



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

ANÁLISIS DEL NEGOCIO DE ARTESANÍA EN PIEL BERDEJO Y PROPUESTAS DE CAMBIO EN SU ESTRATEGIA DE PRODUCCIÓN

Autor:

Daniel Valiente de Mingo

Directora:

Lucia I. García Cebrián

Facultad de Economía y Empresa

2016

- Autor del trabajo: Daniel Valiente de Mingo
- Director del trabajo: Lucia I. García Cebrián
- Título del trabajo: "Análisis del negocio de Artesanía en Piel Berdejo y propuestas de cambio en su estrategia de producción"
- Grado en Administración y Dirección de empresas

Artesanía en Piel Berdejo es una pequeña empresa familiar fundada en 1931 dedicada a la fabricación y reparación de productos de cuero de manera artesanal, ubicada actualmente en la calle Matías Carrica, en pleno Casco Histórico de Zaragoza. Está regentada por un artesano y su hija, siendo una de las pocas empresas en todo Aragón dedicadas a este sector.

Se estudia la posibilidad de un cambio de ubicación buscando una calle más comercial y turística, con el objetivo de incrementar la demanda. Para ello deberá aumentar su cartera de productos, pudiendo ofrecer recuerdos a los turistas. Además se buscaría un local más amplio, ya que en el actual les falta espacio para trabajar cómodamente.

Por otro lado, se observa el problema de la cercana jubilación del artesano. Por ello, se analizará cómo se van a seguir desarrollando las labores productivas, siendo necesario aumentar la producción para satisfacer la demanda que ha buscado la empresa con su cambio de localización.

"Artesanía en Piel Berdejo" is a small familiar company established in 1931. The main aim of this company is manufacturing and repairing of leather products using traditional methods. Nowadays, it is located in Matías Carrica Street, which is part of the historical centre in Zaragoza. In the enterprise the working team is formed by a craftsman and her daughter, being the company one of the few businesses in Aragon dedicated to this industry.

The possibility to change in the location is analysed, with the main target is finding a more commercial and touristic street, which aim is to increase demand. For this reason, the company should increase the product portfolio. In this sense, they will offer products for tourists as well, such as souvenirs, to remind them their visit to Zaragoza. Another point of the survey consists in carrying out the transfer of the enterprise to a local with greater surface. On the other hand, the company is fighting against a close decision, made influenced by near retirement of the craftsman. In this way, it is analysed how the productive work will be developed, which require an increase in the production as a result of the growth of the demand because of the location's change.

ÍNDICE

1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	1
2. ANÁLISIS DE LA EMPRESA Y DE SU SECTOR	2
2.1 DIAGRAMA DE ABELL.....	3
2.1.1 Diagrama de Abell de las labores productivas:.....	3
2.1.2 Diagrama de Abell de las labores de reparación:.....	8
2.2 TIPO DE ESTRATEGIA	9
2.3 ANÁLISIS DAFO.....	11
2.4 NÚCLEO COMPETITIVO DE PORTER.....	13
2.4.1 Amenaza de los nuevos entrantes	14
2.4.2 Poder de negociación de los compradores	17
2.4.3 Poder de negociación de los proveedores	18
2.4.4 Amenaza de los productos sustitutivos	20
2.4.5 Rivalidad entre los competidores existentes en la industria	21
2.5 CONCLUSIONES DE LOS ANÁLISIS	23
3. DECISIONES DE LOCALIZACIÓN	24
3.1 ANÁLISIS DE LOS FACTORES DE LOCALIZACIÓN	25
3.1.1 Factores a tener en cuenta en torno a la localización del comercio	27
3.1.2 Búsqueda de locales.....	28
3.2 RESOLUCIÓN DEL PROBLEMA	32
4. PROBLEMA DEL PROCESO PRODUCTIVO.....	35
4.1 FASES DEL PROCESO PRODUCTIVO	35
4.2 PROBLEMA DEL PROCESO PRODUCTIVO.....	36
4.3 RESOLUCIÓN DEL PROBLEMA.....	43
5. CONCLUSIONES GENERALES	46
BIBLIOGRAFÍA.....	47
ANEXOS.....	48

1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

Se escogió la empresa "Artesanía en Piel Berdejo" por cercanía con los propietarios, además de considerar de vital importancia la conservación del trabajo artesanal para mantener viva nuestra cultura. Se cree que es una compañía propicia para desarrollar la investigación de su producción debido a su reducido tamaño así como sus procesos de fabricación.

Este estudio pretende ser una guía de recomendaciones para la empresa Artesanía en Piel Berdejo, razón por la que se han usado sus propios datos para todos los análisis y resoluciones llevadas a cabo.

Es una empresa familiar situada en pleno centro de Zaragoza, dedicada a la fabricación y reparación de distintos tipos de productos de cuero. En la actualidad, es la cuarta generación que regenta este negocio y se espera que pueda seguir la saga.

Cabe destacar que es uno de los pocos negocios existentes en todo Aragón dedicados a este sector de manera artesanal¹. El avance de la tecnología y la globalización han supuesto la desaparición de pequeños talleres, dando paso a la producción a gran escala, perdiendo así exclusividad y calidad². Se trata de un comercio tradicional, que combina la fabricación y comercialización de sus productos, lo cual no sucede con la mayoría de sus competidores, quienes compran los bienes, y únicamente se encargan de venderlos.

En cuanto a su historia, el negocio fue creado en 1931 por Francisco Berdejo Urriel estando localizado en la Plaza San Antón. Posteriormente, recaló en su hijo José Luis, quien trasladó el local a la calle San Pablo en el año 1951. Desde hace doce años su emplazamiento es la calle Matías Carrica.

Hoy en día, está regentada por Carlos Berdejo, responsable de las labores artesanales y de producción, trabajando este únicamente por las tardes, ya que por las mañanas lo hace por cuenta ajena. Por otro lado, su hija María del Mar se dedica a las labores comerciales y de venta de los productos a jornada completa, a la par que asume cada día

¹ Definición "artesanía" Diccionario Real Academia Española: Arte u obra de los artesanos.

Definición "artesanía" Diccionario Santillana: Tipo de trabajo que se realiza de modo predominantemente manual; especialmente, el que se dedica a las llamadas artes menores, como la cerámica, la orfebrería, etc."

² Definición "calidad" Real Academia Española: "dicho de una persona o de una cosa que goza de estimación general"

una mayor responsabilidad en las labores productivas. Por otro lado, continúa con su formación, en busca de poder mantener el taller abierto durante todo el día.

A lo largo de todos estos años de historia, han sido característicos de esta empresa distintos productos, como pueden ser las carteras de ferroviario o cobrador de gasolinera, al igual que bandoleras de tambores y bombos o portaherramientas para distintos colectivos. De esta manera, aprovechan las grandes cualidades del cuero, como pueden ser su dureza y resistencia, creando una serie de productos con mejores características que los de sectores próximos. Con los años, el negocio ha desarrollado bolsos, monederos, cinturones o llaveros (ver anexo I).

Cabe destacar que pese a tratarse de un negocio eminentemente artesanal, está continuamente innovando y presentando nuevos modelos o dándoles a estos una imagen más actual.

Por otro lado, no se dedica únicamente a producir, sino que también repara productos fabricados con este material, siendo prácticamente la única tienda de todo Aragón que sigue haciéndolo.

Además, sería conveniente resaltar que más allá de vender en su local, asiste de manera ocasional a ferias de artesanía en la capital aragonesa.

Esta empresa forma parte de Asociación Profesional de Artesanos de Aragón desde el año 2001. Se encargan de promocionar al gran público los trabajos que realizan, a través de exposiciones como pueden ser la Feria de Artesanía Aragonesa, en la que obtuvo la Mención de Honor Tradicional en el año 2002, con una réplica de un casco celtíbero (ver anexo II), o la Muestra de Artesanía Aragonesa en las fiestas del Pilar de Zaragoza.

2. ANÁLISIS DE LA EMPRESA Y DE SU SECTOR

Artesanía en Piel Berdejo es una empresa marroquinera aragonesa. Para su correcto análisis es necesario estudiar tanto la propia empresa como su sector, empleando para ello un análisis DAFO, otro del Núcleo Competitivo de Porter, así como un diagrama de Abell, para ser capaz de entender y de explicar cuáles son las necesidades futuras y qué iniciativas debe tomar para continuar con el negocio.

2.1 DIAGRAMA DE ABELL

Se va a realizar el Diagrama de Abell correspondiente a Artesanía en Piel Berdejo, dividiendo, por un lado, los bolsos y carteras que produce, y por otro, los productos que repara. Debido a que no todos los bienes y servicios de esta empresa cumplen las mismas funciones, no tendría sentido realizar un diagrama conjunto de todos ellos.

2.1.1 Diagrama de Abell de las labores productivas:

- *Clientes*: ámbito autonómico y local (Aragón y Zaragoza).
- *Funciones*: estética y comodidad (llevar todo recogido y ordenado).
- *Tecnologías*: bolsos, monederos y carteras.

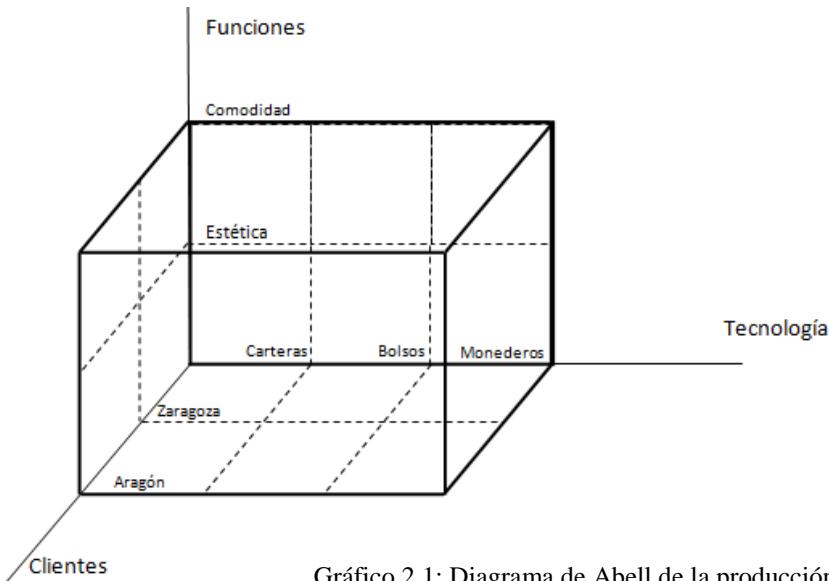


Gráfico 2.1: Diagrama de Abell de la producción

Se puede observar que en Aragón hay muchos colectivos que comparten tecnología y funciones con Artesanía en Piel Berdejo, por lo cual son competidores de esta empresa. A continuación se describen a grandes rasgos los negocios que hay en nuestra comunidad que pueden satisfacer las mismas funciones, con la misma tecnología.

- *Grandes almacenes*: (por ejemplo: El Corte Inglés, con tiendas de gran superficie abiertas en los mejores emplazamientos en la mayoría de las ciudades españolas). Comercializan marcas conocidas a nivel internacional (por ejemplo: Louis Vuitton, Gucci, Chanel, Versace, Giorgio Armani, Loewe, Dior, Cartier, Prada, Balenciaga, Tous...) y por norma general, con precios altos. Estos productos suelen estar diseñados y producidos en Europa, especialmente Italia, Francia y España. En nuestro país el principal núcleo de fabricación está situado en Ubrique (Cádiz).

- *Bazares*: (por ejemplo: "Chinos", "Todo a 100"). Estos productos, son fabricados habitualmente en países asiáticos (China, India, Vietnam, Bangladesh...) y su precio es considerablemente bajo. Son vendidos sin ningún tipo de identificación acerca de la marca comercial que los ha realizado.
- *Tiendas de barrio*: (por ejemplo: Berlogui, Bolsos Tello, Bolsos Elba). Los productos comercializados en estas tiendas suelen estar producidos en España o países limítrofes. Por su calidad y por su precio son de gama media, vendiendo productos de marcas poco conocidas.
- *Artesanos del cuero*: (por ejemplo: Artesanía en Piel Berdejo, Arteycuero e Isamar Aranda). En este tipo de negocios se pueden observar a empresas que diseñan, producen y venden sus propios productos, siendo fabricados manualmente. Se comentan las otras dos empresas artesanas dedicadas a este sector en nuestra Comunidad Autónoma:
 - Arteycuero: ubicada en Lumpiaque (Zaragoza), comercializa diseños plenamente actuales con una gran variedad de productos. Tienen varios artesanos trabajando en el taller (unos ocho), por lo que su volumen de producción es el más alto de las tres empresas. Una importantísima parte de sus ventas proviene de ferias de artesanía, ya que acude a numerosas durante todo el año.
 - Isamar Aranda: situado en Borrés (Huesca) vende productos con diseños actuales, confeccionados como antaño. Trabajan en el taller dos hermanas (dueñas del negocio), quienes dieron un aire nuevo a la forma de trabajar de su abuelo y su padre, pero siempre manteniendo su esencia.

A continuación, se va a llevar a cabo la división de sus competidores. Para poder conocer el sector se clasifican estos negocios en base a unas variables que se han considerado representativas, debido a las grandes diferencias que hay en ellas. Éstas son:

- *Lugar de fabricación*: dividida entre Aragón, España, Europa y Asia. Se ha estimado importante este factor por estos dos motivos. El primero es que el coste de la mano de obra en los países asiáticos es menor que en los países occidentales (razón por la que muchas empresas textiles europeas trasladan allí su producción). En segundo lugar, porque los bienes producidos en Asia dedican una menor importancia a los acabados, que muestran la calidad del producto.

- *Tipos de producción:* separando entre artesanal y mixta. La primera de ellas hace referencia a aquella que realiza los procesos de manera mayoritariamente manual; en cambio, la segunda combina el uso de maquinaria industrial con trabajo manual para la realización de las labores de corte y marcado.
- *Importancia del diseño:* dividiéndolo entre bajo, medio y alto. Este factor hace referencia a los esfuerzos de las empresas por desarrollar nuevos productos, así como modernizar los actuales.
- *Gama de precios:* se ha creído importante debido a que es la cantidad monetaria que los clientes están dispuestos a pagar respecto al valor que ellos adjudican a los productos. Los precios han sido divididos de la siguiente manera:
 - Baja: Hasta 40 €
 - Media: 41 - 90 €
 - Alta: 91 € en adelante.

Para la elaboración de los siguientes gráficos se elige agruparlos, por un lado, entre lugar de fabricación y gama de precios y por otro lado, entre importancia del diseño y tipo de producción, para ver si sufren algún tipo de correlación.

En los gráficos que se observan a continuación, se han incluido los cuatro tipos de negocios existentes en el sector del cuero en Aragón, así como Artesanía en Piel Berdejo, para ver la situación exacta de la empresa que centra nuestra atención.

- *Gráfico "Gama de precios- Lugar de fabricación"*

Se ha querido comprobar si el lugar de fabricación es indicativo de sus precios.

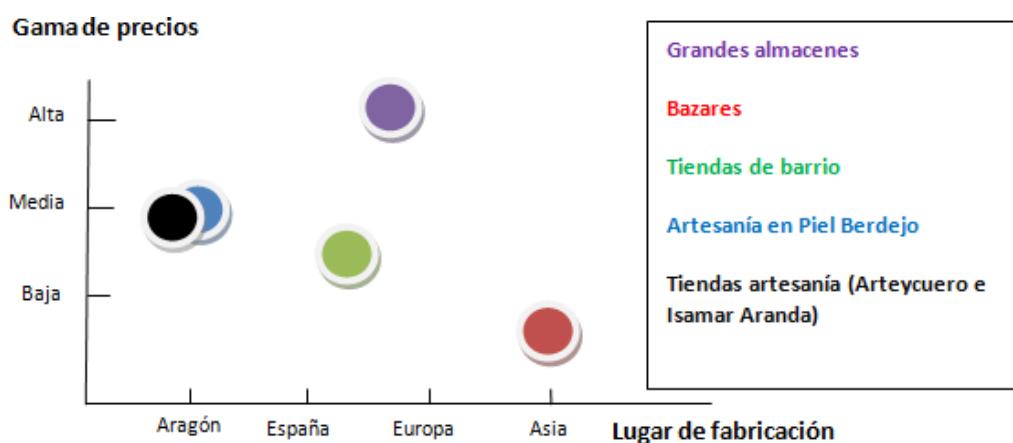


Gráfico 2.2: Relación Gama de precios - Lugar de fabricación

Como se puede observar, los distintos puntos están esparcidos por todo el gráfico, a excepción de los que representan al sector artesanal.

