

**FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA COMERCIALIZADORA DE
INSUMOS PARA LA INDUSTRIA DEL CALZADO, LA MARROQUINERÍA Y SUS
DERIVADOS EN LA CIUDAD DE BUCARAMANGA**

ANDREA FERNANDA JAIMES VARGAS
JESÚS YESID CÁCERES MÉNDEZ

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE PROYECCIÓN REGIONAL Y EDUCACIÓN A DISTANCIA
GESTIÓN EMPRESARIAL
BUCARAMANGA

2011

**FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA COMERCIALIZADORA DE
INSUMOS PARA LA INDUSTRIA DEL CALZADO, LA MARROQUINERÍA Y SUS
DERIVADOS EN LA CIUDAD DE BUCARAMANGA**

ANDREA FERNANDA JAIMES VARGAS
JESÚS YESID CÁCERES MÉNDEZ

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de profesional en
Gestión Empresarial

Director
LUDWING LEON TELLEZ
Administrador de Empresa

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE PROYECCIÓN REGIONAL Y EDUCACIÓN A DISTANCIA
GESTIÓN EMPRESARIAL
BUCARAMANGA

2011

DEDICATORIA

A ti Dios, por iluminar siempre nuestras vidas y guiarnos con tu presencia en los momentos más difíciles.

A mis padres, por sus sabios consejos, motivación y su apoyo incondicional que nos transmitieron y contribuyeron en el desarrollo integral de nuestra formación personal y profesional.

A la familia, hermanos y hermanas, por esa voz de aliento necesaria para la culminación de nuestros estudios y el desarrollo del proyecto.

A la Universidad Industrial de Santander y al IPRED, por permitirnos desarrollar la experiencia educativa y ser egresados de esta distinguida Universidad e importante profesión.

A los docentes, en cada una de las asignaturas por sus conocimientos y aportes en nuestro continuo proceso educativo.

Andrea Fernanda Jaimes Vargas
Jesús Yesid Cáceres Méndez

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Industrial de Santander y al Instituto de Proyección Regional y Educación a Distancia, que con sus directivas y tutores ayudaron a construir nuestro proyecto de vida como profesional en Gestión Empresarial.

A los diferentes profesores o tutores amigos que con sus aportes permitieron culminar con éxito este proyecto de grado de factibilidad.

A todas aquellas personas que directa e indirectamente aportaron sus conocimientos, sugerencias e información, para realizar el desarrollo de este proyecto.

Andrea Fernanda Jaimes Vargas
Jesús Yesid Cáceres Méndez

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	27
1. GENERALIDADES	30
1.1 PANORAMA GENERAL DEL SECTOR	30
1.2 CONTEXTO GEOGRÁFICO	32
1.3 ASPECTOS LEGALES	33
2. ESTUDIO DE MERCADOS	36
2.1 OBJETIVOS	36
2.1.1 General.	36
2.1.2 Específicos	36
2.2 DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO	37
2.2.1 Definición	37
2.2.2 Servicios Sustitutos	40
2.2.3 Servicios Complementarios	41
2.2.4 Atributos Diferenciadores del Servicio	41
2.3 MERCADO POTENCIAL Y OBJETIVO	43
2.3.1 Mercado Potencial	43
2.3.2 Mercado Objetivo	43
2.4 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	45
2.4.1 Demanda	45
2.4.1.1 Planteamiento del Problema	46
2.4.1.2 Necesidades de Información	47
2.4.1.3 Ficha Técnica de la Demanda	48
2.4.1.4 Resultados del Trabajo en Campo	51
2.4.1.5 Estimación de la Demanda	93

2.4.1.6 Proyección de la Demanda	96
2.4.2 La Oferta	98
2.4.2.1 Necesidades de Información	98
2.4.2.2 Ficha técnica de la Oferta	99
2.4.2.3 Análisis de la Oferta – Resultados del Trabajo en Campo	102
2.4.2.4 Estimación de la Oferta	157
2.4.2.5 Proyección de la Oferta	159
2.5 RELACIÓN ENTRE DEMANDA Y OFERTA	161
2.5.1 Demanda Insatisfecha	161
2.6 CANALES DE COMERCIALIZACIÓN	166
2.6.1 Estructura de los Canales Actuales	167
2.6.2 Ventajas y Desventajas de los canales actuales	168
2.6.3 Selección de los canales de Comercialización	168
2.7 PRECIO	169
2.7.1 Análisis de precios	169
2.7.2 Estrategias de Fijación de Precios	173
2.8 PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN	174
2.8.1 Objetivos	175
2.8.2 Logo	175
2.8.3 Lema	177
2.8.4 Análisis de medios	177
2.8.5 Selección de medios	178
2.8.6 Estrategias	179
2.8.7 Presupuesto	181
2.9 CONCLUSIONES Y POSIBILIDADES DEL PROYECTO	184
3. ESTUDIO TÉCNICO	187
3.1 TAMAÑO DEL PROYECTO	187
3.1.1 Descripción del tamaño del proyecto	187
3.1.2 Factores que determinan el tamaño del proyecto	188
3.1.3 Capacidad del proyecto	190

3.1.3.1	Capacidad total diseñada	190
3.1.3.2	Capacidad Instalada	192
3.1.3.3	Capacidad utilizada y proyectada	193
3.2	LOCALIZACION	196
3.2.1	Macrolocalización	197
3.2.2	Microlocalización	198
3.3	INGENIERIA DEL PROYECTO	203
3.3.1	Ficha técnica del servicio	204
3.3.2	Descripción técnica del servicio	205
3.3.3	Diagrama de procedimiento	206
3.3.4	Control de Calidad	207
3.3.5	Recursos	209
3.3.5.1	Recurso Humano	209
3.3.5.2	Recurso Físico	210
3.3.5.3	Recurso de Insumos	211
3.3.6	Análisis de Proveedores	213
3.3.7	Distribución de la Planta	217
3.4	CONCLUSIONES SOBRE LA VIABILIDAD TECNICA DEL PROYECTO	218
4.	ESTUDIO ADMINISTRATIVO	221
4.1	FORMA DE CONSTITUCION	221
4.2	CONSTITUCION DE LA EMPRESA	226
4.2.1	Visión	226
4.2.2	Misión	226
4.2.3	Objetivo	227
4.2.4	Políticas	227
4.3	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	231
4.3.1	Organigrama	231
4.3.2	Descripción y Perfil de cargos	232
4.3.3	Asignación Salarial	250

4.4 CONCLUSIONES SOBRE LA VIABILIDAD ADMINISTRATIVA DEL PROYECTO	252
5. ESTUDIO FINANCIERO	254
5.1 INVERSIONES	254
5.1.1 Inversión Fija	254
5.1.1.1 Terreno	254
5.1.1.2 Maquinaria y Equipo	255
5.1.1.3 Muebles y Enseres	256
5.1.1.4 Equipo de Oficina	257
5.1.1.5 Herramientas	258
5.1.1.6 Total Inversión Fija	258
5.1.2 Inversión Diferida	259
5.1.3 Inversión Capital de Trabajo	260
5.1.3.1 Costos de Comercialización (producción)	260
5.1.3.1.1 Inventarios de mercancía (Materia Prima)	260
5.1.3.1.2 Mano de Obra Directa	262
5.1.3.1.3 Costos Indirectos de Fabricación	262
5.1.3.1.4 Total Costos de Producción	265
5.1.3.2 Gastos de Administración y Ventas	265
5.1.3.3 Gastos Financieros (Intereses)	267
5.1.3.4 Total Capital de Trabajo	268
5.1.4 Inversión Total	268
5.1.5 Fuentes de Financiación	269
5.2 COSTOS	271
5.2.1 Costos Fijos	271
5.2.2 Costos Variables	272
5.2.3 Costos Totales Unitarios	272
5.3 PRECIO DE VENTA	274
5.4 ESTADOS FINANCIEROS	275
5.4.1 Estado de Resultados proyectado	275

5.4.2 Flujo de Caja Proyectado	277
5.4.3 Balance General Proyectado	278
6. EVALUACIÓN DEL PROYECTO	281
6.1 PUNTO DE EQUILIBRIO	281
6.2 IMPACTO SOCIAL	282
6.3 IMPACTO AMBIENTAL	285
6.4 IMPACTO FINANCIERO	288
6.4.1 Valor Presente Neto (VPN)	288
6.4.2 Tasa Interna de Retorno (TIR y TIRM)	290
6.4.3 Periodo de Recuperación	292
6.4.4 Análisis de las Razones Financieras	293
6.5 CONCLUSIONES SOBRE LA EVALUACIÓN FINANCIERA	297
7. CONCLUSIONES	300
RECOMENDACIONES	303
BIBLIOGRAFÍA	305
ANEXOS	307

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Fábricas de calzado, marroquinería y similares en la ciudad de Bucaramanga	44
Cuadro 2. Ficha Técnica de la Demanda	48
Cuadro 3. Clase de productos Fabricados	52
Cuadro 4. Insumos más comprados	53
Cuadro 5. Cantidad y frecuencia de compra de los insumos	56
Cuadro 6. Valor promedio de cada insumo	58
Cuadro 7. Línea de Insumos y establecimientos comerciales	60
Cuadro 8. Línea de Insumo - Cuero	61
Cuadro 9. Línea de insumo - Forros	62
Cuadro 10. Línea de Insumo - Pegantes	64
Cuadro 11. Línea de Insumo - Plantillas	66
Cuadro 12. Línea de Insumo - Suelas y Plantas	67
Cuadro 13. Línea de Insumo - Puntillas y Tachuelas	69
Cuadro 14. Línea de Insumo - Hilos	71
Cuadro 15. Línea de Insumo - Tacones	72
Cuadro 16. Línea de Insumo - Hebillas y Cierres	74
Cuadro 17. Línea de Insumo - Pedrería y/o Adornos	76
Cuadro 18. Línea de Insumo - Tintas	77
Cuadro 19. Línea de Insumo - Cajas de Empaque	79
Cuadro 20. Inconvenientes más significativos de los proveedores	80
Cuadro 21. Conoce establecimientos que proveen todos los insumos	82
Cuadro 22. Origen de insumos	83
Cuadro 23. Interés de una comercializadora integral	84

Cuadro 24. Orden de importancia de la línea de insumos	85
Cuadro 25. Dispuesto a comprar semanalmente	86
Cuadro 26. Lugar estratégico	89
Cuadro 27. Canales de promocionales más adecuados	91
Cuadro 28. Compra de insumos por medio de la Internet	92
Cuadro 29. Demanda estimada por insumo anualmente	95
Cuadro 30. Proyección de la demanda	97
Cuadro 31. Ficha Técnica de la Oferta	99
Cuadro 32. Comercializadoras, Almacenes y Peleterías de suministro de insumos en Bucaramanga	103
Cuadro 33. Ventas Totales de cada establecimiento en el año 2010	110
Cuadro 34. Tipo de Sociedad que está organizada la competencia	114
Cuadro 35. Principales empresas de mayores ventas en el año 2010	114
Cuadro 36. Insumos más representativos	116
Cuadro 37. Análisis de la oferta de insumo de Cuero Natural	117
Cuadro 38. Análisis de la oferta de insumos de Cuero Sintético	119
Cuadro 39. Análisis de la oferta de insumo de Forros	120
Cuadro 40. Análisis de la oferta de insumo de Pegantes	122
Cuadro 41. Análisis de la oferta de insumo de Plantillas	124
Cuadro 42. Análisis de la oferta de insumo de Suelas	126
Cuadro 43. Análisis de la oferta de insumo de Plantas	128
Cuadro 44. Análisis de la oferta de insumo de Puntillas y Tachuelas	130
Cuadro 45. Análisis de la oferta de insumo de Hiladillos	132
Cuadro 46. Análisis de la oferta de insumo de Hilos	134
Cuadro 47. Análisis de la oferta de insumo de Láminas de Produeva	136
Cuadro 48. Análisis de la oferta de insumo de Duralón para Punteras y Talón	138
Cuadro 49. Análisis de la oferta de insumo de Tacones	140
Cuadro 50. Análisis de la oferta de insumo de Cierres	142
Cuadro 51. Análisis de la oferta de insumo de Hebillas	144
Cuadro 52. Análisis de la oferta de insumo de Pedrería y/o Adornos	146

Cuadro 53. Análisis de la oferta de insumo de Thiner y/o Varsol	148
Cuadro 54. Análisis de la oferta de insumo de Tintas y Emulsiones	150
Cuadro 55. Análisis de la oferta de insumo de Láminas de Lija	152
Cuadro 56. Análisis de la oferta de insumo de Cajas de Empaques	154
Cuadro 57. Medios de Comunicación más usados por la competencia para dar a conocer sus productos y/o servicios	156
Cuadro 58. Oferta estimada por insumo anualmente	158
Cuadro 59. Proyección de la Oferta	160
Cuadro 60. Demanda Insatisfecha actual o del año cero (0)	162
Cuadro 61. Demanda Insatisfecha del primer año	162
Cuadro 62. Demanda Insatisfecha del segundo año	163
Cuadro 63. Demanda Insatisfecha del tercer año	164
Cuadro 64. Demanda Insatisfecha del cuarto año	164
Cuadro 65. Demanda Insatisfecha del quinto año	165
Cuadro 66. Análisis de precios	170
Cuadro 67. Presupuesto de Lanzamiento	183
Cuadro 68. Presupuesto de Operación normal al año	183
Cuadro 69. Presupuesto anual de publicidad y promoción	184
Cuadro 70. Demanda insatisfecha en pesos anual (venta de insumos)	191
Cuadro 71. Capacidad Instalada	192
Cuadro 72. Capacidad Utilizada (año base 2011)	194
Cuadro 73. Capacidad proyectada en venta de insumos	195
Cuadro 74. Capacidad proyectada en ventas (millones de pesos)	196
Cuadro 75. Lugar Estratégico	198
Cuadro 76. Ponderación y puntuación de los factores y grados	201
Cuadro 77. Tabla inicial de la ponderación de factores	202
Cuadro 78. Tabla final de la evaluación cuantitativa por puntos	203
Cuadro 79. Ficha técnica del servicio	204
Cuadro 80. Recurso Humano de M.O.D. y M.O.I.	209
Cuadro 81. Recursos Físicos de Equipo y Maquinaria	210

Cuadro 82. Recurso de Insumos de Oficina	211
Cuadro 83. Recurso de Insumos	212
Cuadro 84. Análisis de posibles Proveedores	213
Cuadro 85. Proveedores de Insumos y materiales para el calzado, marroquinería y sus derivados	215
Cuadro 86. Descripción del cargo de Gerente	233
Cuadro 87. Descripción del cargo de Secretaria de gerencia	235
Cuadro 88. Descripción del cargo de Coordinador Operativo	236
Cuadro 89. Descripción del cargo de Almacenista e Inventario	238
Cuadro 90. Descripción del cargo de Cajero	239
Cuadro 91. Descripción del cargo de Conductor	241
Cuadro 92. Descripción del cargo de Coordinador de Mercadeo	242
Cuadro 93. Descripción del cargo de Vendedor y Asesores	244
Cuadro 94. Descripción del cargo de Coordinador Financiero	245
Cuadro 95. Descripción del cargo de Auxiliar contable	247
Cuadro 96. Descripción del cargo de Ingeniero de sistemas	249
Cuadro 97. Asignación salarial	251
Cuadro 98. Prestaciones Sociales y Parafiscales	252
Cuadro 99. Terreno	255
Cuadro 100. Maquinaria y Equipo	255
Cuadro 101. Flota y Equipo de Transporte	256
Cuadro 102. Muebles y Enseres	257
Cuadro 103. Equipo de Oficina	257
Cuadro 104. Herramientas	258
Cuadro 105. Total Inversión Fija	258
Cuadro 106. Inversión Diferida	259
Cuadro 107. Detalle de Adecuación y Arreglos	259
Cuadro 108. Costo Inventario de Mercancías Inicial.	261
Cuadro 109. Costo Mano de Obra (MOD)	262
Cuadro 110. Costo Insumos de CIF	263

Cuadro 111. Depreciación de los vehículos	263
Cuadro 112. Costo por mantenimiento y seguro	264
Cuadro 113. Otros Costo Indirectos de Fabricación	264
Cuadro 114. Resumen CIF	264
Cuadro 115. Total costo de Producción o Comercialización	265
Cuadro 116. Nómina Administrativa	265
Cuadro 117. Depreciación de Activos	266
Cuadro 118. Amortización	266
Cuadro 119. Gastos Generales	266
Cuadro 120. Publicidad de Operación	267
Cuadro 121. Total en Gastos de Administración y Ventas	267
Cuadro 122. Gastos Financieros (Intereses)	268
Cuadro 123. Capital de Trabajo	268
Cuadro 124. Inversión Total	269
Cuadro 125. Financiación	269
Cuadro 126. Amortización del Crédito	270
Cuadro 127. Costos Fijos	272
Cuadro 128. Costos Variables	272
Cuadro 129. Costos Totales	273
Cuadro 130. Costos Totales Unitarios	273
Cuadro 131. Precio de Venta	274
Cuadro 132. Estado de Resultados Proyectado	275
Cuadro 133. Flujo de caja proyectado	277
Cuadro 134. Balance General proyectado	279
Cuadro 135. Costos Fijos	281
Cuadro 136. Costos Variables	282
Cuadro 137. Ingresos del Punto de Equilibrio	282
Cuadro 138. Estudio Impacto Ambiental del proyecto	286
Cuadro 139. Valor Presente Neto (VPN)	289
Cuadro 140. Tasa Interna de Retorno (TIR)	291

Cuadro 141. Tasa Interna de Retorno Modificada (TIRM)	292
Cuadro 142. Período de recuperación de la inversión	293
Cuadro 143. Razón Corriente	294
Cuadro 144. Nivel de Endeudamiento	295
Cuadro 145. Rotación de Activos o Inventario	295
Cuadro 146. Margen Bruto de Utilidad (MB)	296
Cuadro 147. Margen Neto de Utilidad (MN)	297

LISTA DE GRÁFICOS

	pág.
Gráfico 1. Porcentaje de la clase de productos fabricados	52
Gráfico 2. Fabricación mensual de los productos	53
Gráfico 3. Insumos más comprados	55
Gráfico 4. Cantidad y frecuencia de compra de los insumos	57
Gráfico 5. Valor promedio de los insumos	59
Gráfico 6. Línea de insumo - Cuero	62
Gráfico 7. Línea de insumo - Forros	63
Gráfico 8. Línea de insumo - Pegantes	65
Gráfico 9. Línea de insumo - Plantillas	67
Gráfico 10. Línea de insumo - Suelas y/o Plantas	68
Gráfico 11. Línea de insumo - Puntillas y Tachuelas	70
Gráfico 12. Línea de insumo - Hilos	71
Gráfico 13. Línea de insumo - Tacones	73
Gráfico 14. Línea de insumo - Hebillas y Cierres	75
Gráfico 15. Línea de insumo - Pedrería y/o Adornos	76
Gráfico 16. Línea de insumo - Tintas	78
Gráfico 17. Línea de insumo - Cajas de Empaque	79
Gráfico 18. Los inconvenientes más significativos de los proveedores	81
Gráfico 19. Conoce establecimientos que integran todos los insumos	82
Gráfico 20. Origen de los insumos	83
Gráfico 21. Interés por una comercializadora integral	84
Gráfico 22. Disposición de compra por cada insumo	88
Gráfico 23. Lugares estratégicos en la ciudad	90
Gráfico 24. Canales promocionales más adecuados	91

Gráfico 25. Nivel de aceptación de compra de insumos por medio de la Internet	92
Gráfico 26. Porcentaje de Participación en el mercado de los principales competidores en venta de Cuero Natural	118
Gráfico 27. Porcentaje de Participación en el mercado de los principales competidores en venta de Cuero Sintético	119
Gráfico 28. Porcentaje de Participación en el mercado de los principales competidores en venta de Forros	121
Gráfico 29. Porcentaje de Participación en el mercado de los principales competidores en venta de Pegantes	123
Gráfico 30. Porcentaje de Participación en el mercado de los principales competidores en venta de Plantillas	125
Gráfico 31. Porcentaje de Participación en el mercado de los principales competidores en venta de Suelas	127
Gráfico 32. Porcentaje de Participación en el mercado de los principales competidores en venta de Plantas	129
Gráfico 33. Porcentaje de Participación en el mercado de los principales competidores en venta de Puntillas y Tachuelas	131
Gráfico 34. Porcentaje de Participación en el mercado de los principales competidores en venta de Hiladillos	133
Gráfico 35. Porcentaje de Participación en el mercado de los principales competidores en venta de Hilos	135
Gráfico 36. Porcentaje de Participación en el mercado de los principales competidores en venta de Láminas de Produeva	137
Gráfico 37. Porcentaje de Participación en el mercado de los principales competidores en venta de Duralón para Punteras y Talón	139
Gráfico 38. Porcentaje de Participación en el mercado de los principales competidores en venta de Tacones	141
Gráfico 39. Porcentaje de Participación en el mercado de los principales competidores en venta de Cierres	143

Gráfico 40. Porcentaje de Participación en el mercado de los principales competidores en venta de Hebillas	145
Gráfico 41. Porcentaje de Participación en el mercado de los principales competidores en venta de Pedrería y/o Adornos	147
Gráfico 42. Porcentaje de Participación en el mercado de los principales competidores en venta de Thiner y/o Varsol	149
Gráfico 43. Porcentaje de Participación en el mercado de los principales competidores en venta de Tintas y Emulsiones	151
Gráfico 44. Porcentaje de Participación en el mercado de los principales competidores en venta de Láminas de Lija	153
Gráfico 45. Porcentaje de Participación en el mercado de los principales competidores en venta de Cajas de Empaque	155
Gráfico 46. Medios de Comunicación más usados por la competencia	156
Gráfico 47. Canal de Comercialización Directo	169
Gráfico 48. Logotipo de la comercializadora	175
Gráfico 49. Flujograma Horizontal de la prestación del servicio de la Comercializadora	207
Gráfico 50. Distribución de la planta física de la Comercializadora	218
Gráfico 51. Estructura Organizacional	232

LISTA DE ANEXOS

	pág.
ANEXO A. FORMATO DE ENCUESTA DE LA DEMANDA	307
ANEXO B. FORMATO DE ENCUESTA DE LA OFERTA	313
ANEXO C. DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTO DEL SERVICIO	315

RESUMEN

TITULO: FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA COMERCIALIZADORA DE INSUMOS PARA LA INDUSTRIA DEL CALZADO, LA MARROQUINERÍA Y SUS DERIVADOS EN LA CIUDAD DE BUCARAMANGA *

AUTORES: JAIMES VARGAS Andrea Fernanda
CÁCERES MÉNDEZ Jesús Yesid**

PALABRAS CLAVES: Comercializadora, factibilidad, insumos, marroquinería, neolite, pegante, cuero, calzado.

DESCRIPCIÓN

El servicio integral que ofrece la Comercializadora tiene como fin suministrar insumos y productos para el calzado, la marroquinería y sus derivados en la ciudad de Bucaramanga, esto obedece a la necesidad identificada en este sector, dada la dificultad para la consecución de insumos, materiales y tecnología global para el calzado, la marroquinería y sus derivados.

De acuerdo al estudio de mercados realizado la demanda insatisfecha asciende a \$ 635.868.050.880 millones de pesos, para el primer año 2011, y se determinó atender el 0,65% del mercado actual como objetivo comercial, buscando generar así unas ventas anuales de \$ 4.133.142.331 millones de pesos. Técnicamente el proyecto empresarial contará con una instalación sofisticada y con ambiente propicio para un buen servicio al cliente, atendido con personal altamente calificado y comprometido para el cumplimiento de las metas.

Financieramente el proyecto se muestra como una alternativa de inversión viable, donde se puede observar que con una inversión de \$ 433.055.995, se obtienen resultados financieros importantes como una TIR del 34,51%, un VPN de \$ 353.499.291 millones de pesos, en un periodo de recuperación de 4 años y 11 meses, con una tasa de oportunidad del 10%. Además la rentabilidad neta de la empresa, durante la vida útil del proyecto, alcanza niveles aceptables en esta economía tan inestable y se proyecta como un modelo de generación de empleo e independencia económica para los autores, constituyéndose en un proyecto de vida.

* Proyecto de grado

** Universidad Industrial de Santander, Instituto de Proyección Regional y Educación a Distancia. Gestión Empresarial. Director: Ludwing León Téllez.

ABSTRACT

TITLE: FEASIBILITY FOR THE CREATION OF A COMMERCIALIZER COMPANY OF INPUTS FOR THE FOOTWEAR INDUSTRY, LEATHER GOODS AND ITS DERIVATIVES IN BUCARAMANGA CITY*

AUTHORS: JAIMES VARGAS Andrea Fernanda
CÁCERES MÉNDEZ Jesús Yesid**

KEYWORDS: Commercializer Company, feasibility, supplies, leather goods, neolite, glue, leather, footwear.

DESCRIPTION

The comprehensive service offered by the Distributor is intended to provide inputs and products for footwear, leather goods and its derivatives in the city of Bucaramanga, this reflects the need identified in this sector, given the difficulty of achieving supplies, materials and global technology for the footwear, leather goods and its derivatives.

According to market research conducted unsatisfied demand amounts to \$ 635.868.050.880 billion pesos, for the first year 2011, and shall reflect the current 0,65% target market trade and seeking to generate annual sales of \$ 4.133.142.331 pesos. Technically the business project will have a sophisticated facility and an environment conducive to good customer service, staffed with highly qualified and committed to meeting the goals.

Financially the project is shown as a viable investment alternative, where you can see that with an investment of \$ 433.055.995, the results are a significant financial TIR of 34,51%, an VPN of \$ 353.499.291 pesos in a recovery period of 4 years and 11months, with an opportunity rate of 10%. In addition the company's net profit during the life of the project reaches an acceptable level in this economy so unstable and is projected as a model of job creation and economic independence for authors, becoming a life project.

* Degree Works

**Universidad Industrial de Santander, Institute of Regional Projection and Education Distantly. Management. Manager: Ludwig León Tellez.

GLOSARIO

CALZADO: es la parte de la indumentaria utilizada para proteger los pies y se utiliza cueros y pieles para su fabricación.

COMERCIALIZADORA: es una empresa dedicada a la compra y venta de productos de consumo masivo.

CUERO: el cuero natural es el pellejo o piel que cubre la carne de los animales después de curtido y preparado para su conservación y uso doméstico e industrial.

ESPUMA: conocido también por los nombres de gomaespuma, gomapluma o espuma de poliuretano es un material plástico poroso formado por una agregación de burbujas.

FACTIBILIDAD: es el análisis o estudio investigativo de un proyecto que consiste en descubrir cuáles son los objetivos de la organización, para luego determinar si el proyecto es viable financiera, económica y socialmente en una inversión.

HILADILLO: cinta estrecha de algodón, hilo o seda.

INSUMOS: es un bien consumible utilizado en el proceso productivo de otro bien.

MARROQUINERÍA: productos manufacturados en cuero natural, como: bolsos, carteras, cinturones, que no incluye calzado ni indumentaria.

MERCADOTECNIA: conjunto de principios y prácticas que buscan el aumento del comercio, especialmente de la demanda de un producto o servicio.

NEOLITE: son fibras elaboradas en base a una mezcla de caucho natural y sintético, se utiliza en la fabricación de calzado en tapas, tacos y suelas.

PEGANTE: adhesivo de poliuretano de un solo componente reactivable al calor, a base de disolventes orgánicos de secado rápido, de baja viscosidad para fácil aplicación a substratos de PVC, poliuretano, caucho sintético, caucho termoplástico y cuero.

INTRODUCCIÓN

En la región de Santander la industria del cuero, calzado y sus manufacturas, es catalogada como una de las de mayor representatividad en la economía local y regional. Se estiman unas 1.281 empresas que ofrecen y comercializan productos y servicios como: curtido y preparado de cueros, fabricación de calzado, fabricación de calzado deportivo, moldeado, fabricación de partes de calzado, elaboración de productos de marroquinería como artículos de viaje, bolsos de mano, cinturones y artículos similares. De estas 151 empresas registradas en la Cámara de Comercio de Bucaramanga, exportan productos como calzado de cuero, calzado de suela de caucho, partes de calzado, principalmente a Ecuador, Venezuela y Panamá¹.

Este sector de calzado es característico de la economía regional; el subsector industrial y/o manufacturero del calzado, cuero y marroquinería. En cuanto al número de empresas sobresale la mayor participación con un total de la industria del 21,5%, seguido por alimentos 18,5%, bebida y prendas de vestir con una participación del 18,3%, negocios que presentan la mayor participación en número de empresas, señalando que a pesar de la caída de las exportaciones hacia Venezuela, existen expectativas comerciales favorables en el mercado.²

Económicamente Bucaramanga se encuentra organizada en gremios de la producción con un registro de 22.612 empresas. Estas se dividen en 20.571 son microempresas, 1.562 pequeñas empresas, 350 medianas empresas y 129 grandes empresas; de las cuales el 12,4% de los establecimientos se dedican a la Industria; el 51,6% al Comercio; el 30,3% a servicios y el 5,7% a otra actividad.

¹www.bucaramanga.gov.co/docs/ACUERDO%20No.006%20JUNIO%2011%20DE%202008-PLAN%20DE%20DESARROLLO%202008-2011.pdf

²www.sintramites.com/temas/documentos%20pdf/informes%20de%20actualidad/2010/constituidas1sem2010.pdf

Además la ciudad de Bucaramanga siempre se ha caracterizado por ser pionera en muchas de las actividades empresariales que hacen parte hoy en día del desarrollo económico del país.

Su vocación en cuanto a la innovación industrial y comercial se manifiesta actualmente en diversas actividades que constituyen la vida económica de la ciudad como son las industrias de calzado, marroquinería, confección, avícola y otras como la educación y la salud, que con el transcurrir de los últimos años se proyectan como actividades importantes para la ciudad y el país.

Por lo tanto el objetivo primordial del presente trabajo es formular una idea innovadora que permita integrar y desarrollar dicho subsector industrial de la cadena productiva local para hacerlo más productivo, con lo cual se propone el proyecto empresarial para la creación de una comercializadora de insumos para la industria del calzado, la marroquinería y sus derivados en la ciudad de Bucaramanga. El cual se desarrolla en unas etapas de estudio aplicados en la herramienta administrativa de factibilidad, como son:

El estudio de mercados que permite mediante la recopilación de información primaria y secundaria se determine la demanda, oferta, competencia, canales de comercialización, precios y publicidad de la comercializadora de insumos para la industria del calzado, la marroquinería y sus derivados en la ciudad por parte de los fabricantes de calzado y marroquinería; frente al consumo de materiales más representativos en la fabricación como: cueros, forros, plantillas, suelas, plantas, pegantes, puntillas, tachuelas, hebillas, hilos, etc., para asimismo procesar la viabilidad comercial del proyecto.

El estudio técnico que consiste en diseñar como se proporcionara el servicio de la comercializadora, su ubicación geográfica en la ciudad, la capacidad óptima para la prestación del servicio y quienes proveerán los insumos, materiales y elementos a comercializar.

El estudio administrativo proporciona los elementos administrativos tales como la planeación estratégica que defina el rumbo y las acciones a realizar para alcanzar los objetivos de la empresa, por otra parte se definen otras herramientas como el organigrama y la planeación de los recursos humanos con la finalidad de proponer un perfil adecuado y seguir en la alineación del logro de las metas empresariales.

El estudio legal y/o normatividad que debe tener en cuenta toda organización para iniciar sus operaciones o bien para reorganizar las actividades ya definidas.

El estudio financiero es el que determina de manera cuantitativa y monetaria el costo de la operación del proyecto y su financiación, además de evaluar su rentabilidad en el tiempo y recuperación del mismo.

Y finalmente el estudio de impacto ambiental y social que genera la implementación de esta propuesta emprendedora a nivel local.

Esto permitirá en definitiva determinar la viabilidad o factibilidad de la idea a ejecutar para la formulación del proyecto de inversión en el contexto que actualmente se vive en la región y el país; o por el contrario cuáles son esos factores tanto internos como externos que no permiten llevar a cabo la ejecución del proyecto empresarial y tal vez que medidas correctivas se deben tomar para hacer que funcione dicha idea emprendedora. Así mismo como de adquirir las competencias o habilidades para formular proyectos convenientes de inversión que impulsen el desarrollo de ciertos sectores económicos de la región.

1. GENERALIDADES

1.1 PANORAMA GENERAL DEL SECTOR

En los últimos años el crecimiento del sector manufacturero y de empresas exportadoras ha sido muy significativo, esto es sin duda alguna, un importante logro en materia de avance económico para el país. Su desarrollo como lo demuestran las cifras, ha obedecido en su mayoría a procesos de carácter industrial (exportaciones no tradicionales) dentro de estas una de las más importantes es la del sector del cuero, calzado y sus manufacturas.

Con la llegada al gobierno, por parte del doctor Cesar Gaviria Trujillo en el año 1990, trajo consigo políticas de estado de visión globalista. Esta apertura sin embargo, llevó a la quiebra y posterior cierre de un sin número de empresas, y el subsector del calzado no fue la excepción. Los empresarios entendieron que en un mundo globalizado, una visión integral del negocio y elevados estándares de calidad, son tal vez la única salvaguardia existente.

Este sector es significativo de la economía regional de Santander; el subsector industrial y/o manufacturero del calzado, cuero y marroquinería, en cuanto al número de empresas sobresale la mayor participación con un total de la industria del 21,5%, seguido por alimentos 18,5%, bebida y prendas de vestir con una participación del 18,3%, negocios que presentan la mayor participación en número de empresas, señalando que a pesar de la caída de las exportaciones hacia Venezuela, existen expectativas comerciales favorables en el mercado.³

3 www.sintramites.com/temas/documentos%20pdf/informes%20de%20actualidad/2010/constituidas1sem2010.pdf

En Santander existen más de 4.000 unidades productivas de cuero, calzado y sus manufacturas de las cuales el 90% pertenece a Mypimes (micro y pequeñas empresas), de estas 1.041 están formalmente registrados en Cámara de Comercio.⁴

En cuanto a la balanza comercial es favorable para la región, por lo que el número de empresas exportadoras del subsector industrial del calzado, cuero, marroquinería y otros en Santander es de aproximadamente 58 en lo que va recorrido del año, por lo tanto dichas empresas han alcanzado exportar durante el presente año cifras por un valor de US \$ 1.392.000 dólares y en el año 2009 la cifra fue de US \$ 4.461.000 dólares. Además los principales productos exportados en el 2010 son: suela de plástico y cuero natural 64,6%, calzado con la parte superior de tiras 14,3% y sus principales destinos han sido Panamá 32,2%, Venezuela 16,0% y Estados Unidos 11,5%.⁵

Y las importaciones en el año 2009 según capítulos arancelarios del calzado, polainas, botines y artículos análogos estuvieron alrededor de cifras por un valor de US \$ 933.100 dólares.⁶

Pero la industria del calzado en Bucaramanga necesita una mejor calidad en insumos y más soporte tecnológico de punta, que permita a empresas o fabricantes adquirir un nivel más competitivo para producir productos más eficientes con base a materiales de excelente características y/o propiedad, para así entrar a nuevos mercados sobre todo los internacionales.

Económicamente, Bucaramanga se encuentra organizada en gremios de la producción, con un registro de 22.612 empresas, 20.571 microempresas, 1.562 pequeñas empresas, 350 medianas empresas y 129 grandes empresas; de las

4 www.camaradirecta.com – Cámara de Comercio de Bucaramanga

5 www.sintramites.com/temas/documentos%20pdf/exporta2010/expojun2010.pdf

6 www.sintramites.com/temas/indicadoresantander/indicadores/impcap2009.htm

Cuales el 12,4% de los establecimientos se dedican a la Industria; el 51,6% al Comercio; el 30,3% a servicios y el 5,7% a otra actividad.

La industria del cuero, calzado y sus manufacturas, es catalogada como una de las de mayor representatividad en la economía local y regional. Se estiman unas 1.200 empresas que ofrecen y comercializan productos y servicios como: curtido y preparado de cueros, fabricación de calzado, fabricación de calzado deportivo, moldeado, fabricación de partes de calzado, elaboración de productos de marroquinería como artículos de viaje, bolsos de mano, cinturones y artículos similares. 151 empresas registradas en la Cámara de Comercio de Bucaramanga, exportaron productos como calzado de cuero, calzado de suela de caucho, partes de calzado, principalmente a Ecuador, Venezuela y Panamá⁷.

Además Bucaramanga siempre se ha caracterizado por ser pionera en muchas de las actividades empresariales que hacen parte hoy en día del desarrollo económico del país.

Su vocación industrial y comercial se manifiesta hoy en día en diversas actividades que constituyen la vida económica de la ciudad como son las industrias de calzado, marroquinería, confección, la industria avícola y otras como la educación y la salud, que con el transcurrir de los últimos años se proyectan como actividades importantes para la ciudad y el país.

1.2 CONTEXTO GEOGRÁFICO

El proyecto se desarrollara en la ciudad de Bucaramanga ubicado geográficamente en el sector de San Francisco y/o el Centro, dando así

⁷www.bucaramanga.gov.co/docs/ACUERDO%20No.006%20JUNIO%2011%20DE%202008-PLAN%20DE%20DESARROLLO%202008-2011.pdf

cumplimiento a la normatividad del Plan de Ordenamiento Territorial (POT); puesto que allí es donde se encuentra congregado el mayor número de compañías de calzado, marroquinería y otros con un total de 1.048 empresas en la ciudad.

Además repercutirá en los sectores aledaños del área metropolitana como Floridablanca donde hay un total de 235 empresas, Piedecuesta con un total de 64 y Girón con 49 empresas legalmente registradas en la Cámara de Comercio, abarcando así en gran parte el mercado local y regional.

También por su localización estratégica la ciudad ha sido epicentro para el desarrollo de la industria, el comercio y los servicios del Nororiente Colombiano, con predominio de pequeñas y medianas empresas. Su principal fortaleza, para el desarrollo actual y futuro es contar con importantes centros de investigación y desarrollo tecnológico, universidades y centros de formación técnica o tecnológica y de educación básica de gran reconocimiento en el contexto regional y nacional y además poseer un talento humano altamente calificado. Todo esto ha generado una élite académica destacada y un liderazgo en torno a la ciencia y la tecnología. Cuenta con vías de acceso como las Carreras 15, 27 y 33, la Autopista Bucaramanga - Piedecuesta y el Anillo Vial Floridablanca-Girón. Se conecta con el territorio nacional por vía terrestre con Barrancabermeja, con la Costa Caribe, con Cúcuta, en la frontera con Venezuela, y con el Departamento de Boyacá por la carretera central en tránsito a Bogotá.

1.3 ASPECTOS LEGALES

➤ PLAN DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL

Se refiere a Estructura Urbana que está conformada por el suelo habilitado y construido o el que se habilite o construya dentro de la vigencia del plan, para la

residencia de la población urbana, la localización de las actividades y funciones urbanas, la incorporación de la infraestructura, el equipamiento y el espacio libre requerido para el disfrute de los habitantes urbanos y el adecuado desarrollo de sus actividades.

Objetivos del plan de ordenamiento territorial: Propiciar la construcción de un modelo regional sostenible, para lo cual se adoptan las siguientes políticas de largo plazo:

- a) Convertir la región en una unidad de planeamiento reconocible en el ámbito nacional, y célula económica de alta productividad y adecuada calidad de vida.
- b) Establecer mecanismos que permitan a la ciudad concertar y alcanzar acuerdos con los municipios vecinos sobre:
 - ✓ Manejo Ambiental.
 - ✓ Consolidación de un sistema jerarquizado de asentamientos.
 - ✓ Identificación, construcción y mantenimiento de la red vial y de transporte.
 - ✓ Identificación de proyectos estratégicos de interés común para la región.

Artículo 389 (Proyecto de Acuerdo del POT)⁸ - "Las actividades de las distintas entidades y los particulares, se sujetarán a la zonificación y reglamentación que elabore la Corporación Autónoma Regional CAR para esta área, en concertación con el Ministerio del Medio Ambiente."

- **LEY 232 DE 1995** (diciembre 26) Diario Oficial No. 42.162, de 26 de diciembre de 1995, Por medio de la cual se dictan normas para el funcionamiento de los establecimientos comerciales⁹.

⁸www.bucaramanga.gov.co/planeacion/POT.htm

⁹www.bucaramanga.gov.co/planeacion/pdf/LEY_232_de_1995.pdf

- **DECRETO No. 051 DE 2005** “Por el cual se definen y reglamentan los procedimientos para el estudio y aprobación de los Planes de Implantación en el Municipio de Bucaramanga”.¹⁰

El Plan de Implantación es un instrumento por medio del cual la Administración Municipal, precisa la norma específica para la reglamentación y aprobación de superficies comerciales, dotacionales y de industria transformadora, para establecer las medidas necesarias para controlar y mitigar los impactos físicos, sociales y ambientales.

¹⁰www.bucaramanga.gov.co/planeacion/pdf/Decreto_051_de_2005.pdf

2. ESTUDIO DE MERCADOS

2.1 OBJETIVOS

2.1.1 General. Realizar un estudio de mercados que mediante la recopilación de información primaria y secundaria se determine la demanda, oferta, competencia, canales de comercialización, precios y publicidad, de una comercializadora de insumos para la industria del calzado, la marroquinería y sus derivados en la ciudad de Bucaramanga, por parte de los fabricantes de calzado y marroquinería de la ciudad; frente al consumo de materiales más representativos en la producción y demostrando su viabilidad comercial del proyecto empresarial.

2.1.2 Específicos

- Definir las características tangibles e intangibles en la prestación del servicio de la comercializadora de insumos para la industria del calzado, la marroquinería y sus derivados en la ciudad de Bucaramanga.
- Identificar el mercado potencial y/o objetivo a quien está dirigido el servicio de la comercializadora de insumos para la industria del calzado, la marroquinería y sus derivados en la ciudad de Bucaramanga.
- Cuantificar la demanda del subsector industrial del calzado, marroquinería y sus derivados en la ciudad de Bucaramanga, dispuestos a utilizar los servicios ofrecidos por la comercializadora como un proveedor especializado de insumos y elementos para la fabricación de sus productos y también conocer cuánto son sus compras promedio que dichos fabricantes realizan.

- Determinar el número de almacenes y comercializadoras proveedoras de insumos para la industria del calzado, la marroquinería y sus derivados que actualmente funcionan o prestan sus servicios en la ciudad de Bucaramanga, asimismo, identificar sus ventajas y desventajas competitivas en el mercado y cuáles son sus productos en las ventas más representativos.
- Analizar los canales existentes de comercialización usados por la competencia, para igualmente mirar las ventajas y desventajas de estos y establecer cuál es el canal de comercialización y mercadeo más adecuado para la Comercializadora de insumos para la industria del calzado, la marroquinería y sus derivados en la ciudad de Bucaramanga.
- Realizar un análisis comparativo de precio para establecer las estrategias competitivas más adecuadas de precios para salir al mercado.
- Diseñar un plan publicitario para dar a conocer los servicios en la ciudad de Bucaramanga de la comercializadora de insumos para la industria del calzado, la marroquinería y sus derivados.

2.2 DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO

2.2.1 Definición. El proyecto a desarrollar está enfocado en prestar un servicio por medio de una comercializadora especializada de insumos para calzado, la marroquinería y sus derivados en la ciudad de Bucaramanga, se encargara de proveer los materiales y elementos necesarios para la fabricación de productos como: calzado, bolsos, correas, monederos, prendas de vestir que en su fabricación utilicen el cuero y otros.

