *Artesanía y producción artesanal*. Recuperado el 12 de 05 de 2026, de Artesanías de Colombia: https://artesaniasdecolombia.com.co/PortalAC/General/template_index.jsf

Sapag Chain, N. y. (2008). Preparación y evaluación de proyectos. McGraw-Hill Interamericana. Recuperado el 08 de 06 de 2020, de https://untdfproyectos.wordpress.com/wp-content/uploads/2018/04/sapag-2008-preparacion-y-evaluacion-de-proyectos.pdf

Sarmiento. (2018). Gestión logística en el sector textil-confección en Colombia: retos y oportunidades de mejora para la competitividad. *Clío América*, 167-181. Recuperado el 13 de 05 de 2026, de https://repository.unipiloto.edu.co/handle/20.500.12277/460?show=full&utm_source

Sectorial. (23 de 05 de 2025). *Industria de la moda en Colombia genera más de 738.000 empleos, el 72,0 % ocupados por mujeres*. Obtenido de https://sectorial.co/informativa-textil-y-confecciones/industria-de-la-moda-en-colombia-genera-mas-de-738-000-empleos-el-720-ocupados-por-mujeres/

Superintendencia de Sociedades. (2021). Circular Básica Jurídica. Recuperado el 07 de 06 de 2026, de http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1258_2008.html

Vallecilla-Quiñones, A. G. (2023). Plan de negocio para la creación de la empresa Marroquinería del Valle S.A.S dedicada a la comercialización de bolsos de diferentes estilos elaborados en cuero ubicada en el Distrito Especial de Buenaventura. colombia. Recuperado el 25 de 05 de 2026, de https://repository.uniminuto.edu/bitstreams/075512a0-0620-4f37-b4fd-4eea8d3fb36b/download

Womack, J. P. (2003). Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation. Recuperado el 07 de 05 de 2026, de https://www.researchgate.net/publication/31998856_Lean_Thinking_Banish_Waste_and_Create_Wealth_in_Your_Corporation

Anexos

El Anexo 1 muestra en detalle los acabados finales de la prenda, específicamente el sistema de cierre del bolsillo exterior. Esta característica es clave dentro de la propuesta de valor, ya que ofrece un compartimento seguro para el resguardo de pertenencias, reforzando la durabilidad del producto mediante costuras dobles y herrajes de alta resistencia.

Anexos 1

Bolsillo con cremallera en chaqueta de cuero

Nota. Detalle del acabado del bolsillo lateral con cremallera metálica en el prototipo de chaqueta de cuero negro. Fotografía tomada para el control de calidad del diseño del producto, 2026.

El Anexo 2 ilustra la etapa de ensamble y costura industrial, donde se une el forro interior microperforado con las piezas estructurales de cuero legítimo. Esta fase del proceso de fabricación es crítica para el control de calidad, asegurando que las uniones internas sean imperceptibles para el usuario, mantengan la flexibilidad de la prenda y eviten deformaciones durante el uso prolongado.

Anexos 2

Proceso de costura del forro interior en chaqueta de cuero

Nota. Operario realizando la costura de unión entre el forro técnico y los paneles de cuero negro mediante maquinaria industrial de precisión. Fotografía capturada en el taller de confección durante la fase de validación de prototipos, 2026.

El Anexo 3 presenta la configuración interna de la chaqueta de cuero, la cual incluye la incorporación de un bolsillo secreto integrado en el forro para mayor seguridad y comodidad del cliente. Asimismo, se evidencia la etiqueta de certificación técnica que avala la composición de origen ("100% Original"), un elemento clave dentro de la estrategia de mercadeo y posicionamiento del plan de negocios para generar confianza en el consumidor final.

Anexos 3

Acabados internos, bolsillo secreto y etiqueta de autenticidad

Nota. Vista interna de la prenda que muestra el bolsillo de parche, los acabados del forro y la etiqueta textil de certificación de material 100% cuero legítimo. Fotografía del producto terminado para el catálogo técnico de producción, 2026.