En primer lugar, comprobamos que los productos más baratos son elaborados en Asia, donde los costes de mano de obra son más bajos que en Europa. Por otro lado, se aprecia que los productos artesanales están situados en la franja de precios entre los dos tipos de bienes producidos en Europa (grandes almacenes y tiendas de barrio). La principal diferencia radica en el reconocimiento de la propia marca comercial, ya que las grandes empresas internacionales tienen un alto prestigio para una gran parte de la población.

- *Gráfico "Importancia en el diseño - Tipo de producción"*

Este gráfico ha sido realizado al considerar que podría ser significativo relacionar estas dos variables, para intentar observar si las empresas que más importancia dan al diseño son las que están más industrializadas (habiendo realizado las mismas inversiones tanto en maquinaria como en el área del diseño).

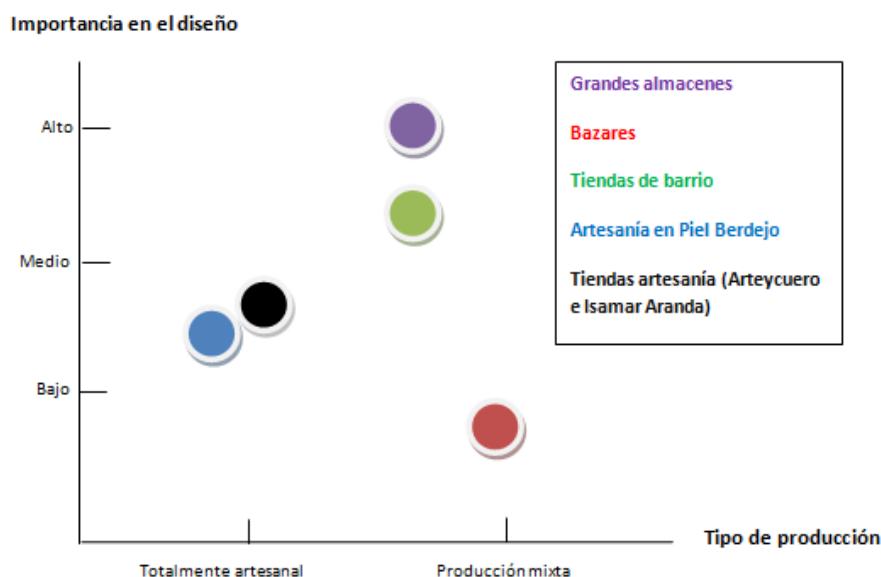


Gráfico 2.3: Relación Importancia en el diseño- Tipo de Producción

A simple vista, podemos agruparlos en tres bloques:

En primer lugar, encontramos a los artesanos que no dan demasiada importancia al diseño. Bien es cierto, que en ocasiones actualizan sus productos dándoles un acabado diferente, pero siguen estando muy lejos de las inversiones de las grandes

marcas comerciales. Por otro lado, como ya se ha indicado su producción es casi en su totalidad manual.

En segundo lugar, los productos vendidos en bazares, que sin invertir en diseño, realizan una producción mixta. Por último, podemos comprobar que tanto los productos vendidos en grandes almacenes como aquellos que se comercializan en tiendas de barrio, realizan el mismo tipo de elaboración, dando una mayor importancia al diseño las grandes marcas comerciales.

Tras analizar los dos gráficos, se comprueba cómo cada tipo de negocio tiene unas particularidades que les hace diferenciarse del resto. Los únicos que pueden tener alguna semejanza son los grandes almacenes y las tiendas de barrio, y más si añadimos la variable del lugar de producción. Sin embargo, las gran disparidad de precios existentes entre ellos (y en menor medida el diseño), nos confirman que pertenecen a negocios totalmente diferentes. De esta manera, quedarían clasificados de la siguiente manera teniendo en cuenta los factores:

Factores/negocios	Lugar Fabricación	Tipo Producción	Importancia Diseño	Gama Precios
Grandes almacenes	Italia-Francia-España	Prácticamente mixta	Muy baja	Alta
Bazares	Asia	Mixta	Baja	Baja
Tiendas de Barrio	España-Europa	Prácticamente mixta	Medio-Alto	Media-Baja
Artesanos de Cuero	Aragón	Artesanal	Medio-Bajo	Media

Tabla 2.1: Descripción de los negocios en función de los factores.

Así, vemos que los principales competidores de Artesanía en Piel Berdejo son aquellos que están situados dentro de su grupo estratégico, ya que compiten bajo la misma filosofía y tienen unas características similares. Pese a ello, los comercios artesanales no pueden acomodarse pensando únicamente en sus productos, sino que deben conocer lo que percibe el cliente al adquirirlos. Sino caerían en la miopía del marketing³ (T. Levitt, 1960) al no tener en cuenta el resto de bienes suministrados en el sector.

³ Definición de Miopía del marketing según T. Levitt (1960) "el fracaso de la administración para reconocer el alcance de su negocio, debido a que su estrategia se centra en el producto/servicio y no en el beneficio que busca o percibe el cliente al adquirirlo."

Se ha considerado que la mejor manera de clasificar los distintos negocios es en grupos estratégicos⁴. Este concepto, que fue desarrollado por Hunt en 1972 y posteriormente popularizado por Michael Porter en su obra Estrategia Competitiva (M. Porter, 1979), resulta muy útil para analizar una industria en la que hay numerosos competidores. Por ello, a partir de ahora se mencionarán los distintos negocios como los siguientes grupos estratégicos: grandes almacenes, bazares, tiendas de barrio y artesanos del cuero.

2.1.2 Diagrama de Abell de las labores de reparación:

- *Clientes*: ámbito autonómico y local (Aragón y Zaragoza).
- *Funciones*: disponer de bienes antiguos en buen uso.
- *Tecnología*: se puede diferenciar entre servicios (mantenimiento y reparación) así como productos nuevos, y productos para el mantenimiento que alarguen la vida útil.

Cabe destacar que este diagrama ha sido realizado de manera genérica con todas las reparaciones, aunque para un correcto análisis se debería haber realizado uno por cada producto reparado.

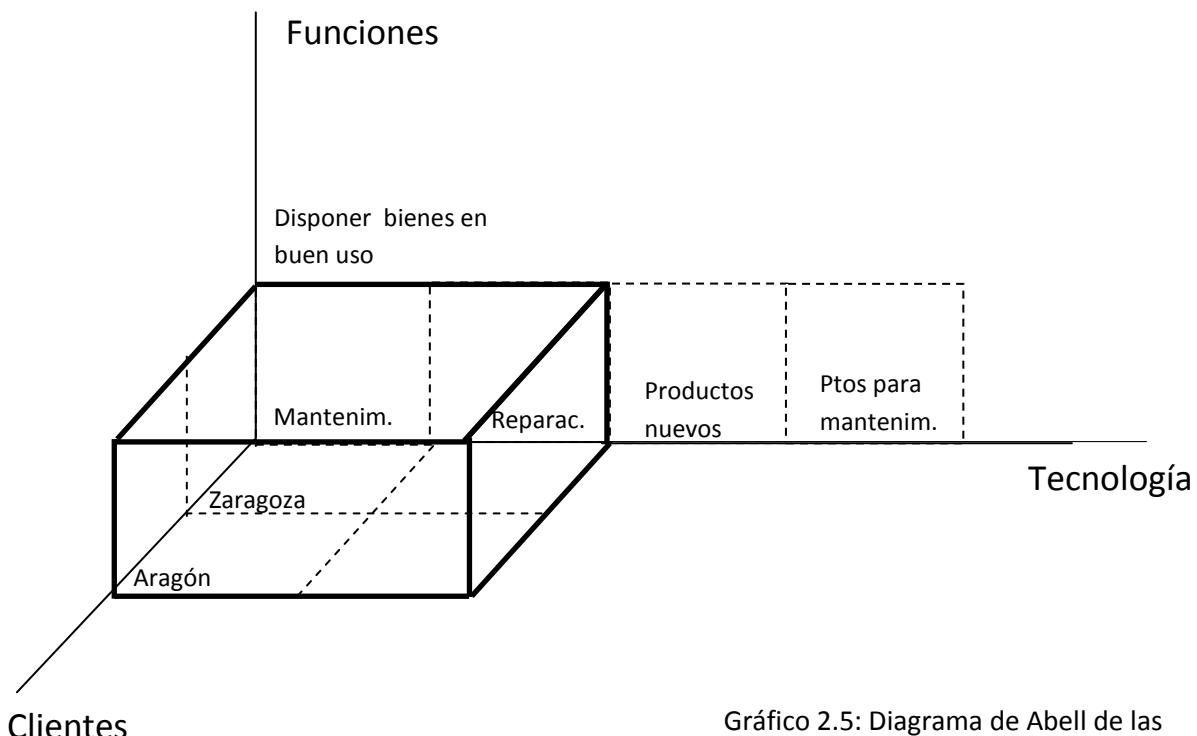


Gráfico 2.5: Diagrama de Abell de las labores de reparación

⁴ Grupos estratégicos según Porter. M (1979): se encargan de agrupar a "aquellas empresas de un mismo sector industrial que desarrollan conductas similares a lo largo de una serie de variables", lo cual nos permite clasificar a las empresas de la competencia de una manera mucho más específica que englobándolo todo bajo el término "competidores".

Se puede observar que en las labores de reparación, tiene los siguientes competidores:

- Los *artesanos o talleres* que realizan reparaciones, que actualmente son escasos.
- Las *tiendas que venden los productos que esta empresa repara*, ya que en muchas ocasiones a los clientes les puede ser más rentable comprar uno nuevo que arreglar lo que poseen.
- Las *empresas que fabrican productos que alargan la duración de los bienes marroquineros*, como pueden ser ceras, betunes, o diferentes tipos de grasa animal, especialmente de caballo.
- Las distintas *empresas encargadas de mantener los productos de cuero* en condiciones óptimas durante toda su vida útil.

Principalmente, Artesanía en Piel Berdejo repara tanto productos de un alto precio, que con un pequeño arreglo pueden seguir siendo válidos, como productos antiguos. En muchas ocasiones los clientes solicitan reparaciones de bienes de una alta carga sentimental, aunque en el ámbito económico no sea lo más adecuado. Además también realiza labores de mantenimiento para conseguir que los bienes estén siempre en perfecto estado. Sin embargo, no suministra productos que alarguen la vida útil de otros, por lo que ha de prestar especial atención a éstos últimos, así como a las tiendas que venden los productos que ellos reparan.

2.2 TIPO DE ESTRATEGIA

En este punto analizaremos la estrategia seguida por Artesanía en Piel Berdejo, que es la forma que tienen las empresas de enfrentarse a sus competidores en busca de un rendimiento superior al de ellos (J. Heizer y B. Render, 2009). Este objetivo puede ser acometido de tres maneras distintas: diferenciación, liderazgo en costes y en respuesta.

- *Competencia en diferenciación*: trata de dotar al producto o servicio de algo que sea percibido en toda la industria como único.
- *Liderazgo en costes*: el objetivo de la empresa es ser el productor de menor coste en su sector industrial.
- *Respuesta*: es la habilidad para saber adaptarse a aquello que pueda necesitar el consumidor, de una manera flexible y rápida.

En primer lugar, se puede afirmar que esta empresa sigue la estrategia de diferenciación (así como su grupo estratégico) en las labores de producción, ya que busca competir en el mercado ofreciendo productos fabricados manualmente, tal y como se hacían hace décadas, diferenciándose de esta manera de la competencia. Este modo de trabajo artesanal es demandado por un grupo de clientes, para quienes estos productos satisfacen unas necesidades que no pueden conseguir con el resto de los vendidos en el sector. Éstas pueden ser el ir complementado con modelos diferentes a los de la gran mayoría de la población, que suele comprar en otro tipo de negocios. Además, los productos artesanos tienen la particularidad de que no existen dos completamente iguales, por lo que éstos son exclusivos de las personas que los portan. Por otro lado, hay ciertos colectivos que ven en la artesanía la manera de mantener viva una parte de nuestra cultura. Hay que destacar que también lleva a cabo diferenciación por localización puesto que es la única empresa ubicada en Zaragoza con estas características, por lo que los clientes siempre acudirán al artesano más próximo ante precios iguales. Es importante mencionar que en sus primeras décadas de existencia no realizaba esta estrategia de diferenciación, sino que ha llegado a ella con el paso de los años. En sus primeras décadas de existencia competía en bajo coste con el resto de artesanos que había en Zaragoza, pero con la llegada de la producción industrial a su sector, que hizo que los costes de esas empresas bajaran en gran cuantía, tuvo que reorientarse hacia una nueva estrategia. Hoy en día, es inviable competir de esta manera en el sector del cuero, ya que los costes de producción de los productos provenientes de Asia son altamente inferiores, al contar, entre otras cosas, con una mano de obra mucho más barata.

Respecto a las labores de reparación, Artesanía en Piel Berdejo realiza la estrategia de respuesta. De esta manera, esta empresa es flexible en torno a los productos que repara, ya que no tiene una lista de trabajos, sino que se amolda a lo que le lleva el cliente a restaurar. Además, la otra clave de la estrategia de respuesta es la rapidez, la cual intenta cumplir en la medida de lo posible.

Por último, cabe destacar que tanto Artesanía en Piel Berdejo como el resto de las empresas de su grupo estratégico, no llevan a cabo la estrategia de liderazgo en costes. Al realizar todos los procesos de manera artesanal y por lo tanto, de modo más lento, hacen que sus productos sean más caros que los comercializados en bazares y en tiendas de barrio. Sin embargo, las grandes marcas comerciales pueden fijar precios más altos,

debido al alto reconocimiento que tienen por parte de los clientes, gracias a una reputación que han adquirido a lo largo de los años, así como una imagen de exclusividad unida a la marca.

2.3 ANÁLISIS DAFO

El método de estudio conocido en castellano como DAFO, analiza tanto las características internas de la empresa (Debilidades y Fortalezas), como las externas (Oportunidades y Amenazas). Por ello, es una herramienta muy útil para conocer la situación real en la que se encuentra una empresa, y llevar a cabo planes para el futuro. A continuación, se realiza el análisis de la empresa.

Las debilidades descubiertas en Artesanía en Piel Berdejo son:

- *Atraso en Investigación y Desarrollo:* al ser un negocio eminentemente tradicional, sigue trabajando sin los medios técnicos actuales, lo que aumenta el tiempo de producción de cada bien.
- *Jubilación del artesano,* ya que en unos tres años terminará su actividad en esta empresa. Ante ello, surge la incertidumbre de quién recogerá su testigo y, en ese caso, si lo hará de la misma manera que hasta ahora, manteniendo el mismo tipo de elaboración artesanal.
- *Mala ubicación de la tienda:* está situada en una calle estrecha con poco tránsito, lo que hace que sea vista por pocas personas, siendo visitada principalmente por consumidores habituales.
- *Local de tamaño reducido:* hay poco espacio disponible tanto para la exposición de los productos, como para las labores productivas en el taller y de almacenaje.
- *Poco conocimiento del negocio por parte de la población,* ya que por el tamaño de la tienda y su actividad, es desconocido por la inmensa mayoría de los habitantes de Zaragoza.
- *Mayor posibilidad de fallos de producción* que el resto de empresas de su sector, al realizar casi todos los procesos manualmente, siendo más probable la aparición de bienes no aptos para la venta.