La comercializadora tendrá la facultad de gestionar o tramitar la adquisición de los elementos e insumos más indispensables, será entre otras cosas, la figura intermedia que suministra y/o abastece de un bien consumible utilizado en el proceso productivo de otro bien que requiere el subsector industrial manufacturero del calzado, la marroquinería y sus derivados en la fabricación de sus productos.

Con este servicio se propone que en un sólo punto de venta o establecimiento comercial especializado se encuentre todos los insumos, elementos y materiales para la fabricación de calzado, la marroquinería y sus productos derivados. Propuesta innovadora en el que se quiere ser líder y pioneros a nivel regional y nacional de dicha categoría.

Todo esto con un formato comercial totalmente nuevo que permita atender cualquier requerimiento masivo al por mayor y detal de los clientes con respecto al abastecimiento de insumos que necesiten, con un surtido variado, confiable, disponible continuamente en el tiempo y de calidad, que permita a los empresarios del subsector industrial del calzado, la marroquinería y sus productos derivados; atender sus pedidos grandes y pequeños con total certeza de que contarán con la disponibilidad a través del periodo de insumos y materiales para el cumplimiento de esos pedidos u orden de compra.

Además el servicio al cliente de la comercializadora se basa en un sistema de autoservicio por medio de asesorías especializada en el momento de la compra, los clientes contarán con un carrito o cesta para el recorrido de las instalaciones, en el cual están ubicados los materiales que desean comprar. Los insumos están distribuidos por líneas o secciones según sea el elemento como, materiales: cueros, forros, plantillas, suelas o plantas, tacones, pegantes, tintas, pedrería, hebillas, varsol, thinner, etc., y la línea de herramientas como: cuchillas, martillos, pinzas, hormas, tijeras industriales, perforadores, ojales, cordones, etc., estos a su vez se organizan en pasillos clasificados por su naturaleza y/o utilidad

Previamente identificados y señalados. El cliente realiza el pago en las cajas registradoras que se encuentran situadas en las salidas del establecimiento.

La experiencia de compra en la comercializadora es innovadora pues cuenta con una idea nueva de servicio con relación a las existentes, la zona de cargue y descargue, la comodidad, la seguridad y el ahorro de tiempo; son también los factores decisivos en el momento de la compra de insumos de materia prima, porque encontrarán los materiales que necesita con la información pertinente para hacer la decisión de compra más fácil y además asesores disponibles para orientar en caso de que sea necesario con atención personalizada a los compradores; mostrando siempre una actitud amable hacia el cliente. También los clientes cuentan con amplias formas de financiación facilitando la adquisición de los insumos, materiales y elementos.

Las instalaciones de la comercializadora permitirán un fácil recorrido gracias a su innovador lugar de compra que hace que los clientes y/o compradores, pueda adquirir los materiales que requiere para su trabajo de fabricación ya sea de calzado, marroquinería y sus derivados, en las cantidades que los precise sin perder tiempo y con garantía.

Entendiendo que muchos de los compradores, conocen lo que hace y lo que quieren, generalmente necesitan rapidez para seleccionar los insumos, facilidad para cargar y pagar los materiales, asimismo, algunas compras requieren transporte confiable a domicilio la comercializadora está en condiciones de suministrar dichos servicios.

Asimismo la experiencia de compra en la comercializadora es innovadora pues cuenta con una idea nueva de servicio con relación a las existentes, donde se basa en un autoservicio con asesoría por parte de personal plenamente capacitado ubicado en los diferentes pasillos de las líneas de insumos con la que

Cuenta la comercializadora, como también se impulsara o promoverá el nuevo sistema de compra de insumos vía online (compras virtuales) a través de la página web con la que contara la empresa; de esta forma se facilita la adquisición de los insumos a nuestros clientes y por consiguiente se les minimizara la pérdida de tiempo y costos de transporte. También se tendrá horarios de servicio a los clientes bastante flexibles de lunes a Viernes 8 a.m. a 6 p.m. y los sábados de 8 a.m. a 5 p.m. en jornada continua para ofrecerles un mejor servicio.

2.2.2 Servicios Sustitutos. Actualmente en la ciudad de Bucaramanga según datos del centro de documentación de la Cámara de Comercio hay un total de 31 empresas registradas en el año 2010¹¹, estas a su vez están fragmentadas entre almacenes, establecimientos comerciales de cuero, comercializadoras, fabricantes y peleterías, que están dispuestas a suplir los servicios que el proyecto de la comercializadora propuesto no alcance.

Estos almacenes comerciales son poco especializados que abastecen al menudeo o detal a los fabricantes de calzado, la marroquinería y sus derivados en la ciudad de Bucaramanga, con algunos o pocos insumos y con la incertidumbre de no volverles a encontrar en caso de necesitarlos para atender una orden de compra grande.

Los insumos, elementos y materiales más representativos en la venta de estos establecimientos comerciales, peleterías y comercializadoras son: cueros, forros, suela o plantas, plantillas, tachuelas, puntillas, pegantes, tintas, espumas, cuchillas, contrafuertes y varsol.

11 www.camaradirecta.com

2.2.3 Servicios Complementarios. El proyecto empresarial a desarrollar es de complemento para el desarrollo de la cadena productiva del cuero y del subsector de la industria manufacturera del calzado, la marroquinería y sus derivados en la ciudad de Bucaramanga y por consiguiente de la región.

De esta manera se impulsa el avance de uno de los sectores más significativos del municipio y a los que le apuesta con éxito el gobierno local como estrategia empresarial, con el plan de desarrollo 2008 – 2011 “Bucaramanga empresa de todos”¹²

También el servicio a ejecutar en el proyecto será un incentivo para el progreso y el fortalecimiento de la industria local del subsector manufacturero de la ciudad, porque permitirá unificar las fuerzas en el proceso de la cadena productiva para impulsar al mejoramiento del sector y ser así más competitivos en los mercados con respecto a los productos que se elaboren.

2.2.4 Atributos Diferenciadores del Servicio. El servicio a ofrecer con la comercializadora de insumos para el calzado, la marroquinería y sus derivados en la ciudad de Bucaramanga, cuenta con unos atributos o particularidades diferenciadores con relación a las ya existentes en el mercado actual, estas características están enfocadas especialmente en los siguientes puntos de acuerdo a su importancia:

- Concentrar en un sólo sitio o punto de venta especializado, donde se encuentre todos los insumos, elementos y materiales para la fabricación de

¹²www.bucaramanga.gov.co/docs/ACUERDO%20No.006%20JUNIO%2011%20DE%202008-PLAN%20DE%20DESARROLLO%202008-2011.pdf

Calzado, la marroquinería y sus productos derivados en la ciudad de Bucaramanga.

- Permite el ahorro de tiempo uno de los principales factores que influye en el momento de la compra de insumos por parte de los fabricantes de calzado, la marroquinería y sus derivados en la ciudad de Bucaramanga, puesto que encontrarán aquí todos sus materiales.
- Se tendrá una zona de cargue y descargue para los proveedores de la comercializadora y los clientes facilitando así la comodidad de todos.
- La seguridad e integridad de los clientes será un factor primordial; ya que se ubicara en un punto comercial confiable y estratégico que sea de fácil acceso para todas las personas.
- Garantizar una total disponibilidad a través del tiempo de los insumos y materiales a los fabricantes del subsector industrial del calzado, la marroquinería y sus productos derivados, para el cumplimiento de sus pedidos u orden de compra.
- La experiencia de compra en la comercializadora es innovadora pues cuenta con una idea nueva de servicio con relación a las existentes, donde se basa en un autoservicio con asesoría por parte de personal plenamente capacitado.
- Manejar unos precios más económicos con relación a la competencia; debido al volumen de ventas de insumos y materiales que dicha comercializadora operara.
- Fomentar el nuevo sistema de compra de insumos vía online (compras virtuales) a través de la página web con la que contara la empresa; de esta forma se facilita la adquisición de los insumos a nuestros clientes y por consiguiente minimizándoles la pérdida de tiempo y costos de transporte.

2.3 MERCADO POTENCIAL Y OBJETIVO

2.3.1 Mercado Potencial. En Bucaramanga uno de los sectores más significativo de la economía en la industria manufacturera es la del calzado, cuero y marroquinería, en cuanto al número de empresas sobresale la mayor participación con un total en la industria del 21,5%, seguido por alimentos 18,5%, bebida y prendas de vestir con una participación del 18,3%, negocios que presentan la mayor participación en número de empresas.¹³

Por lo tanto los clientes potenciales con quienes posiblemente cuenta el proyecto empresarial y comprende abarcar en el mercado; son todos aquellos que están dispuestos a utilizar principalmente el servicio de la comercializadora como son las empresas manufactureras de calzado que producen zapatos para dama, hombre y niños tanto en cuero natural o artificial “plástico”, los productores de bolsos de mano, marroquinería, maletines de viaje, equipajes de cuero, correas, billeteras, llaveros y otros, en la ciudad de Bucaramanga.

2.3.2 Mercado Objetivo. El mercado objetivo a quien está dirigido o enfocado especialmente el servicio de la comercializadora es a los fabricantes y/o productores de la industria del calzado, la marroquinería y sus derivados en la ciudad de Bucaramanga, los cuales según cifras tomadas del centro de documentación de la Cámara de Comercio de Bucaramanga.¹⁴ Están conformados de acuerdo a la siguiente información (ver cuadro N° 1.)

¹³ www.sintramites.com/temas/documentos%20pdf/informes%20de%20actualidad/2010/constituidas1sem2010.pdf
¹⁴ Óp. Cit. Pág. 21.

Cuadro 1. Fábricas de calzado, marroquinería y similares en la ciudad de Bucaramanga

FABRICAS DE CALZADO DE CUERO PARA HOMBRE							
CÓDIGO CIU	EMPRESAS	ESTABLECIMIENTOS	EMPLEADOS	ACTIVOS	VENTAS NETAS	PATRIMONIO	UTILIDAD
D192101	113	122	348	2.444.749.205	5.530.616.159	1.360.663.249	616.678.773
FABRICAS DE CALZADO DE CUERO PARA MUJER							
CÓDIGO CIU	EMPRESAS	ESTABLECIMIENTOS	EMPLEADOS	ACTIVOS	VENTAS NETAS	PATRIMONIO	UTILIDAD
D192102	246	260	774	6.541.412.427	14.707.458.830	3.623.725.555	726.059.457
FABRICAS DE CALZADO DE CUERO PARA NIÑO							
CÓDIGO CIU	EMPRESAS	ESTABLECIMIENTOS	EMPLEADOS	ACTIVOS	VENTAS NETAS	PATRIMONIO	UTILIDAD
D192103	36	37	139	2.088.794.148	1.707.458.830	886.730.892	218.341.005
FABRICAS DE CALZADO DE CAUCHO PARA HOMBRE							
CÓDIGO CIU	EMPRESAS	ESTABLECIMIENTOS	EMPLEADOS	ACTIVOS	VENTAS NETAS	PATRIMONIO	UTILIDAD
D192302	5	5	15	23.798.260	0	23.798.260	0
FABRICAS DE CALZADO DE CAUCHO PARA MUJER							
CÓDIGO CIU	EMPRESAS	ESTABLECIMIENTOS	EMPLEADOS	ACTIVOS	VENTAS NETAS	PATRIMONIO	UTILIDAD
D192303	22	23	70	173.202.685	394.814.047	139.978.469	42.831.410
FABRICAS DE CALZADO DE CAUCHO PARA NIÑO							
CÓDIGO CIU	EMPRESAS	ESTABLECIMIENTOS	EMPLEADOS	ACTIVOS	VENTAS NETAS	PATRIMONIO	UTILIDAD
D192304	5	5	15	24.000.000	63.000.000	24.000.000	8.000.000
FABRICAS DE CALZADO DE PLÁSTICO PARA HOMBRE							
CÓDIGO CIU	EMPRESAS	ESTABLECIMIENTOS	EMPLEADOS	ACTIVOS	VENTAS NETAS	PATRIMONIO	UTILIDAD
D192402	6	6	26	29.440.000	305.377.000	28.241.000	42.388.228
FABRICAS DE CALZADO DE PLÁSTICO PARA MUJER							
CÓDIGO CIU	EMPRESAS	ESTABLECIMIENTOS	EMPLEADOS	ACTIVOS	VENTAS NETAS	PATRIMONIO	UTILIDAD
D192403	46	46	153	146.904.520	265.000.000	139.204.520	42.000.000
FABRICAS DE CALZADO DE PLÁSTICO PARA NIÑO							
CÓDIGO CIU	EMPRESAS	ESTABLECIMIENTOS	EMPLEADOS	ACTIVOS	VENTAS NETAS	PATRIMONIO	UTILIDAD
D192404	12	12	31	27.906.800	27.906.800	27.906.800	0
FABRICACIÓN ARTÍCULOS DE VIAJE, BOLSO DE MANO Y SIMILARES							
CÓDIGO CIU	EMPRESAS	ESTABLECIMIENTOS	EMPLEADOS	ACTIVOS	VENTAS NETAS	PATRIMONIO	UTILIDAD
D193100	19	18	40	446.780.082	318.842.000	337.796.082	18.173.760
FABRICACIÓN ARTÍCULOS DE MARROQUINERÍA, BILLETERAS Y LLAVEROS							
CÓDIGO CIU	EMPRESAS	ESTABLECIMIENTOS	EMPLEADOS	ACTIVOS	VENTAS NETAS	PATRIMONIO	UTILIDAD
D193105	21	26	46	4.451.391.316	3.870.610.768	3.449.780.755	123.234.747
FABRICACIÓN ARTÍCULOS DE MARROQUINERÍA DE CUERO ARTIFICIAL Y BILLETERAS							
CÓDIGO CIU	EMPRESAS	ESTABLECIMIENTOS	EMPLEADOS	ACTIVOS	VENTAS NETAS	PATRIMONIO	UTILIDAD
D193202	14	14	19	43.339.568	6.229.000	43.339.568	752.760
FABRICACIÓN DE MALETAS, MALETINES, NECESERES Y BOLSOS DE EQUIPAJE DE CUERO							
CÓDIGO CIU	EMPRESAS	ESTABLECIMIENTOS	EMPLEADOS	ACTIVOS	VENTAS NETAS	PATRIMONIO	UTILIDAD
D193203	2	2	2	2.500.000	0	2.500.000	0
FABRICACIÓN DE PANTUFLAS, SANDALIAS Y SIMILARES DE CUERO							
CÓDIGO CIU	EMPRESAS	ESTABLECIMIENTOS	EMPLEADOS	ACTIVOS	VENTAS NETAS	PATRIMONIO	UTILIDAD
D192104	12	11	39	27.731.505	0	27.731.505	0

FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS RELACIONADOS CON LA INDUSTRIAL DEL CALZADO, PANTUFLAS, SANDALIAS Y SIMILARES DE CUERO							
CÓDIGO CIU	EMPRESAS	ESTABLECIMIENTOS	EMPLEADOS	ACTIVOS	VENTAS NETAS	PATRIMONIO	UTILIDAD
G513300	722	135	450	14.848.378.454	33.516.556.810	7.651.753.905	1.028.389.323

Fuente: Cámara de Comercio de Bucaramanga (centro de documentación)

Con relación al Cuadro anterior se establece o concluye que el mercado objetivo al que se piensa llegar con el servicio de la Comercializadora de insumos es de aproximadamente 1.281 empresas en la ciudad de Bucaramanga, que están relacionadas con el subsector industrial del calzado, la marroquinería y sus derivados.

2.4 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

2.4.1 Demanda. Debido al gran crecimiento y fortalecimiento de la industria del subsector del calzado, la marroquinería y sus derivados en la ciudad de Bucaramanga, y la iniciativa del gobierno municipal “La Alcaldía” de promover el desarrollo de los sectores económicos más representativos como estrategia para la reactivación de la económica y el fortalecimiento empresarial con sentido social y visión de futuro con énfasis en mercados y comercialización de sectores como el turismo, calzado, confecciones y joyería dentro del plan de desarrollo 2008 – 2011, esto ha contribuido a la productividad y rápido desarrollo de dichos sectores.

Razón por la cual el subsector manufacturero del calzado, la marroquinería y sus derivados en la ciudad de Bucaramanga, en este momento demanda y exige que haya un servicio de comercializadora especializada en el suministro masivo al por mayor y detal de materiales, elementos e insumos que permitan abastecer todas las necesidades o solicitudes de los fabricantes y productores a través del tiempo;

Debido al gran auge de desarrollo que tiene dicho subsector industrial en el mercado actual.

Actualmente los empresarios e industriales de la manufactura del sector calzado y marroquinería en Bucaramanga, abarcan cada día más nuevos mercados internacionales, que a su vez, este exige estar mejor preparados en toda la cadena del proceso productivo del cuero, calzado y marroquinería; comenzando desde luego por proveedores de materia prima de excelente calidad, después por comercializadoras especializadas que faciliten el servicio de suministro de los insumos y materiales por parte de los proveedores a los empresarios y/o fabricantes del sector industrial de la ciudad.

De esta manera se logra que este sector industrial manufacturero adquiera una mayor competitiva económica en el mercado internacional debido al ahorro de tiempo y reducción de costos por parte de la cadena productiva.

2.4.1.1 Planteamiento del Problema. En la actualidad en la ciudad de Bucaramanga no existen comercializadoras especializadas en integrar en un solo sitio todos los insumos, materiales y elementos para abastecer a los empresarios productores de calzado, marroquinería y sus derivados, como también de mantener a través del tiempo la garantía de que dichos fabricantes de este subsector manufacturero encontraran sin ningún inconveniente los insumos que requieran o soliciten al momento de la producción de sus pedidos.

Una de las dificultades con las que tiene que enfrentar los fabricantes de calzado, marroquinería y sus derivados en la ciudad de Bucaramanga, es que en el comercio de la ciudad hay una gran cantidad de establecimientos comerciales, peleterías y comercializadoras poco especializadas que prestan sus servicios a medias por decirlo así, de esta forma, dejando a clientes poco satisfechos porque

No encuentran en un mismo sitio y/o establecimiento que aprovisione todos sus requerimientos. Esto debido a que están enfocados en vender ciertos o pocos insumos y a rotar constantemente su inventario, sin pensar en las serias necesidades del cliente.

Además en el sector comercial de las peleterías o comercializadoras de insumos para el sector calzado y sus derivados, en el momento se limitan a vender ciertas líneas de insumos en sus establecimientos las de mayor rotación en sus inventarios pero sin abarcan gran parte de estas, dejando pues así un vacío o compradores insatisfecho por estas comercializadoras de insumos, por lo que genera grandes inconvenientes para muchos fabricantes que requieren comprar todos sus materiales en un mismo punto de venta por cuestiones de tiempo.

Lo anterior hace necesario realizar una investigación que permita recopilar información pertinente para demostrar la necesidad de dar a conocer la importación de la creación de un centro de comercialización integral de insumos para la industria del calzado, la marroquinería y sus derivados en la ciudad de Bucaramanga.

2.4.1.2 Necesidades de Información. Los factores más relevantes con relación a la demanda del servicio es poder establecer cuáles son esos requerimientos importantes de información necesarios para medir, sea el caso de comportamientos, necesidades, gustos, preferencias, nivel de aceptación y actitud de compra de los fabricantes de calzado, la marroquinería y sus derivados.

Por lo tanto por medio de un análisis se debe establecer cuáles son esas líneas de insumos que más requieren o demandan los fabricantes ya sean de calzado, bolsos, correas, maletas, etc. Además de determinar la capacidad de compra y

Costumbres de los fabricantes del sector industrial del calzado, la marroquinería y sus derivados en la ciudad de Bucaramanga.

Igualmente investigar o indagar sobre los canales de comercialización más idóneos y/o existente en el mercado para llegar a los compradores, los sistemas de promoción que emplean actualmente las comercializadoras existentes para dar a conocer sus servicios y de los medios publicitarios o de comunicación empleados para lograr mayor impacto de compra sobre los clientes.

2.4.1.3 Ficha Técnica de la Demanda. A continuación se detalla el tipo de investigación a utilizar en el desarrollo del proyecto empresarial, el método de investigación utilizado y las fuentes de información donde se extrajo la información, ver cuadro N° 2 ficha técnica de la demanda.

Cuadro 2. Ficha Técnica de la Demanda

TIPO DE INVESTIGACIÓN	DESCRIPTIVO Y CONCLUYENTE: Se describe la demanda que tiene el producto, que salida va a tener, como va a ser el nivel de compra.
MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	Esta investigación se basa en el método deductivo, donde se espera señalar características de la demanda a través del análisis de los resultados de la fuente primaria (encuestas) y fuentes secundarias (Información existente) las cuales son indispensables para efectuar la toma de decisiones.

<p style="text-align: center;">FUENTES DE INFORMACIÓN</p>	<p>Primarias: la información se recopilará mediante una encuesta directa a los fabricantes de la industria del calzado, la marroquinería y sus derivados en la ciudad de Bucaramanga, tomando una muestra representativa al azar o aleatoriamente entre los fabricantes de dicho sector industrial.</p> <p>Secundarias: para la obtención de datos se acudió a Internet a las páginas Web del DANE, CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA, ASPECOL, ACICAM SECCIONAL SANTANDER, ASOINDULCALS, DNP y empresas de calzado de Bucaramanga.</p>
<p style="text-align: center;">TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN</p>	<p>Encuesta</p>
<p style="text-align: center;">INSTRUMENTO</p>	<p>Es el elemento físico del cual se recolecta la información requerida en este estudio de mercados, se hará uso de un cuestionario y/o encuesta estructurada en preguntas para que respondan los empresarios del calzado, la marroquinería y sus derivados en la ciudad de Bucaramanga. (Ver Anexo A. Formato de encuesta)</p>
<p style="text-align: center;">MODO DE APLICACIÓN</p>	<p>La encuesta se llevará a cabo de modo directo.</p>
<p style="text-align: center;">DEFINICIÓN DE LA POBLACIÓN</p>	<p>Según cifras del centro de documentación de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, para el año 2010 en la ciudad hay 1.281 empresas legalmente constituidas y que están relacionadas con la industria del calzado, la marroquinería y sus derivados.</p>

PROCESO DE MUESTREO

n = ? Muestra de la investigación
 N = 1.281 (número de empresas y/o fabricas relacionadas con la industria del calzado, la marroquinería y sus derivados.)
 p₀= 0.5
 q₀ = 0.5
 e = 5% margen de error
 Z = nivel de confianza del 95% => 0.95/2= 0.475 =>
 Z_c= 1,96

$$n = \frac{Z^2 \times N \times p_0 \times q_0}{(e^2 \times (N-1) + Z^2 \times p_0 \times q_0)}$$

$$n = \frac{(1,96)^2 \times (1.281) \times (0,5) \times (0,5)}{(0,05)^2 \times (1281-1) + (1,96)^2 \times (0,5) \times (0,5)}$$

$$n = 1230,2724 / 4,1604$$

$$n = 295,7101$$

MARCO MUESTRAL

Está compuesto por todos los empresarios y/o fabricantes del subsector industrial del calzado, la marroquinería y sus derivados en la ciudad de Bucaramanga. (Ver Cuadro 1. Fábricas de calzado, marroquinería y sus derivados en la ciudad), los cuales están representados en:

ENCUESTAS DE LA DEMANDA		
FABRICANTES	%	DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA (ENCUESTAS)
CALZADO HOMBRE	23%	68
CALZADO MUJER	58%	172
CALZADO	10%	29

	<table border="1"> <tr> <td>NIÑOS(AS)</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>MARROQUINERÍA Y SUS DERIVADOS</td> <td>9%</td> <td>27</td> </tr> <tr> <td>TOTAL</td> <td>100%</td> <td>296</td> </tr> </table>	NIÑOS(AS)			MARROQUINERÍA Y SUS DERIVADOS	9%	27	TOTAL	100%	296
NIÑOS(AS)										
MARROQUINERÍA Y SUS DERIVADOS	9%	27								
TOTAL	100%	296								
ALCANCE	La aplicación de la encuesta será suministrada a un grupo de 296 empresarios y/o fabricantes del subsector industrial del calzado, la marroquinería y sus derivados en la ciudad de Bucaramanga seleccionados al azar como muestra representativa.									
TIEMPO DE APLICACIÓN	El tiempo que se utilizará para realizar la toma de la muestra o información será de tres semanas.									

Fuente: Del Autor

2.4.1.4 Resultados del Trabajo en Campo. A continuación se presenta los resultados y análisis respectivos de la información recolectada en el trabajo de campo por medio de la aplicación “prueba piloto” de las encuestas dirigidas a los fabricantes y/o productores del sector industrial manufacturero del calzado, la marroquinería y sus derivados en la ciudad de Bucaramanga.

TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

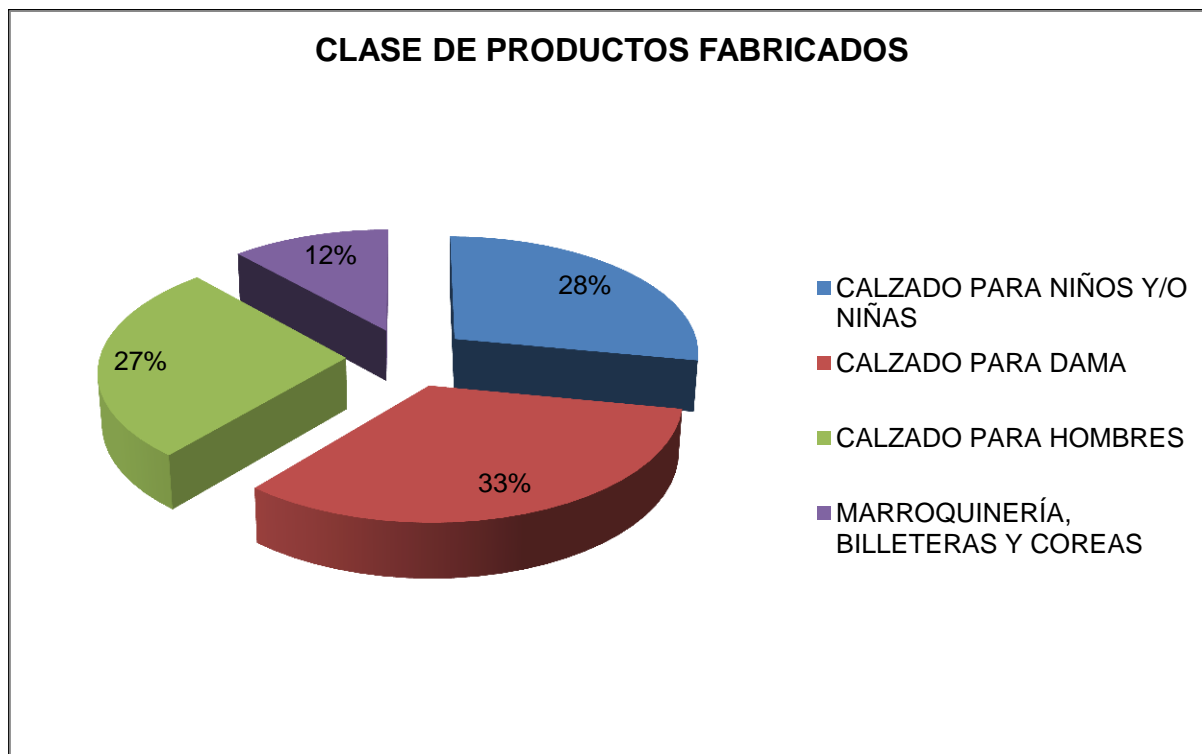
- **PREGUNTA 1. ¿QUÉ CLASE DE PRODUCTOS FÁBRICA Y CUANTOS PRODUCE MENSUALMENTE?**

Cuadro 3. Clase de productos Fabricados

PRODUCTO	Nº DE ENCUESTADOS	CANTIDAD	PORCENTAJE
CALZADO PARA NIÑOS Y/O NIÑAS	29	1.917	27,85%
CALZADO PARA DAMA	172	2.267	32,94%
CALZADO PARA HOMBRES	68	1.866	27,11%
MARROQUINERÍA, BILLETERAS Y COREAS	27	800	11,62%
TOTAL	296	6.850	100%

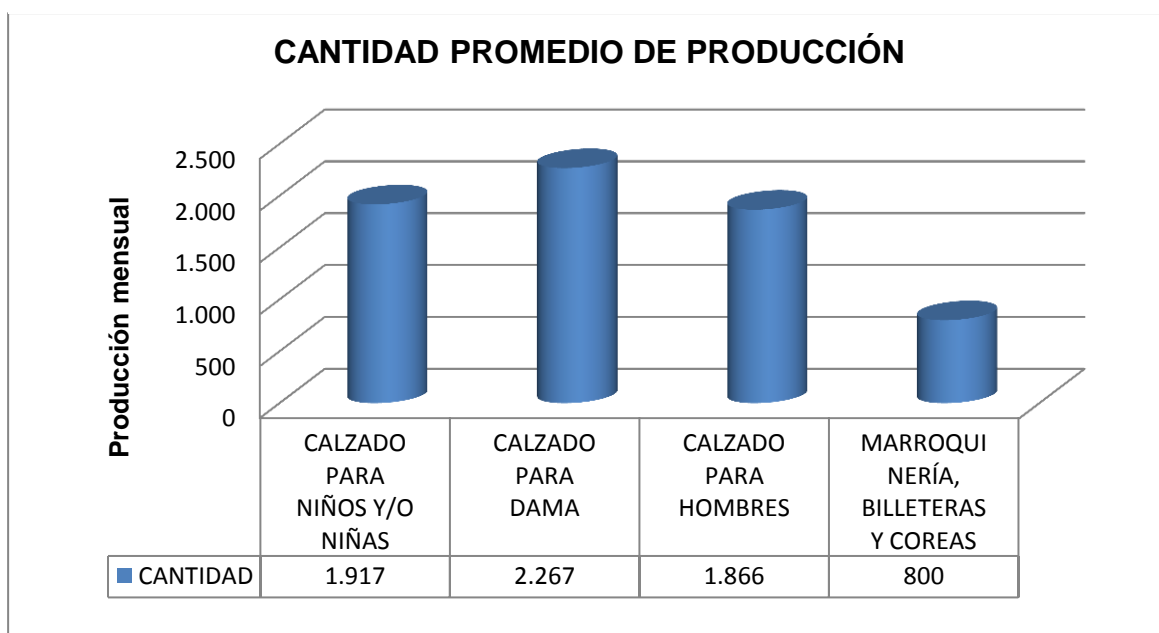
Fuente: Del Autor

Gráfico 1. Porcentaje de la clase de productos fabricados



Fuente: Del Autor

Gráfico 2. Fabricación mensual de los productos



Fuente: Del Autor

En el sector industrial manufacturero del calzado, la marroquinería y sus derivados en la ciudad de Bucaramanga, el 32,94% de la industria está enfocado a fabricar calzado para Dama, el 27,11% calzado para Hombre, el 27,85% calzado para niñas / niños y el restante 11,62% está orientado en producir productos de marroquinería (bolsos, maletas, etc.), carteras, monederos, correas y demás productos derivados.

- **PREGUNTA 2. ¿CUÁLES SON LOS INSUMOS QUE MÁS COMPRA PARA LA ELABORACIÓN DE SUS PRODUCTOS?**

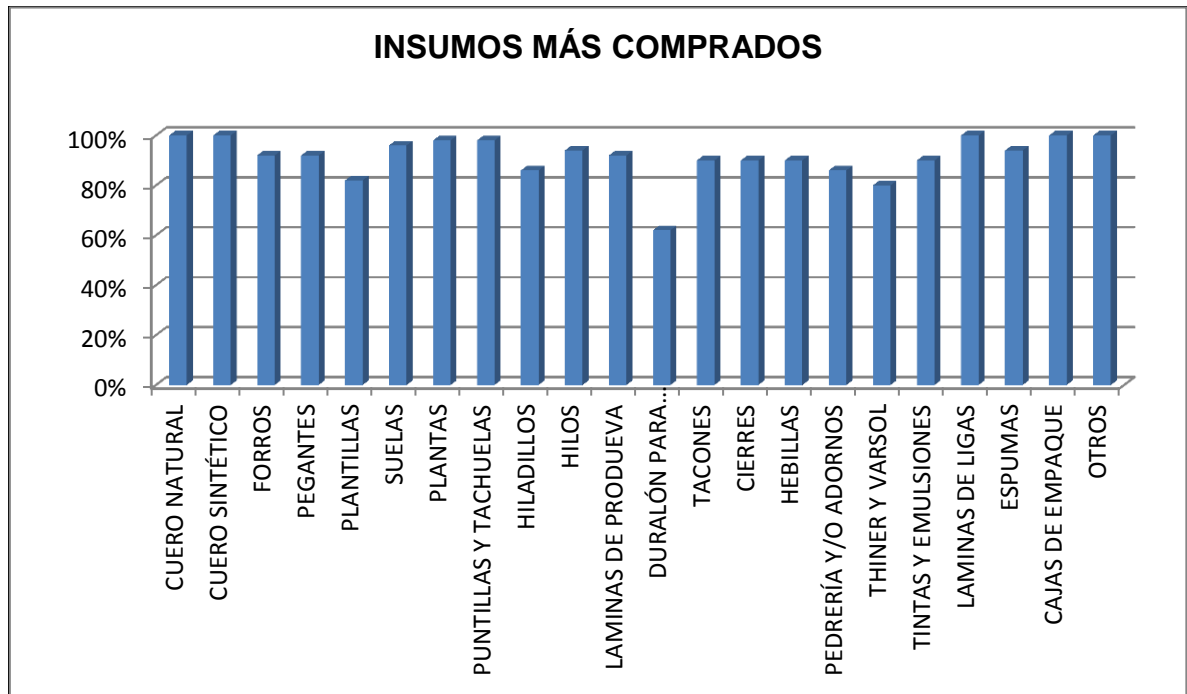
Cuadro 4. Insumos más comprados

INSUMOS	MARQUE	PORCENTAJE
CUERO NATURAL	296	100%
CUERO SINTÉTICO	296	100%
FORROS	272	92%

PEGANTES	272	92%
PLANTILLAS	243	82%
SUELAS	284	96%
PLANTAS	290	98%
PUNTILLAS Y TACHUELAS	290	98%
HILADILLOS	255	86%
HILOS	278	94%
LAMINAS DE PRODUEVA	272	92%
DURALÓN PARA PUNTERAS Y TALÓN	183	62%
TACONES	266	90%
CIERRES	266	90%
HEBILLAS	266	90%
PEDRERÍA Y/O ADORNOS	255	86%
THINER Y VARSOL	236	80%
TINTAS Y EMULSIONES	266	90%
LAMINAS DE LIJAS	296	100%
ESPUMAS	278	94%
CAJAS DE EMPAQUE	296	100%
OTROS	296	100%

Fuente: Del Autor

Gráfico 3. Insumos más comprados



Fuente: Del Autor

Los insumos más comprados para la fabricación de productos como calzado, marroquinería y sus derivados, que por consiguiente, a su vez estos son los de mayor importancia en el momento de la compra por parte de fabricantes es en primer lugar los Cueros (natural y sintético), láminas de lijas, cajas de empaque y otros insumos con un porcentaje del 100%, en segundo lugar de importancia o más demandados están las Plantas, Puntillas y Tachuelas con una representación del 98%, en tercer lugar están las Suelas con una representación del 96%, también seguido por productos como Hilos y Espumas con un 94%.

Además productos como Forros, Pegante (amarillo y blanco) y láminas de produeva que representan el 92% y Tacones, Cierres y Hebillas con un 90% son insumos que representan también mucha relevancia en el momento de la compra de por parte de empresarios.

- **PREGUNTA 3. QUÉ CANTIDAD Y CON QUE FRECUENCIA COMPRA REGULARMENTE LOS SIGUIENTES INSUMOS Y/O ELEMENTOS**

Cuadro 5. Cantidad y frecuencia de compra de los insumos

INSUMOS	Nº DE ENCUESTADOS	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA DE COMPRA*	
				S	Q
CUERO NATURAL	296	6.900	Decímetro		
CUERO SINTÉTICO	296	1.260	Metros		
FORROS	272	820	Metros		
PEGANTES	272	9	Galón		
PLANTILLAS	243	1.419	Pares		
SUELAS	284	1.011	Pares		
PLANTAS	290	850	Pares		
PUNTILLAS Y TACHUELAS	290	19	Cajas		
HILADILLOS	255	9	Cono		
HILOS	278	11	Cono		
LAMINAS DE PRODUEVA	272	93	Lámina		
DURALÓN PARA PUNTERAS Y TALÓN	183	16	Lámina		
TACONES	266	650	Pares		
CIERRES	266	301	Metros		
HEBILLAS	266	1.041	Pares		
PEDRERÍA Y/O ADORNOS	255	390	Unidad		
THINER Y VARSOL	236	11	Litro		
TINTAS Y EMULSIONES	266	35	Litro		
LAMINA DE LIJA	296	2	Lámina		
CAJAS DE EMPAQUE	296	644	Unidad		

NOTA: *Frecuencia de compra: S = semanal y Q = quincenal.

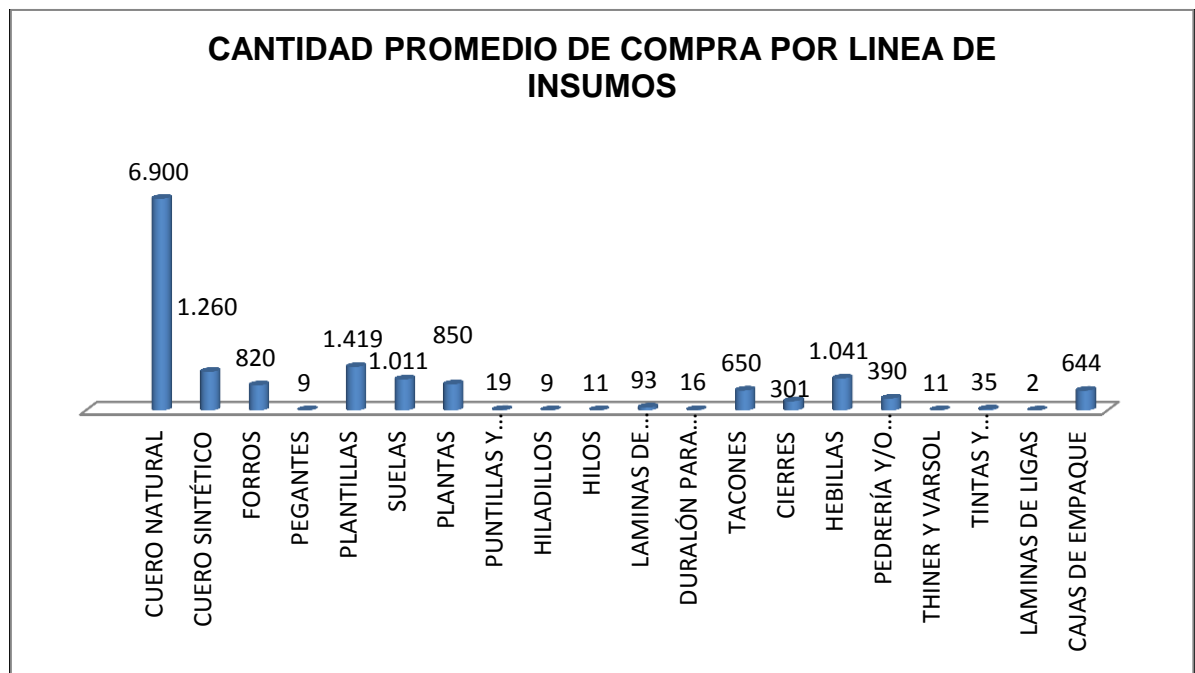
Fuente: Del Autor

Cabe aclarar que la nota del Cuadro N° 5, en cuanto a la frecuencia de compra semanal y quincenal, se tiene como referencia este lapso de tiempo, debido a que permite promediar de forma más acertada la cantidad promedio de compra por parte de la demanda.

Además la frecuencia de compra de fami-empresas de calzado, que por sus recursos financieros la gran mayoría de este grupo consume de manera diaria es muy fluctuante, por lo tanto, no es aconsejable manejar dicha frecuencia de tiempo (diaria) a pesar de que en el formato de la encuesta se tiene en cuenta. Por ser esta más irregular y generar información más errada para el cálculo de la cantidad promedio de compra de los insumos.

Lo anterior es la razón primordial por la cual se da dicho tratamiento y se tiene en cuenta la frecuencia de tiempo semanal y/o quincenal, y no tanto el promedio de compra diaria de la demanda.

Gráfico 4. Cantidad y frecuencia de compra de los insumos



Fuente: Del Autor

Los empresarios del calzado, la marroquinería y sus derivados en la ciudad de Bucaramanga, compran o demandan en promedio semanalmente 6.900 decímetros de Cuero Natural, en cuanto al Cuero Sintético compran un promedio semanal de 1.260 metros, lo referente a Forros un promedio de 820 metros a la semana, en Plantillas 1.419 pares, en Suelas es de 1.011 pares, en Plantas es de 850 pares, en Puntillas y/o Tachuelas es de 27 cajas, en Produeva es de 93 láminas, en Duralón es de 16 láminas, en Tacones es de 650 pares, en Cierre es de 301 metros, en Hebillas el promedio es de 1.041 metros, en Pedrería y/o Adornos es de 390 unidades, en Thiner y Varsol es de 11 litros, en Tintas y/o Emulsiones es de 35 litros, en Lija es de 2 láminas y en Cajas de empaque el promedio semanal es de aproximadamente 644 unidades.

En cuanto a los Pegantes el promedio es de 9 galones cada quince días (quincenal), como también en Hiladillos e Hilos el promedio de compra es de 9 y 11 conos cada uno por la quincena.

• **PREGUNTA 4. ¿CUÁNTO PAGA POR CADA INSUMO GENERALMENTE?**

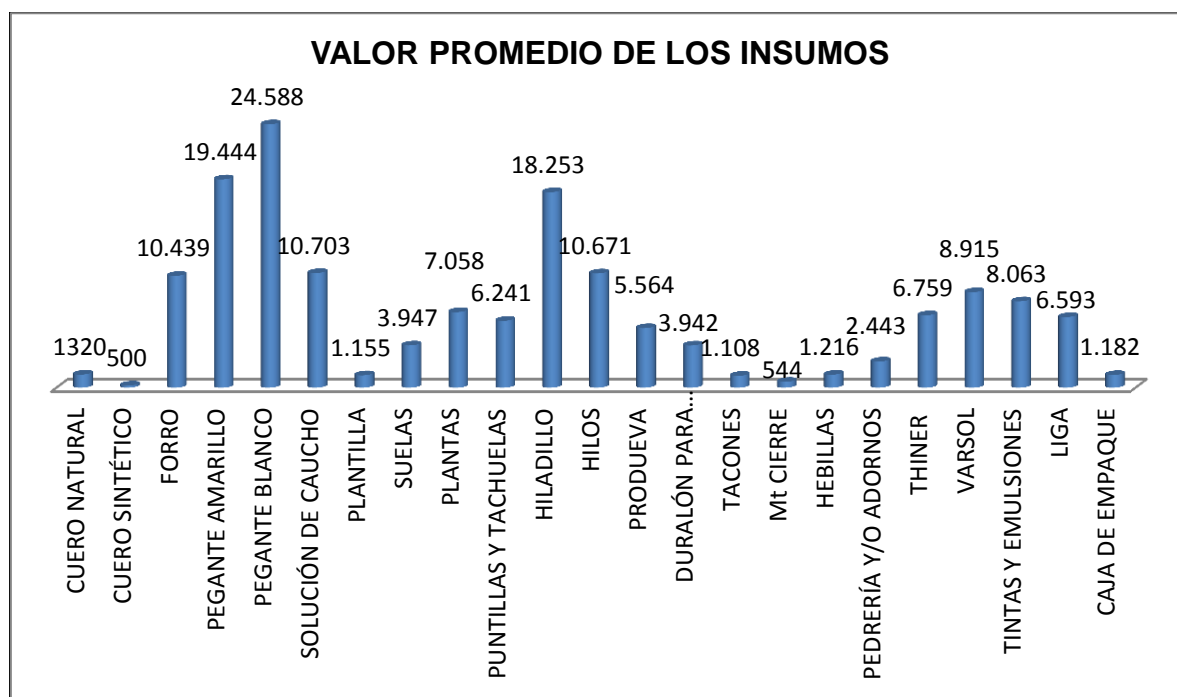
Cuadro 6. Valor promedio de cada insumo

INSUMOS	Nº DE ENCUESTADOS	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR PROMEDIO
CUERO NATURAL	296	Dcm ²	1.320
CUERO SINTÉTICO	296	Metro	500
FORRO	272	Metro	10.439
PEGANTE AMARILLO	272	Galón	19.444
PEGANTE BLANCO	272	Galón	24.588
SOLUCIÓN DE CAUCHO	272	Galón	10.703
PLANTILLA	243	Par	1.155
SUELAS	284	Par	3.947

PLANTAS	290	Par	7.058
PUNTILLAS Y TACHUELAS	290	Caja	6.241
HILADILLO	255	Cono	18.253
HILOS	278	Cono	10.671
PRODUEVA	272	Lámina	5.564
DURALÓN PARA PUNTERAS Y TALÓN	183	Lámina	3.942
TACONES	266	Par	1.108
CIERRES	266	Metro	544
HEBILLAS	266	Unidad	1.216
PEDRERÍA Y/O ADORNOS	255	Unidad	2.443
THINER	236	Litro	6.759
VAR SOL	236	Litro	8.915
TINTAS Y EMULSIONES	266	Litro	8.063
LÁMINA DE LIJA	296	Lámina	6.593
CAJA DE EMPAQUE	296	Unidad	1.182

Fuente: Del Autor

Gráfico 5. Valor promedio de los insumos



Fuente: Del Autor

En el Cuadro 6 se determina o representa el valor promedio que pagan los fabricantes de calzado, marroquinería y sus derivados en la ciudad de Bucaramanga, por cada uno de los insumos más utilizados para la fabricación de sus productos.

• **PREGUNTA 5. DONDE ADQUIERE LOS INSUMOS SEGÚN LOS PRODUCTOS QUE FABRICA**

Cuadro 7. Línea de Insumos y establecimientos comerciales

LÍNEA DE INSUMOS	ESTABLECIMIENTO COMERCIAL
CUEROS	TOP CUEROS
FORROS	TOP CUEROS
PEGANTES	PELETERÍA EL ALCE
PLANTILLAS	LA MAGIA DEL TROQUELADO
SUELAS Y/O PLANTAS	EL ZAPATERO, DISTRICUEROS DEL ORIENTE Y SUMICAL
PUNTILLAS Y TACHUELAS	HIPERSUELAS
HILOS	MIL HERRAJES
TACONES	MARPIEL
HEBILLAS Y CIERRES	MIL HERRAJES
PEDRERÍA Y/O ADORNOS	MIL HERRAJES
TINTAS	PELETERÍA EL ALCE, EL ZAPATERO, EL PEQUEÑO ZAPATERO, PELETERÍA ROQUE y PELETERÍA ALFA
CAJAS DE EMPAQUE	PELETERÍA EL ALCE
OTRO	DISTRISUELAS E INSUMOS

Fuente: Del Autor

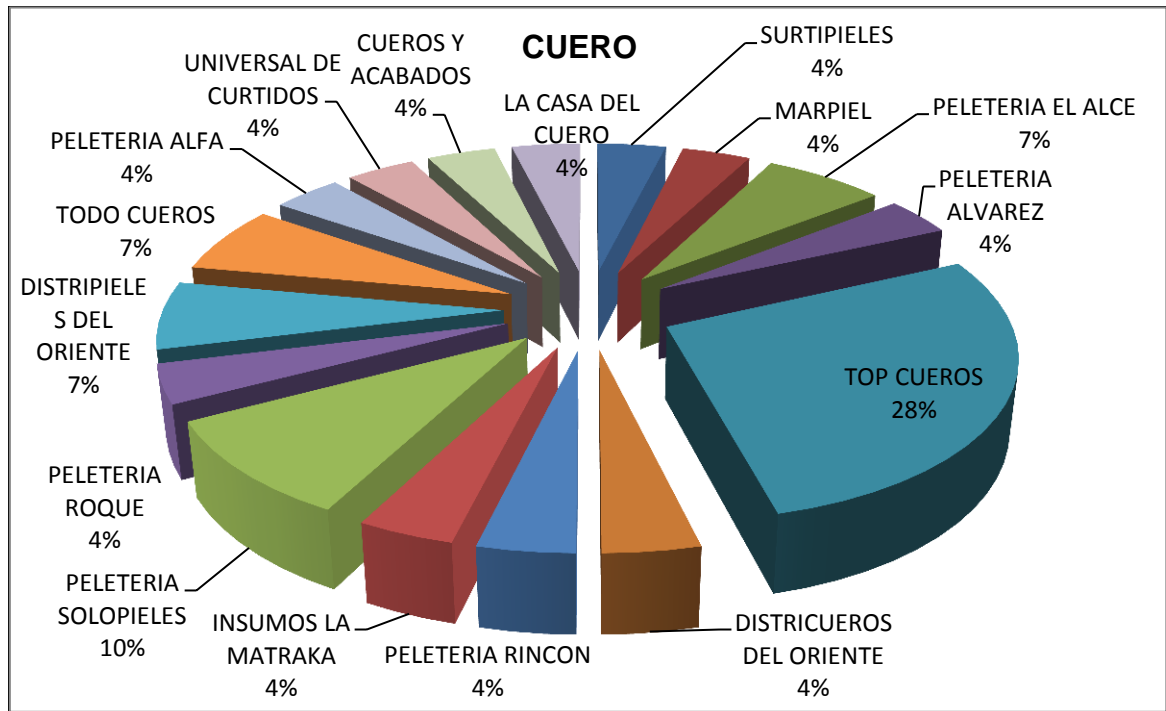
A continuación se determina donde los empresarios del calzado, la marroquinería y sus derivados de la ciudad de Bucaramanga, compran sus insumos más utilizados en la producción, como también de los establecimientos comerciales donde prefieren comprar dichos insumos (ver cuadro N° 8 al N° 19).

Cuadro 8. Línea de Insumo - Cuero

CUERO		
ALAMCEN	N° DE ENCUESTADOS	% PREFERENCIA
SURTIPIELES	11	4%
MARPIEL	11	4%
PELETERIA EL ALCE	20	7%
PELETERIA ALVAREZ	11	4%
TOP CUEROS	85	29%
DISTRICUEROS DEL ORIENTE	11	4%
PELETERIA RINCON	11	4%
INSUMOS LA MATRAKA	11	4%
PELETERIA SOLOPIELES	30	10%
PELETERIA ROQUE	11	4%
DISTRIPIELES DEL ORIENTE	20	7%
TODO CUEROS	20	7%
PELETERIA ALFA	11	4%
UNIVERSAL DE CURTIDOS	11	4%
CUEROS Y ACABADOS	11	4%
LA CASA DEL CUERO	11	4%
TOTAL	296	100%

Fuente: Del Autor

Gráfico 6. Línea de insumo - Cuero



Fuente: Del Autor

La mayoría de fabricantes compra sus Cueros (Línea de insumo cueros) en establecimientos comerciales o peleterías como Top Cueros el cual representan el 29% de las ventas en cueros en la ciudad, seguido por Peletería Solopieles que representa el 10% de las ventas en el mercado local, Peletería El Alce, Todo Cueros y Distripielés del Oriente representan el 7% de las ventas en cueros en el mercado.

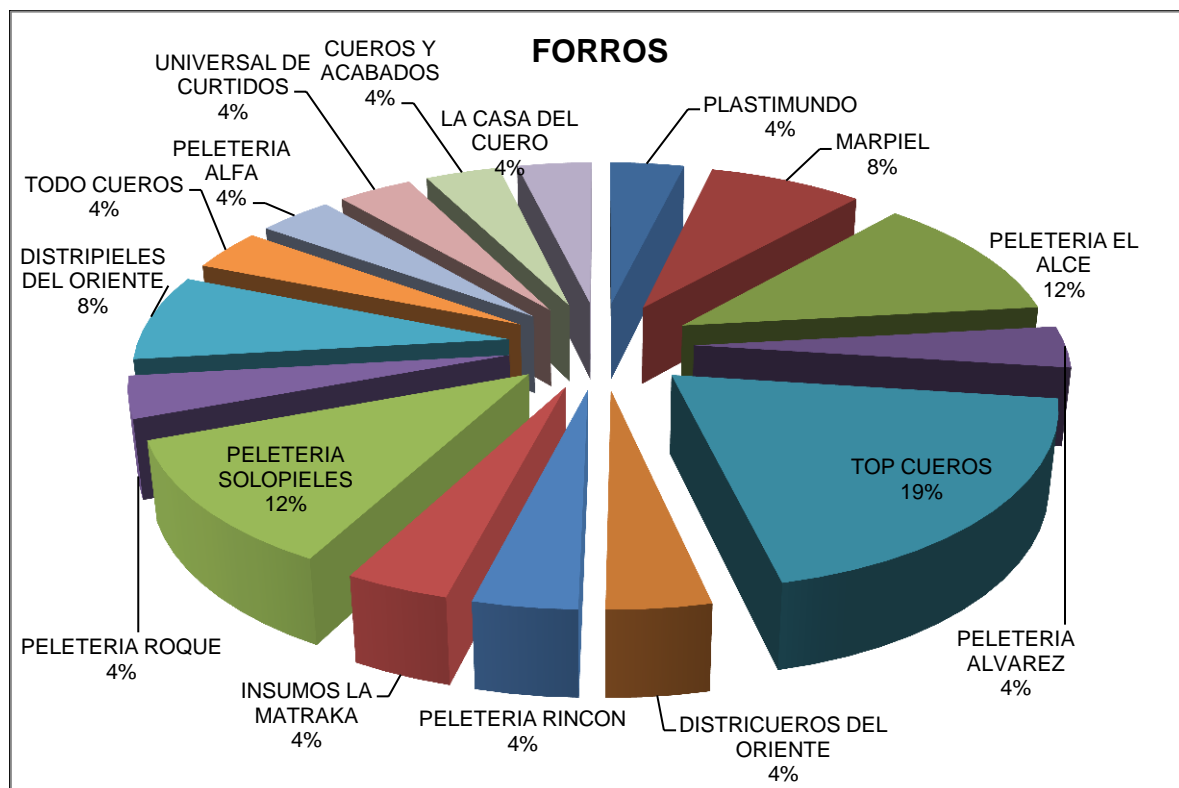
Cuadro 9. Línea de insumo - Forros

FORROS		
ALAMCEN	N° DE ENCUESTADOS	% PREFERENCIA
PLASTIMUNDO	11	3,8%
MARPIEL	25	7,9%
PELETERIA EL ALCE	34	11,6%

PELETERIA ALVAREZ	11	3,8%
TOP CUEROS	57	19,5%
DISTRICUEROS DEL ORIENTE	11	3,8%
PELETERIA RINCON	11	3,8%
INSUMOS LA MATRAKA	11	3,8%
PELETERIA SOLOPIELES	34	11,6%
PELETERIA ROQUE	11	3,8%
DISTRIPIELES DEL ORIENTE	25	7,9%
TODO CUEROS	11	3,8%
PELETERIA ALFA	11	3,8%
UNIVERSAL DE CURTIDOS	11	3,8%
CUEROS Y ACABADOS	11	3,8%
LA CASA DEL CUERO	11	3,8%
TOTAL	296	100%

Fuente: Del Autor

Gráfico 7. Línea de insumo - Forros



Fuente: Del Autor

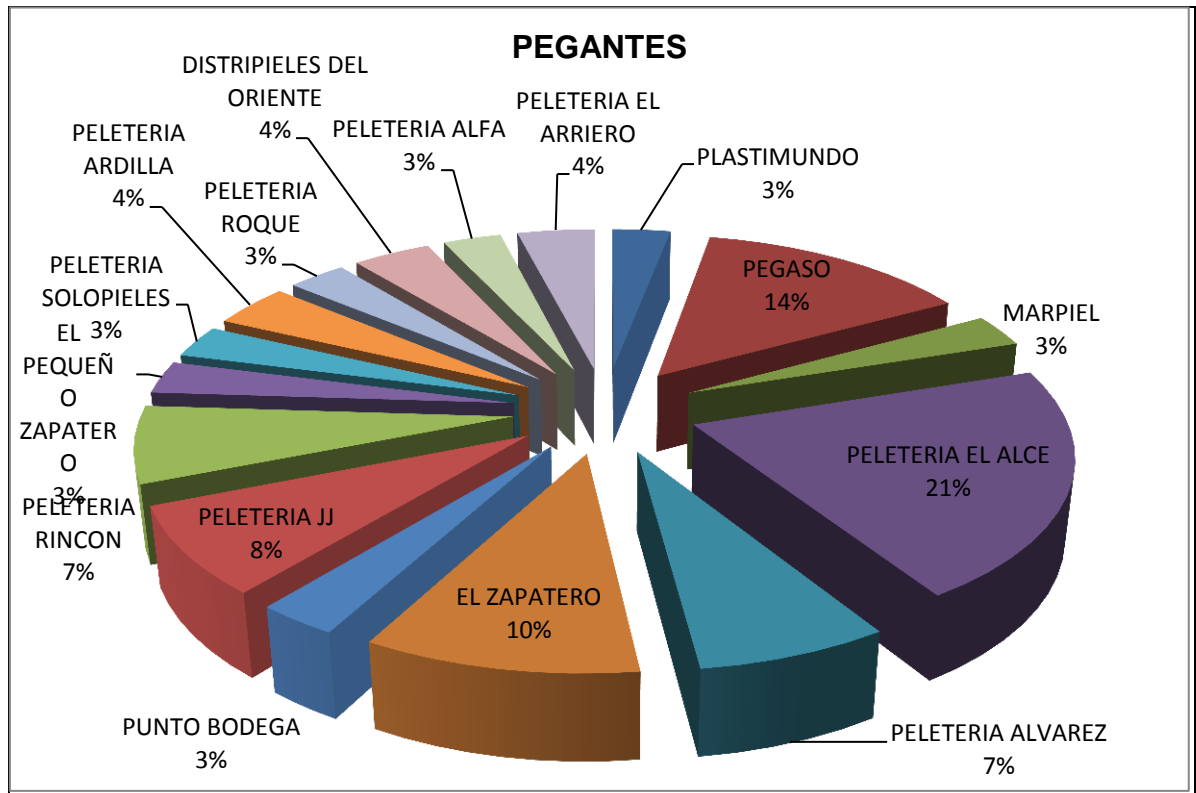
En la línea de insumo – Forros los establecimientos de mayor significancia en el mercado es en primer lugar Top Cueros con un porcentaje del 19%, seguido por Peletería Solopieles y Peletería El Alce con un porcentaje del 12% y en tercer lugar esta Distripieles del Oriente y Marpiel con un 8% de representación en el mercado local y el resto está conformado por empresas como Peletería Alfa, TodoCueros, Cueros y Acabados, La Casa del Cuero, Peletería Rincón, etc., que representan el 4% de la venta de insumo forros en el mercado local.

Cuadro 10. Línea de Insumo - Pegantes

PEGANTES		
ALAMCEN	N° DE ENCUESTADOS	% PREFERENCIA
PLASTIMUNDO	10	3%
PEGASO	41	14%
MARPIEL	10	3%
PELETERIA EL ALCE	61	21%
PELETERIA ALVAREZ	20	7%
EL ZAPATERO	31	10%
PUNTO BODEGA	10	3%
PELETERIA JJ	21	8%
PELETERIA RINCON	20	7%
EL PEQUEÑO ZAPATERO	10	3%
PELETERIA SOLOPIELES	10	3%
PELETERIA ARDILLA	11	4%
PELETERIA ROQUE	10	3%
DISTRIPIELES DEL ORIENTE	11	4%
PELETERIA ALFA	10	3%
PELETERIA EL ARRIERO	10	4%
TOTAL	296	100%

Fuente: Del Autor

Gráfico 8. Línea de insumo - Pegantes



Fuente: Del Autor

Los fabricantes del calzado, la marroquinería y sus derivados de la ciudad de Bucaramanga optan o prefieren comprar sus insumos de Pegantes en establecimientos comerciales como Peletería El Alce con un porcentaje de participación del 21% en el comercio el cual es el más representativo en la venta de dicho insumo en el mercado local, seguido a su vez por un productor directo del insumo como Pegantes Pegaso con un 14% y Peletería El Zapatero con un 10% de representación en el mercado.

En el cuarto lugar esta Peletería JJ con un 8% de participación en la preferencia de compra por parte de la demanda, además, cabe destacar que es el único y principal proveedor en la ciudad de pegante importado de España con la marca “Pegante Obrador”, que debido al alto costo es utilizado por las pocas grandes

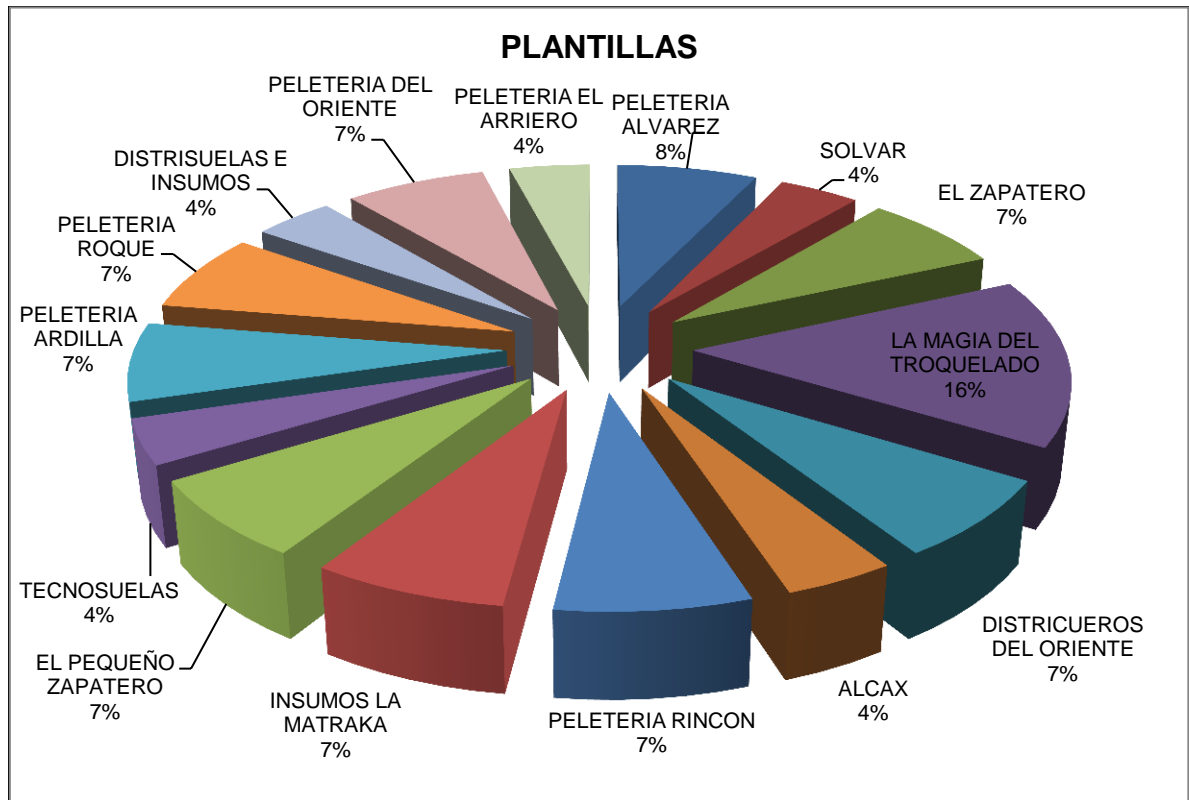
Fábricas existentes en la ciudad de Bucaramanga, a pesar de que es un insumo de excelente calidad. Por lo tanto queda rezagado al cuarto lugar de preferencia la Peletería JJ con el pegante Obrador, esto teniendo en cuenta que las tres principales comercializadoras que encabezan la tabla ofrecen insumos de origen local y nacional más accesibles al gran número de fábricas pymes y fami-empresas que hay en Bucaramanga.

Cuadro 11. Línea de Insumo - Plantillas

PLANTILLAS		
ALAMCEN	N° DE ENCUESTADOS	% PREFERENCIA
PELETERIA ALVAREZ	20	7%
SOLVAR	10	4%
EL ZAPATERO	20	7%
LA MAGIA DEL TROQUELADO	40	15%
DISTRICUEROS DEL ORIENTE	20	7%
ALCAX	10	4%
PELETERIA RINCON	20	7%
INSUMOS LA MATRAKA	20	7%
EL PEQUEÑO ZAPATERO	20	7%
TECNOSUELAS	10	4%
PELETERIA ARDILLA	20	7%
PELETERIA ROQUE	20	7%
DISTRISUELAS E INSUMOS	10	4%
PELETERIA DEL ORIENTE	20	7%
PELETERIA EL ARRIERO	10	4%
TOTAL	270	100%

Fuente: Del Autor

Gráfico 9. Línea de insumo - Plantillas



Fuente: Del Autor

Los fabricantes del calzado, la marroquinería y sus derivados compran sus insumos de Plantillas en establecimientos comerciales como La Magia del Troquelado con un porcentaje de participación del 15% el cual es el más representativo en la venta de dicho insumo en el mercado local, seguido a su vez por Peletería Roque, Rincón, El Zapatero, Álvarez, La Matraka, Ardilla, Del Oriente con un 7% de participación en la venta de dicho insumo en el mercado.

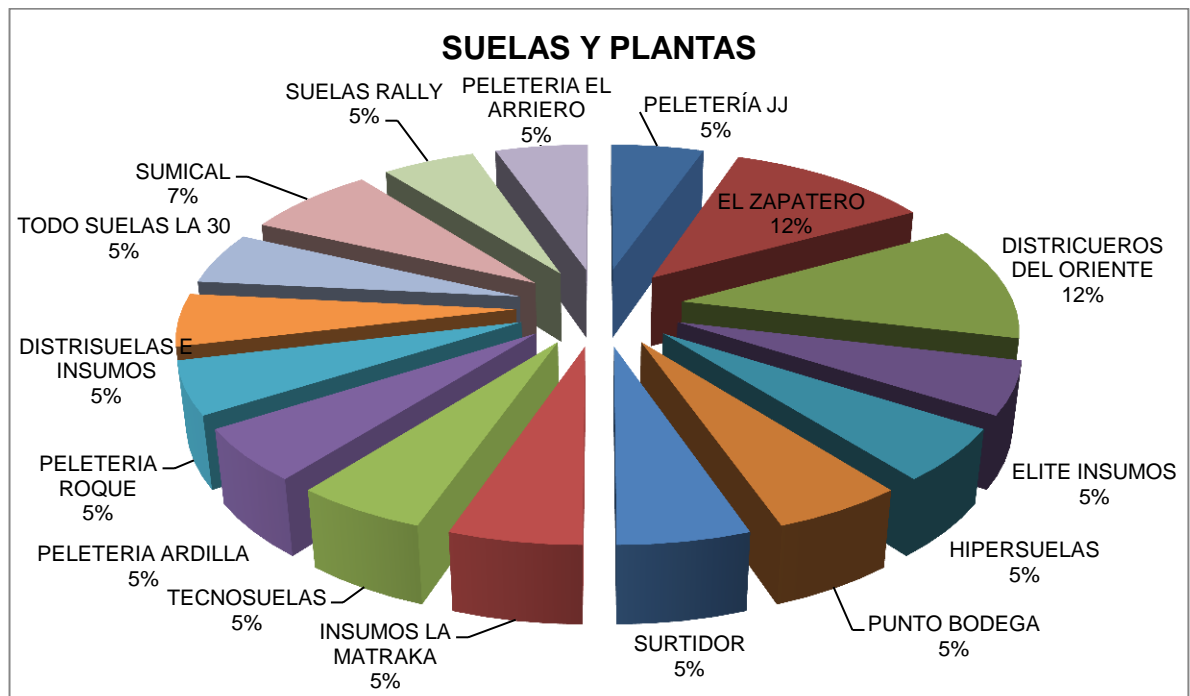
Cuadro 12. Línea de Insumo - Suelas y Plantas

SUELAS Y PLANTAS		
ALAMCEN	N° DE ENCUESTADOS	% PREFERENCIA
PELETERIA JJ	15	5%
EL ZAPATERO	30	11%

DISTRICUEROS DEL ORIENTE	30	11%
ELITE INSUMOS	15	5%
HIPERSUELAS	15	5%
PUNTO BODEGA	15	5%
SURTIDOR	15	5%
INSUMOS LA MATRAKA	15	5%
TECNOSUELAS	15	5%
PELETERIA ARDILLA	15	5%
PELETERIA ROQUE	15	5%
DISTRISUELAS E INSUMOS	15	5%
TODO SUELAS LA 30	15	5%
SUMICAL	20	7%
SUELAS RALLY	15	5%
PELETERIA EL ARRIERO	15	5%
TOTAL	275	100%

Fuente: Del Autor

Gráfico 10. Línea de insumo - Suelas y/o Plantas



Fuente: Del Autor

Las empresas más representativas en la venta de insumos de Suelas y/o Plantas a los fabricantes del calzado en la ciudad de Bucaramanga es: Peletería el

Zapatero y Districueros del Oriente con un 11% de representación, seguido por Sumical el cual representan una participación del 7% de las ventas en el mercado local.

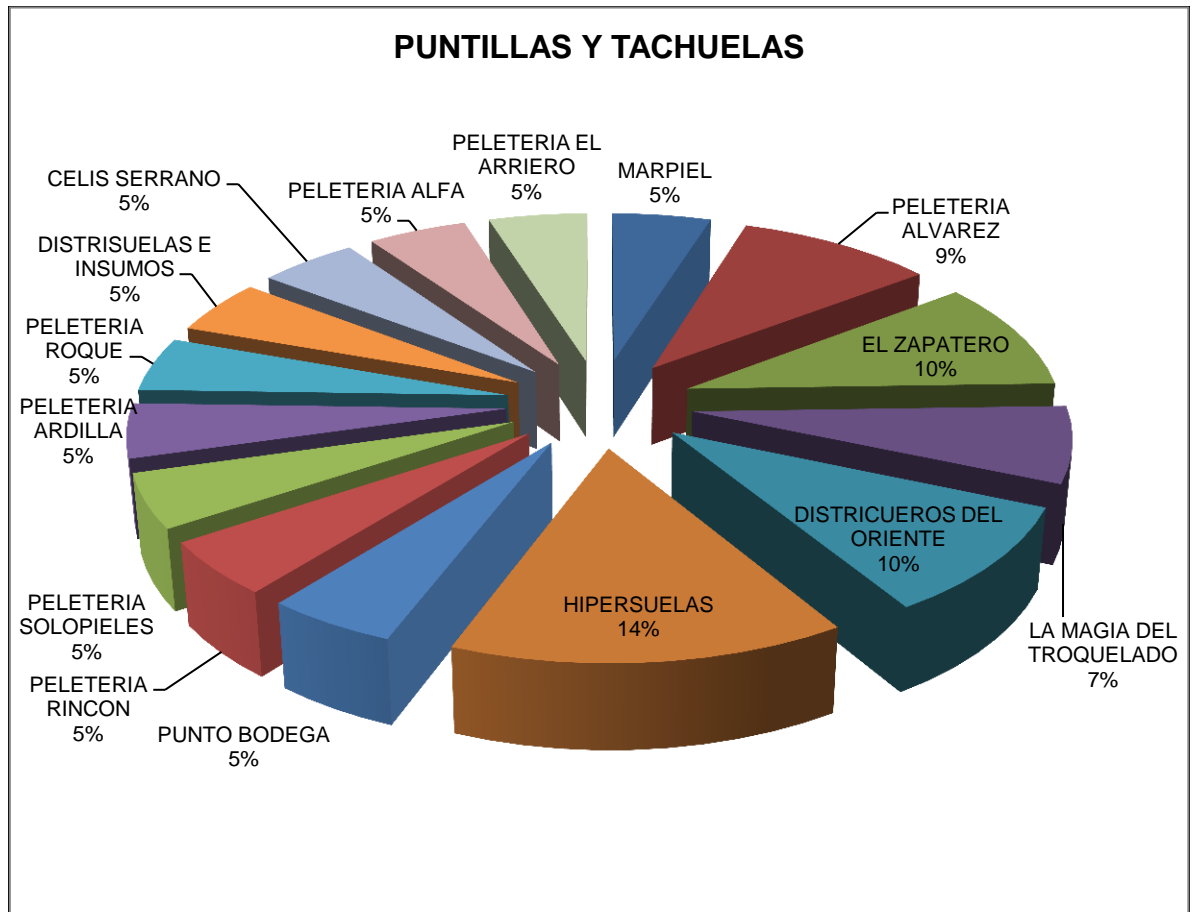
Además ciertas peleterías como: Peletería JJ, Tecnosuelas, Distrisuelas e Insumos, entre otros, ofrecen insumos de origen Internacional (España, Ecuador, Brasil) para la fabricación de suelas como el neolite; material de excelente calidad. Pero que debido a su alto costo con relación a los insumos y proveedores nacionales quedan en segundo plano, por lo que en la ciudad de Bucaramanga existe un gran número de fábricas pymes y fami-empresas que buscan productos de buena calidad a precios accesibles para no elevar su costo de producción.

Cuadro 13. Línea de Insumo - Puntillas y Tachuelas

PUNTILLAS Y TACHUELAS		
ALAMCEN	N° DE ENCUESTADOS	% PREFERENCIA
MARPIEL	10	5%
PELETERIA ALVAREZ	20	10%
EL ZAPATERO	20	10%
LA MAGIA DEL TROQUELADO	15	7%
DISTRICUEROS DEL ORIENTE	20	10%
HIPERSUELAS	30	15%
PUNTO BODEGA	10	5%
PELETERIA RINCON	10	5%
PELETERIA SOLOPIELES	10	5%
PELETERIA ARDILLA	10	5%
PELETERIA ROQUE	10	5%
DISTRISUELAS E INSUMOS	10	5%
CELIS SERRANO	10	5%
PELETERIA ALFA	10	5%
PELETERIA EL ARRIERO	10	5%
TOTAL	205	100%

Fuente: Del Autor

Gráfico 11. Línea de insumo - Puntillas y Tachuelas



Fuente: Del Autor

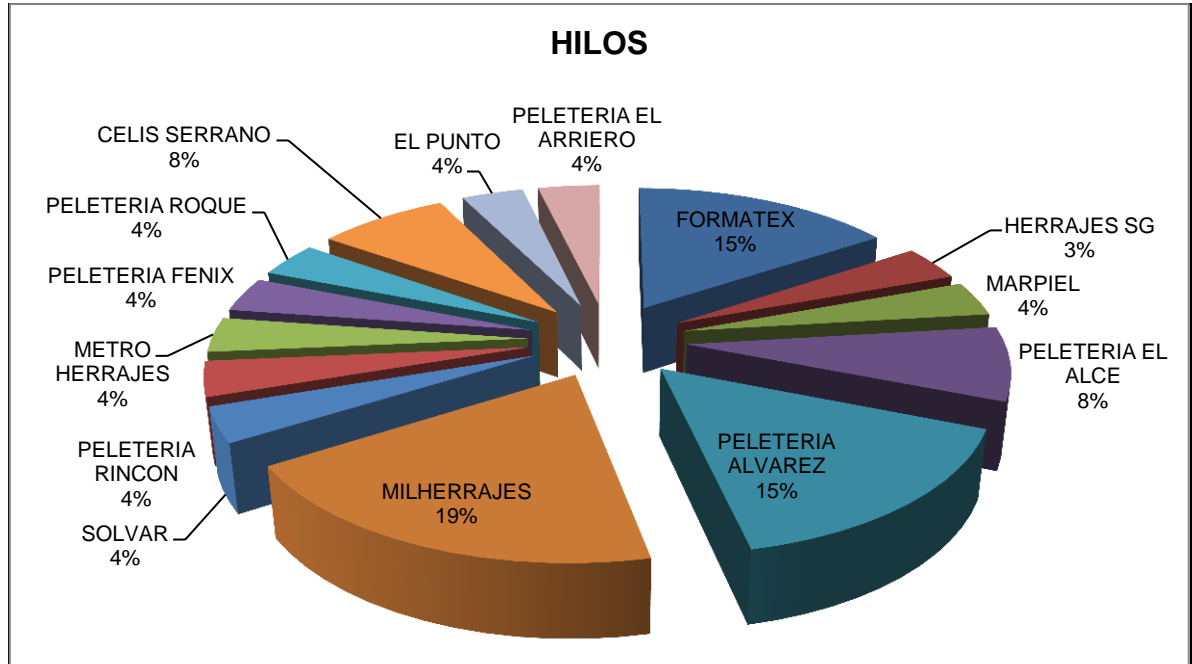
Los establecimientos más representativos en la venta de insumos de puntillas y tachuelas hacia los fabricantes de calzado, la marroquinería y sus derivados, es en primera instancia el establecimiento Hipersuelas que abarca el 15% del mercado local, seguido a su vez por Peletería Álvarez, Peletería El Zapatero y Districueros del Oriente quienes alcanzan el 10% del mercado.

Cuadro 14. Línea de Insumo - Hilos

HILOS		
ALAMCEN	N° DE ENCUESTADOS	% PREFERENCIA
FORMATEX	46	15,6%
HERRAJES SG	11	3,7%
MARPIEL	11	3,7%
PELETERIA EL ALCE	23	7,8%
PELETERIA ALVAREZ	46	15,6%
MILHERRAJES	57	19,4%
SOLVAR	11	3,7%
PELETERIA RINCON	11	3,7%
METRO HERRAJES	11	3,7%
PELETERIA FENIX	12	3,7%
PELETERIA ROQUE	11	3,7%
CELIS SERRANO	23	7,8%
EL PUNTO	11	3,7%
PELETERIA EL ARRIERO	12	3,7%
TOTAL	296	100%

Fuente: Del Autor

Gráfico 12. Línea de insumo - Hilos



Fuente: Del Autor

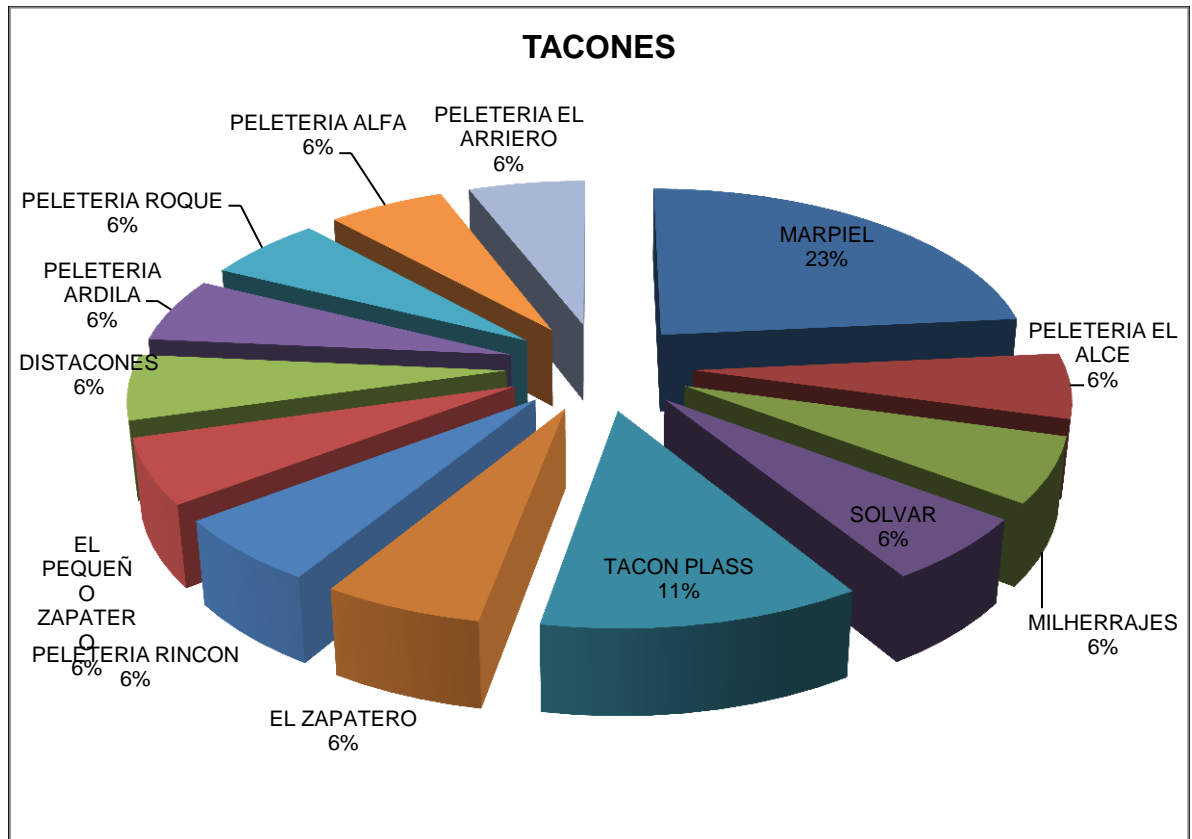
Los empresarios del calzado, la marroquinería y sus derivados en la ciudad de Bucaramanga prefieren comprar sus insumos de Hilos para la fabricación de sus productos en establecimientos como: Mil Herrajes con un porcentaje de preferencia del 19% entre los fabricantes, seguido por establecimientos como Formatex y Peletería Álvarez con un 15% de predilección por parte de los empresarios de dicho subsector industrial.

Cuadro 15. Línea de Insumo - Tacones

TACONES		
ALAMCEN	N° DE ENCUESTADOS	% PREFERENCIA
MARPIEL	40	23,5%
PELETERIA EL ALCE	10	5,9%
MILHERRAJES	10	5,9%
SOLVAR	10	5,9%
TACON PLASS	20	11,8%
EL ZAPATERO	10	5,9%
PELETERIA RINCON	10	5,9%
EL PEQUEÑO ZAPATERO	10	5,9%
DISTACONES	10	5,9%
PELETERIA ARDILA	10	5,9%
PELETERIA ROQUE	10	5,9%
PELETERIA ALFA	10	5,9%
PELETERIA EL ARRIERO	10	5,9%
TOTAL	170	100%

Fuente: Del Autor

Gráfico 13. Línea de insumo - Tacones



Fuente: Del Autor

Los empresarios del calzado en la ciudad de Bucaramanga prefieren comprar sus insumos de Tacones para la fabricación de sus productos en establecimientos como: Marpiel con un porcentaje de preferencia del 24% entre los fabricantes, seguido por establecimientos como Tacon Plass con un 12% de predilección por parte de los empresarios de dicho sector industrial manufacturero.

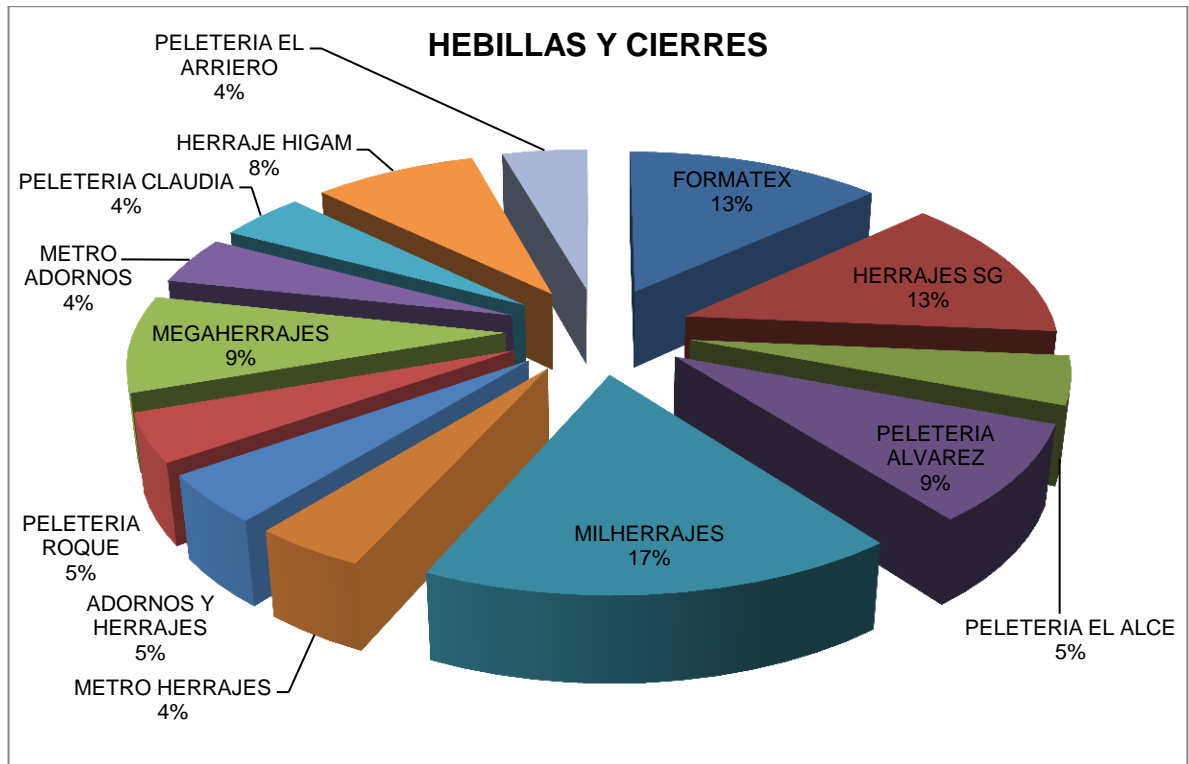
Otros establecimientos de gran representación en el sector comercial en la venta de este insumo es: Peletería El Alce, Peletería Alfa, Peletería Roque, Peletería Ardila, Peletería El Arriero, El Zapatero, etc.