Fortalezas encontradas en Artesanía en Piel Berdejo:

- *Gran cantidad de clientes fieles*, que recurren a Artesanía en Piel Berdejo cuando quieren comprar algún producto de cuero o necesitan reparar algo que la empresa pueda efectuar.
- *Capacidad de amoldarse a los pedidos del cliente*: un gran número de clientes acuden en busca de soluciones a sus necesidades particulares, desde producción de bienes concretos a reparación de productos de una mayor antigüedad.
- *Es una empresa plenamente consolidada* dentro de su sector en nuestra comunidad autónoma. Le avalan más de 80 años de existencia, los premios recogidos en distintos certámenes, las certificaciones de calidad (en el año 2000 recibió el "Certificado de Calificación Artesanal" el cual le acredita como experto en marroquinería⁵) y la fidelidad de sus clientes.

Amenazas detectadas en Artesanía en Piel Berdejo:

- *Aumento de la competencia de países en desarrollo*: en los últimos años ha habido un gran auge de productos fabricados en países asiáticos, de una calidad⁶ mucho menor, pero también con un precio infinitamente más bajo, lo que le hace perder un alto número de ventas.
- *Aumento de los precios del cuero* debido a los altos costes del proceso de curtido en comparación con otros materiales mixtos existentes en el mercado.
- *La edad media de los clientes* es mayor que la de la población, puesto que el trabajo artesano es más valorado por las personas no tan jóvenes. La edad media en España en el año 2015 fue de 43,2 años⁷, y se prevé que siga creciendo. Como comenta el artesano, la gran mayoría de las personas que se acercan a la tienda tienen más de 40

⁵ Definición marroquinería según la RAE: manufactura de artículos de piel o tafilete, como carteras, petacas, maletas, etc.

⁶ Definición calidad como concepto de conformidad con las especificaciones (Reeves y Bednar, 1994): "las características que debe tener un producto/servicio que lo diferencia de los competidores y que sean identificables como valor añadido"

⁷ Noticia sobre la edad media España en periódico La Vanguardia.

años (reafirmado por un estudio sobre la Artesanía Rural Andaluza⁸), por lo que existe la incertidumbre de saber si los menores de esta edad cambiarán de gustos y optarán por comprar productos artesanales.

Oportunidades observadas en Artesanía en Piel Berdejo:

- *Captación de una mayor cuota de mercado* ante la escasez de artesanos en Aragón, al estar sus dos competidores principales fuera de la ciudad de Zaragoza. También es posible aumentar sus ventas trayendo a los clientes de antiguas tiendas tradicionales, que ante el cierre de éstas han comprado en otros tipos de negocio.
- *Mejoras con el Plan Integral del Casco Histórico*⁹ a realizar entre los años 2013 y 2020. Sus principales objetivos son mejorar:
 - Infraestructuras, escena urbana y patrimonio.
 - Suelo y rehabilitación de vivienda.
 - Comercio y turismo.

Con estas medidas, la zona en la que está ubicada la tienda/taller tendría una revaloración, trayendo consigo un mayor número de clientes potenciales a Artesanía en Piel Berdejo.

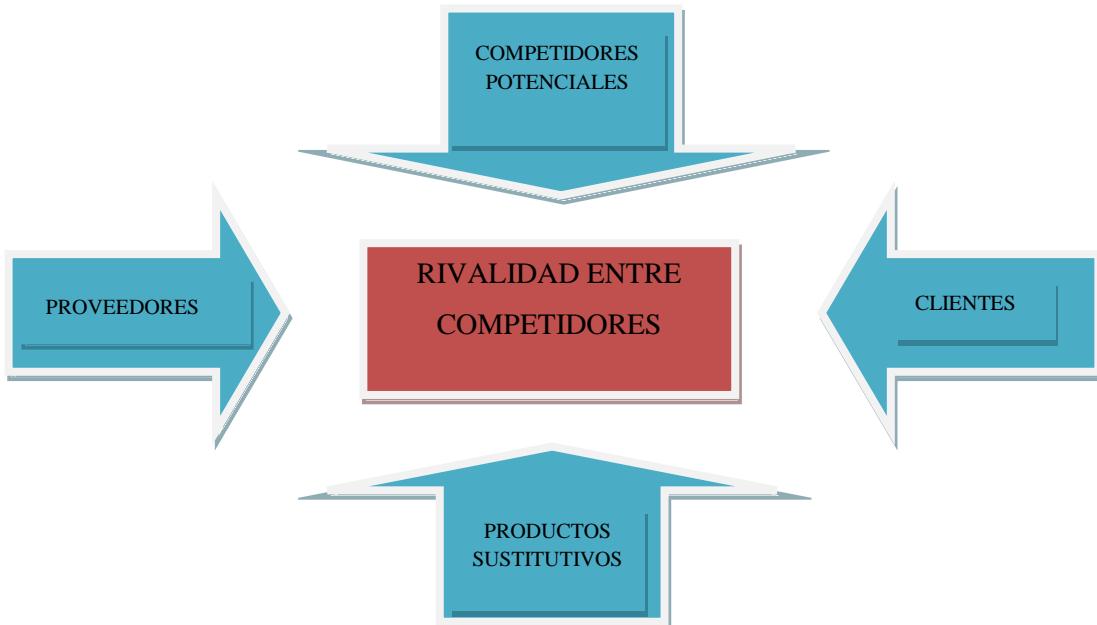
- *Pocas empresas artesanas*: pese a que existen un gran número de competidores en su sector, en Aragón únicamente hay dos empresas más que trabajen de forma manual, manteniendo la misma filosofía, siendo éstos sus principales rivales.
- *Posibilidad de subvenciones por parte de la DGA*: puede conceder ayudas (ver anexo III) del 80% de las inversiones, con un máximo 200 mil euros, a empresas artesanales aragonesas, siempre que cumplan una serie de requisitos.

2.4 NÚCLEO COMPETITIVO DE PORTER

Este modelo, formulado por Porter en 1982, constituye una metodología de análisis (ver anexo IV) para indagar acerca de oportunidades y amenazas que existen en el sector. El grado de atracción de una industria viene marcado por la acción de las conocidas 5 fuerzas competitivas básicas, las cuales se aplican a continuación. (L.A. Guerras y J.E. Navas, 1996)

⁸ Estudio acerca del interés por la Artesanía en Andalucía (extrapolable en gran medida al resto de España)

⁹ Medidas del Plan Integral del Casco Histórico.



Esquema 2.1 : Cinco Fuerzas de Porter

2.4.1 Amenaza de los nuevos entrantes

- *Economías de escala:* en el sector del cuero artesanal en Aragón, las economías de escala no existen, ya que todas estas empresas son pequeñas y al tener baja producción no llegan a beneficiarse de las ventajas de las grandes fabricaciones ni de acuerdos con los proveedores.

Sin embargo, si tenemos en cuenta las economías de escala en todo el sector, la conclusión que acabamos de sacar varía. Esto se debe a que el resto de productos vendidos en él se benefician de elaborar grandes cantidades, hecho por el cual llevan a cabo ahorro de costes, descendiendo el unitario. Además, al adquirir un alto volumen de materias primas para fabricar los productos, pueden conseguir mejores precios por parte de los proveedores, volviendo a existir así esta economía. Cabe recordar que mientras Artesanía en Piel Berdejo, al igual que el resto de sus competidores del mismo grupo estratégico, tienen menos de diez artesanos y fabrican todo de manera artesanal (más lenta que la producción mixta), el resto de fabricantes tiene parte de producción industrial, lo que hace que puedan fabricar un mayor número de productos, con todas las ventajas que ello supone en ahorro de costes.

Debido a las economías de escala podrían entrar nuevas empresas artesanas, ya que como producen pequeñas cantidades nunca llegan a aprovechar estas economías, por lo que no han de realizar grandes inversiones.

- *Diferenciación de los productos:* dentro de este sector, tiene un papel muy importante tanto en el caso de los negocios artesanales como en el de los grandes almacenes, ya que ambos buscan competir en diferenciación respecto al resto de negocios. En el primero de ellos, tratan de competir con sus propios métodos, lo que hace que se diferencien del resto de empresas y satisfagan las siguientes necesidades: productos únicos, diferentes a los elaborados por empresas con producción mixta, a la par que exclusivos ya que al ser producción artesanal, los productos son diferentes entre ellos, por lo que no hay dos iguales. Por otro lado, las empresas que comercializan en los grandes almacenes, se diferencian a través de su propia marca, ya que poseen un alto reconocimiento y prestigio para una parte de la población, proporcionando a sus clientes un sello distintivo del resto de los productos comercializados.

De esta manera, la diferenciación limita la entrada a aquellas empresas que pretenden competir con los artesanos, ya que estas tiendas tienen ganado un prestigio (conseguido a lo largo del tiempo) y una alta fidelidad por parte de un gran número de clientes.

- *Necesidades de capital:* en el caso que centra nuestra atención, a pesar de que para abrir un negocio artesanal del cuero se necesita realizar una inversión, ésta es muy pequeña si lo comparamos con otros grupos estratégicos del sector. Únicamente se necesitaría comprar / alquilar un local comercial de tamaño bajo / medio, adquirir las distintas mesas de trabajo, maquinaria específica e instrumental, así como acondicionar el local tanto para la exposición como para cumplir las medidas de seguridad.

De esta manera las nuevas empresas entrantes no deberían tener una barrera de entrada respecto a las necesidades de capital debido a que la inversión es pequeña.

- *Formación:* dentro de los comercios artesanales hay que darle una grandísima importancia a los conocimientos de los artesanos, mientras que en el resto del sector la formación no es tan necesaria ya que los distintos trabajadores están encargados únicamente de una fase del proceso productivo.

Por esta razón, hay una barrera de entrada puesto que se necesitan años de trabajo para estar plenamente formado, mientras que en el resto es menor.

- *Costes cambiantes*: respecto al análisis que estamos efectuando, todos los clientes del sector del cuero tienen un coste cambiante nulo, ya que no deben asumir gastos por cambiar el proveedor de sus productos, al tratarse de productos finales.
- *Acceso a los canales de distribución*: en nuestro caso, este apartado tiene una importancia relativa. Por un lado, las empresas de este grupo estratégico, comercializan y venden a través de su tienda, y en ocasiones excepcionales en ferias artesanas o medievales, por lo que no han de entrar en canales de distribución externos para vender sus productos. Sin embargo, uno de los principales hándicaps que tiene Artesanía en Piel Berdejo es que está situada en una calle pequeña, estrecha y de escaso tránsito, lo cual hace que el local sea visto por muy poca gente. Por todo ello, si bien las empresas de este grupo estratégico no necesitan acceder a los grandes canales de distribución, sí han de ser visibles para que los posibles clientes entren a sus tiendas, ya que sino únicamente les visitan aquellos consumidores que les conocen con anterioridad. De esta manera la ubicación de estas empresas puede suponer una gran diferencia en su volumen de ventas.

Distinto sería el caso del resto de empresas que comercializan en el sector, quienes deben intentar que sus productos estén presentes en el mayor número de establecimientos posibles. Por esta razón deben dar una gran importancia a este factor, llevando a cabo un gran desembolso económico. Especialmente, este sería muy importante si los nuevos entrantes quisieran penetrar en los grandes almacenes, los cuales prácticamente solo comercializan marcas conocidas.

- *Política gubernamental*: Actualmente, en el sector del cuero artesanal y en general en toda la artesanía, no hay impedimentos por parte de las Administraciones, si no que se favorece la entrada de nuevas empresas mediante subvenciones.

Respecto a los productos comercializados en grandes almacenes y tiendas de barrio, al ser producidos en Europa, no tienen restricciones para la entrada en nuestro país, debido a las políticas de libre comercio de la Unión Europea. Sin embargo, esto difiere con los productos vendidos en los bazares, los cuales al provenir de Asia, sufren los efectos de los aranceles, así como otros impuestos en las fronteras.

Por todo ello, respecto a la amenaza de los nuevos entrantes de Porter, hay que darle una importancia media en el grupo estratégico al que pertenece Artesanía en Piel Berdejo.

Aunque no es necesario invertir grandes cantidades de capital (lo que hace que más empresas pudieran entrar), se necesita una alta experiencia y formación para poder crear los productos. Sin embargo, en el resto de los grupos estratégicos del sector, es muy difícil entrar a formar parte de él debido a las altas inversiones que se han de efectuar.

2.4.2 Poder de negociación de los compradores

- *Volumen de compra por parte de los clientes:* en este grupo, las empresas venden en su gran mayoría al por menor, lo que hace que estos no tengan un gran poder. Sin embargo, de forma esporádica tienen pedidos de gran tamaño para alguna empresa u organismo oficial. Lo mismo sucede con el resto de empresas ya que venden regularmente pequeñas cantidades al consumidor.
- *Semejanza de los productos:* dentro del grupo estratégico, las tres empresas artesanas comercializan productos de un mismo estilo, parecidos entre sí, por lo que los clientes tras comparar los precios acudirán a la más barata (o la más cercana a ellos), pudiendo generar una guerra de precios. Sin embargo, al estar ubicadas en localidades diferentes, esto no sucede de manera habitual. En cambio, esto ocurre en las ferias artesanales / medievales, dónde las tres empresas están ubicadas a escasos metros de distancia, a la par que aparecen otras de distintos lugares de la geografía nacional. Por ello, durante el transcurso de estas ferias han de ser conscientes de que están compitiendo directamente con otras empresas que durante el resto del año no lo hacen. No obstante, no tiene una alta importancia para Artesanía en Piel Berdejo, ya que estas ferias son una parte muy pequeña de sus ingresos debido a que solamente acude a dos o tres al año.

Respecto a la semejanza con el resto de productos ofrecidos en el sector, los de cada grupo estratégico tienen sus particularidades, siendo todos ellos diversos entre sí. No obstante, eso no quita que sean competidores directos, razón por la cual los clientes pueden buscar la confrontación entre ellos para conseguir productos más baratos.

A modo de resumen, en este punto, las empresas tendrán un poder de negociación medio por parte de los clientes. Bien es cierto que, al comprar de manera individual, y normalmente, escasa cantidad, podría ser bajo. Sin embargo, hay una amplísima oferta de productos sustitutivos en el sector, lo cual hace que los clientes puedan intentar

enfrentar a todas las empresas del sector, para así conseguir un mayor poder de negociación.

2.4.3 Poder de negociación de los proveedores

- *Grado de concentración de los proveedores y del sector al cual suministran:* en la marroquinería artesanal a nivel nacional, nos encontramos con unos 30 proveedores¹⁰, tanto de cuero como de sus accesorios (ninguno de ellos en Aragón, destacando, 7 en la Comunidad Valencia, 5 en Asturias y 5 en Castilla y León).

Las localidades con mayor número de proveedores son Gijón (Asturias) y Villarramiel (Palencia) con tres en cada una de ellas, destacando esta última al tratarse de un pueblo de 860 habitantes¹¹. Actualmente, Artesanía en Piel Berdejo compra cuero a un único proveedor, Curtidos Luprimo (Villarramiel), habiendo dejado de trabajar recientemente con sus suministradores de los últimos quince años.

En toda España hay unos 60 clientes artesanos, estando también muy concentrados, razón por la que las empresas suministradoras tienen escaso poder debido al amplio abanico de ofertantes que hay.

Sin embargo algunos de estos proveedores venden también a empresas de otros grupos estratégicos, razón por la que el poder de los proveedores subiría ligeramente, al aumentar el número de clientes.

- *Existencia productos sustitutivos:* al trabajar estas empresas únicamente con cueros totalmente naturales y de alta calidad (ya definida anteriormente en la cita 5), son de muy difícil sustitución por ninguna otra materia prima, lo que hace que los proveedores tengan un alto poder de negociación. Bien es cierto que hay otros productos que puedan ser sustitutivos, los cuales ya son utilizados en el mercado, como es el uso del cuero sintético (de poliuretano, PVC y de vinilo) o incluso plásticos y telas. Sin embargo a día de hoy, los talleres artesanales son totalmente contrarios a la introducción de nuevos materiales, puesto que perderían su razón de ser, a la par que su sello de identidad, es decir, el uso de pieles naturales. Pese a ello, en un futuro podrían aparecer en el mercado nuevos materiales con las mismas

¹⁰ Número de empresas proveedoras del sector según Oficio y Arte.

¹¹ Población actual en Villarramiel (Palencia) según el INE en 2015.

características técnicas a un precio más bajo, lo que podría influir en el cambio de materias primas reduciendo el poder de negociación con los proveedores del cuero.

Respecto al resto de productos sustitutivos que puedan existir de cara al resto de suministros, destacar que tanto Artesanía en Piel Berdejo como el resto de empresas marroquineras se han ido actualizando a lo largo del tiempo. Hace siglos únicamente se usaban hebillas, que tras la invención del botón automático en 1807, empezaron a ser compartidas muy lentamente con este nuevo cierre (se ganó en rapidez). Posteriormente, llegaron las innovaciones que influyeron a Artesanía en Piel Berdejo y el resto del sector, como fue el de la cremallera (se ganó en hermetismo) en 1923, que empezó a ser usada por esta tienda a mitad del siglo pasado. Actualmente, incluso se usan en el sector otros productos como el velcro (proporciona rapidez, comodidad y facilidad de uso), y es de esperar que puedan llegar otros en los próximos años, como sería la evolución del método del cierre a través de imanes. De esta manera, se demuestra que pese a ser un sector tradicional, está abierto a los nuevos cambios que llegan a través de productos sustitutivos, implantando estas nuevas ideas a la par que sigue usando los ya comunes en él, siendo todos ellos válidos para el cierre de carteras, bolsos o monederos. Así, ante la aparición de estos nuevos productos es de esperar que éstos sean empleados, pero sin olvidar los tradicionales, puesto que es la tónica que ha seguido el sector a lo largo del último siglo.

En lo referido al cuero, los proveedores podrían tener alto poder de negociación a día de hoy, ya que únicamente utilizan cuero auténtico. En cuanto a los herrajes, hebillas y demás accesorios, las empresas suministradoras no tendrán una gran fuerza de negociación, puesto que aunque todos son utilizados, podrían usar los productos sustitutivos.

- *Porcentaje de ventas de los proveedores en el sector:* en nuestro caso, los suministradores venden tanto a unos 60 talleres artesanales, como a otros empresas marroquineras, los cuales utilizan para sus productos únicamente materias naturales. Por ello, los proveedores, no tienen un gran poder, ya que los clientes pueden optar por comprar a varios de ellos, unas 30 empresas a nivel nacional.
- *Importancia del producto suministrado para las empresas clientes:* por este factor, los proveedores tienen alto poder de negociación ya que el cuero es un material

esencial para las empresas artesanas, ya que no conciben fabricar con otros materiales.

Por norma general, los proveedores en este sector no tienen un alto de poder de negociación ya que hay un amplio abanico de ofertas a las que pueden acudir los productores, si bien es cierto que tampoco es bajo al ser el cuero un material primordial para la fabricación de sus productos.

2.4.4 Amenaza de los productos sustitutivos

- *¿Son hechos todos los productos con la misma tecnología? ¿O tienen procesos productivos diferentes?*

Como se ha comentado a lo largo de este estudio, en Aragón únicamente hay dos empresas más que trabajan del mismo modo que Artesanía en Piel Berdejo, quienes serían sus competidores directos. En cambio, hay una gran cantidad, tanto de pequeños comercios como de grandes almacenes que venden bienes producidos en masa (cada proceso es realizado por un trabajador diferente siendo continuado por un compañero una vez acabado su trabajo).

- *¿Satisfacen los productos sustitutivos las necesidades de los consumidores de la misma manera que los productos del sector?*

Como se puede apreciar en el Diagrama de Abell de la producción realizado en el apartado 2.1., hay varios tipos de negocios que satisfacen las mismas necesidades. De esta manera, estos productos sustitutivos cumplen la misma función que ellos, ya que, calidad y diseño aparte, sirven para lo mismo.

- *¿Cuáles son los precios del sector en comparación con los productos sustitutivos?*

Aquí deberíamos hacer una clara diferenciación entre las ya nombradas grandes marcas comerciales, y los productos vendidos en pequeños locales o bazares, por lo que lo compararé de manera individual con cada uno de ellos.

En primer lugar, los precios del grupo estratégico que estamos analizando son considerablemente más elevados que el de todos aquellos productos vendidos en bazares (tiendas de "todo a 100", o las conocidas vulgarmente como "chinos"). Por

ello, tanto a Artesanía en Piel Berdejo, como al resto de empresas del sector del cuero de manera artesanal, les es imposible competir en precios con estos bienes. Además, los productos comercializados en grandes almacenes, tienen unos precios superiores a los vendidos por los artesanos. En muchas ocasiones el alto importe que estos tienen, es consecuencia de su imagen de marca (conocidas por gran parte de la población) más que por el producto en sí. Por último, tanto Artesanía en Piel Berdejo como Isamar Aranda y Arteycuero tienen precios ligeramente superiores a los productos comercializados en las tiendas de barrio.

Artesanía en Piel Berdejo está seriamente amenazada por los productos sustitutivos, ya que muchos de ellos cumplen sus funciones de manera más barata, como es el caso de los productos vendidos en las tiendas de barrio o en los bazares.

2.4.5 Rivalidad entre los competidores existentes en la industria

En este punto, se analizará la posición concreta de Artesanía en Piel Berdejo respecto a sus competidores en el sector del cuero.

- *Número de competidores:* únicamente tiene dos competidores en su grupo estratégico (Arteycuero e Isamar Aranda), que se dedican a su misma actividad, manteniendo la filosofía artesana. Además, cabe destacar que están situados en Lumpiaque y Borrés respectivamente, por lo que en el día a día no compiten entre ellos, ya que están alejados de la capital aragonesa (Lumpiaque: 50 km y Borrés: 130 km) y poca gente se desplaza de manera habitual para comprar estos productos. Sin embargo, dentro de su sector hay una gran cantidad de competidores, razón por la cual las organizaciones artesanales no pueden pensar únicamente en el bajo número existente de empresas dentro de su grupo estratégico, puesto que obviarían al resto de competidores marroquineros existentes en Aragón (grandes almacenes, tiendas de barrio y bazares).
- *Crecimiento de la industria:* es un sector tradicional que sufre pequeños altibajos como consecuencia de la evolución de la economía española. Pese a que ha tenido bajadas en los últimos años, debido a la crisis mundial de 2008¹², siempre vuelve a subir a los niveles en los que se encontraba con anterioridad. De esta manera, durante

¹² Estudio sobre la evolución del sector marroquinerío según la Asociación Española de Fabricantes de Marroquinería.

los dos últimos ejercicios, el sector del Cuero y del Calzado, en el cual está encuadrado Artesanía en Piel Berdejo, ha experimentado crecimientos del 11 % en el 2014¹³, y del 5,30% en el 2015, siendo la actividad con mayor aumento a nivel nacional y muy por encima de la media. Además, en los últimos tiempos se están concediendo un mayor número de subvenciones, que junto con las políticas de emprendimiento de los talleres artesanos, impulsan aún más esta industria.

Como se ha demostrado, actualmente el sector del cuero está en crecimiento, siendo característico de esta fase que la competencia se reduzca ya que las empresas se tienen que preocupar únicamente de mantener su cuota de mercado, lo que ya de por sí conlleva un aumento de beneficios.

En la actualidad estamos en una época de crecimiento dónde la rivalidad entre los competidores no es muy alta, ya que no se ven obligados a captar nuevos clientes.

Variación anual	2014	2015
Evolución Sector Cuero y Calzado	11%	5,30%
Evolución Ventas Industria Manufacturera Española		
Manufacturera Española	1,70%	2,10%

Tabla 2.2: Evolución ventas sector cuero e industria manufacturera

- *Saturación del mercado:* si llevamos a cabo el análisis del sector, se puede observar como existen un gran número de empresas que venden estos productos, siendo además, distintos tipos de negocios, lo cual nos muestra que el sector en su conjunto pueda estar ligeramente saturado.

En cambio, si analizamos únicamente a los talleres artesanales, nos encontramos con que en nuestra comunidad hay sólo tres tiendas, habiendo disminuido en los últimos años como consecuencia de la jubilación de los artesanos. Al existir la misma demanda, ésta es repartida entre un menor número de empresas, siendo esto beneficioso para estos establecimientos. A modo de ejemplo, Artesanía en Piel Berdejo ha experimentado un aumento continuo de las ventas desde el año 2012 (un 20%).

¹³ Evolución Industria Manufacturera Española según el INE 2015/2016.

Por ello, la saturación es mayor en el sector que en el grupo estratégico dónde está ubicado. Los artesanos no deben olvidarse del resto de grupos debido a que éstos también son competencia.

- *Diversidad de los competidores:* Artesanía en Piel Berdejo tiene que hacer frente tanto a sus competidores directos (artesanos), como a las grandes marcas comerciales que venden en los grandes almacenes. Además, también ha de competir con los productos vendidos en bazares, así como los suministrados en tiendas de barrio. Como se observa, hay empresas con distintos tamaños, orígenes geográficos y estrategias, lo que intensifica la competencia debido a la dificultad de predecir la forma de actuar de cada una de ellas.

Por todo ello, tras el análisis llevado a cabo, podemos concluir que en el sector hay una alta rivalidad al existir un amplio abanico de ofertas, siendo un mercado saturado, al mismo tiempo que diverso. Sin embargo, si nos centramos únicamente en el sector artesanal, nos encontramos con un sector en crecimiento lo que hace que disminuya la competencia. Además, el número de competidores es escaso si lo comparamos exclusivamente respecto al grupo de artesanos, al haber un pequeño número de empresas en él, si bien no deben olvidarse de las del resto del sector.

2.5 CONCLUSIONES DE LOS ANÁLISIS

Una vez desarrollados estos análisis (Núcleo Competitivo de Porter, Diagrama de Abell y DAFO), se ha observado una gran amenaza que pone en peligro el futuro cercano de la empresa así como un aspecto a mejorar en Artesanía en Piel Berdejo.

- La amenaza encontrada está relacionada con la *cercana jubilación del maestro artesano*, la cual acarrea una serie de incertidumbres de cara al futuro, como es el hecho ya comentado, de saber cómo se desarrollará el proceso productivo una vez deje de trabajar en la empresa. Su hija es capaz de llevar a cabo la gran mayoría de los procesos, pero le falta rodaje para poder realizarlos de manera íntegra.
- *Su actual ubicación es mejorable*, ya que está situada en una calle estrecha, pequeña y no muy transitada, razón por la que poca gente conoce la existencia de la tienda. Además el propio local es de tamaño reducido, lo que conlleva poco espacio para

mostrar todos sus productos al igual que un escaso espacio para la producción, imposibilitando trabajar a los dos artesanos a la vez. Por ello, se cree que hay una gran oportunidad de mejora en el hecho de cambiar a una calle cercana más comercial, lo que haría que más personas descubrieran el negocio, pudiendo incrementar así considerablemente sus ventas y buscando también una mayor comodidad en el local. Además, ante la idea de la empresa de que el taller esté en funcionamiento mañana y tarde, cabría la posibilidad de buscar salida al excedente de producción a través de una mejor ubicación.

Asimismo, con esta decisión, se podría hacer frente a la amenaza detectada del aumento de la edad media de los clientes, ya que al estar situada en un lugar más visible, un mayor número de gente joven podría interesarse por sus productos.

3. DECISIONES DE LOCALIZACIÓN

El primer análisis que vamos a desarrollar sobre Artesanía en Piel Berdejo es acerca de la mejora de su emplazamiento con el objetivo de conseguir un mayor número de ventas. Actualmente está localizado en la calle Matías Carrica 5, en pleno Casco Histórico de Zaragoza, en un local de 45 metros cuadrados por el que se pagan 350 euros mensuales de alquiler. Así, analizaremos si debe continuar en este lugar o es preferible que se traslade a otro local.

Este problema se va a centrar sobre la zona dónde está ubicado en la actualidad Artesanía en Piel Berdejo, ya que el propio dueño no está dispuesto a salir de ella , al considerar que para su tipo de negocio es la zona ideal de la capital aragonesa. Además, durante toda su historia, siempre ha estado localizada en este barrio, siendo otra razón de peso por la cual se muestra reacio, ya que sus clientes más habituales los reconocen en este lugar.

No obstante, debo hacer hincapié en que se debería realizar un primer problema de localización entre todos barrios de Zaragoza, para saber en cuál de ellos le conviene ubicarse. Sin embargo, como este problema quiere servir de propuesta de mejora a la empresa que centra nuestra atención, se realizará en la zona que quiere el dueño, es decir, el Casco Histórico. Por el mismo motivo, se desechan otras alternativas que están surgiendo en el mercado, como es el caso de las agrupaciones de artesanos. El ejemplo representativo de ello en Zaragoza es el Espacio de las Armas, situado en la calle con el

mismo nombre, dónde se congregan una amplia variedad de profesionales de la artesanía para intentar captar a los clientes que demanden este tipo de bienes.

3.1 ANÁLISIS DE LOS FACTORES DE LOCALIZACIÓN

Para llevar a cabo este estudio, en primer lugar se analizan tanto los puntos fuertes como los débiles de su actual ubicación. Por otro lado, se examinarán los factores a mejorar con un cambio de localización.

Ventajas de la actual localización:

- *Conocimiento del lugar por parte de los clientes:* tiene una gran importancia ya que en caso de traslado, los consumidores no sabrían dónde están ubicados, y podrían perder clientela. Sin embargo, se podría solucionar comentando a los clientes a dónde van a trasladarse, o poniendo un cartel con un plano de la nueva ubicación en el exterior del local.
- *Alquiler barato* para estar situado en pleno centro, con un coste de 350 euros mensuales. En las calles adyacentes aumenta significativamente el precio del metro cuadrado.
- *Situado a dos minutos de la Calle Alfonso*, una de las calles más transitadas de Zaragoza, a la par de ser de las que más turistas atrae, al estar situada junto a la Plaza del Pilar.
- *Está rodeado de otros comercios tradicionales* (bordados, indumentaria aragonesa...), lo que hace que los clientes aprovechen el desplazamiento a la zona y visiten los distintos establecimientos de este tipo.
- *Este local cuenta con espacio para el taller en la misma tienda*, hecho importante para el artesano debido a que este quiere que los propios clientes puedan observar de primera mano cómo trabaja y fabrica los distintos productos.

Desventajas de la actual localización:

- *Calle en la que está situada:* corta (50m.), estrecha (3m.) y poco transitada pese a estar situada a escasos metros de la Plaza del Pilar y de la Calle Alfonso, que

absorben el paso de los transeúntes. En menor medida, también sucede en las proximidades de su actual ubicación, con la calle Torrenueva.

- *Está situada en pleno Casco Antiguo*, una de las principales zonas de ocio nocturno de la ciudad. Esto hace que la suciedad sea la tónica habitual tras las noches de fiesta, lo que provoca una mala imagen de cara al exterior al igual que precisa reparar los desperfectos ocasionados.
- *Olvido institucional* pese a estar situada en pleno centro histórico de Zaragoza, a escasos cinco minutos de la Plaza del Pilar, tanto el Ayuntamiento como otros organismo oficiales se han olvidado de conservar las pequeñas calles que hay en él, encontrándonoslas descuidadas y con escaso mantenimiento (suciedad, fachadas con andamios desde hace tiempo, baldosas y adoquines levantados, etc.)

Factores a mejorar con el cambio de localización:

Con ellos se pretende aumentar la cifra de negocios de la empresa. Artesanía en Piel Berdejo lleva cuatro años abriendo mañana y tarde, cuando durante los anteriores 28 años únicamente abría por las tardes al tener el artesano otro trabajo por las mañanas. De esta manera, su hija aprovecha el horario matutino para elaborar productos (progresando día a día siendo capaz de realizar más labores productivas) y atender la tienda, habiendo un bajo número de visitantes, lo que hace que tenga tiempo para trabajar en el taller. Asimismo, con el paso del tiempo aumenta la capacidad productiva, siendo primordial mejorar su ubicación para incrementar la demanda y dar salida al total de la producción. Además, como se observó en el análisis DAFO, varios hechos podrían ser solucionados mediante un cambio de localización, los cuales van a ser comentados a continuación.