Cuadro 16. Línea de Insumo - Hebillas y Cierres

HEBILLAS Y CIERRES		
ALAMCEN	N° DE ENCUESTADOS	% PREFERENCIA
FORMATEX	39	13,2%
HERRAJES SG	39	13,2%
PELETERIA EL ALCE	13	4,4%
PELETERIA ALVAREZ	26	8,8%
MILHERRAJES	51	17,2%
METRO HERRAJES	12	4,1%
ADORNOS Y HERRAJES	13	4,4%
PELETERIA ROQUE	13	4,4%
MEGAHERRAJES	26	8,8%
METRO ADORNOS	13	4,4%
PELETERIA CLAUDIA	13	4,4%
HERRAJE HIGAM	25	8,4%
PELETERIA EL ARRIERO	13	4,4%
TOTAL	296	100%

Fuente: Del Autor

Gráfico 14. Línea de insumo - Hebillas y Cierres



Fuente: Del Autor

Los empresarios del calzado, la marroquinería y sus derivados en la ciudad de Bucaramanga, optan o prefieren comprar sus insumos de Hebillas y Cierres para la fabricación de sus productos en establecimientos como: Mil Herrajes con un porcentaje de preferencia del 17% entre los fabricantes, seguido a su vez por establecimientos como Herrajes SG y Formatex con un 13% de predilección por parte de los empresarios de dicho sector industrial manufacturero.

Otros establecimientos de gran representación en el sector comercial en la venta de este insumo es: Herraje Higam, Peletería Álvarez, MegaHerrajes con un porcentaje del 9% de representación en el mercado. Otros como Peletería Arriero, Peletería Claudia, Metro Adornos, MegaHerrajes, Peletería Roque, Adornos y

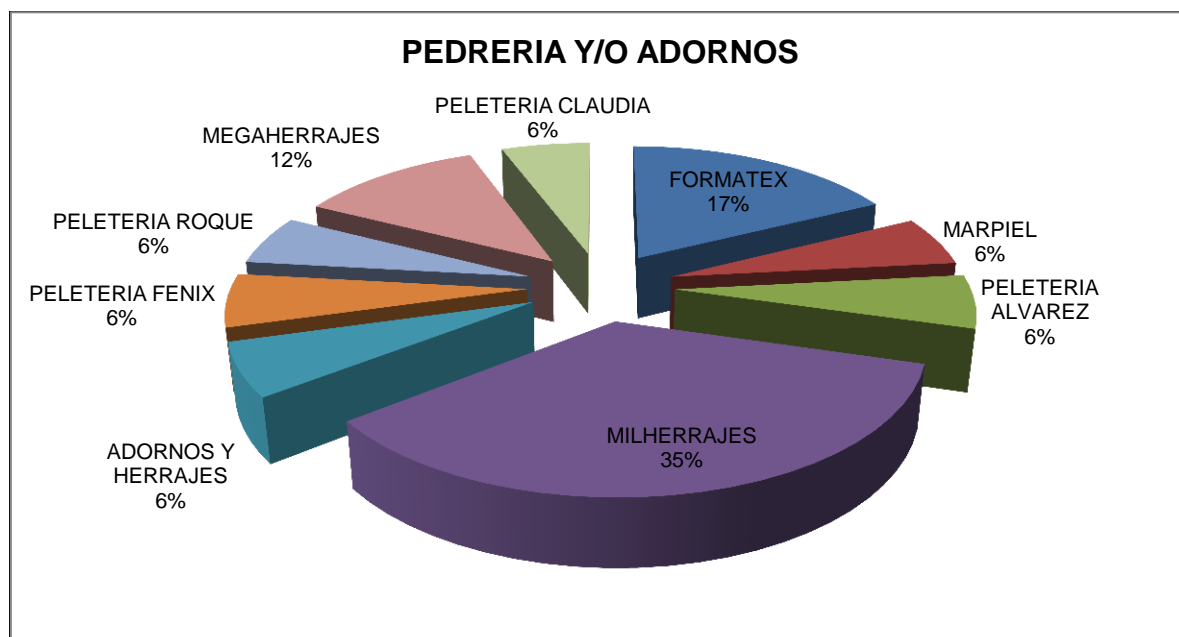
Herrajes y Peletería El Alce quienes alcanzan un 4,4% de preferencia entre los empresarios del sector.

Cuadro 17. Línea de Insumo - Pedrería y/o Adornos

PEDRERIA Y/O ADORNOS		
ALAMCEN	N° DE ENCUESTADOS	% PREFERENCIA
FORMATEX	52	17,6%
MARPIEL	17	5,7%
PELETERIA ALVAREZ	18	6,1%
MILHERRAJES	104	35,1%
ADORNOS Y HERRAJES	18	6,1%
PELETERIA FENIX	18	6,1%
PELETERIA ROQUE	17	5,7%
MEGAHERRAJES	35	11,8%
PELETERIA CLAUDIA	17	5,7%
TOTAL	296	100%

Fuente: Del Autor

Gráfico 15. Línea de insumo - Pedrería y/o Adornos



Fuente: Del Autor

Los empresarios del calzado, la marroquinería y sus derivados en la ciudad de Bucaramanga, optan o prefieren comprar sus insumos de Pedrería y/o Adornos para la fabricación de sus productos en establecimientos como: Mil Herrajes con un porcentaje de preferencia del 35% entre los fabricantes, seguido a su vez por establecimientos como Formatex con un 18% de predilección por parte de los empresarios de dicho sector industrial manufacturero.

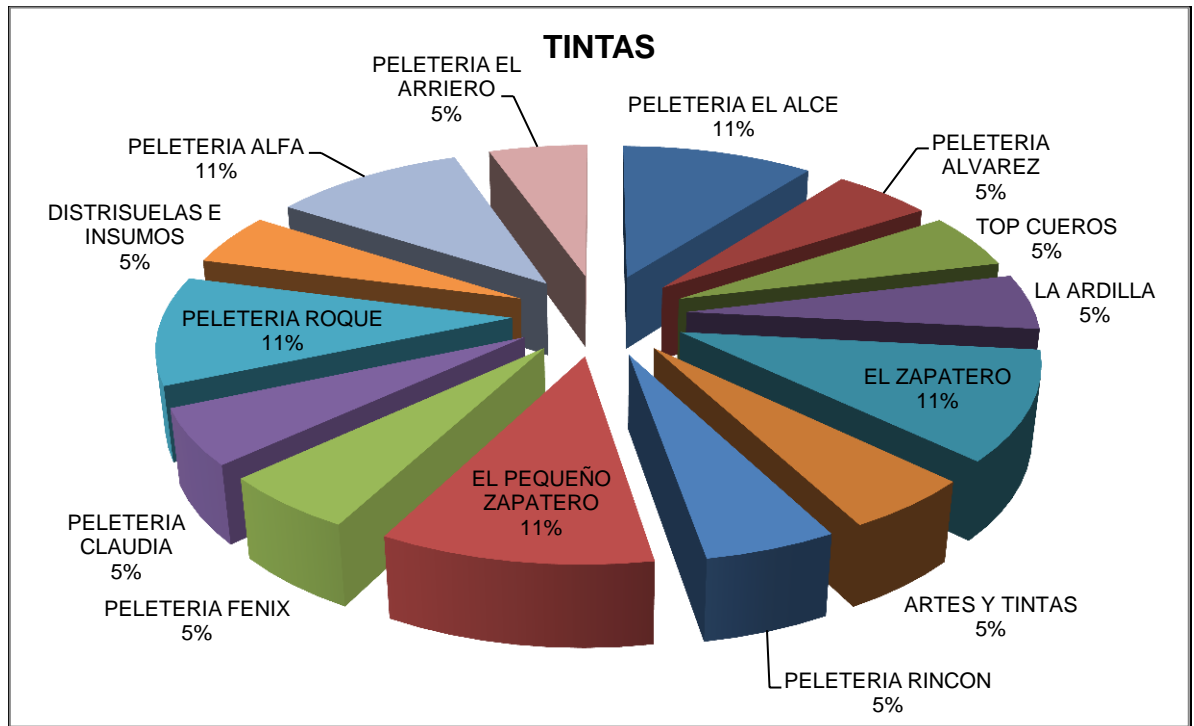
Otros establecimientos de gran representación en el sector comercial en la venta de este insumo es: MegaHerrajes con un porcentaje del 12% de representación en el mercado y otros como Peletería Álvarez, Adornos y Herrajes y Peletería Fénix quienes alcanza un 6,1% de preferencia entre los empresarios del sector.

Cuadro 18. Línea de Insumo - Tintas

TINTAS		
ALAMCEN	N° DE ENCUESTADOS	% PREFERENCIA
PELETERIA EL ALCE	31	10,5%
PELETERIA ALVAREZ	16	5,4%
TOP CUEROS	16	5,4%
LA ARDILLA	16	5,4%
EL ZAPATERO	31	10,5%
ARTES Y TINTAS	15	5,1%
PELETERIA RINCON	15	5,1%
EL PEQUEÑO ZAPATERO	31	10,5%
PELETERIA FENIX	16	5,4%
PELETERIA CLAUDIA	16	5,4%
PELETERIA ROQUE	31	10,5%
DISTRISUELAS E INSUMOS	15	5,1%
PELETERIA ALFA	31	10,5%
PELETERIA EL ARRIERO	16	5,4%
TOTAL	296	100%

Fuente: Del Autor

Gráfico 16. Línea de insumo - Tintas



Fuente: Del Autor

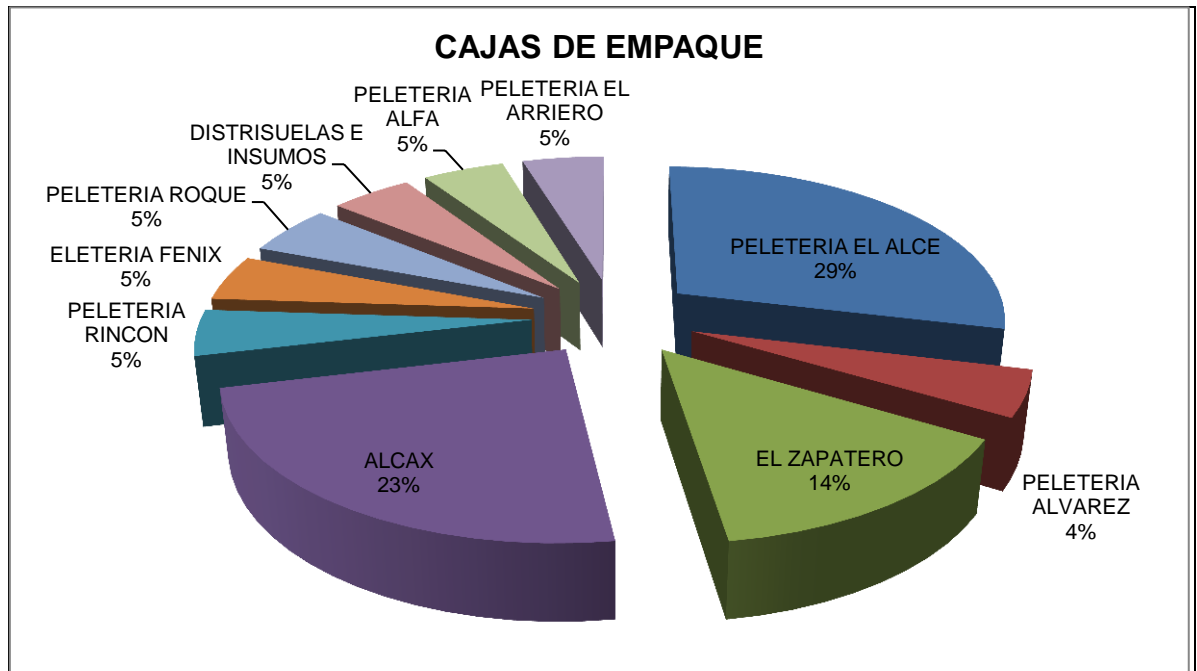
Los empresarios del calzado, la marroquinería y sus derivados en la ciudad de Bucaramanga, optan o prefieren comprar sus insumos de Tintas para la fabricación de sus productos en establecimientos como: Peletería El Alce, Peletería El Zapatero, Peletería Alfa, Peletería Roque y El Pequeño Zapatero con un porcentaje de preferencia del 10,5% entre los fabricantes, seguido a su vez por establecimientos como: Peletería El Arriero, Peletería Claudia, Peletería Fénix, Peletería Álvarez, Peletería La Ardilla, Top Cueros y Peletería Álvarez con un 5,4% de predilección por parte de los empresarios de dicho sector industrial manufacturero.

Cuadro 19. Línea de Insumo - Cajas de Empaque

CAJAS DE EMPAQUE		
ALAMCEN	N° DE ENCUESTADOS	% PREFERENCIA
PELETERIA EL ALCE	85	28,7%
PELETERIA ALVAREZ	14	4,7%
EL ZAPATERO	42	14,2%
ALCAX	70	23,6%
PELETERIA RINCON	14	4,7%
ELETERIA FENIX	14	4,7%
PELETERIA ROQUE	15	5,1%
DISTRISUELAS E INSUMOS	14	4,7%
PELETERIA ALFA	14	4,7%
PELETERIA EL ARRIERO	14	4,7%
TOTAL	296	100%

Fuente: Del Autor

Gráfico 17. Línea de insumo - Cajas de Empaque



Fuente: Del Autor

Los empresarios del calzado, la marroquinería y sus derivados en la ciudad de Bucaramanga, prefieren comprar sus insumos de Cajas de Empaque para la

Presentación de sus productos en establecimientos, como: Peletería El Alce quien representa el 28,7% de preferencia por parte de los empresarios del sector, en segundo lugar Alcax con un porcentaje de 23,6% de representación en el mercado y Peletería El Zapatero con una preferencia del 14,2% por parte de los compradores de dichos insumos.

Además otros establecimientos de importancia en el mercado es: Peletería El Arriero, Peletería Alfa, Peletería Roque, Peletería Fénix, Peletería Rincón y Peletería Álvarez todos estos con un porcentaje del 5% de representación en el mercado local.

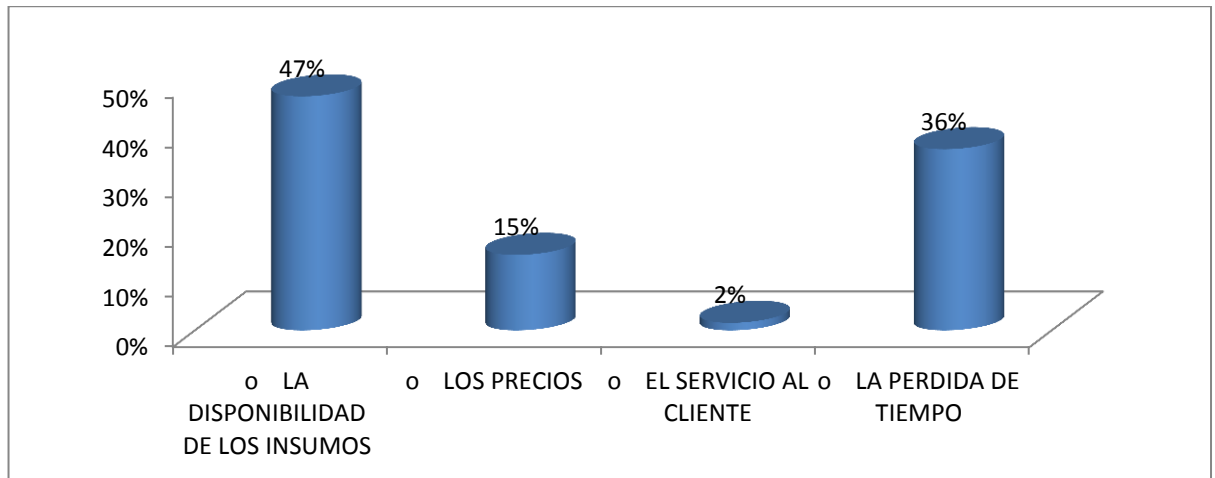
- **PREGUNTA 6. ¿CUÁLES HAN SIDO ESOS INCONVENIENTES MÁS SIGNIFICATIVOS QUE HA TENIDO CON SUS PROVEEDORES DE INSUMOS EN EL MOMENTO DE LA COMPRA?**

Cuadro 20. Inconvenientes más significativos de los proveedores

DIFICULTADES	Nº DE ENCUESTADOS	TOTAL
LA DISPONIBILIDAD DE LOS INSUMOS A TRAVÉS DEL TIEMPO	139	47%
LOS PRECIOS	44	15%
SERVICIO AL CLIENTE	6	2%
LA PERDIDA DE TIEMPO	107	36%
TOTAL	296	100%

Fuente: Del Autor

Gráfico 18. Los inconvenientes más significativos de los proveedores



Fuente: Del Autor

Las dificultades o inconvenientes más característicos del sector comercial en la venta de insumos para la industria del calzado, la marroquinería y sus derivados en la ciudad de Bucaramanga están determinados en primer lugar por los altos precios de los insumos y la pérdida de tiempo en el momento de la compra por no encontrar todos los insumos en un mismo sitio, estos dos factores representan el 47% de los inconvenientes más significativos que está presentando el sector comercial de las peleterías.

Además estos dos factores están relacionados ya que por falta de disponibilidad de tiempo por parte de los empresarios en el momento de la compra esto debido a que se debe cumplir con las fechas límites de los pedidos; los establecimientos comerciales se aprovechan para aumentar sus precios y cobrar aún más por los insumos.

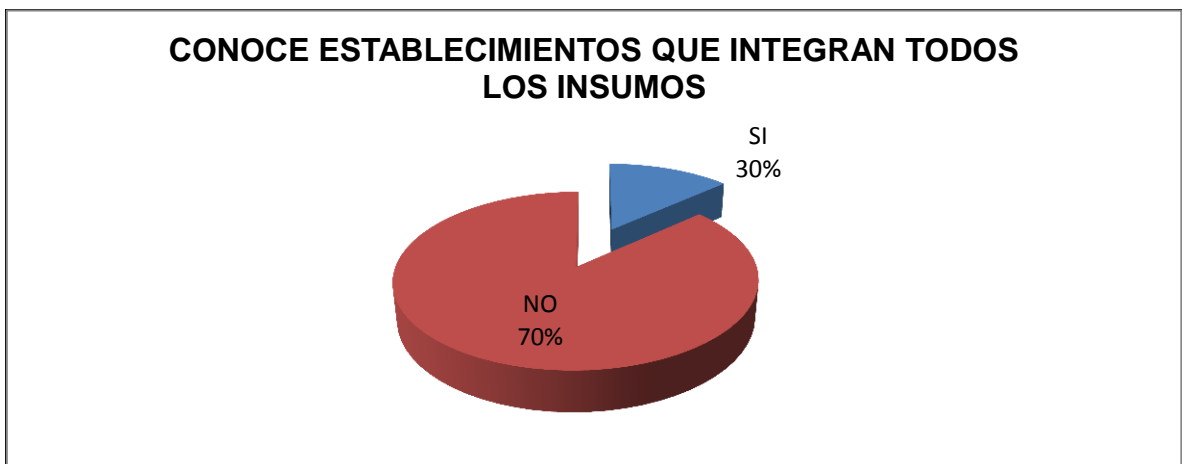
- **PREGUNTA 7. CONOCE ALGÚN ESTABLECIMIENTO COMERCIAL EN LA CIUDAD DONDE PUEDA ADQUIRIR LA GRAN MAYORÍA DE INSUMOS Y/O ELEMENTOS PARA FABRICAR SUS PRODUCTOS**

Cuadro 21. Conoce establecimientos que proveen todos los insumos

RESPUESTA	Nº DE ENCUESTADOS
SI	89
NO	207
TOTAL	296

Fuente: Del Autor

Gráfico 19. Conoce establecimientos que integran todos los insumos



Fuente: Del Autor

El 70% de los empresarios o fabricantes de calzado, la marroquinería y sus derivados no conocen ningún establecimiento comercial, peletería o sitio donde les suministren todos los insumos para la fabricación de sus productos, por lo que determina que es un factor importante y significativo para el proyecto a desarrollar.

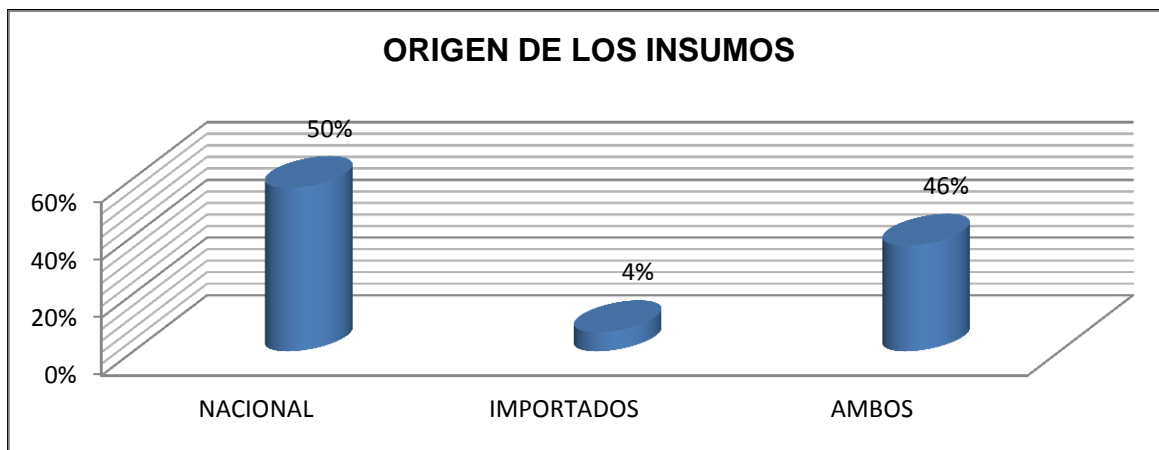
- **PREGUNTA 8. ¿USTED TRABAJA CON INSUMOS DE ORIGEN?**

Cuadro 22. Origen de insumos

ORIGEN	N° DE ENCUESTADOS	% PARTICIPACIÓN
NACIONAL	147	50%
IMPORTADOS	13	4%
AMBOS	136	46%
TOTAL	296	100%

Fuente: Del Autor

Gráfico 20. Origen de los insumos



Fuente: Del Autor

La gran mayoría de fabricantes del sector industrial manufacturero del calzado, la marroquinería y sus derivados en la ciudad de Bucaramanga, promueven el desarrollo de la industria local y nacional, por lo que el 50% de dichos empresarios prefieren comprar insumos de origen nacional y un 46% optan por los insumos nacionales e importados, con el fin de afrontar las nuevas exigencias de los mercados internacionales.

Y tan sólo un 4% trabajan con insumos importados esto debido a las exigencias por parte de clientes en el exterior y por cumplimiento a parámetros de calidad requeridos para la venta de sus productos.

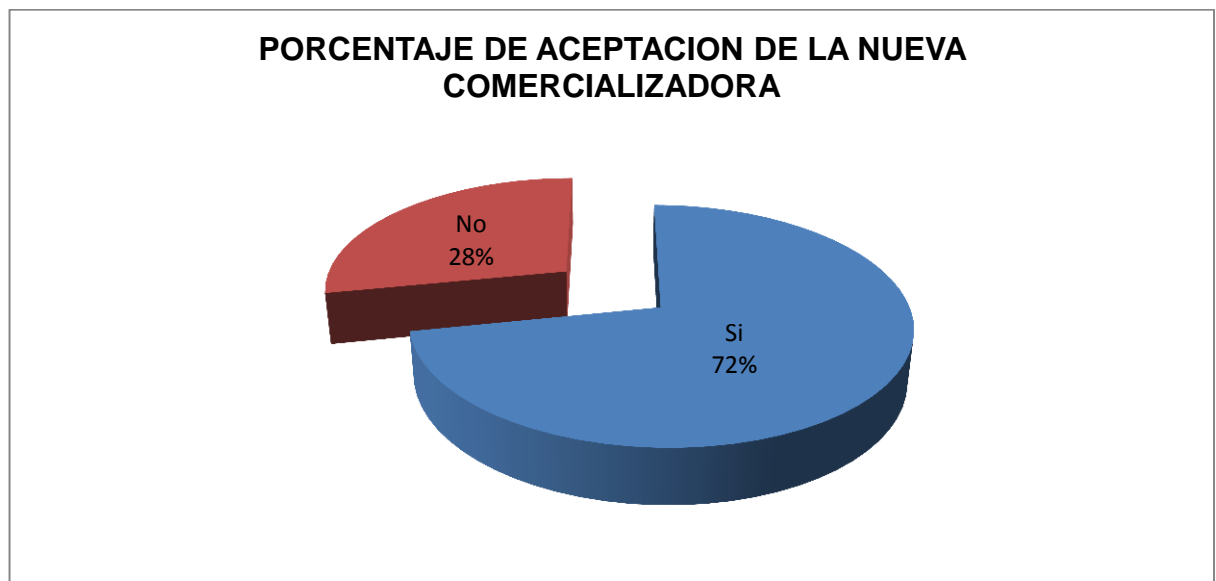
- **PREGUNTA 9. ¿ESTA INTERESADO EN QUE EXISTA EN LA CIUDAD UNA COMERCIALIZADORA ESPECIALIZADA EN APROVISIONAR TODOS LOS INSUMOS PARA LA INDUSTRIA DEL CALZADO, LA MARROQUINERÍA Y SUS DERIVADOS?**

Cuadro 23. Interés de una comercializadora integral

RESPUESTA	Nº DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	212	71,86%
NO	84	28,14%
TOTAL	296	100%

Fuente: Del Autor

Gráfico 21. Interés por una comercializadora integral



Fuente: Del Autor

El 72% de los fabricantes o empresarios del calzado, la marroquinería y sus derivados en la ciudad de Bucaramanga, expresaron el agrado y gusto por la propuesta de una comercializadora integral donde se concentre en un solo sitio todos los insumos requeridos por la industria de dicho sector manufacturero para la producción de sus productos.

- **PREGUNTA 10. IDENTIFIQUE LA IMPORTANCIA DE LA LÍNEA DE INSUMOS, NUMERÁNDOLAS SIENDO UNO (1) LA DE MAYOR IMPORTANCIA Y ASÍ SUCESIVAMENTE**

Cuadro 24. Orden de importancia de la línea de insumos

LÍNEAS DE INSUMOS	Nº DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE
CUEROS	296	1
PUNTILLAS Y TACHUELAS	290	2
PLANTILLAS	296	3
CAJAS DE EMPAQUE	296	4
TINTAS	266	5
HILOS	278	6
HEBILLAS Y CIERRES	266	7
SUELAS Y/O PLANTAS	290	8
FORROS	272	9
PEDRERÍA Y/O ADORNOS	255	10
TACONES	266	11
PEGANTES	272	12

Fuente: Del Autor

En este punto en particular los empresarios y fabricantes de calzado, la marroquinería y sus derivados en la ciudad de Bucaramanga, reflejan que productos para ellos son los de mayor importación y cuáles son los más requeridos en dicho subsector industrial. Esto permite determinar que las líneas de

Insumos que la comercializadora naciente debe tener en cuenta para ofrecer a los clientes son: en primer lugar los Cueros, en segundo lugar puntillas y tachuelas, en tercer lugar las plantillas, seguido por las cajas de empaque, tintas y emulsiones, hilos, hebillas y cierres, suelas y plantas, forros, pedrería y adornos, tacones y pegantes.

Por último Otros insumos de menor importancia como: Thiner, Varsol, Betún, Espumas, etc., son también muy requeridos por la demanda. Estos factores han de tenerse en cuenta en el momento de surtir la comercializadora con el fin de captar un mayor número de clientes y poder lograr el objetivo que abarca la comercializadora que es poder reunir en un solo sitio todos los insumos para satisfacción de los clientes.

• PREGUNTA 11. CUÁNTO ESTARÍA DISPUESTO A COMPRAR SEMANALMENTE POR LOS SIGUIENTES INSUMOS

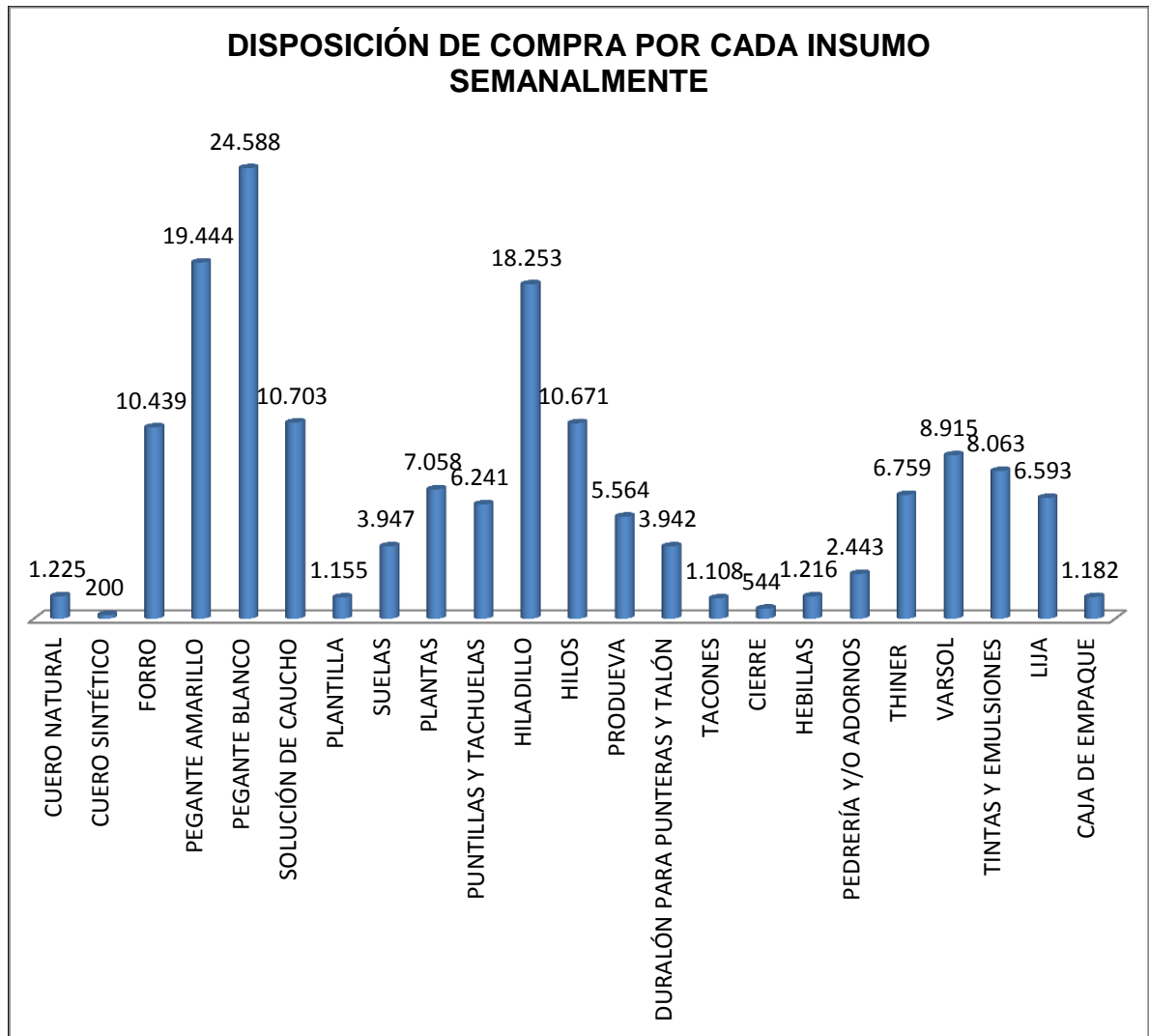
Cuadro 25. Dispuesto a comprar semanalmente

INSUMOS	Nº DE ENCUESTADOS	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA
CUERO NATURAL	296	1.225	Dcm ²
CUERO SINTÉTICO	296	200	Metros
FORRO	272	10.439	Metros
PEGANTE AMARILLO	272	19.444	Galón
PEGANTE BLANCO	272	24.588	Galón
SOLUCIÓN DE CAUCHO	272	10.703	Galón
PLANTILLA	243	1.155	Par
SUELAS	284	3.947	Par
PLANTAS	290	7.058	Par
PUNTILLAS Y TACHUELAS	290	6.241	Caja
HILADILLO	255	18.253	Cono

HILOS	278	10.671	Cono
PRODUEVA	272	5.564	Lámina
DURALÓN PARA PUNTERAS Y TALÓN	183	3.942	Galón
TACONES	266	1.108	Par
CIERRE	266	544	Mts
HEBILLAS	266	1.216	Unidad
PEDRERÍA Y/O ADORNOS	255	2.443	Unidad
THINER	236	6.759	Litro
VAR SOL	236	8.915	Litro
TINTAS Y EMULSIONES	266	8.063	Litro
LIJA	296	6.593	Lámina
CAJA DE EMPAQUE	296	1.182	Unidad

Fuente: Del Autor

Gráfico 22. Disposición de compra por cada insumo



Fuente: Del Autor

En cuanto a la frecuencia de compra semanal de la pregunta N° 11, se tiene como referencia este lapso de tiempo, debido a que permite promediar de forma más exacta la cantidad de compra por parte de la demanda. Además la frecuencia de compra de fami-empresas de calzado, que por sus recursos financieros la gran mayoría de este grupo consume de manera diaria y es muy fluctuante, por lo tanto, no es aconsejable manejar dicha frecuencia de tiempo. Por ser esta más irregular y genera información más dispersa para el cálculo de la cantidad

Promedio de compra de los insumos por parte de la demanda. Razón por la cual se le da dicho tratamiento y se tiene en cuenta la frecuencia de tiempo semanal.

Además los empresarios del calzado, la marroquinería y sus derivados en la ciudad de Bucaramanga están dispuestos a comprar semanalmente un promedio 1.225 Decímetros de Cuero Natural, un promedio total de 200 metros de Cuero Sintético, 10.439 metros de Forro, 19.444 Galón de pegante amarillo, 24.588 galón de Pegante Blanco, 10.703 Galones de Solución de Caucho, 1.155 pares de Plantilla, 3.947 pares de Suelas, 7.058 pares de Plantas, 6.241 Cajas de Puntillas, 18.253 Conos de Hiladillo, 10.671 Cono de hilo, 5.564 láminas de Produeva, 3.942 láminas de Duralón, 1.108 pares de Tacones, 544 metros de cierre, 1.216 pares de hebillas, 2.443 adornos de pedrería, 6.759 litros de Thiner, 8.915 litros de Varsol, 8.063 litros de Tintas, 6.593 láminas de Lija y 1.182 Cajas de Empaque.

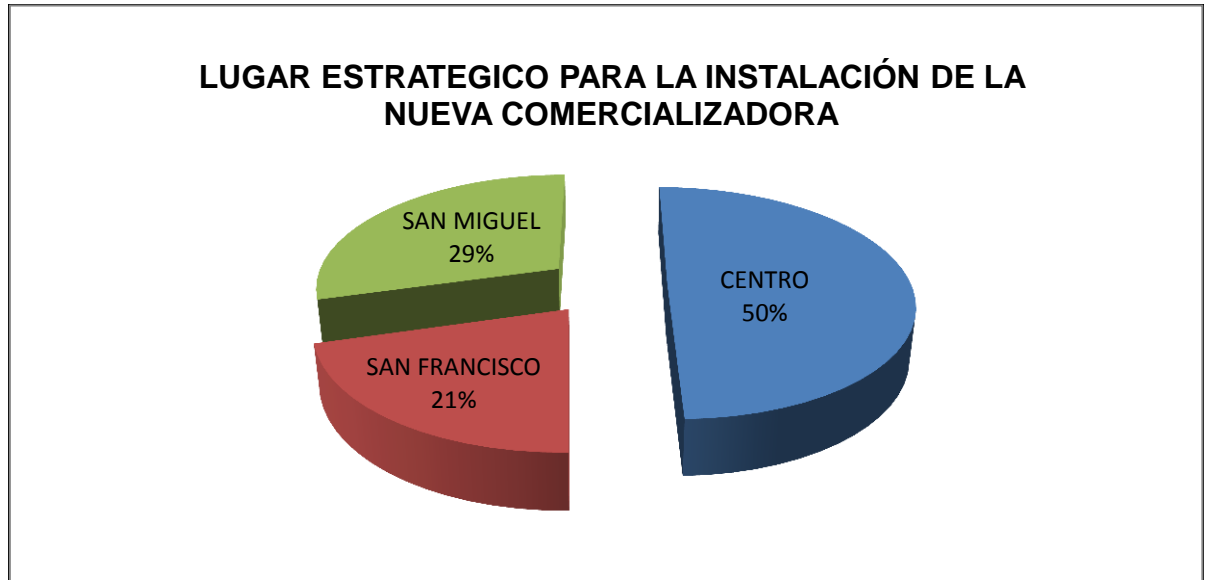
- **PREGUNTA 12. ¿EN QUÉ LUGAR ESTRATÉGICO DE LA CIUDAD LE GUSTARÍA QUE SE OFRECIERA LOS SERVICIOS DE UNA COMERCIALIZADORA ESPECIALIZADA EN PROVEER INSUMOS?**

Cuadro 26. Lugar estratégico

SITIO ESTRATÉGICO	TOTAL DE ENCUESTADOS
CENTRO	147
SAN FRANCISCO	62
SAN MIGUEL	87
TOTAL	296

Fuente: Del Autor

Gráfico 23. Lugares estratégicos en la ciudad



Fuente: Del Autor

Los lugares o sitios más estratégicos propuestos por los empresarios de la industria del calzado, la marroquinería y sus derivados en la ciudad de Bucaramanga, para la ubicación de la comercializadora especializada en integrar en un solo punto todo los insumos, elementos y materiales requeridos por dichos fabricantes es: El Centro de la ciudad como punto principal de establecimiento con un porcentaje del 50%, seguido por San Miguel como otro punto estratégico de instalación del proyecto con un porcentaje del 29% y por último San Francisco con un 21%.

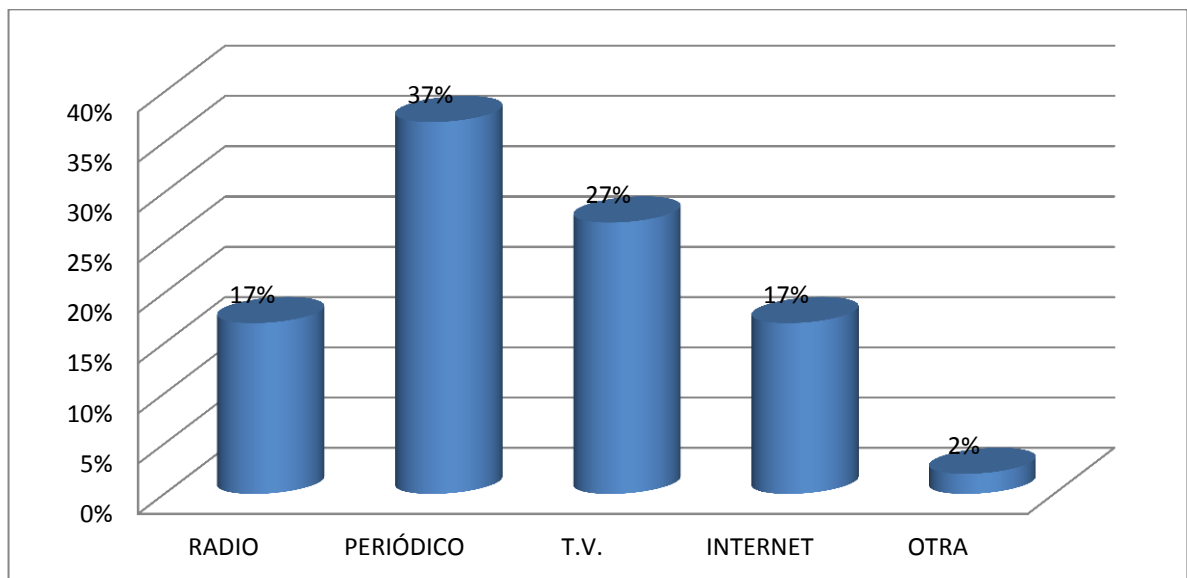
- **PREGUNTA 13. ¿POR MEDIO DE QUE CANALES DE COMUNICACIÓN LE GUSTARÍA QUE SE PROMOCIONARA LA NUEVA COMERCIALIZADORA DE INSUMOS?**

Cuadro 27. Canales de promocionales más adecuados

CANALES DE COMUNICACIÓN	TOTAL ENCUESTADOS	PORCENTAJE
RADIO	51	17%
PERIÓDICO	108	37%
T.V.	79	27%
INTERNET	51	17%
OTRA, CUAL; visitas al punto, vallas publicitarias	7	2%
TOTAL	296	100%

Fuente: Del Autor

Gráfico 24. Canales promocionales más adecuados



Fuente: Del Autor

Los canales de comercialización más adecuados para promocionar el proyecto de una comercializadora de insumos para la industria del calzado, la marroquinería y sus derivados en la ciudad de Bucaramanga, es en primer lugar el Periódico con un porcentaje del 37% de los encuestados, en segundo lugar es la televisión con un 27%, las emisoras de Radio y La Internet en tercer lugar con un porcentaje de un 17% y el resto con otras como: la promoción por medio de visitas a las fábricas, vallas publicitarias, etc.

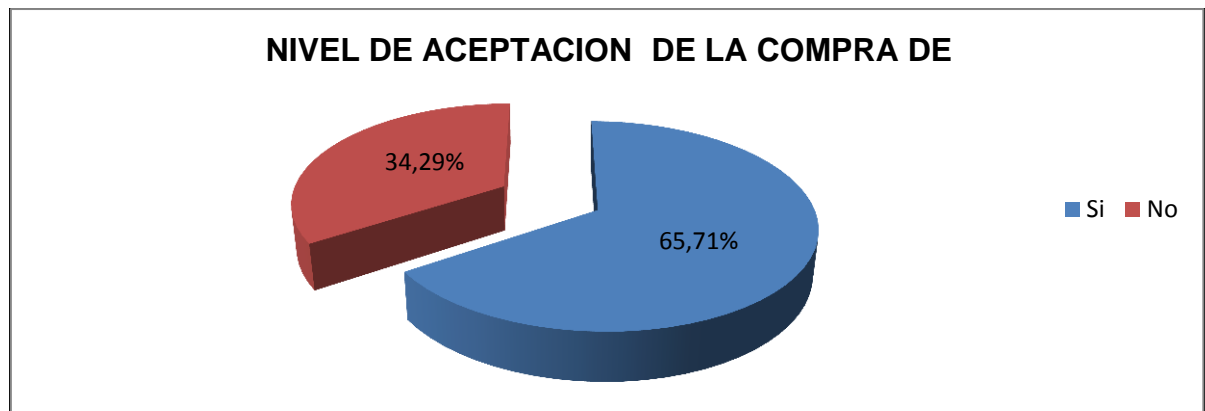
- **PREGUNTA 14. ¿LE GUSTARÍA PODER HACER COMPRA DE LOS INSUMOS POR MEDIO DE INTERNET PARA MAYOR COMODIDAD Y AHORRO DE TIEMPO?**

Cuadro 28. Compra de insumos por medio de la Internet

RESPUESTA	N° ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	102	34,29%
NO	194	65,71%
TOTAL	296	100%

Fuente: Del Autor

Gráfico 25. Nivel de aceptación de la compra de insumos por medio de la Internet



Fuente: Del Autor

El nivel de aceptación de compras de los insumos por la Internet (ver grafica 26) no es muy alto, esto por cuestiones de la cultura de la ciudad y por consiguiente de los empresarios o fabricantes de la industria del calzado, la marroquinería y sus derivados, los cuales no manifiestan el agrado de comprar en línea o por medio de la Internet, debido a la desconfianza que les genera el servicio por ser nuevo e innovador, solo el 34,29 % están dispuestos a utilizarlo.

Pero sin embargo la comercializadora lo implementara como valor agregado en la prestación del servicio, para que los empresarios se vayan familiarizando con el servicio y se motiven a utilizar por razones de comodidad y agilidad.

2.4.1.5 Estimación de la Demanda. La demanda se estima teniendo en cuenta los resultados obtenidos, en la muestra de investigación de mercados:

- Según cifras del centro de documentación de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, para el año 2010 en la ciudad hay 1.281 empresas legalmente constituidas y que están relacionadas con la industria del calzado, la marroquinería y sus derivados, de las cuales el 58% corresponde a la producción de calzado para Dama, el 23% calzado para Hombre, el 10% calzado para niños(as) y el 9% restante dedicadas a la marroquinería y sus derivados¹⁵.
- En la pregunta número 3 de la encuesta ¿Qué cantidad y con qué frecuencia compra regularmente sus insumos y/o elementos?, se determina la demanda promedio de los insumos y su periodo de compra (ver cuadro 5).
- En la pregunta número 9 de la encuesta, se calcula o mide el nivel de aceptación por parte de los empresarios del calzado, la marroquinería y sus

15 Óp. cit. Pág. 21

Derivados en la ciudad de Bucaramanga, en cuanto a la aprobación del proyecto propuesto lo que represento un 71,8% de consentimiento por parte de los fabricantes (ver cuadro 23).

Para estimar la demanda en unidades es necesario tener en cuenta:

1. Número de empresas legalmente constituidas 1.281 en la ciudad, a que se dedica cada empresa a producir y/o fabricar (calzado para dama, hombre, niños o niñas, marroquinería y sus derivados) y el nivel de aceptación del proyecto propuesto que es del 72% (ver gráfica N° 21 de la pregunta 9 del estudio de mercados), de los cuales :

- $1.281 \times 72\% \times 58\%$ fabricación de Calzado Dama = 535
- $1.281 \times 72\% \times 23\%$ fabricación de Calzado Hombre = 212
- $1.281 \times 72\% \times 10\%$ fabricación de Calzado Niño(a) = 92
- $1.281 \times 72\% \times 9\%$ fabricación de marroquinería y sus derivados = 83

2. Tener en cuenta la relación de los insumos y la actividad de la empresa, debido a que hay productos que son utilizados por ciertos fabricantes para producir sus productos.

Cuadro 29. Demanda estimada por insumo anualmente

DEMANDA ESTIMADA POR INSUMO ANUALMENTE								
INSUMOS	CANTIDAD PROMEDIO DE COMPRA	*FRECUENCIA DE COMPRA		**Nº DE FABRICAS COMPRADORAS DEL INSUMO				DEMANDA ESTIMADA POR INSUMO
		S	Q	D	H	N	M	
CUERO NATURAL	6.900 dcm	48		535	212	92	83	305.366.400 dcm
CUERO SINTÉTICO	1.260 mt	48		535	212	92	83	55.762.560 mt
FORROS	820 mt	48		535	212	92	83	36.289.920 mt
PEGANTES	9 Galón		24	535	212	92	83	199.152 galón
PLANTILLAS	1.419 Par	48		535	212	92		57.145.968 par
SUELAS	1.011 Par	48		535	212	92		40.714.992 par
PLANTAS	850 Par	48		535	212	92		34.231.200 par
PUNTILLAS Y TACHUELAS	19 Caja	48		535	212	92		765.168 caja
HILADILLOS	9 Cono		24	535	212	92	83	199.152 cono
HILOS	11 Cono		24	535	212	92	83	243.408 cono
LAMINAS DE PRODUEVA	93 Lámina	48		535	212	92		3.745.296 lámina
DURALÓN PARA PUNTERAS Y TALÓN	16 Lámina	48		535	212	92		644.352 lámina
TACONES	650 Par	48		535	212	92		26.176.800 par
CIERRES	301 mt	48		535	212	92	83	13.321.056 mt
HEBILLAS	1.041 Par	48		535	212	92	83	46.070.496 par
PEDRERÍA Y/O ADORNOS	390 Unidad	48		535	212	92	83	17.259.840 unidad
THINER Y VARSOL	11 Lt	48		535	212	92	83	486.816 lt
TINTAS Y EMULSIONES	35 Lt	48		535	212	92	83	1.548.960 lt
LAMINAS DE LIJA	2 Lámina	48		535	212	92	83	88.512 lámina
CAJAS DE EMPAQUE	644 Unidad	48		535	212	92		25.935.168 unidad

NOTA
*Frecuencia de compra: S = Número de semanas al año y Q = Número de quincenas al año

****Número de Fabricas compradoras del insumo: D = fábricas de calzado de Dama, H = fábricas de calzado de Hombre, N = fábricas de calzado para niño(a) y M = fábricas de Marroquinería y sus derivados.**

Fuente: Del Autor

2.4.1.6 Proyección de la Demanda. La demanda de insumos para la industria del calzado, la marroquinería y sus derivados se proyecta tomando como base la demanda estimada y el crecimiento de la industria de dicho subsector manufacturero, que corresponde a una tasa anual del 1,7% de crecimiento según informe ACICAM.¹⁶

En base de la información anterior proyectamos los cálculos de la demanda en los próximos cinco años a partir del año 2011, para estos cálculos se utiliza la siguiente ecuación de proyección al futuro:

$$F = P (1 + i)^t$$

A partir de esta fórmula y con la información acerca del crecimiento de la industria de dicho subsector manufacturero que corresponde a una tasa anual del 1,7%, se calcula la proyección de la demanda a futuro en los próximos cinco años.

F = ? valor total de la demanda

P = demanda estimada actual

i = 1,7% crecimiento anual de la industria del calzado, la marroquinería y sus derivados.

t = proyección de la demanda en el tiempo a cinco años

¹⁶ www.acicam.org/index.cfm?doc=noticias

Cuadro 30. Proyección de la demanda

PROYECCIÓN DE LA DEMANDA						
INSUMOS	AÑOS					
	2011 (0)	2012 (1)	2013 (2)	2014 (3)	2015 (4)	2016 (5)
CUERO NATURAL	305.366.400 dcm ²	310.557.629 dcm ²	315.837.108 dcm ²	321.206.339 dcm ²	326.666.847 dcm ²	332.220.184 dcm ²
CUERO SINTÉTICO	55.762.560 mt	56.710.524 mt	57.674.602 mt	58.655.071 mt	59.652.207 mt	60.666.294 mt
FORROS	36.289.920 mt	36.906.849 mt	37.534.265 mt	38.172.348 mt	38.821.277 mt	39.481.239 mt
PEGANTES	199.152 galón	202.538 galón	205.981 galón	209.482 galón	213.044 galón	216.665 galón
PLANTILLAS	57.145.968 par	58.117.449 par	59.105.446 par	60.110.239 par	61.132.113 par	62.171.359 par
SUELAS	40.714.992 par	41.407.147 par	42.111.068 par	42.826.957 par	43.555.015 par	44.295.450 par
PLANTAS	34.231.200 par	34.813.130 par	35.404.954 par	36.006.838 par	36.618.954 par	37.241.476 par
PUNTILLAS Y TACHUELA	765.168 caja	778.176 caja	791.405 caja	804.859 caja	818.541 caja	832.457 caja
HILADILLOS	199.152 cono	202.538 cono	205.981 cono	209.482 cono	213.044 cono	216.665 cono
HILOS	243.408 cono	247.546 cono	251.754 cono	256.034 cono	260.387 cono	264.813 cono
LAMINAS DE PRODUEVA	3.745.296 lámina	3.808.966 lámina	3.873.718 lámina	3.939.572 lámina	4.006.544 lámina	4.074.656 lámina
DURALÓN PARA PUNTERAS Y TALÓN	644.352 lámina	655.306 lámina	666.446 lámina	677.776 lámina	689.298 lámina	701.016 lámina
TACONES	26.176.800 par	26.621.806 par	27.074.376 par	27.534.641 par	28.002.730 par	28.478.776 par
CIERRES	13.321.056 mt	13.547.514 mt	13.777.822 mt	14.012.045 mt	14.250.249 mt	14.492.504 mt
HEBILLAS	46.070.496 par	46.853.694 par	47.650.207 par	48.460.261 par	49.284.085 par	50.121.915 par
PEDRERÍA Y/O ADORNOS	17.259.840 unidad	17.553.257 unidad	17.851.663 unidad	18.155.141 unidad	18.463.778 unidad	18.777.663 unidad
THINER Y VARSOL	486.816 lt	495.092 lt	503.508 lt	512.068 lt	520.773 lt	529.626 lt
TINTAS Y EMULSIONES	1.548.960 lt	1.575.292 lt	1.602.072 lt	1.629.308 lt	1.657.006 lt	1.685.175 lt
LAMINAS DE LIJA	88.512 lámina	90.017 lámina	91.547 lámina	93.103 lámina	94.686 lámina	96.296 lámina
CAJAS DE EMPAQUE	25.935.168 unidad	26.376.066 unidad	26.824.459 unidad	27.280.475 unidad	27.744.243 unidad	28.215.895 unidad

Fuente: Del Autor

2.4.2 La Oferta

2.4.2.1 Necesidades de Información. En las necesidades de información es precisar los nombres y localización de las comercializadoras más representativas en venta de insumos para la industria del calzado, la marroquinería y sus derivados que actualmente están ubicadas en el municipio de Bucaramanga, quienes son en última la competencia directa.

- Conocer qué tipo de materiales e insumos es lo que comercializa la competencia.
- Conocer la cantidad de venta mensual por unidades de los insumos y/o materiales en los almacenes y/o comercializadoras.
- comercializadoras.
- Determinar el grado de participación de la competencia en el mercado local.
- Conocer los diferentes modelos y estilos de canales de comercialización que utiliza los almacenes o comercializadoras de insumos para la industria del calzado, marroquinería y sus derivados.
- Identificar el manejo de precios con respecto a la competencia.
- Establecer cuál es el principal tipo de publicidad utilizado por las empresas comercializadoras de insumos para la industria del calzado, marroquinería y sus derivados en la promoción de sus productos y servicios.
- Determinar las políticas de venta manejadas por las diversas empresas que comprende la competencia.

2.4.2.2 Ficha técnica de la Oferta

Cuadro 31. Ficha Técnica de la Oferta

<p>TIPO DE INVESTIGACIÓN</p>	<p>DESCRIPTIVO Y CONCLUYENTE: Se describe la oferta que tienen los insumos del calzado, la marroquinería y sus derivados en la ciudad de Bucaramanga, y como va a ser el nivel de venta.</p>
<p>MÉTODO DE INVESTIGACIÓN</p>	<p>Esta investigación se basa en el método deductivo, donde se espera señalar características de la oferta a través del análisis de los resultados de la fuente primaria (encuestas) y fuentes secundarias Cámara de Comercio de Bucaramanga y Asociación de Peleteros de Colombia – ASPECOL; seccional Bucaramanga (Información existente) las cuales son indispensables para efectuar la toma de decisiones.</p>
<p>FUENTES DE INFORMACIÓN</p>	<p>Primarias: la información se recopilará mediante una encuesta directa a los Comercializadoras de insumos para la industria del calzado, la marroquinería y sus derivados en la ciudad de Bucaramanga, tomando una muestra representativa al azar o aleatoriamente entre los almacenes, peleterías y comercializadoras.</p> <p>Secundarias: para la obtención de datos se acudió a Internet a las páginas Web del DANE, CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA, ASPECOL, ACICAM SECCIONAL SANTANDER, ASOINDULCALS, DNP y empresas de calzado de Bucaramanga.</p>

TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	Encuesta
INSTRUMENTO	Es el elemento físico del cual se recolecta la información requerida en este estudio de mercados, se hará uso de un cuestionario y/o encuesta estructurada en preguntas para que respondan los empresarios del calzado, la marroquinería y sus derivados en la ciudad de Bucaramanga. (Ver Anexo B. Formato de encuesta de la oferta)
MODO DE APLICACIÓN	La encuesta se llevará a cabo de modo directo.
DEFINICIÓN DE LA POBLACIÓN	Según cifras del centro de documentación de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, para el año 2010 en la ciudad hay 105 empresas legalmente constituidas y que están relacionadas con la industria del calzado, la marroquinería y sus derivados.
PROCESO DE MUESTREO	<p>$n = ?$ Muestra de la investigación</p> <p>$N = 105$ (número de Comercializadoras, peleterías y almacenes de ventas de insumos; relacionadas con la industria del calzado, la marroquinería y sus derivados.)</p> <p>$p_0 = 0.5$</p> <p>$q_0 = 0.5$</p> <p>$e = 5\%$ margen de error</p> <p>$Z =$ nivel de confianza del 95% $\Rightarrow 0.95/2 = 0.475 \Rightarrow$</p> <p>$Z_c = 1,96$</p> <p>$n = (Z^2 \times N \times p_0 \times q_0) \div (e^2 \times (N-1) + Z^2 \times p_0 \times q_0)$</p>

	$n = \frac{(1,96)^2 \times (105) \times (0,5) \times (0,5)}{(0,05)^2 \times (105-1) + (1,96)^2 \times (0,5) \times (0,5)}$ $n = 100,842 / 1,2204$ $n = 82,63$																		
MARCO MUESTRAL	<p>Está compuesto por todos las Comercializadoras, peleterías y almacenes que venden insumos para los fabricantes del subsector industrial del calzado, la marroquinería y sus derivados en la ciudad de Bucaramanga (Ver Cuadro 32), los cuales están representados en:</p> <table border="1" data-bbox="755 982 1442 1444"> <thead> <tr> <th colspan="3">ENCUESTAS DE LA OFERTA</th> </tr> <tr> <th>FABRICANTES</th> <th>%</th> <th>DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA (ENCUESTAS)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Comercializadoras grandes</td> <td>10%</td> <td>8</td> </tr> <tr> <td>Peleterías</td> <td>58%</td> <td>48</td> </tr> <tr> <td>Almacenes</td> <td>32%</td> <td>27</td> </tr> <tr> <td>TOTAL</td> <td>100%</td> <td>83</td> </tr> </tbody> </table>	ENCUESTAS DE LA OFERTA			FABRICANTES	%	DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA (ENCUESTAS)	Comercializadoras grandes	10%	8	Peleterías	58%	48	Almacenes	32%	27	TOTAL	100%	83
ENCUESTAS DE LA OFERTA																			
FABRICANTES	%	DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA (ENCUESTAS)																	
Comercializadoras grandes	10%	8																	
Peleterías	58%	48																	
Almacenes	32%	27																	
TOTAL	100%	83																	
ALCANCE	<p>La aplicación de la encuesta será suministrada a un grupo de 105 Comercializadoras, peleterías y almacenes que venden insumos para los fabricantes del subsector industrial del calzado, la marroquinería y sus derivados en la ciudad de Bucaramanga, estos seleccionados al azar como muestra representativa.</p>																		
TIEMPO DE APLICACIÓN	<p>El tiempo que se utilizará para realizar la toma de la</p>																		

muestra o información será de tres semanas.

Fuente: Del Autor

2.4.2.3 Análisis de la Oferta – Resultados del Trabajo en Campo. En la actualidad las empresas tienen que competir no sólo con empresas de la misma región, sino que se presenta una competencia cada vez mayor con otras empresas, lo anterior debido a la globalización que se ha estado presentando. Es por lo anterior que las empresas deben buscar formas o fórmulas que las dirijan hacia una productividad y calidad mayor para poder ser competitivos. Una de estas herramientas o fórmulas es el Benchmarking.

El Benchmarking es el proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria. Esta herramienta administrativa permite comparar la situación actual de la empresa con relación a la competencia, por lo tanto se debe identificar cuáles son los principales competidores existentes en el mercado actual, su cobertura y participación de dichas empresas en el mercado local.

Además según cifras de la Asociación de Peleteros de Colombia sucursal Bucaramanga (ASPECOL)¹⁷, en el gremio actualmente hay aproximadamente 150 Comercializadoras, Almacenes y/o peleterías de insumos para la industria del calzado, la marroquinería y sus derivados en la ciudad, pero, sin embargo en el centro de información y documentación de la Cámara de Comercio de Bucaramanga aparecen solamente registradas 105 empresas que están directamente relacionadas con el desarrollo de dicha actividad económica.

Por medio de la aplicación del estudio de Benchmarking y con base a la encuesta aplicada se dará respuesta a las preguntas planteadas en el punto de necesidad

¹⁷ www.aspecol.org/asociados.php?id=1

De la información, lo que permite conocer acerca del entorno del mercado donde se competirá con el proyecto de una comercializadora de suministro de insumos para la industria del calzado, la marroquinería y sus derivados en la ciudad de Bucaramanga.

- **IDENTIFICACIÓN DE LA COMPETENCIA**

En primera instancia ha de identificarse cuáles son los almacenes, peleterías y/o comercializadoras de insumos más importantes ubicados en la ciudad de Bucaramanga, para los cuales ha de tenerse en cuenta las siguientes 105 empresas de mayor representación de dicho gremio en la ciudad que están registradas en la Cámara de Comercio de Bucaramanga (ver cuadro 32).

Cuadro 32. Comercializadoras, Almacenes y Peleterías de suministro de insumos en Bucaramanga

NIT	RAZÓN SOCIAL	DIRECCIÓN	ACTIVIDAD	NOMBRE ESTABLECIMIENTO
37808319	AFANADOR DE SEPÚLVEDA ADELINA	CR. 14 NO. 30 - 06	VENTA DE MATERIALES DE CALZADO.	PELETERÍA EL PUNTO
13828825	GÓMEZ ALMEYDA RAMIRO	CR 7 NO. 44-04	FABRICACIÓN DE CALZADO Y EXPORTACIÓN DE CALZADO	PELETERÍA RAGAL, CALZADO SAPRISSA PASOS 2.000
63457842	DURAN BLANDÓN SULMA DEL ROSARIO	CALLE 30 # 13 - 43 BARRIO GARCÍA ROVIRA	VENTA DE INSUMOS PARA CALZADO ,TACONES Y PLANTAS	DISTRIBUIDORA Y COMERCIALIZADORA MASTER
91247178	MARTÍNEZ JOSÉ ORLANDO	CL. 31 NO. 10-59	FABRICACIÓN DE PLANTILLAS, CALZADO, SUELAS.	MARTÍNEZ JOSÉ ORLANDO
91282977	BASTO ANAYA FREDDY	CL. 30 NO. 12 - 55	DESBASTE, TROQUELADO, REPUJADO, CAMBREADO, ELABORACIÓN DE PLANTILLA Y O	MULTISERVICIOS JHOAN
13447382	MORENO ROZO COSME DAMIÁN	CR. 14 NO. 31-46	COMPRA VENTA Y EXPORTACIONES DE MATERIALES PARA LA FABRICACIÓN DE CALZADO Y	PELETERÍA DAMIÁN
60331247	NORIEGA CARRASCAL MARY ANYELY	CR. 14 NO. 31-48	COMPRA VENTA Y EXPORTACIÓN DE MATERIALES PARA LA FABRICACIÓN DE CALZADO YA	DIEGO SU PELETERÍA
91476670	DELGADO CARRILLO LIBARDO	CALLE 21 # 20-28	FABRICACIÓN DE PARTES DEL CALZADO	SUELAS SIOUX
27898492	GÓMEZ PÉREZ ANA VIRGINIA	CL. 50A NO. 16-38 SAN MIGUEL	FABRICACIÓN DE PARTES PARA INDUSTRIA CALZADO	TACONERIA MÉNDEZ
91274233	RODRÍGUEZ CARRENO NORBERTO	CL. 30 NO. 13-48 INTERIOR 4	MARROQUINERÍA, TROQUELADO,	MULTISERVICIOS DE MARROQUINERÍA

			DESVASTAMOS SUELAS, REPUJAMOS, ZAPATERÍA,	NORBERTO
63497788	CARRILLO LOZANO ROSA AURORA	CALLE 16 NO. 24-12 BARRIO SAN FRANCISCO	FABRICACIÓN DE PARTES DEL CALZADO - -	TACONES LA ITALIANA
37367437	GUERRERO SALAZAR DENNY ALEYDA	CRA 14 NO. 31-17 CENTRO	ACTIVIDAD COMERCIAL IMPORTACIÓN; COMERCIALIZACIÓN AL POR MAYOR Y DETAL - -	PELETERÍA LA ARDILLA
91342816	CHANAGA PATIÑO WILSON	CARRERA 13 # 30 - 68 BARRIO CENTRO	FABRICACIÓN Y VENTA DE HORMAS PARA CALZADO.	HORMAS BUCARAMANGA
900355039-5	CALZOLIERI SAS	CR. 23 NO. 36-16 APTO. 602	FABRICACIÓN CALZADO, FABRICACIÓN SUELAS, PRESTACIÓN SERVICIOS.	CALZOLIERI S.A.S.
1098626671	GALLEGO PORRAS IVÁN JOSUÉ	CALLE 22 # 14 - 30 BARRIO LA MUTUALIDAD	FABRICACIÓN DE SUELAS PARA CALZADO DE CAUCHO, TRR, PVC, MICROFLEX. - COMER	SUELAS E INSUMOS GALLEGO
13520083	VERGARA LEÓN WILLIAM	CARRERA 12 # 30 - 49 BARRIO CENTRO	COMPRA Y VENTA DE SUELAS Y ARTÍCULOS PARA ZAPATERÍA.	SUELAS J.A.
63560911	BALLESTEROS BELTRÁN NATALIHE	AVENIDA LOS BÚCAROS # 2 - 108 CARRETERA CASA 52 CONJUNTO LAURELES	FABRICACIÓN DE PARTES DEL CALZADO - COMERCIO AL POR MENOR DE PARTES DE CALZADO	NAFAS
63541009	ARENAS SERRANO KAROL VIVIANA	CALLE 31 # 12 - 25 BARRIO CENTRO	VENTA Y FABRICA DE INSUMOS PARA CALZADO (SUELAS) Y TODOS SUS AFINES	SUELAS ARVIKA
900340977-3	MILANO D'LA ROCA S.A.S.	CL. 104 G NO. 5A-02	COMERCIALIZACIÓN DE INSUMOS NACIONALES E IMPORTACIÓN PARA CALZADO, MARROQUI	MILANO D'LA ROCA S.A.S.
900362463-4	COMERCIALIZADORA Y DISTRIBUCIONES SANTANDER S.A.S.	CRA. 29 # 33-91 OF. 203	COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE INSUMOS DE CALZADO. COMERCIALIZACIÓN	COMERCIALIZADORA Y DISTRIBUCIONES SANTANDER S.A.S.
91284493	GALVIS GALVIS GERARDO JOSÉ	CL. 31 NO. 14-30	IMPORTACIÓN DE INSUMOS INDUSTRIA DEL CALZADO, PEGANTES, ESPUMAS, PLÁSTICOS,	NATIONAL PARKING, ALMACÉN JOSGAL
13715833	MEDINA RUEDA JESÚS RAFAEL	CR 13 NO. 31-88	VENTA DE MATERIALES PARA LA ZAPATERÍA.	CORDONES Y CORDONES
63357633	GARCÍA INFANTE YINERI	CALLE 31 # 14-24 BARRIO CENTRO	DISTRIBUCIÓN E IMPORTACIÓN DE INSUMOS PARA LA INDUSTRIA DEL CALZADO. IMPORTACIONES	AMERICAN GLOBAL REPRESENTACIONES, NATIONAL PARKING
13542193	FONSECA PADILLA FRANCEIRT GUILLERMO	CALLE 31 H 13 - 50	COMPRA Y VENTA DE INSUMOS PARA CALZADO.	EUROSUELAS Y MAS, EUROSUELAS
63515196	ORTIZ MORALES MAYERLIN	CR. 10 NO. 7-10 SAN RAFAEL	COMERCIO AL POR MAYOR DE PARTES PARA LA INDUSTRIA DEL CALZADO - COMERCIO AL	PELETERÍA EL ZAPATERO II, PELETERÍA EL ZAPATERO
800030576-0	COLOMBIANA DE SUELAS S.A. AGENCIA BUCARAMANGA	CL. 30 NO. 13-71	COMERCIALIZACIÓN DE MATERIALES PARA LA INDUSTRIA DEL CALZADO	
800191139-5	COMERCIAL NOVAPEL LTDA.	CL. 32 NO. 14-28 CENTRO	COMERCIO AL POR MAYOR DE MATERIALES PARA CALZADO.	
91267222	HURTADO LÓPEZ JUAN CARLOS	Carrera 17 No. 15-44	IMPORTACIÓN, EXPORTACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE MATERIAS PRIMAS PARA LA F	AMERICANA DE MATERIALES
88219856	MARÍN RODAS JUAN CARLOS	CALLE 33 # 14 - 08 BARRIO CENTRO	VENTA INSUMOS PARA LA ELABORACIÓN DEL CALZADO.	SUELAS MARÍN

13873895	BERMÚDEZ CASTAÑEDA EFRÉN ANDRÉS	CALLE 31 NO. 14-01	COMERCIALIZACIÓN Y VENTA DE HERRAJES AL POR MAYOR Y AL POR MENOR.	MARROQUINERÍA Y HERRAJES NANCY
13510857	DURAN DÍAZ JIMMY DAVIAN	CALLE 111A N 36-70	COMERCIO AL POR MAYOR DE PARTES PARA LA INDUSTRIA DEL CALZADO	INSUCLASS
37804619	ESPINOSA DE REINA LUCILA	CALLE 33 # 13 - 16	COMERCIO AL MAYOR Y AL POR MENOR DE PARTES PARA LA INDUSTRIA DEL CALZADO.	MILANO PIEL PELETERÍA
1098628546	RINCÓN MARCONI INGRID PAOLA	CALLE 31 # 13 - 69	COMERCIO AL POR MAYOR DE PARTES PARA LA INDUSTRIA DEL CALZADO - COMERCIO A	COMERCIALIZADORA MATERIALES MARCONI
91291422	ANAYA OVIEDO OSCAR FERNANDO	CARRERA 27 # 41 - 14 CONJUNTO TORRES DE ARAGÓN TORRE 6 APARTAMENTO 501	COMERCIO AL POR MAYOR DE PARTES PARA LA INDUSTRIA DEL CALZADO - COMERCIO AL	INDUMATERIALES
91492356	MERCHÁN VILLARREAL ARISTÓBULO	CALLE 32 # 14-44 B. CENTRO	COMERCIO AL POR MAYOR DE PARTES PARA LA INDUSTRIA DEL CALZADO, IMPORTACIÓN D	PELETERÍA LA ESPAÑOLA
63450920	SALAZAR SIERRA NIDIA	CARRERA 13 # 31 - 80	COMERCIO AL POR MAYOR DE PARTES PARA LA INDUSTRIA DEL CALZADO	MUNDISUELAS JYN
900275288-9	INVERSIONES BUBO S.A.S.	CALLE 31 #13-63	DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS PARA LA INDUSTRIA DEL C	DISTINSUCALZ BUCARAMANGA
16051172	MEJÍA ESCUDERO DIEGO	CARRERA 13 # 31 - 19	COMERCIO AL POR MAYOR DE MATERIALES PARA CALZADO	PELETERÍA EL ARRIERO
63539949	GRATERON ORTIZ DIANA PAOLA	CARRERA 13 # 30 - 64 INTERIOR 1	COMERCIO AL POR MAYOR DE PARTES PARA LA INDUSTRIA DEL CALZADO - COMERCIO AL	PELETERÍA GRATERON
37801382	RIVERA PINZÓN MARINA	CARRERA 14 # 31 - 50 LOCAL 106 BARRIO CENTRO	COMERCIO AL POR MAYOR DE PARTES PARA LA INDUSTRIA DEL CALZADO - OTROS TIPOS	MULTISERVICIOS TOTAL
21232700	SANTOS QUIROGA ANTONIA	CALLE 21 # 22 - 56	COMERCIO AL POR MAYOR DE PARTES PARA LA INDUSTRIA DEL CALZADO - COMERCIO AL	ADORNOS ANTONI
72347131	FALCÓN ROJAS LUIS ENRIQUE	CALLE 31 # 12 - 41 BARRIO CENTRO	COMPRA Y VENTA DE MATERIALES E INSUMOS DE CALZADO DE PRIMERA Y RECICLADOS.	LA CASA DEL REMONTADOR ASÍ RECICLAREMOS
890204542-6	CELIS SERRANO HERMANOS Y CIA. LTDA.	CL. 31 NO 13-40	COMPRA VENTA DE MATERIALES PARA ZAPATERÍA	CELIS SERRANO HERMANOS
37838609	SANDOVAL LUQUE MARTHA CECILIA	CL 31 NO. 13-70	COMPRA Y VENTA DE SUELAS, COMPRA Y VENTA DE PLANTILLAS, COMPRA Y VENTA DE T	MARPIEL
13847001	CORZO GARCÉS JUAN CARLOS	CL. 21 NO. 18-35	COMERCIO MAYOR Y DETAL. SERVICIO A EMPRESAS.	CUEROS Y ACABADOS, CUEROS & ACABADOS
91344944	ZAMBRANO CASTRO ERNESTO	CALLE 31 # 13 - 22 BARRIO CENTRO	VENTA AL POR MAYOR Y DETAL DE MATERIALES PARA EL CALZADO Y SIMILARES. COME	PELETERÍA EL ZAPATERO II
800170661-9	CHAGAR S.A. EL PEQUEÑO ZAPATERO	CL 33 NO 13 - 55	DISTRIBUIR TODA CLASE DE MATERIALES PARA LA INDUSTRIA DEL CALZADO Y SIMILAR	

37833036	SOLANO BLANCA NUBIA	CR. 14 NO. 30 - 69	VENTA DE ARTÍCULOS PARA LA FABRICACIÓN DE CALZADO, PELETERÍA EN GENERAL.	SOLANO BLANCA NUBIA, PELLETERÍA SOLVAR
63279092	RUEDA BAUTISTA GLADYS	CL 31 NO 13-60	COMPRA Y VENTA DE MATERIALES PARA FABRICACIÓN DE CALZADO.	PELETERÍA EL SURTIDOR
51894414	CORTES RINCÓN YANITH	CL 22 NO 7-21	FABRICACIÓN COMERCIALIZACIÓN, IMPORTACIÓN Y EXPORTACIÓN DE SUELAS EN P.V.C.	SUELAS PREFABRICADAS DE SANTANDER SUPRESAN, SUPRESAN LA 13, PARQUEADERO JUAN FELIPE, SUPRESAN LA 14
51661103	MARÍN ARENAS ELIZABETH	CARRERA 15 No. 34-75 LOCAL 9	COMPRA Y VENTA DE TODO LO RELACIONADO CON EL CUERO	SOLO CUEROS LA 15
13809208	SALAZAR GÓMEZ JUAN GABRIEL	CL. 31 NO. 13-48	VENTA DE MATERIALES PARA CALZADO. VENTA DE MATERIALES PARA MARROQUINERÍA.-	DISTRICUEROS DEL ORIENTE
804008164-2	URIBE Y ASOCIADOS S.A.S.	CL. 32 NO. 14-02	VENTA DE MATERIALES PARA LA FABRICACIÓN DE CALZADO Y SIMILARES COMERCIO GRANEL	URIPIELES
63288622	MEJÍA DÍAZ BEATRIZ	CL 30 NO. 14-03	VENTA DE ARTÍCULOS PARA LA INDUSTRIA DEL CALZADO.	PELETERÍA ROQUE
5382013	MEJÍA PIMENTEL CARLOS LUIS	CL. 33 NO. 13-25	COMERCIALIZACIÓN DE HORMAS PARA EL CALZADO.	SOLO HORMAS
91214568	DUARTE ROA GONZALO	CARRERA 14 NO. 31 - 50 LOCAL 107	COMERCIO AL POR MENOR DE MATERIALES PARA ZAPATERÍA Y TALABARTERÍA.	PELETERÍA Y TALABARTERÍA LA 14
91515328	CAMARGO ELKIN YESID	CRA 14 NO 31 - 25 B. CENTRO	COMERCIO AL POR MENOR DE TODO TIPO DE CALZADO, ARTÍCULOS DE CUERO Y SUCEDAN	PELETERÍA YESICAR
1098610182	OVIEDO MARTÍNEZ LAURA ROCÍO	CALLE 31 NÚMERO. 12-48 B. CENTRO O GARCÍA ROVIRA	COMPRA VENTA DE INSUMOS PARA CALZADO, IMPORTACIÓN Y EXPORTACIÓN DE ARTICULO	SURTIPIELES LA 31
63496765	CÁCERES ARDILA YENNY CAROLINA	CL. 19 NO. 54A-03 1PISO	IMPORTACIÓN, EXPORTACIÓN, VENTA DE CUEROS TODO LO RELACIONADO EN EL RAMO.	J.S CUEROS
1098628601	JURADO RODRÍGUEZ CARLOS JOHN FREDDY	CALLE 30 # 14 - 50 BARRIO CENTRO	VENTA DE INSUMOS PARA CALZADO	PELETERÍA JOHNEL
1098712477	CARREÑO SALAZAR ANGÉLICA JOHANNA	CRA. 13 # 31-84	COMERCIO DE PRODUCTOS E INSUMOS PARA CALZADO	LA PRINCIPAL
63501206	MANTILLA SUAREZ MARTHA CECILIA	CL 31 NO 14-05	VENTA DE MATERIA PRIMA PARA ZAPATERÍA.	ESQUINA DEL ZAPATERO
13502340	ALDANA ACOSTA ARNALDO ALEXANDER	C.C. LA ISLA LC 4-01 P-1	COMERCIALIZACIÓN DE CALZADO E INSUMOS PARA CALZADO, SUELAS Y CALZADO EN T	DISTRIBUCIONES YOLKA, PLASTIMUNDO
63390486	MIRANDA SIERRA ANA MYRIAM	CALLE 31 NO. 13-32 CENTRO	COMERCIALIZADORA DE MATERIALES PARA CALZADO.	ALPES GROUP
5549849	CABALLERO CAPACHO PORFIRIO	CL. 31 NO 14-14 CENTRO	VENTA DE ARTÍCULOS PARA ZAPATERÍA.	MANUFACTURAS CABALLERO
800004663-3	MIL HERRAJES S.A.	CR 15 NO 32-30	COMERCIALIZACIÓN DE ARTÍCULOS PARA ZAPATERÍA COMERCIALIZACIÓN DE	ALMACÉN Y PELETERÍA MIL HERRAJES LTDA.

			ARTICULOSP	
91219509	ZAPATA MEZA JAIRO ARMANDO	CR. 14 NO. 31-05	COMPRA VENTA DE MATERIALES PARA CALZADO.	ZAPATA MEZA JAIRO ARMANDO
802011129-8	COMERCIAL FUTURA	CL. 31 NO. 13-79	COMPRA Y VENTA MATERIALES PARA ZAPATERÍA. COMPRA Y VENTA MATERIALES P	
802011129-8	PELETERÍA DEL ORIENTE S.A.	CALLE 19 # 17 - 35	COMPRA VENTA MATERIALES PARA ZAPATERÍA, TALABARTERÍA, TAPICERÍA	
5660527	LÓPEZ REYES HERMES ANTONIO	CR 13 NO. 30-42 CENTRO	COMPRA Y VENTA DE SUELAS, COMPRA Y VENTA DE MATERIALES PARA ZAPATERÍA	ECOSUELAS Y VIRAS
37816125	RINCÓN VESGA LUZ STELLA	CL. 31 NO. 13-08	VENTA DE ARTÍCULOS PARA FABRICACIÓN DE CALZADO.-	PELETERÍA RINCÓN
802011129-8	PELETERÍA BUCARAMANGA	CR. 14 NO. 30-28	COMPRAVENTA DE MATERIALES PARA ZAPATERÍA Y TALABARTERÍA	
63328167	BONILLA MARÍA AZUCENA	CL. 30 NO. 13-57	DISTRIBUCIÓN DE SUELAS PARA CALZADO.	DISTRIBUIDORA SAMELLO
51923879	CLAVIJO GARAVITO LUZ MERY	CL. 30 NO. 13-84	COMPRA Y VENTA DE SUELAS PARA CALZADO.	TODO SUELAS LA 30
43085114	ÁLVAREZ ECHEVERRI BEATRIZ ELENA	CR. 14 NO. 31 - 07	COMPRA Y VENTA DE MATERIALES PARA CALZADO Y SIMILARES.	PELETERÍA PRIMATEX
27906104	GÓMEZ DÍAZ ISOLINA	CL. 31 NO. 13-17 CENTRO	COMPRA Y VENTA DE MATERIALES PARA LA INDUSTRIA DEL CALZADO. IMPORTACIÓN	PELETERÍA ALFA
91278093	PÉREZ ORTIZ NELSON	CR 7 NO. 6-64	PLÁSTICOS, PEGANTES, CAJAS	PELETERÍA EL TRÉBOL
1098680195	VERA BERNAL JOSÉ MAURICIO	CALLE 31 # 11 - 77 BARRIO GARCÍA ROVIRA	COMERCIO AL POR MAYOR Y MENOR DE ARTÍCULOS PARA CALZADO, MARROQUINERÍA Y SI	PELETERÍA SAN MIGUEL
63311620	JIMÉNEZ SEDANO ANA LUCIA	CL. 31 NO. 12-36	VENTA MATERIALES PARA CALZADO. VENTA MATERIALES PARA MARROQUINERÍA.	DISTRIBUIDORES DEL ORIENTE
13849488	DUARTE JAIMES ANTONIO	CARRERA 0 N 3 - 40 KM2 VÍA CHIMITA GIRÓN	COMPRA Y VENTA DE MATERIALES PARA EL SECTOR DEL CALZADO TALES COMO (NAPASY	PIELES DUARTE
10993716	BERMÚDEZ DE ÁNGEL JOSÉ ANDRÉS	CALLE 104B NO 15-34	FABRICACIÓN DE TODA CLASE DE HEBILLAS Y HERRAJES. COMERCIALIZACIÓN P	MEGAHERRAJES
63366750	ORTIZ PÉREZ SOL SMITH	calle 28an No. 10-27 villa alegría	COMERCIO AL POR MENOR DE PARTES DE CALZADO, (PLANTILLAS, TALONERAS Y ARTICULOS	SERCOS SANTANDER
37003878	MISNAZA CAMPANA RUTH DEL CARMEN	CLL. 31 NO. 13-13	VENTA DE TODA CLASE DE MATERIALES Y ACCESORIOS PARA LA FABRICACIÓN DE	DISTRIBUIDORA MASTEEL
17063897	QUINTERO GONZÁLEZ GILDARDO	CL. 31 NO. 13-49 LC. 6	VENTA DE SUELAS. INSUMOS PARA CALZADO.	TECNOSUELAS DE COLOMBIA
63445847	GARCÍA RAMÍREZ CLAUDIA MARGARITA	CR 14 NO. 32-16 CENTRO	HERRAJES, PEGANTES, PLÁSTICOS Y TODO LO RELACIONADO CON LA INDUSTRIA	PELETERÍA Y HERRAJES CLAUDIA

91293321	DELGADO CARRILLO NORBERTO	CL. 22 NO. 21-54	FABRICACIÓN DE PLANTILLAS PARA CALZADO	PLANTICOLOR
91493534	BUENO GAL VIS JACOB	CL 31 NO 13-07 CENTRO	COMERCIO AL POR MENOR DE MATERIALES PARA LA FABRICACIÓN DE CALZADO Y SIMILAR	FÉNIX PELETERÍA
91439205	QUINTERO DUARTE OSCAR JAVIER	CL. 30 NO. 13-47 B. CENTRO	VENTAS AL MAYOR Y DETAL DE INSUMOS PARA FABRICA DE CALZADO.	TACONES Y TAPAS J.A.
91153362	RINCÓN JAIMES JORGE ELIECER	CALLE 30 # 13-48 LOCAL 2 ROJO	SERVICIO DE TROQUELADO, PLAYAS Y TACONES EN MADERA	SERVICIO DE TROQUELADO, PLAYAS Y TACONES EN MADERA J.R.
21147914	VERA BERNAL SANDRA LILIANA	CALLE 31 NO 12-06 B. CENTRO	ACABADO Y MEDIDA DE CUERO. COMERCIO AL POR MAYOR Y MENOR DE ARTÍCULOS PARA	PELETERÍA ALBANIA
1098634460	VELASCO ANGARITA FRAY DAVID	CRA. 16 NO. 51-29 BARRIO SAN MIGUEL	COMERCIALIZACIÓN DE INSUMO PARA CALZADO, SINTÉTICOS Y CUEROS.	PELETERÍA CALDERÓN Y VELASCO
1098606616	LÓPEZ FLÓREZ MARTHA LILIANA	CL. 31 NO. 13-14 CENTRO	COMERCIO AL POR MENOR DE PARTES DE CALZADO, (PLANTILLAS, TALONERAS Y ARTICULO)	DISTRISUELAS E INSUMOS
13538748	BUSTAMANTE CEPEDA JAIME	CALLE 31 NO. 13-04 B. CENTRO	VENTA DE SUELAS Y OTROS	MODASUELAS BUCARAMANGA
63524938	RAMÍREZ MENESES DIANA	CR. 14 NO. 30-73	COMERCIO DE INSUMOS PARA CALZADO.	SURTI-HERRAJES D.J
900269730-9	DISTACONES R.D.A LTDA	CL. 30 NO. 13-65	DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE INSUMOS Y MAQUINARIA PARA LA FABRICACIÓN	DISTACONES R.D.A LTDA.
91481429	ROMERO BOTIA SERGIO	CARRERA 14 # 31 - 24 BARRIO GARCÍA ROVIRA	COMERCIO AL POR MENOR Y POR MAYOR DE PARTES DE CALZADO SIMILARES SINTÉTICOS	PELETERÍA SOLOPIELES SR
37829308	GONZÁLEZ SIERRA FLOR ELENA	CALLE 31 #13-35 LOCAL 3	COMPRA Y VENTA DE MATERIALES PARA LA INDUSTRIA DEL CALZADO Y SIMILARES.	PELETERÍA LA FE
91266912	FONSECA SANGUINO MARIO	CALLE 31 # 14 - 11 LOCAL 201 BARRIO CENTRO	COMERCIO AL POR MENOR DE PARTES DE CALZADO, (PLANTILLAS, TALONERAS Y ARTÍCULOS)	CUEROS SAR
13846020	CÁCERES RANGEL ROQUE JULIO	CALLE 7 # 13-59	COMERCIO AL POR MENOR DE ACCESORIOS, ARTÍCULOS DE CALZADO Y VENTA DE MATERIALES	PELETERÍA ROQUE JUNIOR CÁCERES
		Carrera 14 N° 30 - 55	VENTA AL POR MENOR DE TODA CLASE DE INSUMOS PARA EL CALZADO.	PELETERIA JIREH
88254631	HENAO MEJÍA JOHNNY LEANDRO	CARRERA 14 # 31 - 50 LOCAL 102 BARRIO GARCÍA ROVIRA	VENTA AL POR MENOR DE TODA CLASE DE INSUMOS PARA EL CALZADO.	SUELAS JOHNNY HENAO
37620032	ANGARITA TORO ELVIA LYJEIA	CALLE 31 # 12 - 56 BARRIO CENTRO	COMERCIO AL POR MENOR DE SUELAS Y MATERIAL PARA EL CALZADO	PELETERÍA DONDE YEYA
13802026	JAIMES LUNA FELIPE	CALLE 33 # 12 - 08	COMERCIO AL POR MENOR DE PARTES DE CALZADO, (PLANTILLAS, TALONERAS Y ARTICULO)	INDUSTRIA DE TACONES Y SERVICIOS
	JHON JAIRO	CARRERA 14 N° 30 – 60 GARCIA ROVIRA	COMERCIO AL POR MENOR DE ACCESORIOS, ARTÍCULOS DE CALZADO Y VENTA DE MATERIALES	PELETERIA JJ

91516960	PARADA CARREÑO HENRY WILLIAM	CARRERA 12 # 31 - 04	COMERCIO AL POR MENOR DE PARTES DE CALZADO, (PLANTILLAS, TALONERAS Y ARTICULO)	SUELAS EL UNIVERSAL
37722449	DÍAZ RAMÍREZ LUZ DARY	CARRERA 12 # 30 - 78 BARRIO GARCÍA ROVIRA	COMERCIO AL POR MENOR DE PARTES DE CALZADO, (PLANTILLAS, TALONERAS Y ARTICULO)	INSUMOS LA MATRAKA
1143436645	TARAZONA ORDOÑEZ ASTRID CAROLINA	CALLE 31 # 13 - 48 LOCAL 9 PASAJE DEL CUERO BARRIO GARCÍA ROVIRA	COMERCIO AL POR MENOR DE PARTES DE CALZADO, (PLANTILLAS, TALONERAS Y ARTICULO)	PROINSUCALZ

Fuente: Cámara de Comercio de Bucaramanga

De las 150 empresas dedicadas a la comercialización de insumos y/o materiales para la industria del calzado, la marroquinería y sus derivados en la ciudad de Bucaramanga según cifras de la Asociación de Peleteros de Colombia (ASPECOL)¹⁸ y Cámara de Comercio de Bucaramanga, se identifica que el 80% están ubicadas geográficamente en el centro de la ciudad entre las calles 30 y 34 y la carrera 11 y 15 en un espacio de 10.000 mt², por lo que dicho sitio estratégicamente reúne la mayor parte de la oferta y por ende es la competencia del proyecto a desarrollar.