- *Conseguir un mayor número de clientes potenciales*, con lo que podría aumentar el número de ventas. Para cumplir con el objetivo se debería buscar una mejor ubicación en una calle más transitada, siendo una de las opciones situarse en un lugar con un alto paso de turistas. Para ello, Artesanía en Piel Berdejo debería ampliar su cartera de productos incluyendo recuerdos de Zaragoza que poder ofrecer a los visitantes de nuestra ciudad, para captar así su atención y puedan entrar a la tienda. A modo de ejemplo, se podrían dar acabados a los productos con el contorno de la Basílica del Pilar, así como de otros lugares emblemáticos como pueden ser La Aljafería o La

Puerta del Carmen. Otra propuesta sería hacer llaveros con la figura de la Virgen del Pilar.

- *Conseguir un local más amplio*, dónde poder exponer todos sus productos, mostrando también los nuevos diseños que puedan aparecer en su cartera. Igualmente, sería conveniente ganar espacio tanto en el taller como en el almacén para una mayor comodidad, ya que la superficie reservada para las tareas de almacenaje y producción es menor de 20 metros.

3.1.1 Factores a tener en cuenta en torno a la localización del comercio

- *Superficie útil*: es importante debido a que se necesita un espacio mínimo para poder llevar a cabo la correcta distribución del espacio de exposición, del taller y del almacén. A su vez, es conveniente no sobredimensionar, ya que esto supondría un mayor coste.
- *Precio*: tiene que ser una cantidad asumible que no incremente demasiado los costes, ya que es una de las mayores cuantías que ha de efectuar esta empresa.
- *Inversiones*: son los desembolsos a realizar en el momento del traslado, los cuales no deberían ser muy elevados ya que pondrían en peligro la estabilidad del negocio. En nuestro caso, las inversiones pendientes serían los costes de acondicionamiento y los honorarios de las agencias de alquiler.
- *Afluencia*: este apartado tiene una gran importancia por el hecho de que si el establecimiento está localizado en una zona con un gran tránsito de personas, habrá una mayor posibilidad de conseguir atraer a nuevos clientes. Este es el objetivo para dar salida al posible excedente de producción que tendrían al estar el taller abierto mañana y tarde. Así, este factor está caracterizado por las siguientes variables:
 - Ubicación en una calle comercial: al estar situado junto a más tiendas y negocios, en una vía con más movimiento atraería a más posibles clientes con intención de comprar.
 - Cercanía turística: es importante por el mero hecho de que cuanto más cerca esté de los lugares a visitar, mayor cantidad de turistas podrán ver su establecimiento.
 - Tipo de vía: su importancia radica en que si la calle es peatonal, se promueve que los viandantes se desplacen caminando de una manera más tranquila, observando

los escaparates de las tiendas con mayor detenimiento y favoreciendo que más personas entren al interior de los comercios.

- Tránsito turístico: el continuo paso de visitantes incrementaría el número de personas que ven el negocio, por lo que tiene una alta importancia situarse en las calles que suelen frecuentar.

3.1.2 Búsqueda de locales

El día 7 de Septiembre se lleva a cabo una búsqueda activa de locales en alquiler por el Casco Histórico (ha sido delimitado de la siguiente manera: Plaza del Pilar, Calle Don Jaime I, Calle Coso y Avenida César Augusto). Es conveniente resaltar que se trata de un mercado en continuo movimiento, ya que prácticamente cambian semanalmente los locales disponibles. Se encontraron ocho locales, que junto al actual (C/ Matías Carrica 5) son los analizados en el estudio. A continuación, se muestran en un mapa del Casco Histórico de Zaragoza, las distintas alternativas encontradas en el mercado.



Locales Propuestos

1: C/ Torrenueva 33	6: Pasaje el Ciclón s/n
2: C/ Ossau 7	7: C/ Santa Isabel 13
3: C/ Espoz y Mina 7	8: C/ Torrenueva 19
4: C/ Méndez Nuñez 28	9: C/ Alfonso 3-5
5: C/ Matías Carrica 5	

Mapa 3.1: Ubicación locales

Para analizar correctamente los locales se indica a continuación cómo se van a evaluar los distintos factores:

- *Superficie útil*: lo ideal sería en torno a 70 metros cuadrados (de los cuales unos 30 deberían estar disponibles para la tienda), nunca siendo inferior a su actual superficie (45 metros cuadrados). El espacio restante estaría ocupado por el almacén y el taller.
- *Precio*: para este factor, tomaremos como referencia el coste del alquiler mensual, con impuestos ya incluidos. Esta variable será medida en euros/alquiler mensual.
- *Inversiones*: dentro de este apartado se tratarán tanto los desembolsos de acondicionamiento, como los honorarios de las distintas agencias de alquiler. Ambos serán evaluados en euros.
 1. Acondicionamiento del local: en este apartado se tendrán en cuenta las siguientes obras o trabajos a realizar:
 - Distribución del local (separación tienda, taller y almacén)
 - Fachada (escaparate, rótulos y pintura)
 - Instalación eléctrica (tomas y puntos de luz)
 - Pintura interior
 - Móbelario específico (estanterías, mesa taller, mostrador...)
 - Instalación de las medidas de seguridad necesarias (extintores, luces de emergencia...) así como la eliminación de barreras arquitectónicas).

Es un factor relevante, puesto que las inversiones necesarias son completamente distintas en cada uno de ellos. En algunos locales se puede abrir el comercio con un pequeño acondicionamiento, mientras otros requieren una reforma integral.

Con la ayuda de un profesional del sector de la construcción, se cifrarán los costes de estas inversiones en cada uno de los locales. Respecto a las medidas de seguridad, se ha de instalar un extintor cada 25 metros cuadrados (precio 60 euros) y una luz de emergencia a la salida de cada habitáculo interior (40 euros).

Es necesario destacar que en la tabla se ha marcado con una "X" aquellas reformas que son necesarias en cada local.

2. Costes agencias: las inmobiliarias por llevar a cabo la intermediación en el alquiler del local exigen unos honorarios. Éstos oscilan entre el 8 y el 15 % del importe del primer año de vigencia del contrato, a pagar en el momento de la entrega de llaves y por parte del arrendatario. Este factor será medido en euros.
- *Afluencia:* el número de viandantes va a ser medido a través de los siguientes factores.
 1. Ubicación en una calle comercial: el sistema elegido para medir este factor es dividir el número de negocios abiertos en cada una de las calles en las que están situados los locales, entre la longitud de ellas. No obstante, se reconoce que no es un sistema ideal por el hecho de que no todos los comercios tienen la misma importancia ni superficie, por lo que puede ser que la realidad no esté reflejada fielmente.
 2. Cercanía turística: será medida en metros desde cada uno de los locales, al lugar más emblemático de Zaragoza, la Plaza del Pilar, en su esquina con la Calle Alfonso, ya que la mayor parte de los viandantes llegan a esta plaza por esta calle. A su vez, esta distancia será medida a través del trayecto peatonal más corto entre este punto y los posibles locales.
 3. Tipo de vía, siendo clasificadas en:
 - Calles peatonales: solo es posible el tránsito a pie, ya que los vehículos a motor tienen prohibida su entrada. Suelen estar situadas en los centros históricos de las ciudades.
 - Calles pacificadas: se puede circular con vehículos a motor, pero tienen la velocidad limitada a 30 km/h. Esto hace que, pese a que no llegue a ser una calle peatonal, los viandantes puedan caminar de forma tranquila pudiendo observar todos los negocios.
 - Resto de vías: estas calles y avenidas están limitadas a la velocidad estándar en ciudades impuesta por la DGT (50 km/h).

En la tabla será señalado con una "X" el tipo de vía en el que está ubicado cada local.

4. Tránsito turístico: en este apartado se valorará la ubicación de los locales respecto al itinerario habitual de los turistas para visitar los distintos lugares emblemáticos de la ciudad, los cuáles son: Plaza y Basílica del Pilar, Catedral de La Seo, Plaza España, Plaza San Felipe (dónde están situados los museos Pablo Gargallo y Camón Aznar, el Torreón Fortea y la Iglesia San Felipe), Murallas Romanas, Mercado Central, Café el Plata, Puente de Piedra y Torreón de la Zuda.

Para analizar este factor, se han seleccionado cuatro itinerarios habituales de los turistas cuando visitan la ciudad de Zaragoza, entre los lugares recién citados. A la hora de analizar si cumplen o no la premisa de "tránsito turístico", se señala con un con una "X" en la tabla aquellos locales que estén situados dentro de las cuatro rutas turistas.



Lugares turísticos

- 1: Plaza del Pilar
- 2: Basílica de Ntra Sra. del Pilar
- 3: Catedral de la Seo
- 4: Plaza San Felipe
- 5: Mercado Central
- 6: Murallas Romanas
- 7: Torreón de la Zuda (Oficina Información y Turismo)
- 8: Plaza España
- 9: Puente de Piedra
- 10: Café el Plata

Tránsito turistas

- Plaza España- Plaza del Pilar**
- C/ Alfonso- Pz San Felipe- Mercado Central**
- La Seo- Basílica del Pilar- Murallas Romanas**
- Café el Plata –C/ Don Jaime- La Seo**

Mapa 3.2: Itinerarios de los turistas por el Casco Histórico

A continuación, se realiza una clasificación de cada uno de los locales mediante todos los factores que acabamos de considerar como importantes.

VARIABLES/ LOCALES	SUPERFICIE	PRECIO ALQUILER	INVERSIONES							AFLUENCIA				
			ACONDICIONAMIENTO LOCAL					DESEMBOLSO AGENCIAS	COMERCIO / METRO	CERCANÍA TURÍSTICA	TIPO DE VÍA			TRÁNSITO TURÍSTICO
			Distribución	Fachada	Electricidad	Pintura interior	Mobiliario				Peatonales	Pacíficas	Resto vías	
C/ Torrenueva 33	120	900			X		X	2420	1620	0,137	280	X		X
C/ Ossau 7	70	1700	X		X	X	X	7760		0,194	450	X		
C/ Espoz y Mina 7	28	550	X		X	X		6200		0,130	130		X	
C/ Méndez Nuñez 28	70	1200	X		X	X	X	9800	1440	0,210	400	X		
C/ Matías Carrica 5	45	350	X			X		500		0,122	300	X		
Pasaje el Ciclón s/n	40	3500	X		X	X		3400	3360	0,120	50	X		X
C/ Santa Isabel 13	100	1000	X		X	X		3000		0,122	210		X	
C/ Alfonso 3-5	40	4000	X			X	X	5700	4800	0,164	380	X		X
C/ Torrenueva 19	60	700	X	X	X	X	X	12760		0,137	400	X		X

Tabla 3.1: Clasificación de locales por factores

3.2 RESOLUCIÓN DEL PROBLEMA

Se ha elegido el Modelo Global de Localización, el cual es una variante del propuesto por Brown y Gibson (1972) y que tiene en cuenta tanto los factores de coste tangibles como los intangibles, permitiendo asignar a cada uno de ellos la importancia real que tienen en la resolución del problema, dependiendo de la relevancia que tenga cada uno de ellos.

En primer lugar, se han analizado los factores críticos, dónde se ha considerado estrictamente necesario que el local midiera, al menos, lo mismo que el actual (45 metros cuadrados), ya que en este están al límite, siendo imposible acomodarse a menos espacio. Aquellos con una superficie igual o superior se han valorado con un 1, mientras que los menores de 45 metros cuadrados con un 0.

LOCALES / FACTORES CRÍTICOS	FC
C/ Torrenueva 33	1
C/ Ossau 7	1
C/ Espoz y Mina 7	0
C/ Méndez Nuñez 28	1
C/ Matías Carrica 5	1
Pasaje el Ciclón s/n	0
C/ Santa Isabel 13	1
C/ Alfonso 3-5	0
C/ Torrenueva 19	1

Tabla 3.2 Clasificación factores críticos

Posteriormente, se han tenido en cuenta los factores objetivos para los costes totales de localización. Éstos han sido calculados mediante la suma del alquiler del local (computado anualmente) junto con la amortización de las inversiones imputadas a un ejercicio (se ha tomado como referencia un período de 10 años).

LOCALES / FACTORES OBJETIVOS	ALQUILER ANUAL	INVERSIÓN TOTAL	AMORTIZACIÓN INVERSIONES (10% ANUAL)	CT (coste total localización)
C/ Torrenueva 33	10800	4040	404	11204
C/ Ossau 7	20400	7760	776	21176
C/ Espoz y Mina 7	6600	6200	620	7220
C/ Mendez Nuñez 28	14400	11240	1124	15524
C/ Matias Carrica 5	4200	500	50	4250
Pasaje el Ciclón s/n	42000	6760	676	42676
C/ Santa Isabel 13	12000	3000	300	12300
C/ Alfonso 3-5	48000	10500	1050	49050
C/ Torrenueva 19	8400	12760	1276	9676

Tabla 3.3: Clasificación factores objetivos

El siguiente paso es cuantificar los factores subjetivos, para lo que nos ayudaremos de los datos mostrados en la Tabla 3.1. "Clasificación de locales por factores". Se va a llevar a cabo una ordenación numérica (del 1 al 9) de los factores "ubicación en una calle comercial" y "cercanía turística" donde se ha adjudicado el valor más bajo a los locales mejor valorados según este factor, y con 9 los peor considerados.

También se ha tenido en cuenta, de la siguiente manera, el "tipo de vía" y el "tránsito turístico". En este caso la escala va desde el 1 al 7, dependiendo del tipo de vía que sean, así como si cumplen la premisa de tránsito turístico.

	Tipo de vía	Tránsito turístico
ESCALA	Peatonal = 1	Sí = 1
	Pacificada = 4	No = 7
	Resto de vías = 7	

Tabla 3.4: Escala factores "tipo de vía" y "tránsito turístico"

Para esta tabla, se ha denominado MP total (Máxima Puntuación Total) a la suma de las puntuaciones de todos los factores en cada una de las alternativas. Los factores subjetivos quedarían así:

LOCALES / FACTORES SUBJETIVOS	CALLE COMERCIAL	CERCANÍA TURÍSTICA	TIPO DE VÍA	TRÁNSITO TURÍSTICO	MP TOTAL
C/ Torrenueva 33	4	4	1	1	10
C/ Ossau 7	2	9	1	7	19
C/ Espoz y Mina 7	6	2	4	7	19
C/ Mendez Nuñez 28	1	7	1	7	16
C/ Matías Carrica 5	7	5	1	7	20
Pasaje el Ciclón s/n	9	1	1	1	12
C/ Santa Isabel 13	7	3	4	7	21
C/ Alfonso 3-5	3	6	1	1	11
C/ Torrenueva 19	4	7	1	1	13
sobre 9		sobre 9		sobre 7	

Tabla 3.5: Clasificación factores subjetivos

Por último, para realizar el cálculo del Índice de Localización se ha usado la siguiente fórmula: $IL_i = FC_i * (\alpha * FO_i + (1-\alpha) * FS_i)$, asignando a " α " un valor del 40%. Como el problema de localización ha sido propuesto en busca de una mejor ubicación, con la que poder incrementar la demanda, se ha decidido asignar un mayor peso a los factores subjetivos, que son los que miden los factores relativos al turismo así como el tipo de calle (comercial y tipo de vía).