Además ha de tenerse en cuenta que el 86% de estas empresas están conformadas u organizadas por personas naturales (ver cuadro 34) y enfocadas como negocios familiares que además presenta poca amenaza al proyecto. Actualmente son pocas las empresas que están bien organizadas y propiamente especializadas para competir en el mercado y dispuestas a proveer a los fabricantes de la ciudad de insumos y materiales de excelente calidad. Por lo tanto verdaderamente un 9% de dichas empresas (ver cuadro 32) son realmente la competencia del proyecto propuesto.

Para lidiar efectivamente con la competencia se propone realizar o desarrollar un plan de mercadotecnia “marketing” que impulse y posicione desde la apertura al proyecto (Comercializadora de insumos para la industria del calzado, la

¹⁸ Asociación de Peleteros de Colombia. <http://www.aspecol.org>

marroquinería y sus derivados en la ciudad de Bucaramanga), como también del valor agregado a darle al proyecto como son: autoservicio con asesoría, zona de cargue y descargue, compras en línea on-line (Internet), la ubicación geográfica de la comercializadora, seguridad y espacio. Serán factores decisivos a la hora de Quitar mercado a la competencia y por consiguiente posicionar la nueva comercializadora.

- **VENTAS ANUAL DE LA COMPETENCIA Y EL TIPO DE SOCIEDAD**

En este punto se analiza especialmente el tipo de sociedad como está conformada la empresa, sus activos, pasivos y patrimonio, como también sus ventas anual durante el año anterior y las utilidades adquiridas durante el año 2010 (ver cuadro 33).

Cuadro 33. Ventas Totales de cada establecimiento en el año 2010

NOMBRE ESTABLECIMIENTO	TIPO JURÍDICO	ACTIVO	PASIVO	PATRIMONIO	VENTAS	UTILIDAD
PELETERÍA EL PUNTO	PERSONA NATURAL	\$ 4.376.000		\$ 4.376.000	\$ 0	
PELETERIA RAGAL, CALZADO SAPRISSA PASOS 2.000	PERSONA NATURAL	\$ 4.600.000		\$ 4.600.000	\$ 0	
DISTRIBUIDORA Y COMERCIALIZADORA MASTER	PERSONA NATURAL	\$ 5.000.000		\$ 5.000.000	\$ 0	
MARTÍNEZ JOSÉ ORLANDO	PERSONA NATURAL	\$ 2.600.000		\$ 2.600.000	\$ 0	
MULTISERVICIOS JHOAN	PERSONA NATURAL	\$ 3.750.000	\$ 3.750.000		\$ 0	
PELETERÍA DAMIÁN	PERSONA NATURAL	\$ 1.135.494.000	\$ 79.000.000	\$ 1.056.494.000	\$ 364.338.000	\$ 19.949.634
DIEGO SU PELETERÍA	PERSONA NATURAL	\$ 1.665.369.096	\$ 646.585.440	\$ 1.018.783.656	\$ 2.343.274.000	\$ 134.425.960
SUELAS SIOUX	PERSONA NATURAL	\$ 6.186.000		\$ 6.186.000	\$ 0	
TACONERIA MÉNDEZ	PERSONA NATURAL	\$ 10.600.000		\$ 10.600.000	\$ 27.891.000	\$ 18.041.000
MULTISERVICIOS DE MARROQUINERÍA NORBERTO	PERSONA NATURAL	\$ 1.000.000		\$ 1.000.000	\$ 0	
TACONES LA ITALIANA	PERSONA NATURAL	\$ 1.275.840		\$ 1.275.840	\$ 0	
PELETERÍA LA ARDILLA	PERSONA NATURAL	\$ 3.600.000		\$ 3.600.000	\$ 0	
HORMAS BUCARAMANGA	PERSONA NATURAL	\$ 2.000.000		\$ 2.000.000	\$ 0	
CALZOLIERI S.A.S.	SOCIEDADES POR ACCIONES SIMPLIFICADAS S.A.S.	\$ 20.000.000		\$ 20.000.000	\$ 0	
SUELAS E INSUMOS GALLEGO	PERSONA NATURAL	\$ 5.000.000		\$ 5.000.000	\$ 0	
SUELAS JA	PERSONA NATURAL	\$ 2.500.000		\$ 2.500.000	\$ 0	

NAFAS	PERSONA NATURAL	\$ 2.000.000		\$ 2.000.000	\$ 0	
SUELAS ARVIKA	PERSONA NATURAL	\$ 3.000.000		\$ 3.000.000	\$ 0	
MILANO D'LA ROCA S.A.S	SOCIEDADES POR ACCIONES SIMPLIFICADAS S.A.S.	\$ 10.000.000		\$ 10.000.000	\$ 0	
COMERCIALIZADORA Y DISTRIBUCIONES SANTANDER S.A.S.	SOCIEDADES POR ACCIONES SIMPLIFICADAS S.A.S.	\$ 1.000.000		\$ 1.000.000	\$ 0	
NATIONAL PARKING, ALMACÉN JOSGAL	PERSONA NATURAL	\$ 290.700.032	\$ 141.846.032	\$ 148.854.000	\$ 2.379.310.000	\$ 13.046.000
CORDONES Y CORDONES	PERSONA NATURAL	\$ 4.148.000		\$ 4.148.000	\$ 0	
AMERICAN GLOBAL REPRESENTACIONES, NATIONAL PARKING	PERSONA NATURAL	\$ 44.359.623	\$ 8.710.590	\$ 35.649.033	\$ 197.109.000	\$ 38.390.500
EUROSUELAS Y MAS, EUROSUELAS	PERSONA NATURAL	\$ 13.941.112		\$ 13.941.112	\$ 0	
PELETERÍA EL ZAPATERO II, PELETERÍA EL ZAPATERO	PERSONA NATURAL	\$ 8.500.000		\$ 8.500.000	\$ 0	
COLOMBIANA DE SUELAS S.A. AGENCIA BUCARAMANGA	SOC. ANÓNIMA	\$ 1.100.000			\$ 0	
COMERCIAL NOVAPEL LTDA.	SOC. LIMITADA	\$ 498.120.000			\$ 0	
AMERICANA DE MATERIALES	PERSONA NATURAL	\$ 387.676.048	\$ 319.236.042	\$ 68.440.006	\$ 449.371.126	\$ 11.829.516
SUELAS MARÍN	PERSONA NATURAL	\$ 4.500.000		\$ 4.500.000	\$ 0	
MARROQUINERÍA Y HERRAJES NANCY	PERSONA NATURAL	\$ 11.447.474		\$ 11.447.474	\$ 0	
INSUCLASS	PERSONA NATURAL	\$ 3.500.000		\$ 3.500.000	\$ 0	
MILANO PIEL PELETERÍA	PERSONA NATURAL	\$ 34.439.000	\$ 2.900.000	\$ 31.539.000	\$ 139.251.000	\$ 16.069.000
COMERCIALIZADORA MATERIALES MARCONI	PERSONA NATURAL	\$ 6.550.000		\$ 6.550.000	\$ 0	
INDUMATERIALES	PERSONA NATURAL	\$ 4.635.000		\$ 4.635.000	\$ 0	
PELETERÍA LA ESPAÑOLA	PERSONA NATURAL	\$ 102.853.000	\$ 73.997.000	\$ 28.856.000	\$ 46.033.000	\$ 28.856.000
MUNDISUELAS JYN	PERSONA NATURAL	\$ 2.000.000		\$ 2.000.000	\$ 0	
DISTINSUCALZ BUCARAMANGA	SOCIEDADES POR ACCIONES SIMPLIFICADAS S.A.S.	\$ 52.815.000	\$ 41.302.000	\$ 11.513.000	\$ 113.888.000	\$ 13.457.000
PELETERÍA EL ARRIERO	PERSONA NATURAL	\$ 976.379.000	\$ 444.691.000	\$ 531.688.000	\$ 814.635.000	\$ 58.352.000
PELETERÍA GRATERON	PERSONA NATURAL	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000		\$ 0	
MULTISERVICIOS TOTAL	PERSONA NATURAL	\$ 2.500.000		\$ 2.500.000	\$ 0	
ADORNOS ANTONI	PERSONA NATURAL	\$ 3.000.000		\$ 3.000.000	\$ 0	
LA CASA DEL REMONTADOR ASÍ RECICLAREMOS	PERSONA NATURAL	\$ 3.000.000		\$ 3.000.000	\$ 0	
CELIS SERRANO HERMANOS	SOC. LIMITADA	\$ 151.207.926	\$ 113.766.868	\$ 37.441.058	\$ 571.767.923	\$ 7.313.315
MARPIEL	PERSONA NATURAL	\$ 612.154.000	\$ 219.839.000	\$ 392.315.000	\$ 851.118.000	\$ 17.959.000
CUEROS Y ACABADOS, CUEROS & ACABADOS	PERSONA NATURAL	\$ 20.736.000		\$ 20.736.000	\$ 0	
PELETERÍA EL ZAPATERO II	PERSONA NATURAL	\$ 800.000		\$ 800.000	\$ 0	
CHAGAR S.A. EL PEQUEÑO ZAPATERO	SOC. ANÓNIMA	\$ 32.100.000			\$ 0	
SOLANO BLANCA NUBIA, PELLETERÍA SOLVAR	PERSONA NATURAL	\$ 5.700.000		\$ 5.700.000	\$ 0	
PELETERÍA EL SURTIDOR	PERSONA NATURAL	\$ 7.536.900		\$ 7.536.900	\$ 0	

SUELAS PREFABRICADAS DE SANTANDER SUPRESAN, SUPRESAN LA 13, PARQUEADERO JUAN FELIPE, SUPRESAN LA 14	PERSONA NATURAL	\$ 18.641.984	\$ 4.529.030	\$ 14.112.954	\$ 1.523.279.000	\$ 56.805.500
SOLO CUEROS LA 15	PERSONA NATURAL	\$ 500.000	\$ 130.000	\$ 370.000	\$ 0	
DISTRICUEROS DEL ORIENTE	PERSONA NATURAL	\$ 7.210.000		\$ 7.210.000	\$ 0	
URIPIELES	SOCIEDADES POR ACCIONES SIMPLIFICADAS S.A.S.	\$ 358.617.000	\$ 293.796.000	\$ 64.821.000	\$ 1.105.247.000	\$ 63.039.000
PELETERÍA ROQUE	PERSONA NATURAL	\$ 9.270.000		\$ 9.270.000	\$ 0	
SOLO HORMAS	PERSONA NATURAL	\$ 4.700.000		\$ 4.700.000	\$ 0	
PELETERÍA Y TALABARTERÍA LA 14	PERSONA NATURAL	\$ 4.633.000		\$ 4.633.000	\$ 0	
PELETERÍA YESICAR	PERSONA NATURAL	\$ 24.000.000		\$ 24.000.000	\$ 271.000.000	\$ 32.000.000
SURTIPIELES LA 31	PERSONA NATURAL	\$ 2.300.000	\$ 260.000	\$ 2.040.000	\$ 0	
J.S CUEROS	PERSONA NATURAL	\$ 5.000.000		\$ 5.000.000	\$ 0	
PELETERÍA JOHNEL	PERSONA NATURAL	\$ 2.000.000		\$ 2.000.000	\$ 0	
LA PRINCIPAL	PERSONA NATURAL	\$ 2.000.000		\$ 2.000.000	\$ 0	
ESQUINA DEL ZAPATERO	PERSONA NATURAL	\$ 4.000.000		\$ 4.000.000	\$ 0	
DISTRIBUCIONES YOLKA, PLASTIMUNDO	PERSONA NATURAL	\$ 3.390.000	\$ 1.560.000	\$ 1.830.000	\$ 630.000	
ALPES GROUP	PERSONA NATURAL	\$ 13.294.237		\$ 13.294.237	\$ 589.012.000	\$ 44.147.729
MANUFACTURAS CABALLERO	PERSONA NATURAL	\$ 177.995.000	\$ 9.654.000	\$ 168.341.000	\$ 73.949.000	\$ 32.424.000
ALMACÉN Y PELETERÍA MIL HERRAJES LTDA.	SOC. ANÓNIMA	\$ 7.219.657.939	\$ 4.032.305.706	\$ 3.187.352.233	\$ 11.374.706.843	\$ 559.165.855
ZAPATA MEZA JAIRO ARMANDO	PERSONA NATURAL	\$ 4.710.853		\$ 4.710.853	\$ 0	
COMERCIAL FUTURA	SOC. ANÓNIMA	\$ 527.937.000			\$ 0	
PELETERÍA DEL ORIENTE S.A.	SOC. ANÓNIMA	\$ 1.724.355.000			\$ 0	
ECOSUELAS Y VIRAS	PERSONA NATURAL	\$ 7.752.240		\$ 7.752.240	\$ 0	
PELETERÍA RINCÓN	PERSONA NATURAL	\$ 10.810.000		\$ 10.810.000	\$ 0	
PELETERÍA BUCARAMANGA	SOC. ANÓNIMA	\$ 395.295.000			\$ 0	
DISTRIBUIDORA SAMELLO	PERSONA NATURAL	\$ 2.060.000		\$ 2.060.000	\$ 0	
TODO SUELAS LA 30	PERSONA NATURAL	\$ 5.541.000		\$ 5.541.000	\$ 0	
PELETERÍA PRIMATEX	PERSONA NATURAL	\$ 4.300.000		\$ 4.300.000	\$ 0	
PELETERÍA ALFA	PERSONA NATURAL	\$ 12.821.600	\$ 8.520.000	\$ 4.301.600	\$ 85.205.600	
PELETERÍA EL TRÉBOL	PERSONA NATURAL	\$ 3.260.500		\$ 3.260.500	\$ 0	
PELETERÍA SAN MIGUEL	PERSONA NATURAL	\$ 2.000.000		\$ 2.000.000	\$ 0	
DISTRIPIELES DEL ORIENTE	PERSONA NATURAL	\$ 5.665.000		\$ 5.665.000	\$ 0	
PIELAS DUARTE	PERSONA NATURAL	\$ 11.000.000		\$ 11.000.000	\$ 0	
MEGAHERRAJES	PERSONA NATURAL	\$ 5.815.257		\$ 5.815.257	\$ 0	
SERCOS SANTANDER	PERSONA NATURAL	\$ 1.030.000		\$ 1.030.000	\$ 0	
DISTRIBUIDORA MASTEEL	PERSONA NATURAL	\$ 3.859.416		\$ 3.859.416	\$ 0	
TECNOSUELAS DE COLOMBIA	PERSONA NATURAL	\$ 5.200.000		\$ 5.200.000	\$ 0	
PELETERÍA Y HERRAJES CLAUDIA	PERSONA NATURAL	\$ 2.945.371		\$ 2.945.371	\$ 0	

PLANTICOLOR	PERSONA NATURAL	\$ 3.605.000		\$ 3.605.000	\$ 0	
FÉNIX PELETERÍA	PERSONA NATURAL	\$ 3.605.200		\$ 3.605.200	\$ 0	
TACONES Y TAPAS J.A.	PERSONA NATURAL	\$ 2.350.000		\$ 2.350.000	\$ 0	
SERVICIO DE TROQUELADO, PLAYAS Y TACONES EN MADERA J.R.	PERSONA NATURAL	\$ 2.126.400		\$ 2.126.400	\$ 0	
PELETERÍA ALBANIA	PERSONA NATURAL	\$ 2.976.343		\$ 2.976.343	\$ 0	
PELETERÍA CALDERÓN Y VELASCO	PERSONA NATURAL	\$ 2.227.000		\$ 2.227.000	\$ 0	
DISTRISUELAS E INSUMOS	PERSONA NATURAL	\$ 2.420.000		\$ 2.420.000	\$ 0	
MODASUELAS BUCARAMANGA	PERSONA NATURAL	\$ 10.500.000		\$ 10.500.000	\$ 0	
SURTI-HERRAJES D.J	PERSONA NATURAL	\$ 10.000.000		\$ 10.000.000	\$ 0	
DISTACONES R.D.A. LTDA.	SOC. LIMITADA	\$ 59.214.000	\$ 13.653.000	\$ 45.561.000	\$ 354.606.000	
PELETERÍA SOLOPIELES SR	PERSONA NATURAL	\$ 2.000.000		\$ 2.000.000	\$ 0	
PELETERÍA LA FE	PERSONA NATURAL	\$ 3.000.000		\$ 3.000.000	\$ 45.515.000	\$ 6.742.000
CUEROS SAR	PERSONA NATURAL	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000		\$ 0	
PELETERÍA ROQUE JUNIOR CÁCERES	PERSONA NATURAL	\$ 2.000.000		\$ 2.000.000	\$ 0	
SUELAS JOHNNY HENAO	PERSONA NATURAL	\$ 10.000.000		\$ 10.000.000	\$ 0	
PELETERÍA DONDE YEYA	PERSONA NATURAL	\$ 2.000.000		\$ 2.000.000	\$ 0	
INDUSTRIA DE TACONES Y SERVICIOS	PERSONA NATURAL	\$ 2.000.000		\$ 2.000.000	\$ 93.000.000	
SUELAS EL UNIVERSAL	PERSONA NATURAL	\$ 2.500.000		\$ 2.500.000	\$ 0	
INSUMOS LA MATRAKA	PERSONA NATURAL	\$ 3.000.000		\$ 3.000.000	\$ 0	
PROINSUCALZ	PERSONA NATURAL	\$ 2.500.000		\$ 2.500.000	\$ 0	
PELETERIA JJ	SOC. ANÓNIMA	\$ 210.000.000		\$ 210.000.000	\$ 0	
PELETERIA JIREH	PERSONA NATURAL	\$ 50.000.000	\$ 11.000.000	\$ 39.000.000	\$ 0	

Fuente: Cámara de Comercio de Bucaramanga

En base al cuadro N° 33 se establece que las comercializadoras, almacenes y/o peleterías de insumos para la industria del calzado, la marroquinería y sus derivados en la ciudad de Bucaramanga, están conformadas u organizadas en su mayoría por un tipo de sociedad de persona natural en un 86%, seguido por el tipo de sociedad anónima en un 6%, con un 5% el tipo de sociedad anónima simple y en un 3% las sociedades Limitadas (ver cuadro 34).

Cuadro 34. Tipo de Sociedad que está organizada la competencia

TIPO SOCIEDAD	Nº EMPRESAS	PORCENTAJE
PERSONA NATURAL	91	86%
SOCIEDAD ANÓNIMA	6	6%
SOCIEDAD ANÓNIMA SIMPLE (S.A.S.)	5	5%
LIMITADA	3	3%
TOTAL	105	100%

Fuente: Cámara de Comercio de Bucaramanga

Las diez principales comercializadoras de mayores ventas en el año 2010 de acuerdo a sus ingresos por comercializaciones según datos del centro de documentación de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, son: (ver cuadro N° 35)

Cuadro 35. Principales empresas de mayores ventas en el año 2010

CIU	NOMBRE ESTABLECIMIENTO	ACTIVIDAD DESARROLLADA	VENTAS AÑO 2010	UTILIDAD
G523403	ALMACÉN Y PELETERÍA MIL HERRAJES LTDA.	COMERCIALIZACIÓN DE ARTÍCULOS PARA ZAPATERÍA COMERCIALIZACIÓN DE ARTÍCULOS	\$ 11.374.706.843	\$ 559.165.855
G513302	ALMACÉN JOSGAL	IMPORTACIÓN DE INSUMOS INDUSTRIA DEL CALZADO, PEGANTES, ESPUMAS, PLÁSTICOS,	\$ 2.379.310.000	\$ 13.046.000
D192600	DIEGO SU PELETERÍA	COMPRA VENTA Y EXPORTACIÓN DE MATERIALES PARA LA FABRICACIÓN DE CALZADO YA	\$ 2.343.274.000	\$ 134.425.960
G523400	SUELAS PREFABRICADAS DE SANTANDER SUPRESAN, SUPRESAN LA 13, SUPRESAN LA 14	FABRICACIÓN COMERCIALIZACIÓN, IMPORTACIÓN Y EXPORTACIÓN DE SUELAS EN P.V.C.	\$ 1.523.279.000	\$ 56.805.500
G523400	URIPIELES	VENTA DE MATERIALES PARA LA FABRICACIÓN DE	\$ 1.105.247.000	\$ 63.039.000

		CALZADO Y SIMILARES COMERCIO GRANEL		
G523400	MARPIEL	COMPRA Y VENTA DE SUELAS, COMPRA Y VENTA DE PLANTILLAS, COMPRA Y VENTA DE T	\$ 851.118.000	\$ 17.959.000
G513302	PELETERÍA EL ARRIERO	COMERCIO AL POR MAYOR DE MATERIALES PARA CALZADO	\$ 814.635.000	\$ 58.352.000
G523400	CELIS SERRANO HERMANOS	COMPRA VENTA DE MATERIALES PARA ZAPATERÍA	\$ 571.767.923	\$ 7.313.315
G513302	AMERICANA DE MATERIALES	IMPORTACIÓN, EXPORTACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE MATERIAS PRIMAS PARA LA FABRICACIÓN	\$ 449.371.126	\$ 11.829.516
D192600	PELETERÍA DAMIAN	COMPRA VENTA Y EXPORTACIONES DE MATERIALES PARA LA FABRICACIÓN DE CALZADO Y	\$ 364.338.000	\$ 19.949.634

Fuente: Cámara de Comercio de Bucaramanga

- **LOS INSUMOS QUE OFRECE LAS EMPRESAS MÁS REPRESENTATIVAS DEL SECTOR**

Para este punto se tendrá en cuenta las 20 líneas de insumos más significativos en la fabricación de calzado, marroquinería y sus derivados (ver cuadro N° 36) con el fin de enfocar y direccionar el estudio desarrollado a la competencia.

Cuadro 36. Insumos más representativos

ITEM	LÍNEAS DE INSUMOS MÁS SIGNIFICATIVAS
1	CUERO NATURAL
2	CUERO SINTÉTICO
3	FORROS
4	PEGANTES
5	PLANTILLAS
6	SUELAS
7	PLANTAS
8	PUNTILLAS Y TACHUELAS
9	HILADILLOS
10	HILOS
11	LAMINAS DE PRODUEVA
12	DURALÓN PARA PUNTERAS Y TALÓN
13	TACONES
14	CIERRES
15	HEBILLAS
16	PEDRERÍA Y/O ADORNOS
17	THINER Y VARSOL
18	TINTAS Y EMULSIONES
19	LAMINAS DE LIJA
20	CAJAS DE EMPAQUE

Fuente: Del Autor

A partir de los insumos más significativos listados en el cuadro N° 36, son los insumos que se utilizan en la fabricación del calzado, la marroquinería y sus derivados en la ciudad de Bucaramanga, por lo tanto se determinara la cantidad aproximada en venta de cada insumo o material anualmente, la unidad de medida, su frecuencia de ventas (semanal o quincenal), las empresas más representativas y competitivas en ventas por cada insumo o material, el precio por unidad de medida y el porcentaje de participación o cobertura en el mercado local de cada una de las empresas.

1) ANÁLISIS DE LA OFERTA INSUMO DE CUERO NATURAL

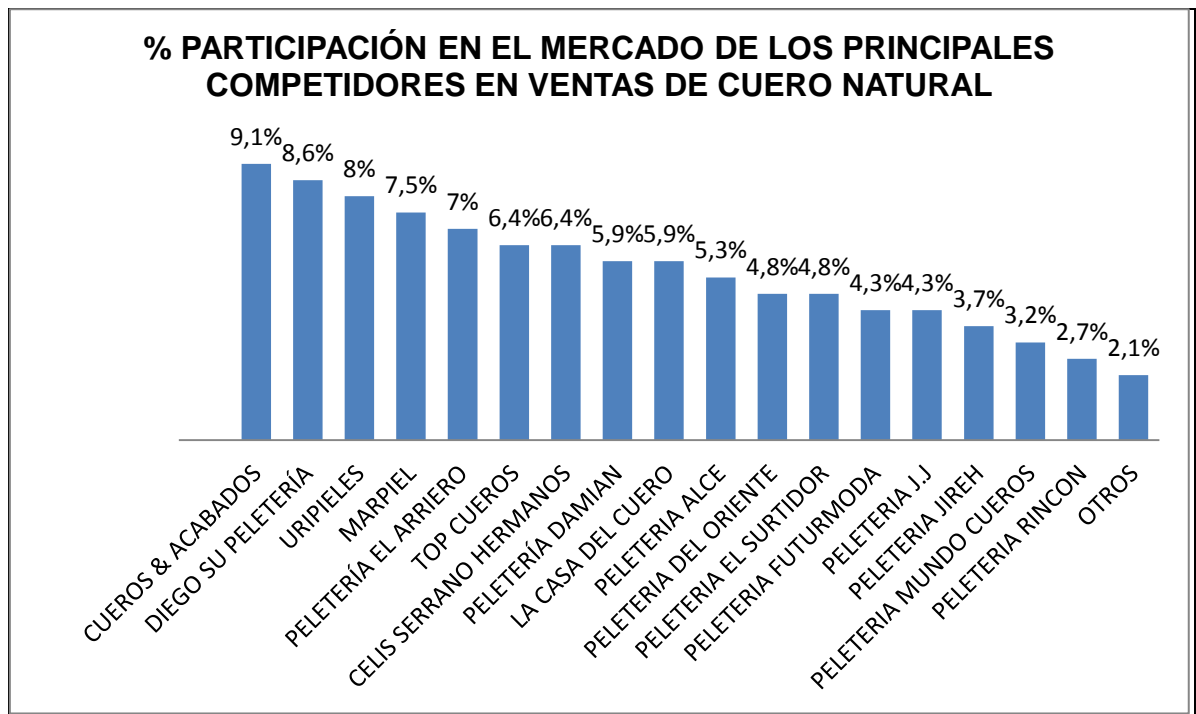
A continuación se analizará la oferta de insumo de cuero natural de las principales empresas en la venta de dichos materiales en el mercado local, los cuales son:

Cuadro 37. Análisis de la oferta de insumo de Cuero Natural

INSUMO	CANT. APROX VENTA	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA DE VENTA*		EMPRESAS MAS REPRESENTATIVAS EN VENTAS DEL SECTOR	% PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO
			S	Q		
CUERO NATURAL	24.696	Decímetro			CUEROS & ACABADOS	9,1%
					DIEGO SU PELETERÍA	8,6%
					URIPIELES	8%
					MARPIEL	7,5%
					PELETERÍA EL ARRIERO	7%
					TOP CUEROS	6,4%
					CELIS SERRANO HERMANOS	6,4%
					PELETERÍA DAMIAN	5,9%
					LA CASA DEL CUERO	5,9%
					PELETERÍA ALCE	5,3%
					PELETERÍA DEL ORIENTE	4,8%
					PELETERÍA EL SURTIDOR	4,8%
					PELETERÍA FUTURMODA	4,3%
					PELETERÍA J.J	4,3%
					PELETERÍA JIREH	3,7%
					PELETERÍA MUNDO CUEROS	3,2%
PELETERÍA RINCÓN	2,7%					
OTROS	2,1%					

Fuente: Del Autor

Gráfico 26. Porcentaje de Participación en el mercado de los principales competidores en venta de Cuero Natural



Fuente: Del Autor

En relación a la información suministrada en el cuadro N° 37 y el gráfico N° 26, se detalla que actualmente en el gremio de peleteros y comercializadoras de insumos que en este caso en particular es el cuero natural no existe un monopolio de alguna empresa en particular en la venta de dicho producto, por lo que los productores o fabricantes tiene varias opciones de donde aprovisionarse de cuero natural.

2) ANÁLISIS DE LA OFERTA DE INSUMO DE CUERO SINTÉTICO

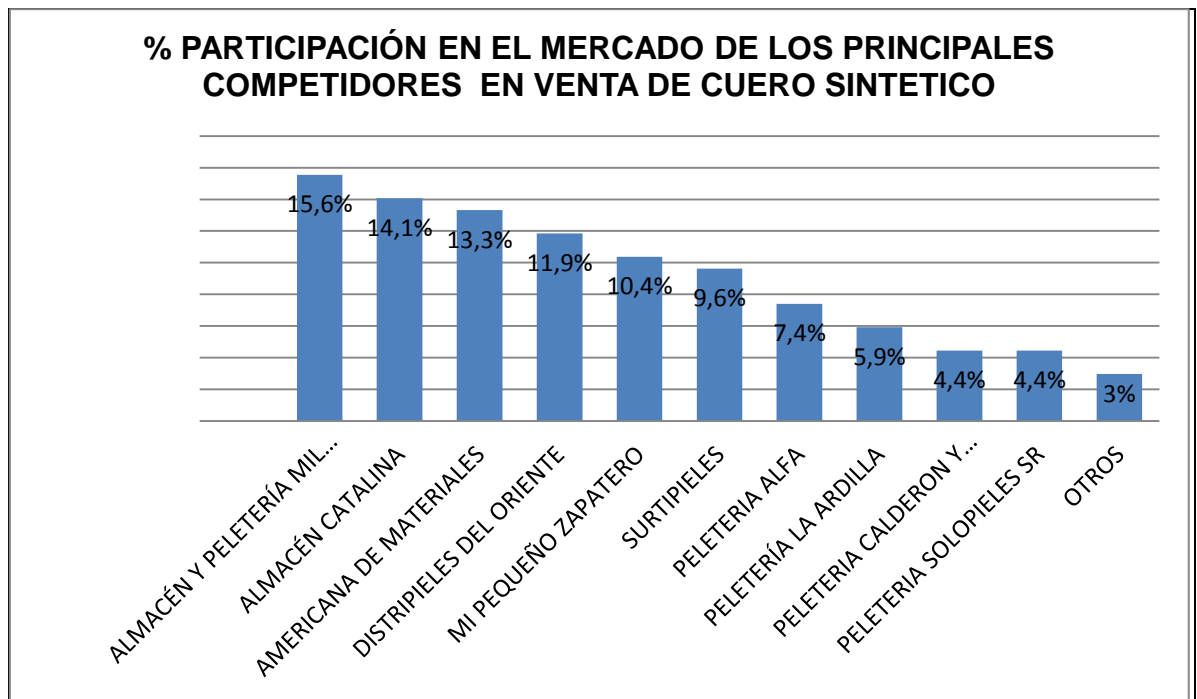
En este punto ha de analizarse la oferta de insumo de cuero sintético de las principales empresas en la venta de dichos materiales en el mercado local, los cuales son:

Cuadro 38. Análisis de la oferta de insumos de Cuero Sintético

INSUMO	CANT · APRO X VENT A	UNIDA D DE MEDID A	FRECUENC IA DE VENTA*		EMPRESAS MAS REPRESENTATIVAS EN VENTAS DEL SECTOR	% PARTICIPACI ÓN EN EL MERCADO
			S	Q		
CUERO SINTÉTICO	19.509	Metro			ALMACÉN Y PELETERÍA MIL HERRAJES LTDA.	15,6%
					ALMACÉN CATALINA	14,1%
					AMERICANA DE MATERIALES	13,3%
					DISTRIPIELES DEL ORIENTE	11,9%
					MI PEQUEÑO ZAPATERO	10,4%
					SURTIPIELES	9,6%
					PELETERÍA ALFA	7,4%
					PELETERÍA LA ARDILLA	5,9%
					PELETERÍA CALDERÓN Y VELASCO	4,4%
					PELETERÍA SOLOPIELES SR	4,4%
					OTROS	3%

Fuente: Del Autor

Gráfico 27. Porcentaje de Participación en el mercado de los principales competidores en venta de Cuero Sintético



Fuente: Del Autor

Tanto en la venta de cuero natural como de cueros sintéticos (ver cuadro N° 38 y gráfico 27) no se nota el privilegio o poderío de una comercializadora con relación a las otras, pero en la participación sobre la venta de cueros sintéticos el Almacén y peletería Mil Herrajes Ltda., es el que lidera actualmente la cobertura de mercado con un 16% y es además el que maneja una diversidad de precios acorde a la calidad del cuero sintético ofrecido, este a su vez es seguido por el Almacén Catalina que abarca un mercado del 14% y su flexibilidad en los precios es mayor con relación a Mil Herrajes razón por la cual ha robado mucho mercado a la empresa líder.

3) ANÁLISIS DE LA OFERTA DE INSUMOS DE FORROS

En este punto ha de analizarse la oferta de insumo de Forros de las principales empresas o comercializadoras en venta de dichos materiales en el mercado local de Bucaramanga como de su cobertura y participación, los cuales son (Ver cuadro N° 39 – Análisis de la oferta de insumo de Forros).

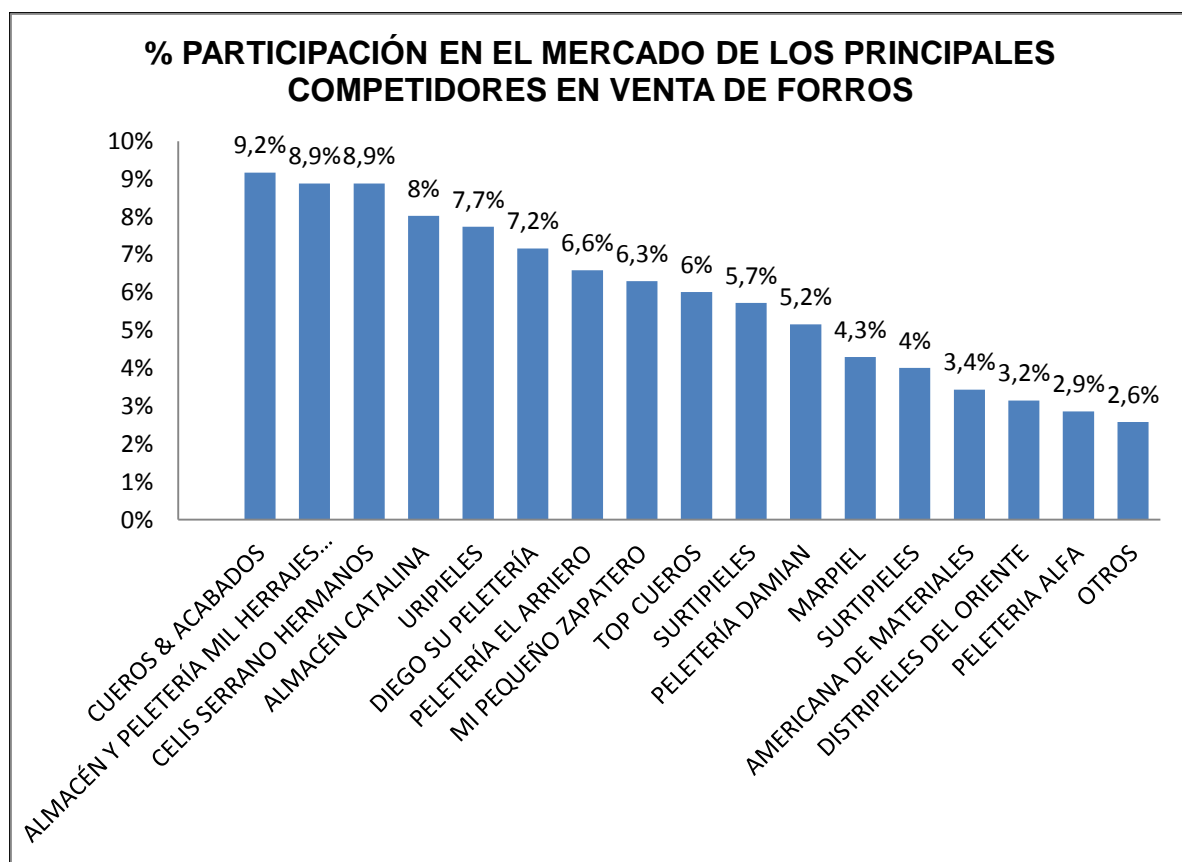
Cuadro 39. Análisis de la oferta de insumo de Forros

INSUMO	CANT. APROX. VENTA	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA DE VENTA*		EMPRESAS MAS REPRESENTATIVAS EN VENTAS DEL SECTOR	% PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO
			S	Q		
FORROS	9.000	Metro			CUEROS & ACABADOS	9,2%
					ALMACÉN Y PELETERÍA MIL HERRAJES LTDA.	8,9%
					CELIS SERRANO HERMANOS	8,9%
					ALMACÉN CATALINA	8%
					URIPIELES	7,7%
					DIEGO SU PELETERÍA	7,2%
					PELETERÍA EL ARRIERO	6,6%
					MI PEQUEÑO ZAPATERO	6,3%
					TOP CUEROS	6%
					SURTIPIELES	5,7%
					PELETERÍA DAMIAN	5,2%

				MARPIEL	4,3%
				SURTIPIELES	4%
				AMERICANA DE MATERIALES	3,4%
				DISTRIPIELES DEL ORIENTE	3,2%
				PELETERÍA ALFA	2,9%
				OTROS	2,6%

Fuente: Del Autor

Gráfico 28. Porcentaje de Participación en el mercado de los principales competidores en venta de Forros



Fuente: Del Autor

4) ANÁLISIS DE LA OFERTA DE INSUMO DE PEGANTES

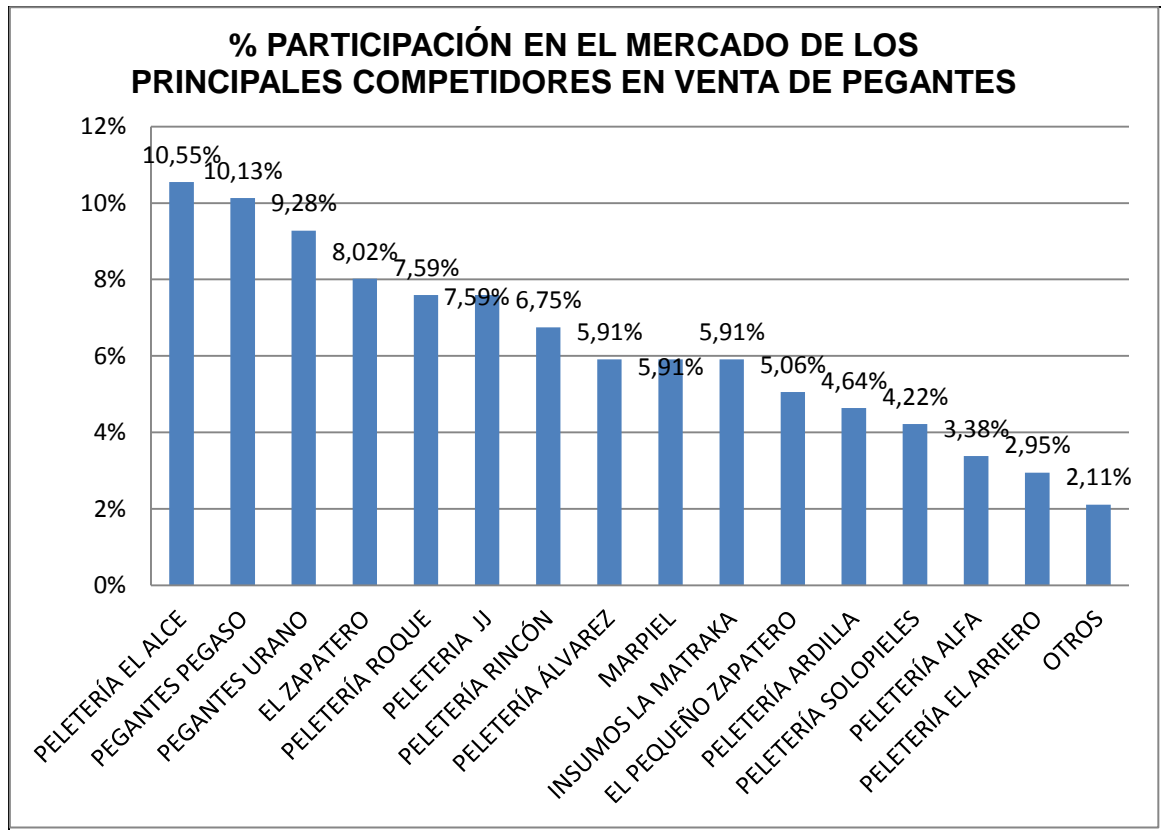
En este punto ha de analizarse la oferta de insumo de Pegantes de las principales empresas o comercializadoras en venta de dichos materiales en el mercado local de Bucaramanga como de su cobertura y participación, los cuales son:

Cuadro 40. Análisis de la oferta de insumo de Pegantes

INSUMOS	CANT. APROX. VENTA	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA DE VENTA*		EMPRESAS MAS REPRESENTATIVAS EN VENTAS DEL SECTOR	% PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO
			S	Q		
PEGANTES	147	Galón			PELETERÍA EL ALCE	10,55%
					PEGANTES PEGASO	10,13%
					PEGANTES URANO	9,28%
					EL ZAPATERO	8,02%
					PELETERÍA ROQUE	7,59%
					PELETERIA JJ	7,59%
					PELETERÍA RINCÓN	6,75%
					PELETERÍA ÁLVAREZ	5,91%
					MARPIEL	5,91%
					INSUMOS LA MATRAKA	5,91%
					EL PEQUEÑO ZAPATERO	5,06%
					PELETERÍA ARDILLA	4,64%
					PELETERÍA SOLOPIELES	4,22%
					PELETERÍA ALFA	3,38%
					PELETERÍA EL ARRIERO	2,95%
OTROS	2,11%					

Fuente: Del Autor

Gráfico 29. Porcentaje de Participación en el mercado de los principales competidores en venta de Pegantes



Fuente: Del Autor

En la venta de insumo de pegantes (ver cuadro N° 40 y gráfico 29) la comercializadora más representativa es la Peletería El Alce con una cobertura en el mercado local del 10,55%, seguido por Pegantes Pegaso con un 10,13% de participación en el mercado en la venta de pegante amarillo seguido de Pegantes Urano con un 9,28% de participación en la venta de pegante Blanco, pero, sin embargo estos dos últimas empresas son las encargadas a su vez de aprovisionar a varios almacenes y peleterías en el sector.

En cuanto a Peletería JJ es el único y principal proveedor en la ciudad de pegante importado de España con la marca “Pegante Obrador”, que debido al alto costo y su excelente calidad, es utilizado por las escasas grandes fábricas existentes en la

Ciudad de Bucaramanga. Por lo tanto queda un poco rezagado, teniendo en cuenta que las principales comercializadoras que encabezan la tabla ofrecen insumos de origen regional y nacional más accesibles a un gran número de fábricas pymes y fami-empresas que hay en Bucaramanga, por lo tanto abarcan un nicho de mercado más extenso.

5) ANÁLISIS DE LA OFERTA DE INSUMO DE PLANTILLAS

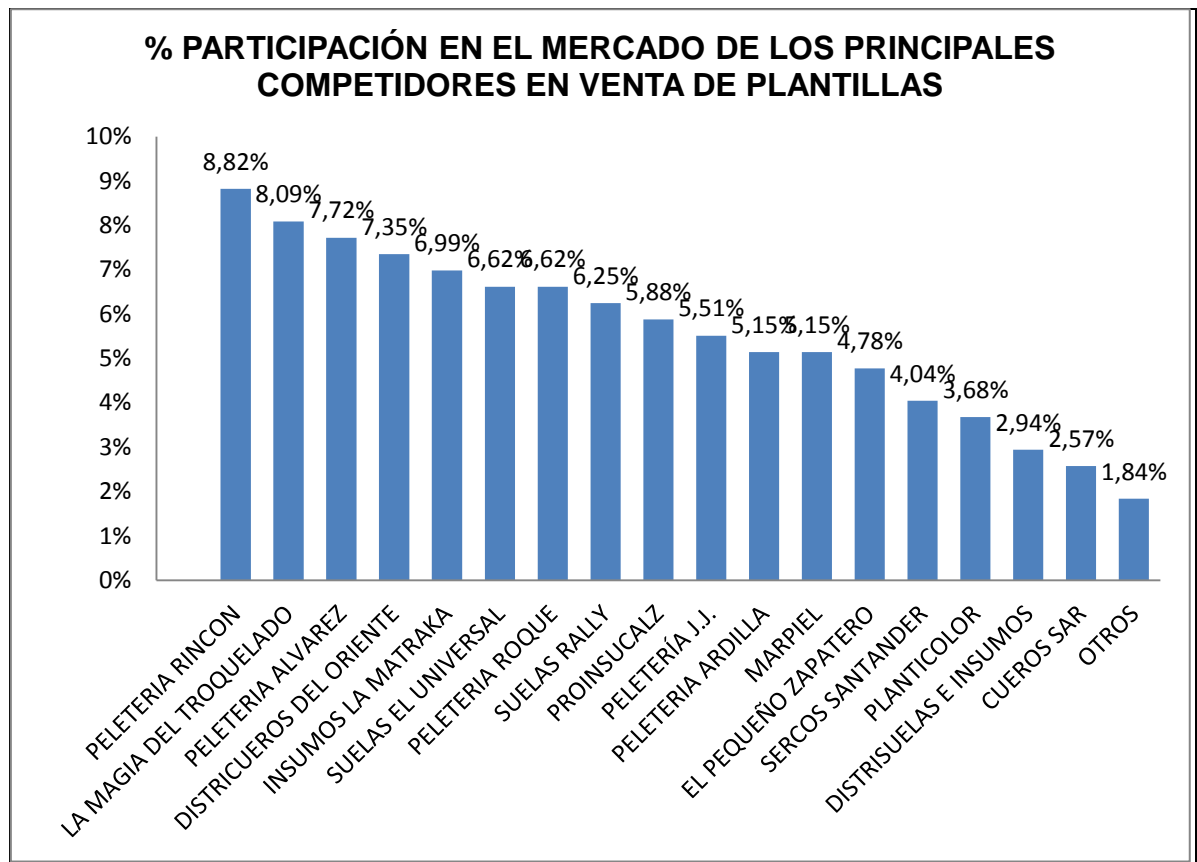
En este punto ha de analizarse la oferta de insumo de Plantillas de las principales empresas o comercializadoras en venta de dichos materiales en el mercado local de Bucaramanga como de su cobertura y participación, los cuales son:

Cuadro 41. Análisis de la oferta de insumo de Plantillas

INSUMO	CANT. APROX. VENTA	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA DE VENTA*		EMPRESAS MAS REPRESENTATIVAS EN VENTAS DEL SECTOR	% PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO
			S	Q		
PLANTILLAS	4.275	Par			PELETERÍA RINCÓN	8,82%
					LA MAGIA DEL TROQUELADO	8,09%
					PELETERÍA ALVAREZ	7,72%
					DISTRICUEROS DEL ORIENTE	7,35%
					INSUMOS LA MATRAKA	6,99%
					SUELAS EL UNIVERSAL	6,62%
					PELETERÍA ROQUE	6,62%
					SUELAS RALLY	6,25%
					PROINSUCALZ	5,88%
					PELETERÍA J.J.	5,51%
					PELETERÍA ARDILLA	5,15%
					MARPIEL	5,15%
					EL PEQUEÑO ZAPATERO	4,78%
					SERCOS SANTANDER	4,04%
					PLANTICOLOR	3,68%
					DISTRISUELAS E INSUMOS	2,94%
CUEROS SAR	2,57%					
OTROS	1,84%					

Fuente: Del Autor

Gráfico 30. Porcentaje de Participación en el mercado de los principales competidores en venta de Plantillas



Fuente: Del Autor

En el cuadro N° 41 y el gráfico 30 se refleja que la comercializadora más importante en la venta de insumo de plantillas es la Peletería Rincón con una participación en el mercado del 8,82%, seguido con un 8,09% de La Magia del Troquelado que se encarga del proceso completo en la fabricación de las plantillas.

6) ANÁLISIS DE LA OFERTA DE INSUMOS DE SUELAS

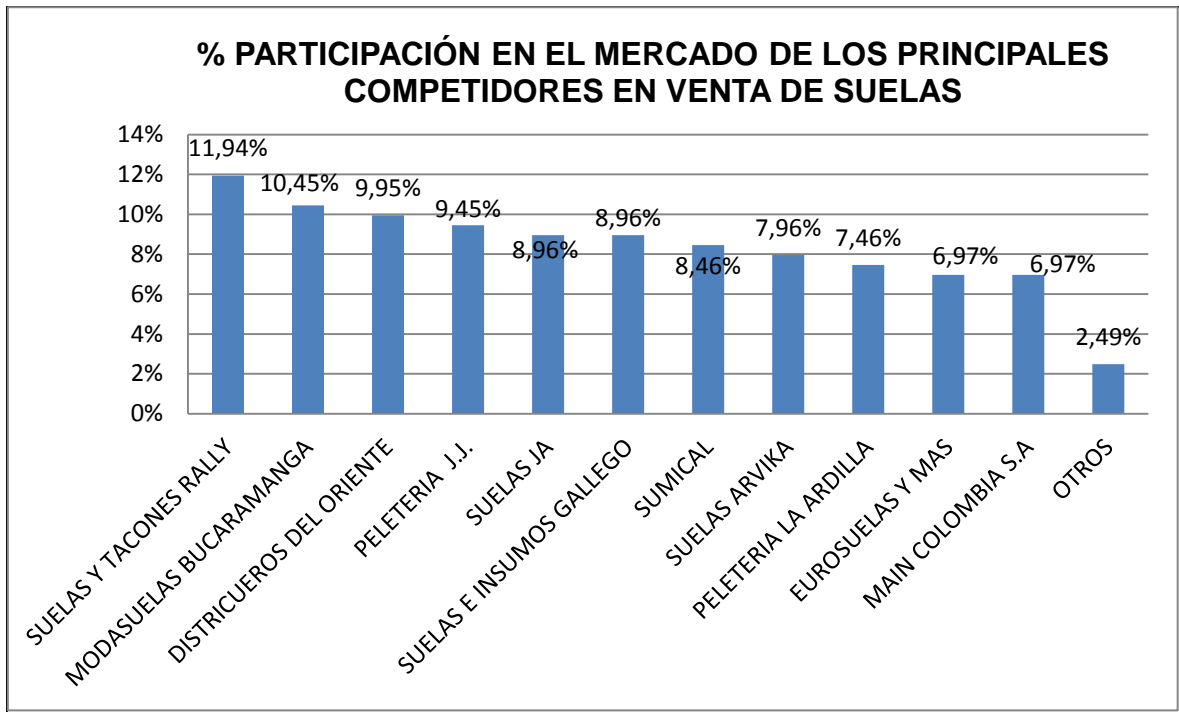
En este punto ha de analizarse la oferta de insumo de Suelas de las principales empresas o comercializadoras en venta de dichos materiales en el mercado local de Bucaramanga como de su cobertura y participación, los cuales son:

Cuadro 42. Análisis de la oferta de insumo de Suelas

INSUMO	CANT. APROX. VENTA	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA DE VENTA*		EMPRESAS MAS REPRESENTATIVAS EN VENTAS DEL SECTOR	% PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO
			S	Q		
SUELAS	3.755	Par			SUELAS Y TACONES RALLY	11,94%
					MODASUELAS BUCARAMANGA	10,45%
					DISTRICUEROS DEL ORIENTE	9,95%
					PELETERIA J.J.	9,45%
					SUELAS JA	8,96%
					SUELAS E INSUMOS GALLEGO	8,96%
					SUMICAL	8,46%
					SUELAS ARVIKA	7,96%
					PELETERIA LA ARDILLA	7,46%
					EUROSUELAS Y MAS	6,97%
					MAIN COLOMBIA S.A	6,97%
					OTROS	2,49%

Fuente: Del Autor

Gráfico 31. Porcentaje de Participación en el mercado de los principales competidores en venta de Suelas



Fuente: Del Autor

En el cuadro N° 42 y el gráfico 31 se muestra que la comercializadora más importante en la venta de insumo o materiales de Suelas en el mercado local; es Suelas y Tacones Rally con una participación en el mercado del 11,94%, seguido con un 10,45% de Modasuelas Bucaramanga y en tercer lugar esta Districueros del Oriente con una participación del 9,95% en el mercado local.

Además ciertas peleterías como por ejemplo Peletería J.J., entre otros, ofrecen insumos de origen Internacional (España) para la fabricación de suelas como el neolite; material de excelente calidad, pero que debido a su alto costo con relación a los insumos y proveedores nacionales quedan en segundo plano, por lo que en la ciudad de Bucaramanga existe un gran número de fábricas pymes y famiempresas que buscan productos de buena calidad a precios accesibles para no elevar su costo de producción.

7) ANÁLISIS DE LA OFERTA DE INSUMO DE PLANTAS

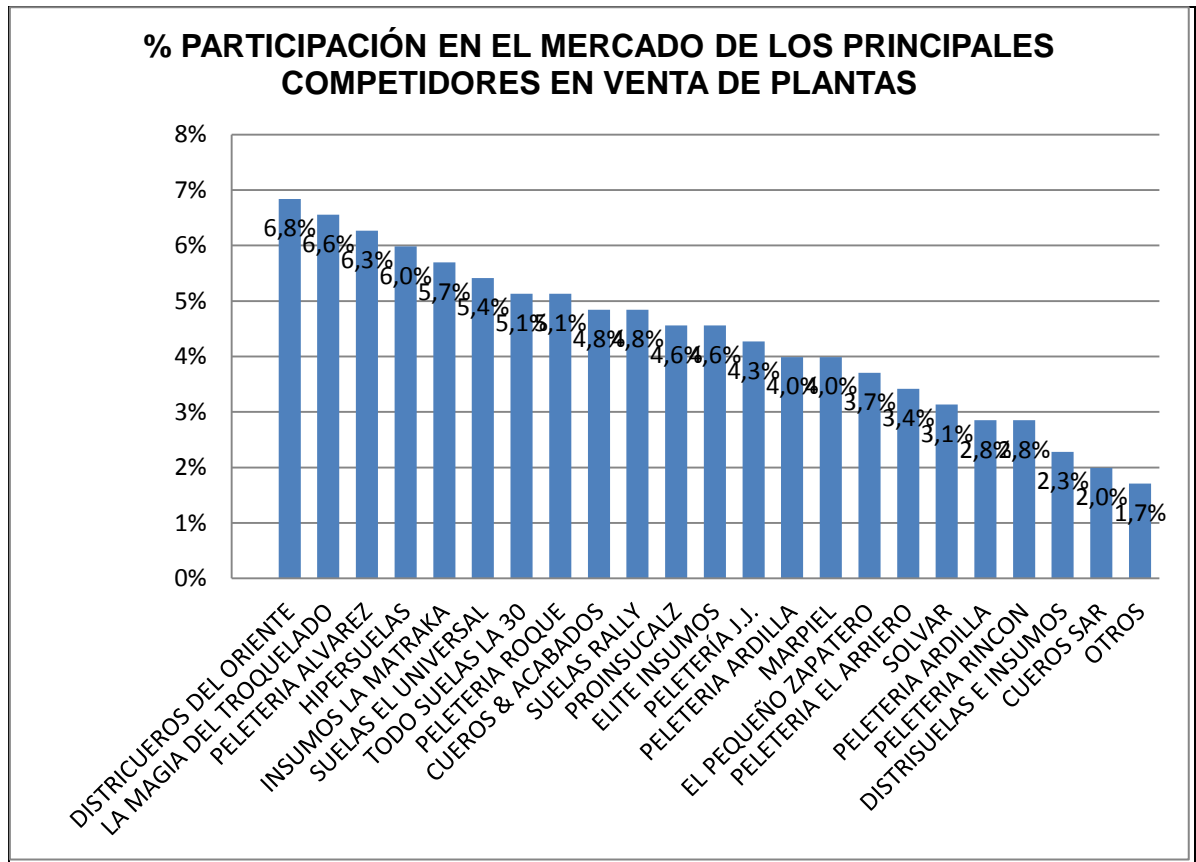
En este punto ha de analizarse la oferta de insumo de Plantas de las principales empresas o comercializadoras en venta de dichos materiales en el mercado local de Bucaramanga, como además de su cobertura y participación, los cuales son:

Cuadro 43. Análisis de la oferta de insumo de Plantas

INSUMOS	CANT. APROX. VENTA	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA DE VENTA*		EMPRESAS MAS REPRESENTATIVAS EN VENTAS DEL SECTOR	% PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO
			S	Q		
PLANTAS	2.990	Par			DISTRICUEROS DEL ORIENTE	6,8%
					LA MAGIA DEL TROQUELADO	6,6%
					PELETERÍA ÁLVAREZ	6,3%
					HIPERSUELAS	6,0%
					INSUMOS LA MATRAKA	5,7%
					SUELAS EL UNIVERSAL	5,4%
					TODO SUELAS LA 30	5,1%
					PELETERÍA ROQUE	5,1%
					CUEROS & ACABADOS	4,8%
					SUELAS RALLY	4,8%
					PROINSUCALZ	4,6%
					ELITE INSUMOS	4,6%
					PELETERÍA J.J.	4,3%
					PELETERIA ARDILLA	4,0%
					MARPIEL	4,0%
					EL PEQUEÑO ZAPATERO	3,7%
					PELETERÍA EL ARRIERO	3,4%
					SOLVAR	3,1%
					PELETERÍA ARDILLA	2,8%
					PELETERÍA RINCÓN	2,8%
DISTRISUELAS E INSUMOS	2,3%					
CUEROS SAR	2,0%					
OTROS	1,7%					

Fuente: Del Autor

Gráfico 32. Porcentaje de Participación en el mercado de los principales competidores en venta de Plantas



Fuente: Del Autor

En el cuadro N° 43 y el gráfico 32 se listan las comercializadoras más importante en la venta de insumo o materiales de Plantas en el mercado local, las cuales esta lidera por Districueros del Oriente con una participación del 6,8%, seguido en segundo lugar por La Magia del Troquelado con un porcentaje de cobertura de 6,6% y en tercer lugar esta Peletería Álvarez con una participación del 6,3%, las cuales no se tienen una diferencia muy amplia de la una a la otra en el mercado local.

8) ANÁLISIS DE LA OFERTA DE INSUMO DE PUNTILLAS Y TACHUELAS

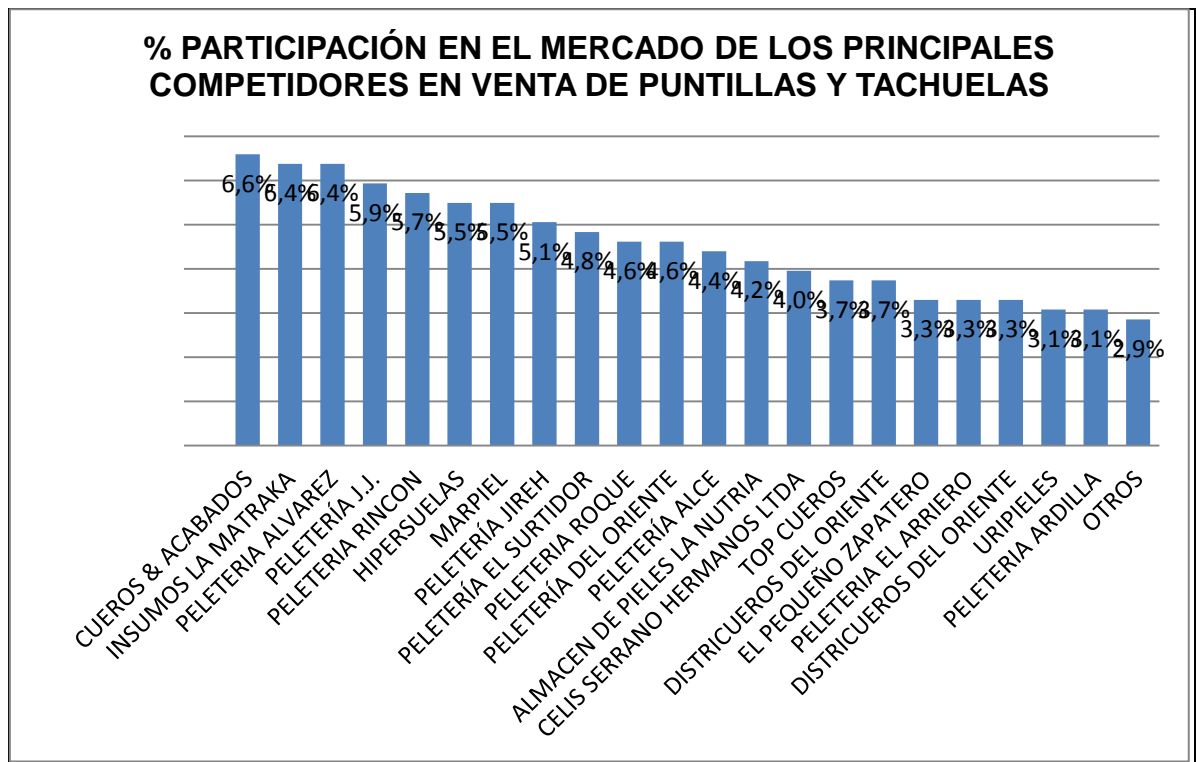
En el siguiente punto ha de analizarse la oferta de insumo de Puntillas Y Tachuelas de las principales empresas o comercializadoras en venta de dichos materiales en el mercado local de Bucaramanga, como además de su cobertura y participación, los cuales son: (ver cuadro N° 44).

Cuadro 44. Análisis de la oferta de insumo de Puntillas y Tachuelas

INSUMOS	CANT. APROX. VENTA	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA DE VENTA*		EMPRESAS MAS REPRESENTATIVAS EN VENTAS DEL SECTOR	% PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO
			S	Q		
PUNTILLAS Y TACHUELAS	189	Caja			CUEROS & ACABADOS	6,59%
					INSUMOS LA MATRAKA	6,37%
					PELETERÍA ÁLVAREZ	6,37%
					PELETERÍA J.J.	5,93%
					PELETERÍA RINCÓN	5,71%
					HIPERSUELAS	5,49%
					MARPIEL	5,49%
					PELETERÍA JIREH	5,05%
					PELETERÍA EL SURTIDOR	4,84%
					PELETERÍA ROQUE	4,62%
					PELETERÍA DEL ORIENTE	4,62%
					PELETERÍA ALCE	4,40%
					ALMACÉN DE PIELES LA NUTRIA	4,18%
					CELIS SERRANO HERMANOS LTDA	3,96%
					TOP CUEROS	3,74%
					DISTRICUEROS DEL ORIENTE	3,74%
					EL PEQUEÑO ZAPATERO	3,30%
					PELETERÍA EL ARRIERO	3,30%
					DISTRICUEROS DEL ORIENTE	3,30%
URIPIELES	3,08%					
PELETERÍA ARDILLA	3,08%					
OTROS	2,86%					

Fuente: Del Autor

Gráfico 33. Porcentaje de Participación en el mercado de los principales competidores en venta de Puntillas y Tachuelas



Fuente: Del Autor

En el cuadro N° 44 y el gráfico 33 se registran las comercializadoras más importante en la venta de insumo o materiales de Puntillas y Tachuelas en el mercado local, las cuales esta lidera por Cueros & Acabados con una participación del 6,6%, seguido en segundo lugar por Insumos la Matraka con un porcentaje de cobertura de 6,4% y en tercer lugar esta Peletería Álvarez con una participación del 6,37%, lo cual estas son las empresas más representativas en la venta de dicho insumo.

9) ANÁLISIS DE LA OFERTA DE INSUMO DE HILADILLOS

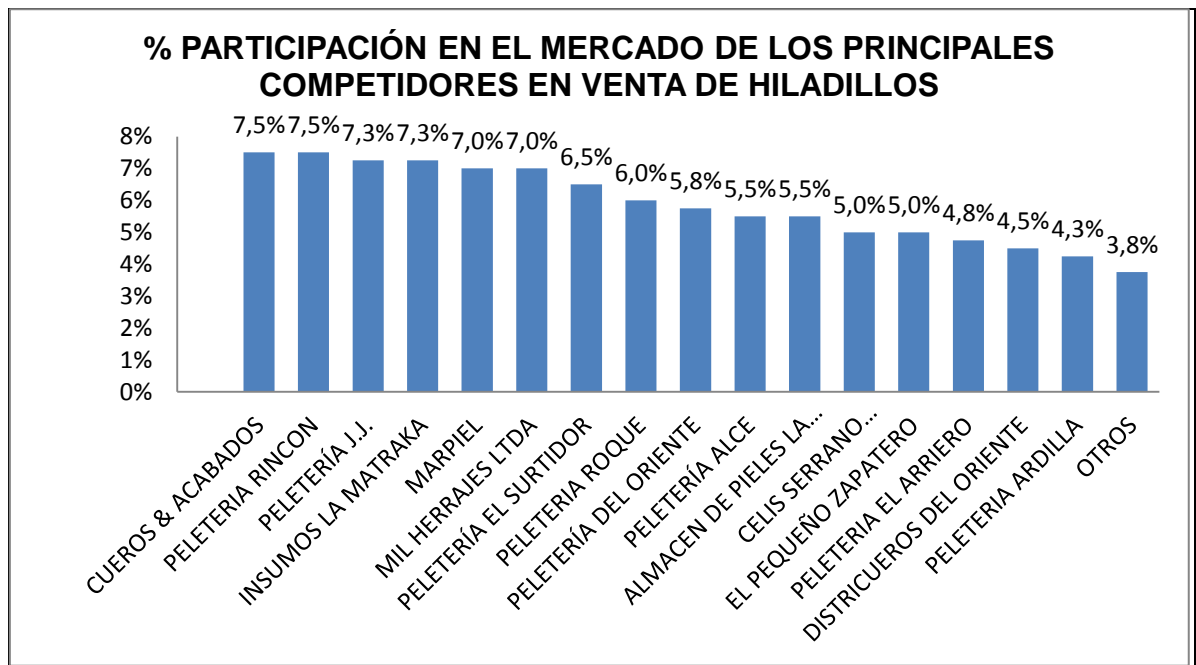
En el siguiente punto ha de analizarse la oferta de insumo de Hiladillos de las principales empresas o comercializadoras en venta de dichos materiales en el mercado local de Bucaramanga, como además de su cobertura y participación, los cuales son: (ver cuadro N° 45 – Análisis de la oferta de insumo de Hiladillos)

Cuadro 45. Análisis de la oferta de insumo de Hiladillos

INSUMO	CANT. APROX. VENTA	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA DE VENTA*		EMPRESAS MAS REPRESENTATIVAS EN VENTAS DEL SECTOR	% PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO
			S	Q		
HILADILLOS	70	CONO (500 Mt)			CUEROS & ACABADOS	7,5%
					PELETERÍA RINCÓN	7,5%
					PELETERÍA J.J.	7,3%
					INSUMOS LA MATRAKA	7,3%
					MARPIEL	7,0%
					MIL HERRAJES LTDA	7,0%
					PELETERÍA EL SURTIDOR	6,5%
					PELETERÍA ROQUE	6,0%
					PELETERÍA DEL ORIENTE	5,8%
					PELETERÍA ALCE	5,5%
					ALMACÉN DE PIELS LA NUTRIA	5,5%
					CELIS SERRANO HERMANOS LTDA	5,0%
					EL PEQUEÑO ZAPATERO	5,0%
					PELETERÍA EL ARRIERO	4,8%
					DISTRICUEROS DEL ORIENTE	4,5%
					PELETERÍA ARDILLA	4,3%
OTROS	3,8%					

Fuente: Del Autor

Gráfico 34. Porcentaje de Participación en el mercado de los principales competidores en venta de Hiladillos



Fuente: Del Autor

En el cuadro N° 45 y el gráfico 34 se registran las comercializadoras más importante en la venta de insumo o materiales de Hiladillos en el mercado local, las cuales esta lidera por Cueros & Acabados con una participación del 7,5%, seguido en segundo lugar por Peletería Rincón con un porcentaje de cobertura de 7,5% y en tercer lugar esta Insumos La Matraka y Peletería J.J. con una participación del 7,3%, lo cual estas son las empresas más representativas en la venta de dicho insumo.

10)ANÁLISIS DE LA OFERTA DE INSUMO DE HILOS

En el siguiente punto ha de analizarse la oferta de insumo de Hilos de las principales empresas o comercializadoras en venta de dichos materiales en el

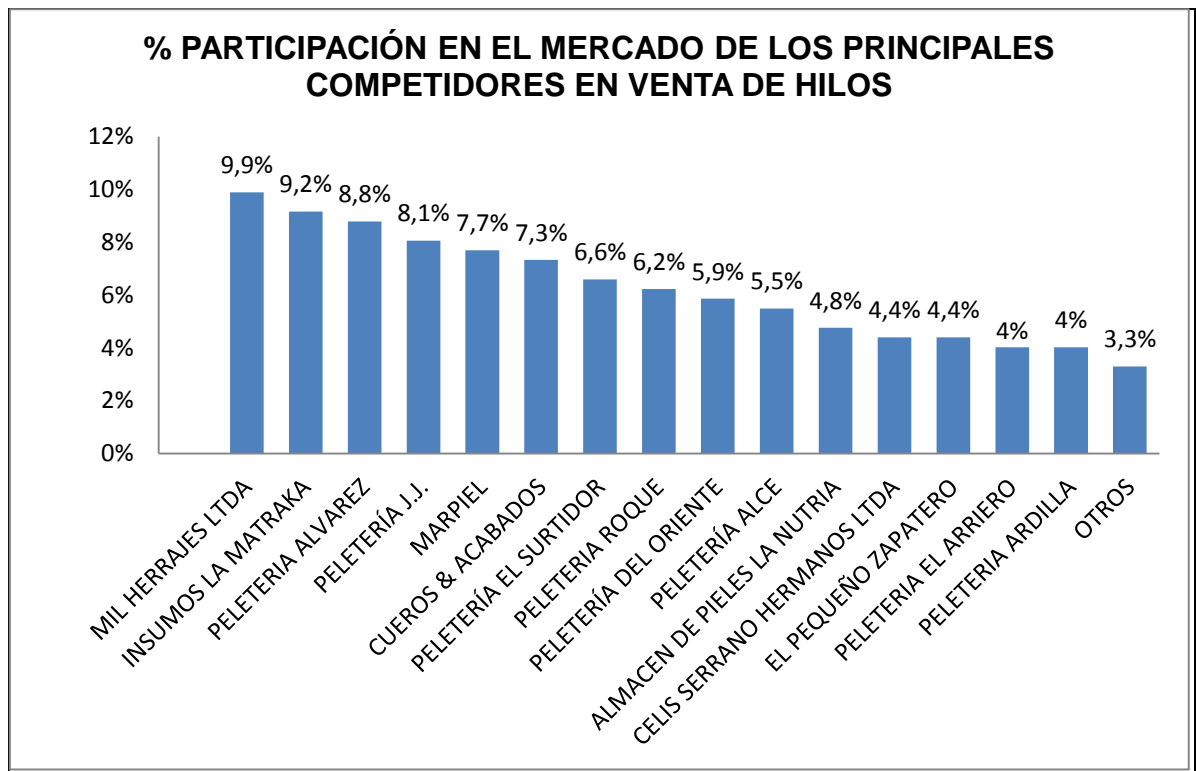
mercado local de Bucaramanga, como además de su cobertura y participación, los cuales son:

Cuadro 46. Análisis de la oferta de insumo de Hilos

INSUMOS	CANT. APROX. VENTA	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA DE VENTA*		EMPRESAS MAS REPRESENTATIVAS EN VENTAS DEL SECTOR	% PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO
			S	Q		
HILOS	70	CONO (500 Mt)			MIL HERRAJES LTDA	9,9%
					INSUMOS LA MATRAKA	9,2%
					PELETERÍA ÁLVAREZ	8,8%
					PELETERÍA J.J.	8,1%
					MARPIEL	7,7%
					CUEROS & ACABADOS	7,3%
					PELETERÍA EL SURTIDOR	6,6%
					PELETERÍA ROQUE	6,2%
					PELETERÍA DEL ORIENTE	5,9%
					PELETERÍA ALCE	5,5%
					ALMACÉN DE PIELES LA NUTRIA	4,8%
					CELIS SERRANO HERMANOS LTDA	4,4%
					EL PEQUEÑO ZAPATERO	4,4%
					PELETERÍA EL ARRIERO	4,0%
					PELETERÍA ARDILLA	4,0%
OTROS	3,3%					

Fuente: Del Autor

Gráfico 35. Porcentaje de Participación en el mercado de los principales competidores en venta de Hilos



Fuente: Del Autor

En el cuadro N° 46 y el gráfico N° 35 se registran las comercializadoras más importante en la venta de insumo o materiales de Hilos en el mercado local, las cuales esta lidera por Mil Herrajes Ltda. con una participación del 9,9%, seguido en segundo lugar por Insumos la Matraka con un porcentaje de cobertura de 9,2% y en tercer lugar esta Peletería Álvarez con una participación del 8,8%, lo cual estas son las empresas más representativas en la venta de dicho insumo.

11)ANÁLISIS DE LA OFERTA DE INSUMO DE LAMINAS DE PRODUEVA

En el siguiente punto ha de analizarse la oferta de insumo de Láminas de Produeva de las principales empresas o comercializadoras en venta de dichos

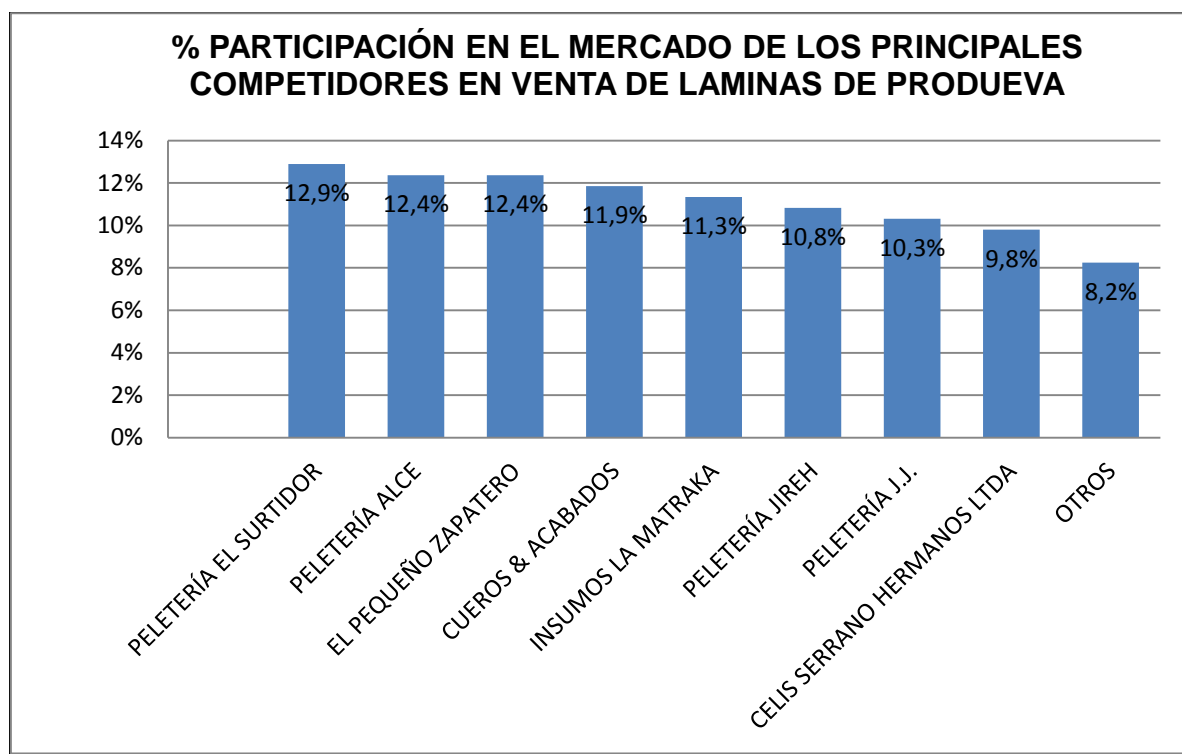
Materiales en el mercado local de Bucaramanga, como además de su cobertura y participación, los cuales son:

Cuadro 47. Análisis de la oferta de insumo de Láminas de Produeva

INSUMOS	CANT. APROX. VENTA	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA DE VENTA*		EMPRESAS MAS REPRESENTATIVAS EN VENTAS DEL SECTOR	% PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO
			S	Q		
LAMINAS DE PRODUEVA	160	Lámina			PELETERÍA EL SURTIDOR	12,9%
					PELETERÍA ALCE	12,4%
					EL PEQUEÑO ZAPATERO	12,4%
					CUEROS & ACABADOS	11,9%
					INSUMOS LA MATRAKA	11,3%
					PELETERÍA JIREH	10,8%
					PELETERÍA J.J.	10,3%
					CELIS SERRANO HERMANOS LTDA	9,8%
					OTROS	8,2%

Fuente: Del Autor

Gráfico 36. Porcentaje de Participación en el mercado de los principales competidores en venta de Láminas de Produeva



Fuente: Del Autor

En el cuadro N° 47 y el gráfico N° 36 se muestra las comercializadoras más importante en la venta de insumo o materiales de Láminas de Produeva en el mercado local, las cuales esta lidera por Peletería El Surtidor con una participación del 12,9%, seguido en segundo lugar por Peletería El Alce y El Pequeño Zapatero con un porcentaje de cobertura de 12,4% y en tercer lugar esta Cueros & Acabados con una participación del 11,9%, lo cual estas son las empresas más representativas en la venta de dicho insumo.

12)ANÁLISIS DE LA OFERTA DE INSUMO DE DURALON PARA PUNTERAS Y TALÓN

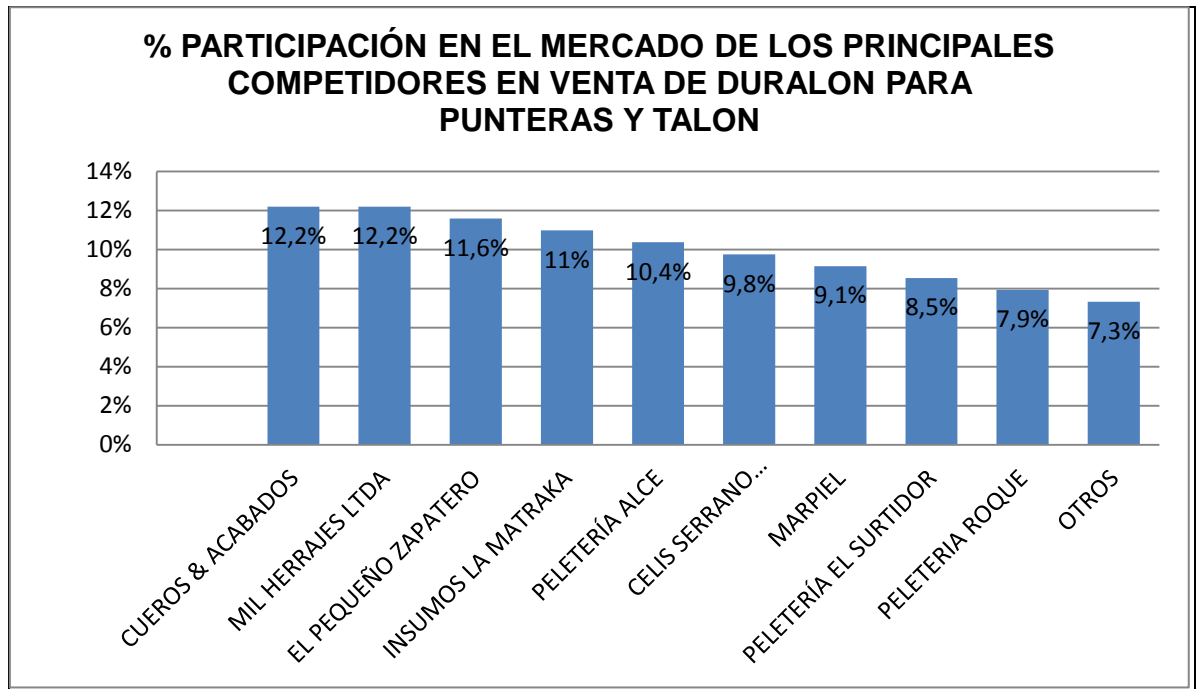
En el siguiente punto ha de analizarse la oferta de insumo de Duralón para punteras y talón de las principales empresas o comercializadoras en venta de dichos materiales en el mercado local de Bucaramanga, como además de su cobertura y participación, los cuales son: (ver cuadro N° 48 – Análisis de la oferta de insumo de Duralón para punteras y talón).

Cuadro 48. Análisis de la oferta de insumo de Duralón para Punteras y Talón

INSUMOS	CANT. APROX. VENTA	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA DE VENTA*		EMPRESAS MAS REPRESENTATIVAS EN VENTAS DEL SECTOR	% PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO
			S	Q		
DURALÓN PARA PUNTERAS Y TALÓN	125	Lámina			CUEROS & ACABADOS	12,2%
					MIL HERRAJES LTDA	12,2%
					EL PEQUEÑO ZAPATERO	11,6%
					INSUMOS LA MATRAKA	11,0%
					PELETERÍA ALCE	10,4%
					CELIS SERRANO HERMANOS LTDA	9,8%
					MARPIEL	9,1%
					PELETERÍA EL SURTIDOR	8,5%
					PELETERÍA ROQUE	7,9%
					OTROS	7,3%

Fuente: Del Autor

Gráfico 37. Porcentaje de Participación en el mercado de los principales competidores en venta de Duralón para Punteras y Talón



Fuente: Del Autor

Con base en el cuadro N° 48 y el gráfico N° 37 se muestra las comercializadoras más importante en la venta de insumo o materiales de Duralón para punteras y talón en el mercado local, las cuales esta lidera por Cueros & Acabados y Mil Herrajes Ltda., con una participación del 12,2%, seguido en segundo lugar por El Pequeño Zapatero con un porcentaje de cobertura de 11,6% y en tercer lugar esta Insumos la Matraka con una participación del 11%, lo cual estas son las empresas más representativas en la venta de dicho insumo.

13)ANÁLISIS DE LA OFERTA DE INSUMO DE TACONES

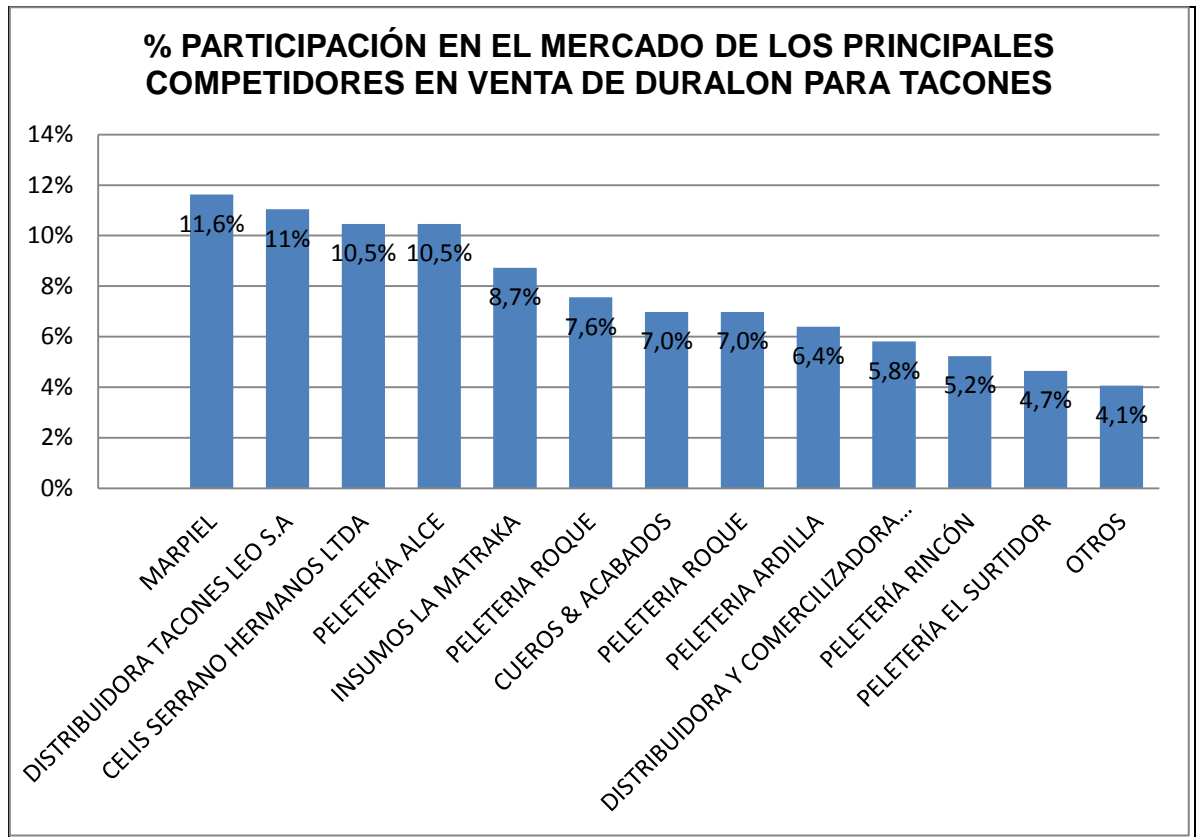
En el siguiente punto ha de analizarse la oferta de insumo de Tacones de las principales empresas o comercializadoras en venta de dichos materiales en el mercado local de Bucaramanga, como además de su cobertura y participación, los cuales son:

Cuadro 49. Análisis de la oferta de insumo de Tacones

INSUMO	CANT. APROX. VENTA	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA DE VENTA*		EMPRESAS MAS REPRESENTATIVAS EN VENTAS DEL SECTOR	% PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO
			S	Q		
TACONES	1.150	PAR			MARPIEL	11,6%
					DISTRIBUIDORA TACONES LEO S.A	11%
					CELIS SERRANO HERMANOS LTDA	10,5%
					PELETERÍA ALCE	10,5%
					INSUMOS LA MATRAKA	8,7%
					PELETERÍA ROQUE	7,6%
					CUEROS & ACABADOS	7 %
					PELETERÍA ROQUE	7%
					PELETERÍA ARDILLA	6,4%
					DISTRIBUIDORA Y COMERCIALIZADORA MASTER	5,8%
					PELETERÍA RINCÓN	5,2%
					PELETERÍA EL SURTIDOR	4,7%
OTROS	4,1%					

Fuente: Del Autor

Gráfico 38. Porcentaje de Participación en el mercado de los principales competidores en venta de Tacones



Fuente: Del Autor

Con base en el cuadro N° 49 y el gráfico N° 38 se muestra las comercializadoras más importante en la venta de insumo o materiales de Tacones en el mercado local, las cuales esta lidera por Marpiel con una participación del 11,6%, seguido en segundo lugar por Distribuidora Tacones Leo s.a. con un porcentaje de cobertura de 11% y en tercer lugar esta Celis Serrano Hermanos Ltda., con una participación del 10,5%, lo cual estas son las empresas más representativas en la venta de dicho insumo.