RESOLUCIÓN	FC	FO _i = CT _i /máx(CT _i)	FS _i = $\sum P_{ij}/MP$	IL _i =FC _i *($\alpha * FO_i + (1-\alpha) * FS_i$)
C/ Torrenueva 33	1	11204 / 49050	0,228	10 / 32
C/ Ossau 7	1	21176 / 49050	0,432	19 / 32
C/ Espoz y Mina 7	0	7220 / 49050	0,147	19 / 32
C/ Mendez Nuñez 28	1	15524 / 49050	0,316	16 / 32
C/ Matías Carrica 5	1	4250 / 49050	0,087	20 / 32
Pasaje el Ciclón s/n	0	42676 / 49050	0,870	12 / 32
C/ Santa Isabel 13	1	12300 / 49050	0,251	21 / 32
C/ Alfonso 3-5	0	49050 / 49050	1	11 / 32
C/ Torrenueva 19	1	9676 / 49050	0,197	13 / 32

Tabla 3.6: Resolución del problema

Tras llevar a cabo el Método Global de Localización, se selecciona el local de Calle Torrenueva 33, al ser el que tiene el Índice de Localización más bajo de entre los distintos a cero, que son aquellos que no han superado el factor crítico. De esta manera, se recomienda este local cómo nueva ubicación de Artesanía en Piel Berdejo.

4. PROBLEMA DEL PROCESO PRODUCTIVO

El proceso productivo es un sistema de acciones interrelacionadas entre sí orientadas a la transformación de ciertos elementos. En él, los elementos de entrada (conocidos como factores) pasan a ser elementos de salida (productos), en un proceso en el cual se crea un valor añadido.

Tras observar los distintos tipos de enfoques estratégicos (ver anexo V) existentes en los sistemas productivos, se llega a la conclusión de que en Artesanía en Piel Berdejo desarrollan el enfoque en el proceso.

En primer lugar, porque fabrican una alta variedad de productos, pero sobretodo porque su nivel de producción es muy bajo. Por otro lado, porque los trabajadores (artesanos), han de estar altamente cualificados en el proceso de elaboración de estos productos, a la par que deben poseer una gran experiencia. Otro característica a destacar de este tipo de enfoque, es que en él son comunes los trabajos de taller, como es el caso que centra nuestra atención.

Así, el taller de esta empresa está organizado acorde con las actividades y procesos específicos, para los cuales usa la misma maquinaria y herramientas. Está dividido en la mesa de diseño y patronaje, la mesa de cortado y pegado con sus herramientas y en último lugar las máquinas de coser (ver anexo VI). Por ello, se cumple la premisa de este tipo de enfoque en el que las máquinas y demás materiales del taller son de uso compartido para todos los productos, sin que haya maquinaria específica para cada uno de ellos.

4.1 FASES DEL PROCESO PRODUCTIVO

A continuación, se detallan las etapas del proceso productivo de cualquier bien elaborado en las que únicamente varía el tiempo dedicado a cada una de las distintas fases. Estas son:

1. *Diseño*: se trata de plasmar sobre el papel las ideas que se puedan tener. Esta fase, que se realiza solamente en el momento en el que se crea un nuevo producto, tiene gran importancia ya que con él se puede captar la atención del cliente. Mientras que en el resto de fases el tiempo está estipulado, en el diseño puede variar en gran medida al ser necesarias desarrollar una serie de ideas.

2. *Patronaje*: en este segundo paso se realizan las plantillas de las piezas necesarias para elaborar el nuevo producto. Este proceso es llevado a cabo a tamaño real sobre el cartón. Ha de realizarse un patrón para cada tamaño del producto, guardando éstas para posteriores ocasiones.
3. *Marcado*: con los patrones ya realizados, se superponen sobre el cuero marcando la materia prima para delimitar por dónde han de ser cortados.
4. *Cortado*: con distintas herramientas se lleva a cabo el corte del cuero en las piezas necesarias para la elaboración del producto en cuestión.
5. *Pegado*: con pegamento especial se hace una primera unión de las diferentes partes que componen el producto.
6. *Cosido*: en último lugar, hay que coser las distintas piezas para darles el remate final. Es uno de los pasos más complicados e importantes, ya que es una de las muestras acerca de la calidad del producto.

4.2 PROBLEMA DEL PROCESO PRODUCTIVO

La cercana jubilación del artesano crea incertidumbre al no saber cómo se va a organizar la empresa ante ella. Su hija es capaz de realizar todas las fases del proceso, pero tiene problemas para realizar algún tipo de cosido, debido a que posee menos fuerza en los dedos de las manos (ver anexo VII). Por otro lado, al llevar a cabo un enfoque en el proceso, en el que una de las claves principales es la alta cualificación necesaria de los trabajadores, no es fácil encontrar a un artesano con el que obtener resultados positivos desde el primer momento.

Alternativas para la solución del problema

La recomendación propuesta en el Apartado 3 está ligada directamente a un aumento de la producción ya que un mayor número de clientes potenciales verá la tienda, con su consecuente aumento de ventas. Esto conllevaría que el taller estuviera operativo toda la jornada, siendo necesaria la incorporación de una persona (bien en el taller o bien en la tienda). Ante esta situación es inviable que la hija sea la única encargada de todos los procesos del negocio. Las posibles soluciones propuestas son:

- *Contratación y formación de un aprendiz que hubiera terminado un Grado de Formación Profesional*, algunos de ellos subvencionados por el INEM (ver anexo

VIII), dónde aprendería del maestro durante un tiempo (6 meses), y fuera capaz de coger las riendas del taller ante la jubilación de este.

- *Contratación de personal experimentado* capaz de entrar a trabajar de inmediato sabiendo que no es fácil encontrar alguien que reúna estas premisas, debido al alto conocimiento que ha de tener sobre el trato de este material y la escasa cantidad que hay de estos trabajadores.
- *Contratación de un dependiente para atender a los clientes*, mientras que la hija se dedica íntegramente a las labores productivas en el taller. En esta alternativa, nos encontramos con el problema de la dificultad que tiene para realizar algunos cosidos.

Los criterios que se han tenido en cuenta a la hora de evaluar las distintas alternativas son los siguientes:

- *Inversiones necesarias* para ser capaces de completar todos los procesos, tanto en formación como en tecnologías.
- *Cambios en la producción* observados como resultado de cada una de las alternativas.
- *Perjuicios que supondría a la empresa el abandono de los trabajadores* por cuenta ajena contratados por Artesanía en Piel Berdejo.
- *Aspiración de los trabajadores*: en este factor se abordará las expectativas del artesano con respecto a su futuro, ligada directamente a la motivación.
- *Experiencia del encargado del taller*: cuanto mayor sea ésta, más rápidos y visibles serán los resultados.
- *Coste de cada una de las opciones*: salarios, remuneraciones y cuota de autónomos.
- *Tiempo invertido en la formación* de los posibles trabajadores ya que su productividad baja durante este proceso.
- *Posibilidad real de encontrar en la bolsa de trabajo* tanto a personal para entrar a formarse, como plenos profesionales del sector.

Los anteriores factores son relevantes fundamentalmente: por un lado en el plano económico, debido a los costes y a las inversiones y por otro lado relativas a las características de los empleados. A continuación, se muestra cómo se van a evaluar los distintos criterios que se han considerado claves a la hora de elegir las alternativas.

- *Inversiones necesarias* para que los distintos artesanos sean capaces de completar todos los procesos, tanto en el plano formativo, como en el tecnológico. De esta manera, se clasificará cada una de las alternativas en uno de los seis tramos comprendidos entre 0 y 1500 euros.
- *Cambios en la producción*: ayudados por el artesano, se clasificarán en nulo, bajo, medio, alto y muy alto según la fabricación actual (en la que el taller no está a pleno funcionamiento durante toda la jornada). La escala abarca desde nulo, dónde no hay ninguna variación, hasta muy alto, siendo ésta la máxima capacidad productiva del taller.
- *Perjuicios que supondría a la empresa el abandono de los trabajadores* por cuenta ajena. Dependiendo de la dificultad de encontrar personal con sus mismas características en el mercado de trabajo. Se clasificará en ninguno (cuando es indiferente para la empresa), bajo, medio, alto y muy alto (situación en la que es altamente improbable encontrar a este trabajador).
- *Aspiraciones de los empleados*: este criterio será analizado a través de una clasificación de los trabajadores por cuenta ajena de la empresa en cada una de las alternativas. Se clasificarán entre una amplia gama de edades estando divididas por lustros. Éstas empezarán en los 16 años (edad mínima legal para trabajar), hasta los 65 (edad mínima de jubilación en 2016, dependiendo de los años de cotización¹⁴). Se ha elegido llevarlo a cabo acorde a la edad, puesto que por norma general, las personas más jóvenes tienen mayores aspiraciones de cara al futuro, por lo que se esforzarán más.
- *Experiencia del encargado del taller*: este factor se evaluará respecto a los años trabajados en labores productivas en el sector del cuero artesanal de cada una de las opciones. Se dividirá en menos de un mes, de 1 mes a 2 años, de 2 a 6 años y más de 6 años. Estos tramos han sido considerados al preguntar al actual artesano cuál es el

¹⁴ Reglas Generales de la Jubilación de los trabajadores vigentes en la Seguridad Social.

tiempo necesario para ser capaz de llevar a cabo todas las funciones de una manera eficaz.

- *Coste de cada una de las opciones:* por un lado, en todas las opciones habría que hacerse cargo de la cuota de autónomos. Además sería necesario contar con la retribución en forma de beneficios que todos los meses se asignará la propietaria. Por otro lado, habrá que añadir el salario del trabajador de cada alternativa, que tendrá como referencia el Convenio de la Marroquinería de 2016. De esta manera, se clasificarán estos costes en una escala que irá desde 30000 euros en el límite inferior, a 50000 en el superior.
- *Tiempo invertido en la formación de los trabajadores:* tras preguntar al actual artesano en cuánto cuantificaría cada una de ellas, comentó que era imposible llevarlo a cabo con exactitud, por lo que se decidió agruparlo en estos cinco bloques: nulo, bajo, medio, alto y muy alto.
- *Posibilidad real de encontrar en la bolsa de trabajo al personal* necesario para cada una de las distintas opciones. Será clasificado en nula (imposible encontrar a alguien con estas características), baja, media, alta y muy alta (cuando hay muchos trabajadores en el mercado que las cumplan), dependiendo de las dificultades que pueda haber en el mercado de trabajo para llevarlas a cabo.

A continuación, se evaluará cada una de las alternativas según los ocho factores anteriores:

- *Contratación y formación de un aprendiz que hubiera terminado un Grado de Formación Profesional:*
 - Inversiones necesarias: sería capaz de realizar todos las fases del proceso de manera completa menos el diseño y el cosido por su gran complejidad. Para solucionar estos problemas, sería necesario un curso de diseño así como la adquisición de una máquina de coser.
 1. Máquina de coser industrial, mucho más potente que las que ya posee, que les permitiría completar todos los cosidos. Se cuantifica en 654,28 euros, precio de la máquina Yamata Recta propuesta, encuadrada en la gama media.

2. Respecto al diseño de los productos, este proceso únicamente debe realizarse cuando se crea cada uno de ellos, situación no muy común. Además, pese a que se va a ampliar la cartera de productos, se hará únicamente dibujando o cosiendo en los ya existentes algún detalle característico de nuestra ciudad. Pese a ello, sería conveniente que el artesano recién formado supiera diseñar. Así, más allá de lo que haya podido aprender del maestro, debería realizar algún pequeño curso de diseño para no depender de nadie en este proceso. De esta manera, podría aprovechar los cursos subvencionados del INEM o INAEM de diseño industrial con AUTOCAD o, especialmente, de Artesanos de Aragón (ver anexo IX), dónde se enseñan estas prácticas.
- Con relación a los *cambios de producción*, han sido considerados como altos, ya que el taller estaría abierto toda la jornada (lo que no sucede ahora), además de beneficiarse del uso de la máquina de coser, que le proporcionaría una mayor rapidez en la elaboración, con el consiguiente aumento de la producción.
 - Respecto al *perjuicio en la empresa del abandono de los trabajadores*, se ha cuantificado como muy alto, ya que a la dificultad de encontrar personal cualificado, hay que sumar el tiempo invertido en su formación.
 - En lo referido al factor, *aspiraciones del artesano*, medido en función de la edad, se considera que la persona que entraría a formarse estaría recién salida de algún grado de Formación Profesional, que suelen ser finalizados entre los 21 y 25 años.
 - *En cuanto a la experiencia*, se clasifica que el trabajador de esta opción está ubicado en el peldaño más bajo, puesto que no ha desempeñado esta labor de manera profesional.
 - Respecto al *coste de esta opción*, cabe mencionar que en todas las opciones habría que hacerse cargo de la cuota de autónomos, cuya base mínima de cotización para el año 2016 es de 267,03 euros mensuales. Además sería necesario contar con la retribución en forma de beneficios que todos los meses se asignará la propietaria, la cual es cuantificada en 1965,60 (se ha considerado el triple del Salario mínimo)

interprofesional ¹⁵). Por otro lado, su salario estaría marcado por la categoría de "obrero" del Convenio de la Marroquinería 2016, (ver anexo X) siendo la que más se adapta a él. De entre los distintos niveles existentes, se va a elegir la media ponderada de todos ellos, para que sea lo más representativo posible, la cual es 839,79 euros. En esta opción hay que añadir a los doce meses, los seis correspondientes a la formación, quedando de esta manera:

Coste de esta opción: $(267,03+1965,6) * 12 + (839,79*18) = 41.907,78$ euros

- En el factor *tiempo necesario para la formación*, se considera como muy alto, ya que le aún quedan muchos procedimientos por aprender.
- Por último, la *posibilidad de encontrar personal para contratar*, ha sido calificada como baja ya que hay pocas personas que se están formando en esta profesión.

- *Contratación de un artesano:*

- En esta alternativa no habría que realizar ninguna *inversión* ya que el artesano sabe efectuar todos los procesos.
- Con relación a los *cambios de producción*, han sido considerados como medios ya que ésta aumentaría al estar el taller abierto a jornada completa, pero no se vería beneficiado por mejoras en la maquinaria.
- En lo referido al *perjuicio en la empresa del abandono del artesano con experiencia* se ha considerado como alto por la dificultad de encontrar un trabajador plenamente cualificado en la bolsa de trabajo.
- Respecto al factor *aspiraciones del artesano*, se considera que en esta alternativa tendrá una edad entre 46 y 50 años, ya que la inmensa mayoría de los artesanos tienen más de 45 años. Dentro de los tramos por encima de esta edad, se elige el más bajo, para que pueda permanecer en la empresa el máximo tiempo posible.

¹⁵ Se es consciente de que dicho cálculo debería haber sido efectuado a través de la inversión que tiene realizada en el negocio, tomando a su vez otros indicadores como pueden ser las emisiones públicas a largo plazo, la actual prima de riesgo o la variabilidad del sector del cuero, pero ante la imposibilidad de realizarlo de esta manera al no ser conocedores los dueños de la inversión que tienen en este momento en él, se ha optado por realizarlo de esta manera.

- En lo relacionado con la *experiencia*, el artesano estará encuadrado en la zona más alta (más de 6 años), puesto que como su propio nombre indica se da por hecho que este trabajador está altamente experimentado.
- Para el *coste de esta opción* se tiene en cuenta la parte perteneciente a la artesana (calculada con anterioridad) a la que hay que sumarle el salario del propio trabajador, que ha sido catalogado como Personal Técnico, Titulado Nivel 1, ya que se le pediría una titulación acorde a las labores que va a desarrollar. Su salario es calculado así:

Coste de esta opción: $(267,03 + 1965,6) * 12 + (1.573,2 * 12) = 45.669,96$ euros

- El factor del *tiempo necesario para la formación* ha sido considerado como nulo, al estar plenamente formado.
- En último lugar, la *posibilidad de encontrar personal para contratar*, ha sido calificado como baja, pues como ya se ha comentado a lo largo del trabajo hay dificultades para encontrar profesionales artesanos de este sector.

- *Contratación de un dependiente:*

- En esta alternativa sería *necesaria una inversión* al ser la hija la artesana, la cual tiene dificultades para realizar algunos cosidos. Este problema sería solucionado gracias a la máquina Yamata Recta, que como ya se ha comentado está cifrada en 654,28 euros.
- En lo referido a los *cambios de producción*, han sido considerados como altos ya que, como en la primera alternativa, la producción aumentaría tanto porque el taller está abierto a tiempo completo como por el uso de la máquina de coser.
- Con respecto al *perjuicio en la empresa del abandono del trabajador* se clasifica como bajo, ya que encontrar un nuevo dependiente es relativamente fácil.
- Respecto a las *aspiraciones del artesano*, se miden con su edad actual (29 años).
- *En cuanto a la experiencia*, se clasifica en el bloque entre 2 y 6 años, ya que su antigüedad es de 4 años.
- En el *coste de esta opción*, habría que añadir a la parte referida a la hija (ya calculada) el salario anual del dependiente. Este empleado sería el encargado de

atender a los clientes, así como de llevar a cabo pequeñas labores de administración y mercantiles, por lo que estaría englobado en el Grupo Profesional 3. Dentro de él, calcularemos la media ponderada de todos ellos para que sea lo más representativo posible, la cual es de 1010,92 euros. Por lo que quedaría así:

Coste de esta opción: $(267,03+1965,6) * 12 + (1.010,92 * 12) = 38.922,6$ euros

- Respecto *al tiempo de formación necesario*, se ha considerado como bajo, ya que su labor no tiene una gran complejidad.
- Por último, *la posibilidad de encontrar personal* ha sido considerada como alta ya que es relativamente fácil hallar a una persona para realizar estas labores, al haber en el mercado de trabajo una amplia oferta para cubrir este puesto.

A continuación, a modo de resumen, se muestra la tabla en las que se muestran como han sido calificados todos los factores en cada una de las alternativas:

Factores/Alternativas	1-Inversiones necesarias	2- Cambios en la producción	3- Perjuicios abandono empresa	4- Edad artesano	5- Experiencia artesano	6- Coste de las opciones	7- Tiempo formación	8- Posibilidad encontrar personal
A- Formación personal	501-750	Alto	Muy alto	21-25	Menos 1 mes	40001 - 45000	Muy alto	Baja
B-Contratación artesano con experiencia	0-250	Medio	Alto	46-50	Más 7 años	45001 - 50000	Nulo	Baja
C- Contratación de un dependiente	501-750	Alto	Bajo	26-30	De 3 a 6 años	35001 - 40000	Bajo	Alta

Tabla 4.1: Clasificación de las alternativas por factores

4.3 RESOLUCIÓN DEL PROBLEMA

Para ello se ha optado por el Método de Factores Ponderados, al considerarlo el más apropiado ya que posibilita realizar un análisis cuantitativo para comparar las diferentes alternativas y determinar la opción más favorable. Además, permite incluir de manera objetiva un gran número de factores, dando a cada uno de ellos la importancia relativa que tiene.

Cabe destacar que seis de los ocho factores son cualitativos, razón por la cual se realiza el Método Cualitativo por Puntos, con una escala que irá desde cero a 100. A continuación, se muestra la escala con la que se calificarán todos los factores.

Calificación factores	1-Inversiones necesarias	2- Cambios en la producción	3- Perjuicios ante abandono empresa	4- Edad artesano	5- Experiencia	6- Coste de las opciones (anuales)	7- Tiempo formación	8- Posibilidad encontrar personal
Escala	0-250 = 100	Muy alto = 100	Ninguno = 100	16-20 = 100	Más 6 años = 100	Hasta 3000 = 100	Nulo = 100	Muy alta = 100
	251-500 = 80	Alto = 80	Bajo = 80	21-25 = 90	2-6 años = 80	30001- 35000= 80	Bajo = 75	Alta = 75
	501-750 = 60	Medio = 60	Medio = 60	26-30 = 80	1 mes-2 años = 50	35001- 40000= 60	Medio = 50	Media = 50
	751-1000 = 40	Bajo = 40	Alto = 40	31-35 = 70	Menos 1 mes = 20	40001- 45000= 40	Alto = 25	Baja = 25
	1001-1250 = 25	Nulo = 20	Muy alto = 20	36-40 = 60		45001- 50000= 20	Muy alto = 10	Nula = 10
	1251-1500 = 10			41-45 = 50				
				46-50 = 40				
				51-55 = 30				
				56-60 = 20				
				61-65 = 10				

Tabla 4.2: Escala calificación de factores

Se muestra la tabla dónde se observan qué valor toma cada uno de los factores en cada una de las alternativas, tras la clasificación ya llevada a cabo.

Factores/Alternativas	1-Inversiones necesarias	2- Incremento de la producción	3- Repercusiones abandono emrpesa	4- Edad artesano	5- Experiencia artesano	6- Coste de las opciones	7- Tiempo formación	8- Posibilidad encontrar personal
A- Formación personal	60	80	20	90	20	40	10	25
B-Contratación artesano con experiencia	100	60	40	40	100	20	100	25
C- Contratación de un dependiente	60	80	80	80	80	60	75	75

Tabla 4.3: Valoración alternativas por factores

El último paso es dotar a cada factor con la importancia que tienen en la empresa. Para ello, se van a agrupar los distintos factores de gran importancia, importancia media e importancia baja (70%, 25% y 5%, respectivamente).

En el grupo caracterizado como "gran importancia", se tendrán en cuenta aquellos factores que están relacionados directamente con la producción (cambios en la producción y experiencia), así como el mayor coste que tiene esta empresa (relativo a remuneraciones y salarios).

En "importancia media", se incluyen los factores que sin llegar a ser claves, han de ser tenidos en cuenta de manera notable. Estos son: los perjuicios que se pueden originar ante el abandono de la empresa y el tiempo de formación.

Por último, incluiremos en "importancia baja", aquellos factores cuya relevancia es pequeña de cara al funcionamiento a largo plazo de la empresa: inversiones, aspiraciones del artesano y la posibilidad de encontrar personal (pese a que sea difícil hallar artesanos, hay en torno a 3 años para conseguirlo, tiempo suficiente para ello).

A continuación se muestra como queda la tabla resuelta con la suma de todos los factores ya ponderados en cada una de las distintas alternativas,.

Peso factores (%)	1,667	23,333	12,500	1,667	23,333	23,333	12,500	1,667	100,000
Factores/Alternativas	1-Inversiones necesarias	2- Incremento de la producción	3- Repercusiones abandono	4- Edad artesano	5- Experiencia	6- Coste de las opciones	7- Tiempo formación	8- Posibilidad encontrar personal	SUMA
A- Formación personal	100	1866,667	250	150	466,667	933,333	125	41,667	3933,333
B-Contratación artesano con experiencia	166,667	1400	500	66,667	2333,333	466,667	1250	41,667	6225,000
C- Contratación de un dependiente	100	1866,667	1000	133,333	1866,667	1400	937,5	125	<u>7429,167</u>

Tabla 4.4: Resolución del problema mediante factores ponderados

Como se puede observar, la alternativa "contratación de un dependiente" es la opción más valorada tras la resolución con el Método de Factores Ponderados del problema que estamos estudiando. Como la diferencia con la alternativa "contratación de un artesano con experiencia" ha sido escasa, se realiza también el análisis a través de la media geométrica, la cual penaliza aquellas alternativas que tienen factores bajos. Por ello, si entre nuestras alternativas hubiera algún factor con escaso valor, esta sería penalizada.

El resultado es el siguiente:

Peso factores(%) /100	0,017	0,233	0,125	0,017	0,233	0,233	0,125	0,017	
Factores/Alternativas	1-Inversiones necesarias	2- Incremento de la producción	3- Repercusiones abandono empresa	4- Edad artesano	5- Experiencia	6- Coste de las opciones	7- Tiempo formación	8- Posibilidad encontrar personal	
A- Formación personal	1,071	2,780	1,454	1,078	2,012	2,365	1,334	1,055	13,148
B-Contratación artesano con experiencia	1,080	2,600	1,586	1,063	2,929	2,012	1,778	1,055	14,102
C- Contratación de un dependiente	1,071	2,780	1,729	1,076	2,780	2,600	1,715	1,075	<u>14,826</u>

Tabla 4.5: Resolución del problema mediante la media geométrica

De nuevo, el orden de las alternativas coincide con el cálculo de la media ponderada, siendo preferible la alternativa "contratación de un dependiente", seguida por la "contratación de un artesano con experiencia", y en última instancia, la "contratación de personal a formar". Por ello, se recomienda a Artesanía en Piel Berdejo llevar a cabo la alternativa "contratación de un dependiente".

5. CONCLUSIONES GENERALES

Tras el análisis llevado a cabo tanto a Artesanía en Piel Berdejo como a su sector, se encontraron dos aspectos que por distinta índole tuvieron que ser analizados.

El primero de ellos, su actual ubicación, de la que se creía tener evidencias de que podía ser mejorada, al estar situada en una calle con escaso tránsito de personas e insuficiente visibilidad. Por ello se observó la necesidad de realizar un análisis en busca de una nueva localización, tanto con nuevos locales como con el suyo actual. Este fue llevado a cabo en la zona del Casco Histórico, ya que el dueño del negocio únicamente estaría abierto a cambios dentro de esta zona, pese a que en Zaragoza están surgiendo agrupación de artesanos, como puede ser el espacio "La Armas" que tratan de impulsar este tipo de comercios. Tras llevar a cabo la resolución del problema en torno a las nueve localizaciones posibles, el local de la Calle Torrenueva 33 es el recomendado para la nueva ubicación, al ser el mejor valorado por el método global de localización.

Sin embargo, ante el previsible aumento de la demanda que ha buscado la empresa, situándose en un calle con mayor tránsito de personas, más comercial y con un amplio paso de turistas, sería necesario incrementar la producción para así poder disponer en todo momento de stock suficiente con el objetivo de satisfacer las necesidades de todos los clientes. Además, sería conveniente una ampliación de la cartera de productos para ofrecer recuerdos y souvenirs a los turistas, captando así su atención y que entren al establecimiento.

El segundo aspecto a tener en cuenta es la cercana jubilación del artesano (unos 3 años). Ante ella surge la duda de cómo se van a reorientar las tareas productivas que, tras desarrollar el problema, se concluye que sería recomendable contratar a un dependiente y que la hija se dedicase a las labores artesanales de producción. Con esta alternativa, el taller estaría a pleno funcionamiento durante toda la jornada, con el consiguiente aumento de producción necesario tras el cambio de ubicación.

BIBLIOGRAFÍA

- ARTESANOS RURALES ANDALUCES. *Estudio de mercado sobre producciones artesanales en los territorios que componen la acción conjunta de cooperación.* Junta de Andalucía. (año 2014)
- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE FABRICANTES DE MARROQUINERÍA. *Datos sectoriales Marroquinería 2014.* (2015)
- DIRECCIÓN MÉDICA DE CONTINGENCIAS PROFESIONALES DE IBERMUTUAMUR. *Determinación de los valores normales de fuerza muscular de puño y pinza en una población laboral.* Elsevier. (2007)
- EDITORIAL SANTILLANA. *Definición artesanía.* Diccionario Santillana
- FERNÁNDEZ SÁNCHEZ E. y VÁZQUEZ ORDÁS C.J. (1994). *Dirección de la producción II. Métodos operativos.* Editorial Civitas. Madrid.
- GARCÍA CAMPO, J.M. *España será el cuarto país del mundo con la media de edad más alta en 2030.* La Vanguardia. (1 de agosto de 2015)
- GUERRAS L.A. y NAVAS J.E. (1996). *La dirección estratégica de la empresa. teoría y aplicaciones .* Editorial Thomson-Civitas. Madrid.
- HEIZER J. Y RENDER B. (2009). *Principio de Administración de operaciones.* Editorial Pearson Educación. México
- INSTITUTO DE EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL. *Trabajadores.* Gobierno de España.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. *Encuesta Industrial Anual de Productos.* Ministerio de Economía y Hacienda. (2015 y 2016)
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. *Población del Padrón Continuo por Unidad Poblacional a 1 de enero.* Ministerio de Economía y Hacienda. (2015)
- LÁZARO, J. *El Corte Inglés gana 118 millones y factura un 2,6% más.* Periódico Cinco Días. (31 de agosto de 2015)
- LEVITT T. (Julio-Agosto 1960). "La miopía en el marketing". Harvard Business Review, pág. 45-56
- ORGANIZACIÓN DE ARTESANOS DE ESPAÑA. *Proveedores y clientes del sector del cuero en España.* Oficio y arte.
- PORTER, M.E. (1982): *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia.* Editorial Pirámide. Madrid.
- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. *Definiciones: artesanía, marroquinería y calidad.* Asociación de Academias de la Lengua Española.
- REEVES, C.A. Y BEDNAR, D.A. (1994) "Defining quality: Alternatives and implications" *Academy of Management Review*
- ZARAGOZA VIVIENDA. *Plan Integral del Casco Histórico 2013-2020.* Ayuntamiento de Zaragoza. (28 de febrero de 2014)

ANEXOS

ANEXO I: CARTERA DE PRODUCTOS

1.1 Productos a la venta en la tienda:

Bolsos de hombre



Bolsos de mujer



Bolsos de niños/as



Monederos de hombre



Monederos de mujer



Pulseras, fundas de gafas



Llaveros



Otros (portalápices,
encuadernación de
agendas)



Otros (vaciabolsillos, fun-
das de martillos)



1.2 Encargos de empresas o administraciones

150 correajes militares
para la Academia
General Militar



Revestimiento de barandillas con cuero de tiendas de una conocida marca textil a nivel nacional



Correajes para las Mulillas de Plaza de la Misericordia



Carteras portaherramientas para la marca Schindler a nivel internacional



1.3 Reparaciones de distintos productos

Arreglos de sillas de montaje de caballos



Correajes de bombos de
Semana Santa



1.4 Necesidades de los clientes.

Funda de dulzaina



Imágenes Anexo I: Cartera de productos/reparaciones

ANEXO II: MENCIÓN DE HONOR TRADICIONAL



Imagen Anexo II: Reproducción casco celtíbero

ANEXO III: INFORMACIÓN RELATIVA A LAS SUBVENCIONES DGA

El Boletín Oficial de Aragón (BOA), de fecha 8 de Agosto de 2016, publica la Orden EIE/815/2016, de 25 de Julio del Departamento de Economía, Industria y Empleo por la que se establecen las bases reguladoras de las ayudas correspondientes a actividades y proyectos del sector artesano, comercio interior y ferias en la Comunidad Autónoma de Aragón. Entre los objetivos de estas ayudas se contemplan acciones como fomentar el

mantenimiento de los oficios artesanos, a través de inversiones para la reforma y modernización de talleres y locales y fomentar el mantenimiento de los oficios, promoviendo su renovación.

En la línea de Ayudas para el Sector Artesano para cada ámbito estratégico se valorarán para la adjudicación de las ayudas los siguientes criterios que podrían beneficiar a Artesanía en Piel Berdejo:

- Programa de mejora, acondicionamiento y reforma del taller de producción, del almacén o local comercial vinculado directamente al taller artesano.
 - Justificación, adecuación y acreditación del presupuesto de gastos.
 - Localización de la empresa artesana.
 - Antigüedad de la empresa artesana
- Participación en ferias comerciales del correspondiente sector de actividad o relacionadas con el mismo.
 - Antigüedad de la empresa artesana.
 - Lugar de realización de la feria comercial.
 - Clasificación de la actividad ferial: ferias profesionales, monográficas, multisectoriales, feria-mercado
- Nuevos profesionales artesanos.
 - Antigüedad de la empresa artesana.
 - Localización de la empresa artesana.
 - Antigüedad de la Calificación Artesanal de los artesanos vinculados a la empresa.

ANEXO IV: MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Amenaza de nuevos entrantes

Los competidores potenciales son todas las empresas que, o bien quieran ingresar en el sector, o puedan estar interesadas en hacerlo en un futuro. Así, la importancia de esta fuerza radica en que cuanto mayor sea la amenaza de nuevos entrantes al sector, más se intensificará la rivalidad en él. Proporcionalmente, se reducirá el atractivo económico de este, que será medido por parte de los posibles entrantes a través de los niveles de rentabilidad que tenga el sector.

El ingreso de nuevas empresas estará marcado por las barreras de entrada al sector, junto al comportamiento que tengan las empresas que ya están establecidas en él. Así, estas barreras pueden ser definidas como “aquellos mecanismos que dificultan el ingreso de nuevas empresas a la industria y su existencia frena la aparición de nuevos competidores, protegiendo a los ya instalados y preservando, por tanto, sus expectativas de rentabilidad” (Navas J. E. y Guerra L.A., 1996). Los siguientes factores actúan como barreras para el ingreso:

- *Economías de escala*: una empresa las aprovecha cuando el coste por unidad producida disminuye a medida que aumenta el nivel de producción. De esta manera, la existencia de esta economía frena la entrada de nuevas empresas por el hecho de que necesitarían de altas inversiones para poder producir a gran escala, lo cual es altamente arriesgado por el desembolso económico que han de realizar.
- *Diferenciación de los productos*: las empresas que llevan un tiempo en el mercado, son ya conocidas por los consumidores, por lo que crean una fidelidad hacia sus productos, a la par que obtienen un prestigio que les hace crear una diferenciación en comparación con los posibles nuevos entrantes. Todas estas características han sido conseguidas a lo largo del tiempo gracias a las diferencias de sus productos, al buen trato con el cliente o a esfuerzos en publicidad, entre otros. Esto conlleva que las nuevas empresas entrantes, deban desempeñar un alto desembolso durante sus primeros años para conseguir el reconocimiento de su marca, diferenciándose de alguna manera de sus competidores, para dar un valor agregado a sus productos para que los consumidores vean en el algo diferente.
- *Necesidades de capital*: la necesidad de tener que hacer grandes desembolsos económicos para penetrar en el mercado limita la entrada de nuevas empresas al sector. Estas inversiones pueden referirse desde publicidad a compra de maquinaria, o para cubrir las pérdidas iniciales.
- *Formación*: por este factor, tenemos en cuenta los conocimientos que se han de tener para ser capaz de desarrollar el negocio. Cuanto mayores sean, menor será esta amenaza de nuevos entrantes.
- *Costes cambiantes*: son aquellos que han de asumir los clientes por cambiar de proveedor. Esto es, aquello que ha de pagar el cliente por cambiar la empresa que le suministra los productos. Según Porter, dichos costes están relacionados con el coste

de oportunidad de probar los nuevos bienes y conocerlos, del rediseño de los propios productos... Por lo tanto, cuanto mayores sean estos costes, más deberán rebajar sus precios, puesto que el desembolso que deberían realizar los clientes sería mayor, o bien ofrecer algo más que la competencia.

- *Acceso a los canales de distribución:* cuando una empresa pretende abrirse camino en un sector ha de intentar acceder a los canales de distribución, para así poder comercializar sus productos. Asimismo, los nuevos entrantes han de conseguir convencer a dichos canales con sus productos, para lo que deberán ofrecer algo más que la competencia. En determinados casos, si el producto comercializado necesita de un canal de distribución especial, conllevará la necesidad de hacer un mayor desembolso económico que supondrá una nueva barrera de entrada.
- *Política gubernamental:* los Gobiernos a través de sus políticas pueden prohibir la entrada de nuevas empresas a un sector o, en menor medida, limitar su entrada a través de distintas condiciones. Por otro lado, pueden fomentar la creación o el mantenimiento de nuevos artesanos mediante subvenciones .

Poder de negociación de los compradores

Los clientes tienen un alto poder de negociación en el sector cuando existe una amplia gama de productos sustitutivos en él, razón por la que pueden presionar para que se bajen los precios, siempre y cuando estos bienes de los que estamos hablando tengan unas características similares. Esto hace que las distintas empresas del sector entren en una guerra de precios para captar a esos clientes. Por ello, cuanto mayor sea el poder de negociación de los clientes, menor será el atractivo del mercado, pues estos intentaran siempre bajar el margen lo máximo posible. A continuación, se comentan una serie de factores que determinan si un grupo de clientes es poderoso o no:

- *Las ventas* que lleva a cabo el grupo de clientes tienen una gran importancia para el proveedor, a la par que, cuanto mayores sean las compras, más sensibles serán al precio puesto que se preocuparán más en encontrar la mejor oferta que si únicamente quisieran comprar unas pocas unidades.
- *Semejanza de los productos:* en el caso de que los productos del sector sean parecidos entre ellos, los clientes han de buscar confrontar a todos los suministradores para

obtener un mejor precio del producto, ya que estos tendrán que bajarlo, o bien proporcionar algo extra en la venta de cada bien.

Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores de un determinado sector tienen poder de negociación sobre las empresas que demandan sus productos. Este poder puede tener distinta fuerza según el proveedor y del tipo de producto que comercializa. A grandes rasgos, podríamos decir que el poder de negociación de los proveedores es alto cuando los productos que ofrece son escasos, y estos son deseados por un gran número de clientes. A continuación, se analizan los distintos factores, propuestos por Navas y Guerra (1996) que determinan el poder de los proveedores en el sector del cuero artesanal.

- *Grado de concentración de los proveedores y del sector al cual suministran:* si el sector está formado por unas pocas empresas, estando más concentrado que el sector que vende, tendrán una capacidad importante para influir en los precios, en la calidad, tiempos de pago, etc.
- *Existencia productos sustitutivos:* si estos existen, no tendrán un alto poder puesto que las empresas clientes cambiarían de producto al más barato.
- *Porcentaje de ventas de los proveedores en el sector:* radica en la importancia que tiene el sector en el porcentaje de ventas de los proveedores, ya que si estos abastecen a varios sectores, su poder de negociación será mayor. Por otro lado, si por el contrario, solo abastece a un cliente/empresa de gran tamaño, el bienestar de los proveedores dependerá en gran medida de ese cliente, por lo que los precios deberán ser fijados de una manera más racional.
- *Importancia del producto suministrado para las empresas clientes:* otro punto a destacar trata sobre si el producto suministrado por los proveedores es un recurso importante para los clientes o no, ya que si lo es, los proveedores obtienen una mayor fuerza de negociación debido a que pueden aumentar los precios a sabiendas de que las empresas clientes lo pagarán debido a la necesidad de ese producto.

Amenaza de productos sustitutivos

Este factor tiene una gran importancia, ya que aumenta la rivalidad entre las empresas, tanto del mismo sector como con otros que venden productos sustitutivos. Además, cabe reseñar que cuanto mayor sea la presión de productos sustitutos, menor será el atractivo del mercado. (L. A. Guerras y J. E. Navas, 1996)

Rivalidad entre los competidores existentes en la industria

Esta fuerza hace referencia a la actuación de los competidores existentes en la industria en un momento concreto. A medida que la intensidad de la competencia es mayor, hay menos posibilidad de obtención de grandes beneficios, razón por la cual el atractivo del sector disminuye.

- *Número de competidores:* cuanto mayor sea el número de éstos mayor será la intensidad de la competencia, siendo más difícil adquirir cuota de mercado.
- *Crecimiento de la industria:* cuanto menor es el ritmo de crecimiento de una industria más se intensifica la competencia en él. Por ello, cuando una empresa entra en su etapa de madurez o declive, los competidores se ven obligados a ser más agresivos para captar a nuevos clientes y mantener a los ya existentes.
- *Saturación del mercado:* cuanto mayor densidad de competidores haya en el mercado, más difícil será abrirse camino en él.
- *Diversidad de los competidores:* Cuando los competidores tienen cualidades, personalidades, orígenes o estrategias diferentes, se puede intensificar la competencia, al ser más difícil predecir el comportamiento de todas ellas.

ANEXO V: ASPECTOS TEÓRICOS ESTRATEGIA DE PROCESOS

Una estrategia de proceso "es el enfoque adoptado por una organización para transformar los recursos en bienes y servicios" (J. HEIZER Y B. RENDER, 2009). De esta manera, cada empresa ha de encontrar la forma idónea para producir bienes y servicios que cumplan de manera óptima los requerimientos del cliente así como las especificaciones del producto en lo relacionado a costes y otras restricciones de la administración.

Como es de esperar, la elección de una estrategia u otra tendrá efectos importantes en la eficiencia y flexibilidad de producción de cara al futuro. Así, las distintas estrategias que existen en la actualidad son:

- *Enfoque en el proceso:* este modelo es el común en aquellas empresas que manejan bajos volúmenes de producción y ofrecen una gran variedad de referencias o productos, donde se hacen trabajos de taller. La maquinaria usada suele ser común para todos los productos, a la par que los trabajadores han de ser altamente cualificados y poseer una gran experiencia en los procesos de producción.
- *Personalización masiva:* en este proceso, las empresas interactúan con los propios clientes para ofrecer a cada uno de ellos productos personalizados que se ajusten a sus necesidades individuales y preferencias. Se capacita a trabajadores flexibles para puedan llevar a cabo la personalización necesaria, mientras que la maquinaria también ha de servir para la elaboración de varios productos, siendo renovada continuamente. Ha tomado un gran impulso en los últimos años, principalmente por el auge del marketing, ya que ha cambiado la filosofía al intentar ver a un cliente en cada persona, y no al revés.
- *Enfoque repetitivo:* este modelo estratégico es el ideal para aquellas empresas que fabrican un número notable de modelos de productos, así como un nivel medio / alto de volúmenes de fabricación. La capacitación de los empleados es modesta a la par que utilizan maquinarias especiales que les ayudan en la línea de ensamble del producto. Además, están basados en el continuo acople de módulos, lo que lo convierte en un sistema basado en el proceso continuo.
- *Enfoque en el producto:* este modelo es el idóneo para aquellas empresas que manejan altos volúmenes de producción y poca flexibilidad respecto a la variedad de sus productos. Los operarios no tienen grandes habilidades, mientras se ayudan de maquinaria específica para cada producto.

ANEXO VI: DOCUMENTOS GRÁFICOS DEL TALLER

Máquinas de coser



Herramientas y mesa de trabajo



Imágenes Anexo VI: Maquinarias y herramientas del taller

ANEXO VII: ESTUDIO DE LA FUERZA MANUAL POR SEXOS

A continuación se muestra un estudio realizado por la "Dirección médica de contingencias profesionales de Ibermutuamur" de las diferencias en las fuerzas de las manos entre hombres y mujeres, a través de un aparato denominado dinamómetro, el cual mide la presión ejercida en él.

En este prueba se realizan tres tipos distintos de mediciones, dónde en cada una de ellas se aplica la fuerza de una manera distinta.

Puño	Pinza lateral	Pinza distal

Imágenes Anexo VII: Tipos de mediciones

De entre estos ejemplos, tienen una mayor importancia a la hora del realizar el proceso del cosido las dos últimas, puesto que estas posturas son las que más se asemejan a él. A continuación, se muestran los resultados del estudio.

Fuerza muscular en mujeres (kg) correspondiente al lado derecho dominante							
Número de casos	Fuerza de puño		Fuerza de pinza lateral		Fuerza de pinza distal		
	24	Media	DE	Media	DE	Media	DE
18-30	7	26,84	11,16	9,50	2,20	6,38	1,77
31-40	6	25,58	6,21	9,10	1,71	5,51	1,31
41-50	3	20,93	2,85	9,46	2,17	5,50	1,60
51-60	7	21,45	3,89	10,14	1,45	5,85	1,08
> 61	1	12,4	—	6,20	—	5,40	—

DE: desviación estándar.

Rehabilitacion 2007:41:220

Fuerza muscular en varones (kg) correspondiente al lado derecho dominante							
Número de casos	Fuerza de puño		Fuerza de pinza lateral		Fuerza de pinza distal		
	71	Media	DE	Media	DE	Media	DE
18-30	17	46,20	7,62	13,40	2,48	8,54	2,23
31-40	19	48,40	6,71	14,94	2,30	9,30	1,80
41-50	21	43,99	5,85	13,88	1,90	8,53	1,93
51-60	12	38,38	7,25	15,03	1,43	9,61	1,35
> 61	2	37,20	19,23	13,25	3,88	8,40	2,54

DE: desviación estándar.

Rehabilitacion 2007:41:220

Tablas Anexo VII: Estudio fuerza manual

Como se puede observar, en ambas medidas la fuerza ejercida (medida siempre en Kilos) por los hombres es notablemente superior a las mujeres.

ANEXO VIII: CURSOS FORMACIÓN INEM

Cursos INEM 2016 > **FP Calzado y Marroquinería 2016**

FP Calzado y Marroquinería 2016

Tipo de formación CURSOS FP	PEDIR MÁS INFORMACIÓN
Curso de FP FORMACIÓN PROFESIONAL CICLOS FORMATIVOS	
Temática del Curso FP Grado Medio 2016	
Metodología de estudio FP a distancia Formacion Profesional a distancia Ciclos Formativos	
Horas de estudio 1400 horas	
Curso orientado a Curso para estudiantes en España	
Coste del Curso Esta FP NO ES GRATIS. El Centro de Formación ofrece financiación en pequeños pagos mensuales para que puedas realizar cómodamente este Ciclo Formativo de Grado Medio	
Conceptos que aprenderás en el FP Calzado y Marroquinería 2016 Te preparamos para conseguir el Título Oficial de FP de Grado Medio: adquirirás la base académica necesaria para que puedas aprobar las pruebas libres y conseguir el Título Oficial de FP de Grado Medio. Sugerimos la formación que se ofrece en este curso como la mejor manera de completar el perfil profesional de los alumnos interesados en el acceso al mercado laboral. También indicamos que este curso puede mejorar el perfil laboral de aquellas personas que se encuentren trabajando en este momento, dado que la metodología ofrecida es compatible con el trabajo habitual	
Formación dirigida a Este curso de FP de Grado medio se orienta a personas que quieran obtener la titulación de FP para mejorar profesionalmente. Puedes estudiar este curso durante el 2016	

Imágenes Anexo VIII: Cursos de formación INEM

ANEXO IX: CURSOS FORMACIÓN ARTESANOS DE ARAGÓN

CURSO TALLER DE DISEÑO, PATRONAJE Y CONFECCIÓN DE BOLSOS ORIGINALES Y ARTESANALES, ELABORADOS CON DIFERENTES TEJIDOS 2016

Fechas y horario: 5, 6, 7, 8, 12, 13, 14, 15, 19, 20, 21, 22, 26, 27 y 28 de septiembre. De 16 a 19 horas.

Duración: 45 horas

Precio: 40 €

Fecha límite inscripción: 20/07/2016

Monitor/es: Mercedes Coloma

En este curso aprenderás muy rápidamente a cortar y confeccionar bolsos de diseño actual y exclusivo utilizando diferentes tejidos y accesorios y con acabados de artesano profesional

Imágenes Anexo IX: Cursos de formación Artesanos de Aragón

ANEXO X: TABLAS SALARIALES CONVENIO MARROQUINERÍA 2016

Tablas Salariales Convenio Marroquinería

Año 2016 tablas (1,2 %)

Opción A

	2016		2016	
	Salario mensual - Euros	Incentivo convenio - Euros	Salario mensual - Euros	Incentivo convenio - Euros
Grupo Profesional 3				
Personal Administración/mercantil:				
Nivel 1 (A).....	1.366,18	227,69	1.366,18	227,69
Nivel 1 (B).....	1.159,22	193,21	1.159,22	193,21
Nivel 1 (C).....	943,89	157,30	943,89	157,30
Nivel 2.....	1.076,38	179,40	1.076,38	179,40
Nivel 3.....	943,89	157,30	943,89	157,30
Nivel 4 (A).....	879,71	146,62	879,71	146,62
Nivel 4 (B).....	869,40	144,90	869,40	144,90
Nivel 4 (C).....	848,71	141,78	848,71	141,78
Grupo Profesional 4				
Personal Obrero:				
Nivel 1.....	1.014,32	169,04	1.014,32	169,04
Nivel 2.....	935,63	155,94	935,63	155,94
Nivel 3.....	869,35	144,90	869,35	144,90
Nivel 4.....	827,97	137,99	827,97	137,99
Nivel 5.....	695,76	98,32	695,76	98,32
Nivel 6.....	695,76	98,32	695,76	98,32
Grupo Profesional 5				
Personal Subalterno:				
Nivel 1.....	993,55	165,66	993,55	165,66
Nivel 2.....	848,71	141,44	848,71	141,44
Nivel 3.....	827,97	137,99	827,97	137,99

Tablas Anexo X: Salarios sector marroquinería.