14)ANÁLISIS DE LA OFERTA DE INSUMO DE CIERRES

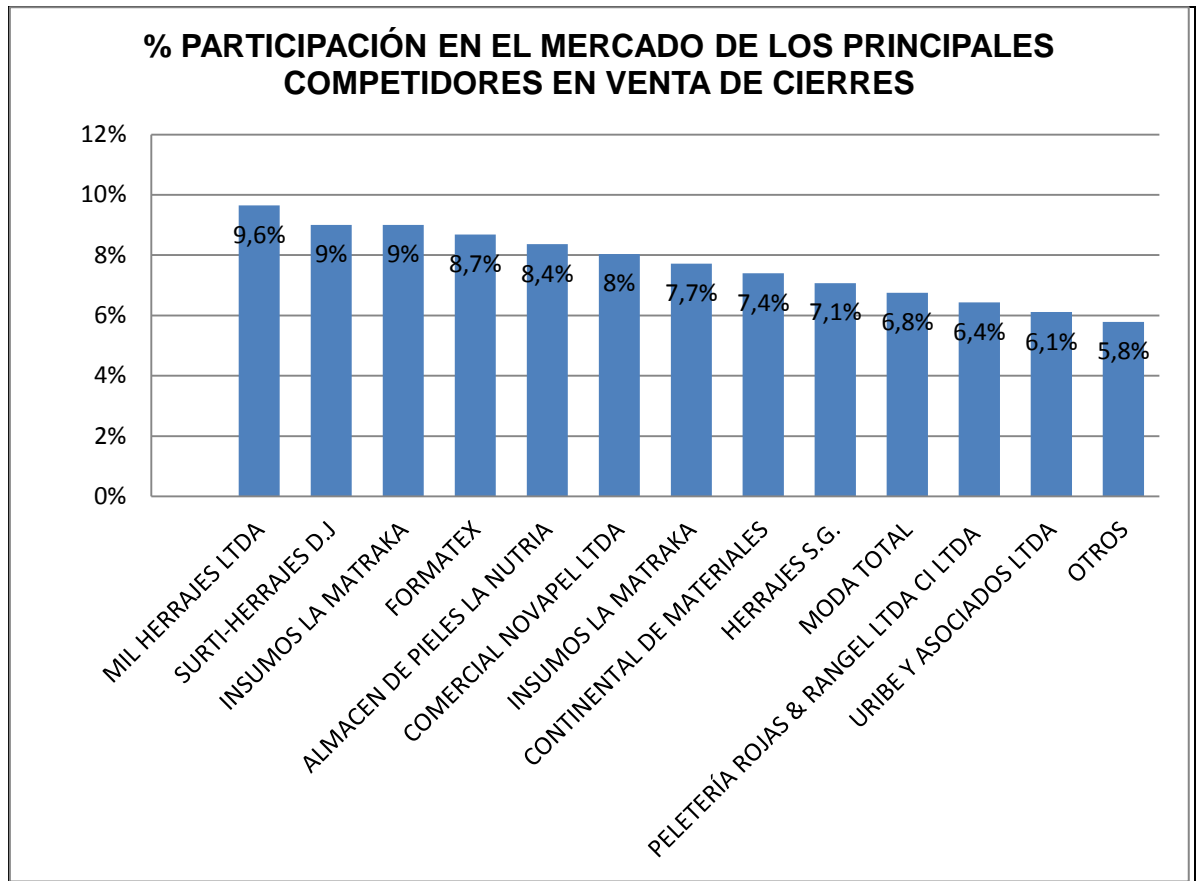
En el siguiente punto ha de analizarse la oferta de insumo de Cierres de las principales empresas o comercializadoras en venta de dichos materiales en el mercado local de Bucaramanga, como además de su cobertura y participación, los cuales son:

Cuadro 50. Análisis de la oferta de insumo de Cierres

INSUMO	CANT. APROX. VENTA	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA DE VENTA*		EMPRESAS MAS REPRESENTATIVAS EN VENTAS DEL SECTOR	% PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO
			S	Q		
CIERRES	1.708	Metro			MIL HERRAJES LTDA.	9,6%
					SURTI-HERRAJES D.J	9%
					INSUMOS LA MATRAKA	9%
					FORMATEX	8,7%
					ALMACÉN DE PIELES LA NUTRIA	8,4%
					COMERCIAL NOVAPEL LTDA.	8%
					INSUMOS LA MATRAKA	7,7%
					CONTINENTAL DE MATERIALES	7,4%
					HERRAJES S.G.	7,1%
					MODA TOTAL	6,8%
					PELETERÍA ROJAS & RANGEL LTDA.	6,4%
					URIBE Y ASOCIADOS LTDA.	6,1%
					OTROS	5,8%

Fuente: Del Autor

Gráfico 39. Porcentaje de Participación en el mercado de los principales competidores en venta de Cierres



Fuente: Del Autor

Con base en el cuadro N° 50 y el gráfico N° 39 se listan las comercializadoras más importante en la venta de insumo de Cierres en el mercado local, las cuales esta lidera por Mil Herrajes Ltda. con una participación del 9,6%, seguido en segundo lugar por Surti-Herrajes D.J e Insumos La Matraka con un porcentaje de cobertura de 9% y en tercer lugar esta Formatex con una participación del 8,7%, lo cual estas son las empresas más representativas en la venta de dicho insumo.

15)ANÁLISIS DE LA OFERTA DE INSUMO DE HEBILLAS

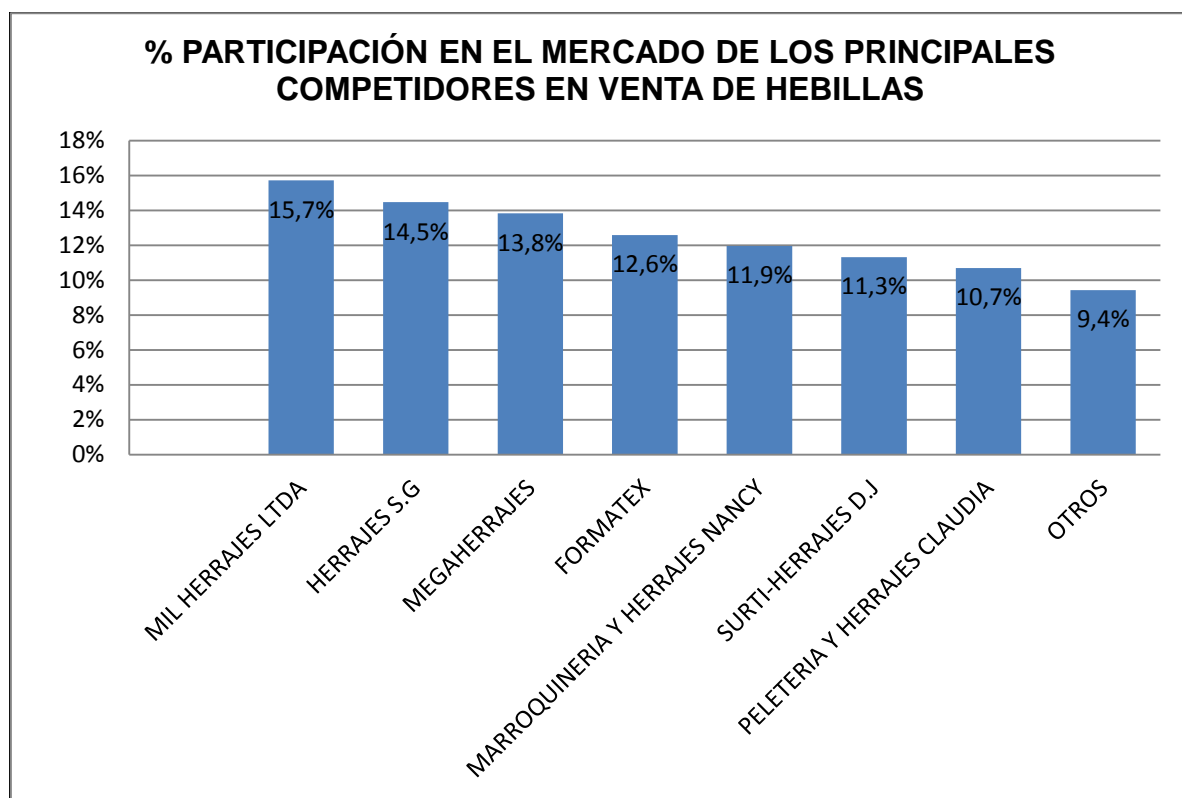
En el siguiente punto ha de analizarse la oferta de insumo de Hebillas de las principales empresas o comercializadoras en venta de dichos materiales en el mercado local de Bucaramanga, como además de su cobertura y participación, los cuales son:

Cuadro 51. Análisis de la oferta de insumo de Hebillas

INSUMOS	CANT. APROX. VENTA	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA DE VENTA*		EMPRESAS MAS REPRESENTATIVAS EN VENTAS DEL SECTOR	% PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO
			S	Q		
HEBILLAS	1.246	UNIDAD			MIL HERRAJES LTDA.	15,7%
					HERRAJES S.G	14,5%
					MEGAHERRAJES	13,8%
					FORMATEX	12,6%
					MARROQUINERÍA Y HERRAJES NANCY	11,9%
					SURTI-HERRAJES D.J	11,3%
					PELETERÍA Y HERRAJES CLAUDIA	10,7%
					OTROS	9,4%

Fuente: Del Autor

Gráfico 40. Porcentaje de Participación en el mercado de los principales competidores en venta de Hebillas



Fuente: Del Autor

Con base en el cuadro N° 51 y el gráfico N° 40 se listan las comercializadoras más importante en la venta de insumo de Hebillas en el mercado local, las cuales esta lidera por Mil Herrajes Ltda. con una participación del 15,7%, seguido en segundo lugar por Herrajes S.G. con un porcentaje de cobertura de 14,5% y en tercer lugar esta Mega herrajes con una participación del 13,8%, lo cual estas son las empresas más representativas en la venta de dicho insumo.

16)ANÁLISIS DE LA OFERTA DE INSUMO DE PEDRERÍA Y/O ADORNOS

En el siguiente punto ha de analizarse la oferta de insumo de Pedrería y/o Adornos de las principales empresas o comercializadoras en venta de dichos materiales en el mercado local de Bucaramanga, como además de su cobertura y participación, los cuales son:

Cuadro 52. Análisis de la oferta de insumo de Pedrería y/o Adornos

INSUMO	CANT. APROX. VENTA	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA DE VENTA*		EMPRESAS MAS REPRESENTATIVAS EN VENTAS DEL SECTOR	% PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO
			S	Q		
PEDRERÍA Y/O ADORNOS	1.092	UNIDAD			MEGA-HERRAJES	12,44%
					MIL HERRAJES LTDA.	11,94%
					HERRAJES S.G.	10,95%
					FORMATEX	10,45%
					SURTI-HERRAJES D.J.	9,95%
					PELETERÍA Y HERRAJES CLAUDIA	9,45%
					MARROQUINERÍA Y HERRAJES NANCY	8,46%
					ALMACÉN DE PIELES LA NUTRIA	7,46%
					MARPIEL	6,97%
					CELIS SERRANO HERMANOS LTDA.	6,47%
OTROS	5,47%					

Fuente: Del Autor

Gráfico 41. Porcentaje de Participación en el mercado de los principales competidores en venta de Pedrería y/o Adornos



Fuente: Del Autor

Con base en el cuadro N° 52 y el gráfico N° 41 se listan las comercializadoras más importante en la venta de insumo de Pedrería y/o Adornos en el mercado local, las cuales esta lidera por Mega herrajes con una participación del 12,4%, seguido en segundo lugar por Mil Herrajes Ltda., con un porcentaje de cobertura de 11,9% y en tercer lugar esta Herrajes S.G. con una participación del 10,9%, lo cual estas son las empresas más representativas en la venta de dicho insumo.

17)ANÁLISIS DE LA OFERTA DE INSUMO DE THINER Y VARSOL

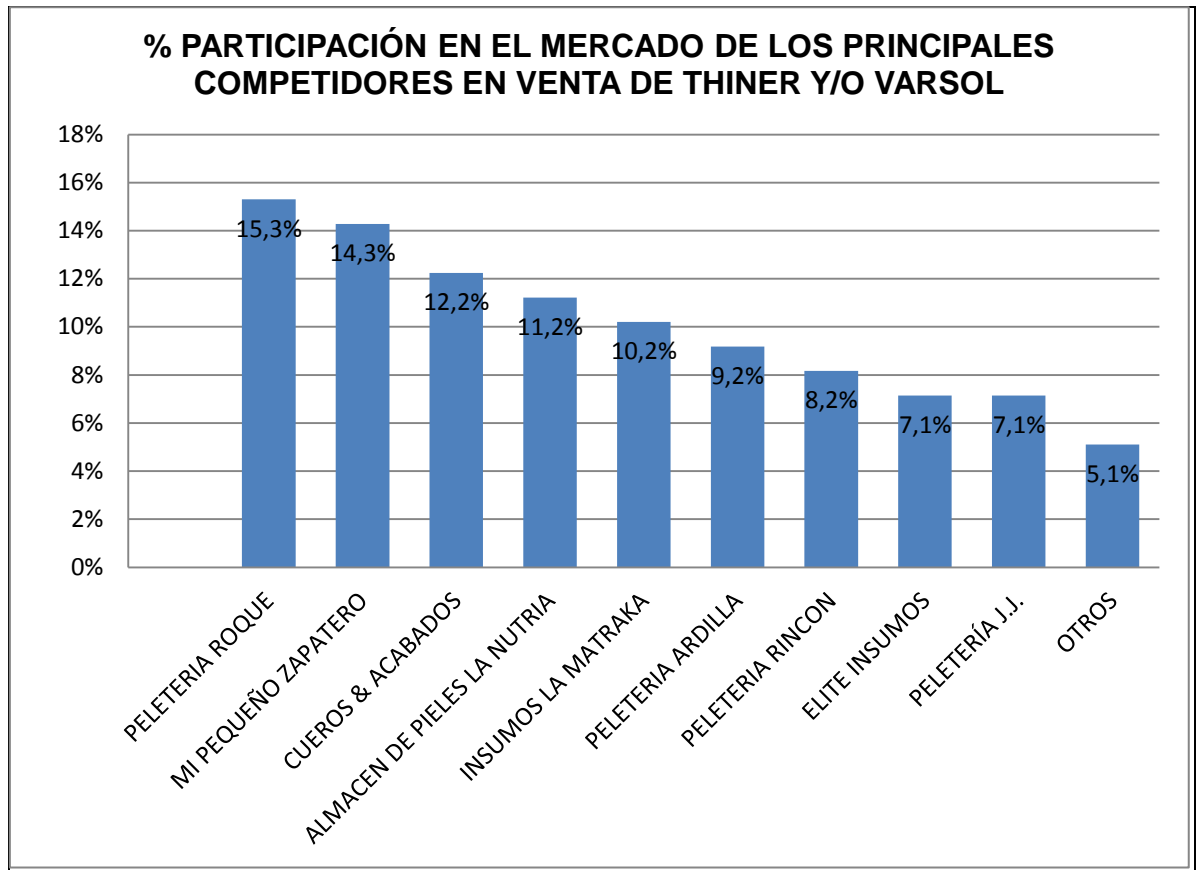
En el siguiente punto ha de analizarse la oferta de insumo de Thiner y/o Varsol de las principales empresas o comercializadoras en venta de dichos materiales en el mercado local de Bucaramanga, como además de su cobertura y participación, los cuales son:

Cuadro 53. Análisis de la oferta de insumo de Thiner y/o Varsol

INSUMO	CANT. APROX. VENTA	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA DE VENTA*		EMPRESAS MAS REPRESENTATIVAS EN VENTAS DEL SECTOR	% PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO
			S	Q		
THINER Y VARSOL	105	LITRO			PELETERÍA ROQUE	15,3%
					MI PEQUEÑO ZAPATERO	14,3%
					CUEROS & ACABADOS	12,2%
					ALMACÉN DE PIELES LA NUTRIA	11,2%
					INSUMOS LA MATRAKA	10,2%
					PELETERÍA ARDILLA	9,2%
					PELETERÍA RINCÓN	8,2%
					ELITE INSUMOS	7,1%
					PELETERÍA J.J.	7,1%
					OTROS	5,1%

Fuente: Del Autor

Gráfico 42. Porcentaje de Participación en el mercado de los principales competidores en venta de Thiner y/o Varsol



Fuente: Del Autor

En base en el cuadro N° 53 y el gráfico N° 42 se listan las comercializadoras más importante en la venta de insumo de Thiner y/o Varsol en el mercado local, las cuales esta lidera por Peletería Roque con una participación del 15,3%, seguido en segundo lugar por Mi Pequeño Zapatero con un porcentaje de cobertura de 14,3% y en tercer lugar esta Cueros & Acabados con una participación del 12,2%, lo cual estas son las empresas más representativas en la venta de dicho insumo.

18)ANÁLISIS DE LA OFERTA DE INSUMO DE TINTAS Y EMULSIONES

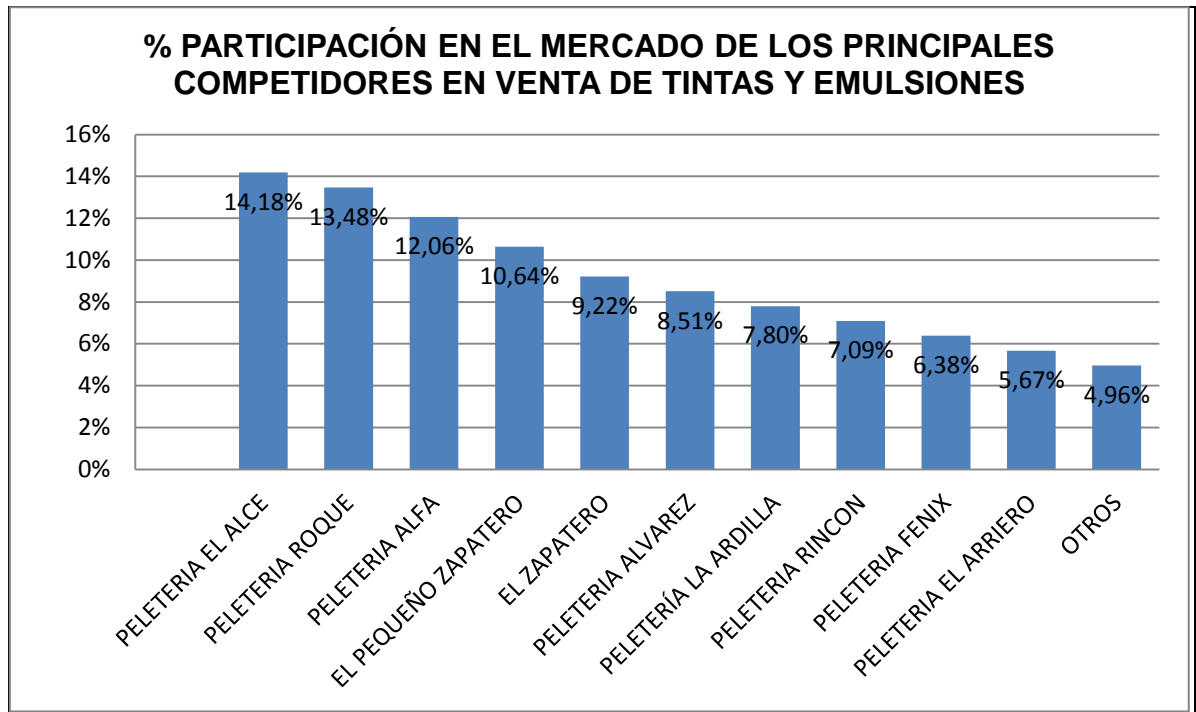
En el siguiente punto ha de analizarse la oferta de insumo de Tintas y Emulsiones de las principales empresas o comercializadoras en venta de dichos materiales en el mercado local de Bucaramanga, como además de su cobertura y participación, los cuales son:

Cuadro 54. Análisis de la oferta de insumo de Tintas y Emulsiones

INSUMO	CANT. APROX. VENTA	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA DE VENTA*		EMPRESAS MAS REPRESENTATIVAS EN VENTAS DEL SECTOR	% PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO
			S	Q		
TINTAS Y EMULSIONES	287	LITRO			PELETERÍA EL ALCE	14,18%
					PELETERÍA ROQUE	13,48%
					PELETERÍA ALFA	12,06%
					EL PEQUEÑO ZAPATERO	10,64%
					EL ZAPATERO	9,22%
					PELETERÍA ÁLVAREZ	8,51%
					PELETERÍA LA ARDILLA	7,80%
					PELETERÍA RINCÓN	7,09%
					PELETERÍA FÉNIX	6,38%
					PELETERÍA EL ARRIERO	5,67%
					OTROS	4,96%

Fuente: Del Autor

Gráfico 43. Porcentaje de Participación en el mercado de los principales competidores en venta de Tintas y Emulsiones



Fuente: Del Autor

Con base en el cuadro N° 54 y el gráfico N° 43 se listan las comercializadoras más importante en la venta de insumo de Tintas y Emulsiones en el mercado local, las cuales esta lidera por Peletería El Alce con una participación del 14,18%, seguido en segundo lugar por Peletería El Roque con un porcentaje de cobertura de 13,48% y en tercer lugar esta Peletería Alfa con una participación del 12,06%, lo cual estas son las empresas más representativas en la venta de dicho insumo.

19)ANÁLISIS DE LA OFERTA DE INSUMO DE LAMINAS DE LIJA

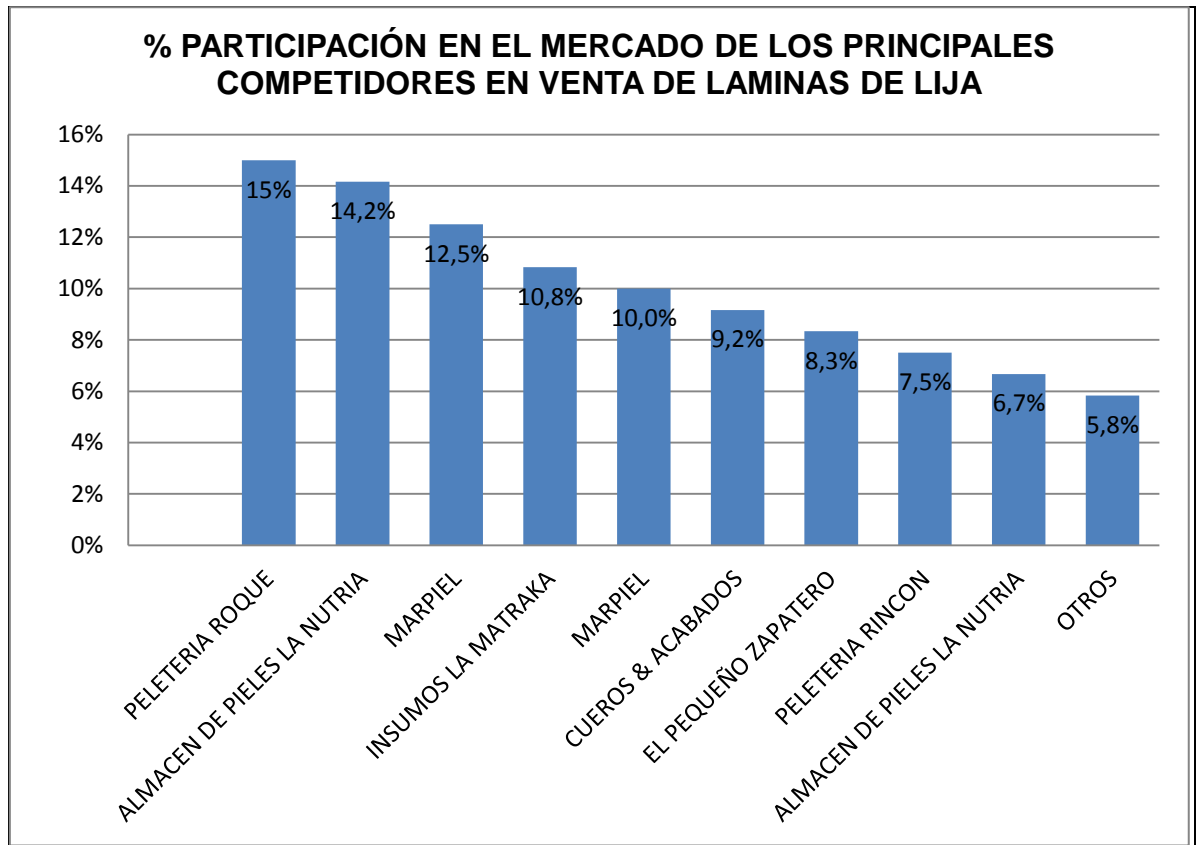
En el siguiente punto ha de analizarse la oferta de insumo de Láminas de Lija de las principales empresas o comercializadoras en venta de dichos materiales en el mercado local de Bucaramanga, como además de su cobertura y participación, los cuales son:

Cuadro 55. Análisis de la oferta de insumo de Láminas de Lija

INSUMO	CANT. APROX. VENTA	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA DE VENTA*		EMPRESAS MAS REPRESENTATIVAS EN VENTAS DEL SECTOR	% PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO
			S	Q		
LAMINAS DE LIJA	91	LÁMINA			PELETERÍA ROQUE	15%
					ALMACÉN DE PIELES LA NUTRIA	14,2%
					MARPIEL	12,5%
					INSUMOS LA MATRAKA	10,8%
					MARPIEL	10,0%
					CUEROS & ACABADOS	9,2%
					EL PEQUEÑO ZAPATERO	8,3%
					PELETERÍA RINCÓN	7,5%
					ALMACÉN DE PIELES LA NUTRIA	6,7%
					OTROS	5,8%

Fuente: Del Autor

Gráfico 44. Porcentaje de Participación en el mercado de los principales competidores en venta de Láminas de Lija



Fuente: Del Autor

Con base en el cuadro N° 55 y el gráfico N° 44 se listan las comercializadoras más importante en la venta de insumo de Láminas de Lija en el mercado local, las cuales esta lidera por Peletería Roque con una participación del 15%, seguido en segundo lugar por Almacén de Pieles la Nutria con un porcentaje de cobertura de 14,2% y en tercer lugar esta Marpiel con una participación del 12,5%, lo cual estas son las empresas más representativas en la venta de dicho insumo.

20)ANÁLISIS DE LA OFERTA DE INSUMOS DE CAJAS DE EMPAQUE

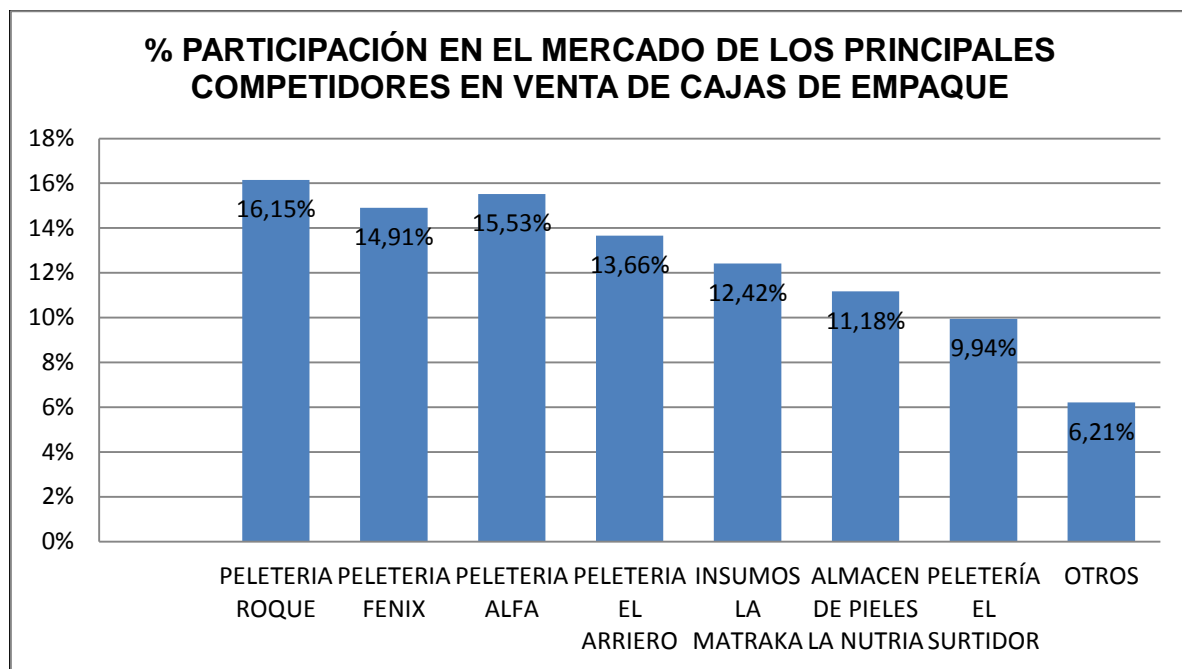
En el siguiente punto ha de analizarse la oferta de insumo de Cajas de Empaque de las principales empresas o comercializadoras en venta de dichos materiales en el mercado local de Bucaramanga, como además de su cobertura y participación, los cuales son:

Cuadro 56. Análisis de la oferta de insumo de Cajas de Empaques

INSUMOS	CANT. APROX. VENTA	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA DE VENTA*		EMPRESAS MAS REPRESENTATIVAS EN VENTAS DEL SECTOR	% PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO
			S	Q		
CAJAS DE EMPAQUE	2.204	UNIDAD			PELETERÍA ROQUE	16,15%
					PELETERÍA FÉNIX	14,91%
					PELETERÍA ALFA	15,53%
					PELETERÍA EL ARRIERO	13,66%
					INSUMOS LA MATRAKA	12,42%
					ALMACÉN DE PIELES LA NUTRIA	11,18%
					PELETERÍA EL SURTIDOR	9,94%
					OTROS	6,21%

Fuente: Del Autor

Gráfico 45. Porcentaje de Participación en el mercado de los principales competidores en venta de Cajas de Empaque



Fuente: Del Autor

Con base en el cuadro N° 56 y el gráfico N° 45 se listan las comercializadoras más importante en la venta de insumo de Cajas de Empaque en el mercado local, las cuales esta lidera por Peletería Roque con una participación del 16,15%, seguido en segundo lugar por Peletería Fénix con un porcentaje de cobertura de 14,91% y en tercer lugar esta Peletería Alfa con una participación del 15,53%, lo cual estas son las empresas más representativas en la venta de dicho insumo.

- **MEDIOS DE PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN UTILIZADA POR LA COMPETENCIA**

Los canales de comercialización más utilizados por las comercializadoras, almacenes y peleterías de insumos para la industria del calzado, la marroquinería y sus derivados en la ciudad de Bucaramanga, para poder dar a conocer o

Promocionar sus productos y servicios en el mercado local utilizan medios de comunicación masiva como: el periódico, revistas especializadas del sector, la internet, la radio, etc.

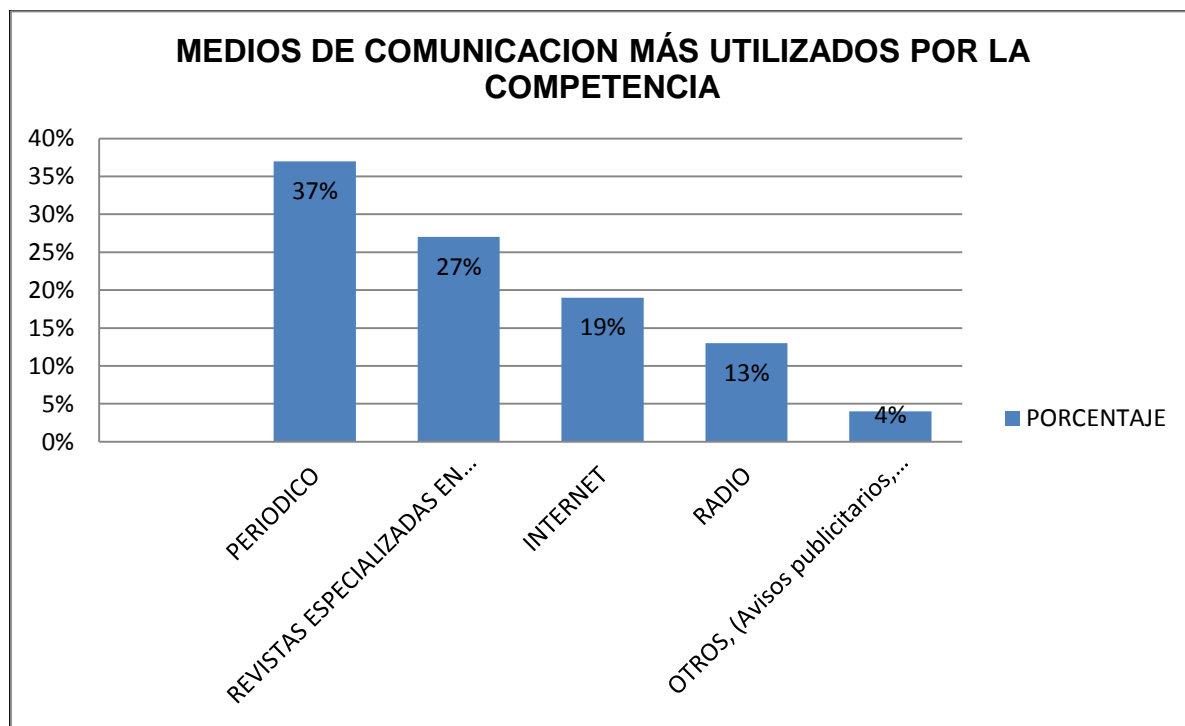
Cuadro 57. Medios de Comunicación más usados por la competencia para dar a conocer sus productos y/o servicios

CANALES DE COMUNICACIÓN	CANTIDAD USO	FRECUENCIA*				% USO
		S	Q	M	SE	
PERIÓDICO	2 ó 3					37%
REVISTAS ESPECIALIZADAS EN EL SECTOR	1					27%
INTERNET	2					19%
RADIO	1					13%
OTROS, (Avisos publicitarios, Volantes)	Indefinido					4%

*Frecuencia: S=semanal, Q=quincenal, M=mensual y SE=semestral

Fuente: Del Autor

Gráfico 46. Medios de Comunicación más usados por la competencia



Fuente: Del Autor

En base a la información obtenida en el cuadro N° 57 y el gráfico N° 46 se determina que el medio o canal de comunicación más utilizado por la competencia para dar a conocer sus productos y/o servicios en el mercado local es el periódico (Vanguardia liberal, periódicos del sector calzado a nivel regional) este con un porcentaje de utilización del 37%, seguido por las revistas especializadas en Calzado de publicaciones mensuales con un 27% y la utilización de la Internet con un 19% que desplaza el uso de cuñas radiales que se ubica en el cuarto lugar con un uso del 13% por parte de las comercializadoras, almacenes y peleterías de insumos para la industria del calzado, la marroquinería y sus derivados en la ciudad de Bucaramanga, quienes las emplean para darse a conocer.

2.4.2.4 Estimación de la Oferta. En la estimación de la oferta se tiene en cuenta los datos suministrados por la Asociación de Peleteros de Colombia sucursal Bucaramanga (ASPECOL)¹⁹, el cual indica que tiene registrados un total de 150 empresas entre comercializadoras, almacenes y peleterías dedicadas a la venta de insumos y/o materiales para la industria del calzado, la marroquinería y sus derivados en la ciudad de Bucaramanga.

Para cuantificar la oferta de insumos y materiales para la industria del calzado, la marroquinería y sus derivados en la ciudad de Bucaramanga, se tiene en cuenta la venta aproximada de cada uno de los insumos y la frecuencia de venta ya sea semanal o quincenal, el número de empresas registradas en la Asociación de Peleteros de Colombia sucursal Bucaramanga (ASPECOL), que es aproximadamente de 150 empresarios que conforman el gremio; que además es la que representa un dato más realista en comparación con las empresas que aparecen registradas en la Cámara de Comercio de Bucaramanga que es un total de 105 empresas.

19 www.aspecol.org/asociados

Pero sin embargo se calcula la estimación de la oferta sobre las 105 empresas registradas en Cámara de Comercio que son el número de comercializadoras, peleterías y almacenes que ofrecen los insumos para la industria del calzado, la marroquinería y sus derivados en la ciudad de Bucaramanga. Además ha de tenerse en cuenta que no todas las 105 comercializadoras venden todas las líneas de insumos; razón por la cual algunos insumos darán como resultado con sobre oferta, pero en dicho caso no se tendrá en cuenta y se trabajara con el total de comercializadoras registradas legalmente (ver cuadro N° 58).

Cuadro 58. Oferta estimada por insumo anualmente

OFERTA ESTIMADA POR INSUMO ANUALMENTE					
INSUMOS	CANTIDAD PROMEDIO DE VENTA	FRECUENCIA DE VENTA*		Nº DE COMERCIALIZADORAS QUE OFRECEN EL INSUMO	OFERTA ESTIMADA POR INSUMO
		S	Q		
CUERO NATURAL	24.696 Dcm ²	48		105	124.467.840 dcm ²
CUERO SINTÉTICO	19.509 mt	48		105	98.325.360 mt
FORROS	9.000 mt	48		105	45.360.000 mt
PEGANTES	147 galón		24	105	370.440 galón
PLANTILLAS	4.275 par	48		105	21.546.000 par
SUELAS	3.755 par	48		105	18.925.200 par
PLANTAS	2.990 par	48		105	15.069.600 par
PUNTILLAS Y TACHUELAS	189 caja	48		105	952.560 caja
HILADILLOS	70 cono		24	105	176.400 cono
HILOS	70 cono		24	105	176.400 cono
LAMINAS DE PRODUEVA	160 lámina	48		105	806.400 lámina
DURALÓN PARA PUNTERAS Y TALÓN	125 lámina	48		105	630.000 lámina
TACONES	1.150 par	48		105	5.796.000 par
CIERRES	1.708 mt	48		105	8.608.320 mt
HEBILLAS	1.246 par	48		105	6.279.840 par
PEDRERÍA Y/O ADORNOS	1.092 unidad	48		105	5.503.680 unidad
THINER Y VARSOL	105 lt	48		105	529.200 lt

TINTAS Y EMULSIONES	287 lt	48		105	1.446.480 lt
LAMINAS DE LIJA	91 lámina	48		105	458.640 lámina
CAJAS DE EMPAQUE	2.204 unidad	48		105	11.108.160 unidad
NOTA					
*Frecuencia de venta: S = (semanal) Número de semanas al año y Q = (Quincenal) Número de quincenas al año					

Fuente: Del Autor

2.4.2.5 Proyección de la Oferta. La Oferta de insumos para la industria del calzado, la marroquinería y sus derivados en la ciudad de Bucaramanga; se proyecta en base a la oferta estimada y al crecimiento del gremio de comercializadores, peleteros y almacenes encargados en la venta de insumos y materiales para la industria del calzado, la marroquinería y sus derivados. Además dicho gremio industrial presenta una tendencia bajista, esto debido a que la calidad de los materiales no llena del todo las expectativas de los fabricantes por lo que buscan a otros proveedores en el resto del país, la falta de asegurar el aprovisionamiento de los insumos y materiales a través del tiempo para pedidos grandes que deben atender los fabricantes es otra de las razones por la que la Asociación de Peleteros de Colombia sucursal Bucaramanga (ASPECOL)²⁰ explica que el gremio ha perdido compradores y disminuido sus ventas de insumos en lo que va corrido del año 2010, las ventas han disminuido en un 30% menos que el año anterior 2009, pero sin embargo el crecimiento de este gremio ha sido del 1,5% durante el año.

En base de la información anterior proyectamos los cálculos de la oferta en los próximos cinco años a partir del año 2011, para estos cálculos se utiliza la siguiente ecuación de proyección al futuro:

$$F = P (1 + i)^t$$

²⁰ www.aspecol.org

A partir de esta fórmula y con la información acerca del crecimiento del gremio de peleteros, comercializadores y almacenes en la venta de insumos y materiales, calculamos la proyección de la oferta a futuro en los próximos cinco años.

F = ? valor total de la demanda

P = demanda estimada actual

i = 1,5% crecimiento anual del gremio de peleteros, comercializadores y almacenes en la venta de insumos y materiales para el calzado, la marroquinería y sus derivados.

t = proyección de la oferta en el tiempo a cinco años

Cuadro 59. Proyección de la Oferta

PROYECCIÓN DE LA OFERTA						
INSUMOS	AÑOS					
	2011 (0)	2012 (1)	2013 (2)	2014 (3)	2015 (4)	2016 (5)
CUERO NATURAL	124.467.840 dcm ²	126.334.858 dcm ²	128.229.880 dcm ²	130.153.329 dcm ²	132.105.629 dcm ²	134.087.213 dcm ²
CUERO SINTÉTICO	98.325.360 mt	99.800.240 mt	101.297.244 mt	102.816.703 mt	104.358.953 mt	105.924.338 mt
FORROS	45.360.000 mt	46.040.400 mt	46.731.006 mt	47.431.971 mt	48.143.451 mt	48.865.602 mt
PEGANTES	370.440 galón	375.997 galón	381.637 galón	387.361 galón	393.172 galón	399.069 galón
PLANTILLAS	21.546.000 par	21.869.190 par	22.197.228 par	22.530.186 par	22.868.139 par	23.211.161 par
SUELAS	18.925.200 par	19.209.078 par	19.497.214 par	19.789.672 par	20.086.517 par	20.387.815 par
PLANTAS	15.069.600 par	15.295.644 par	15.525.079 par	15.757.955 par	15.994.324 par	16.234.239 par
PUNTILLAS Y TACHUELAS	952.560 caja	966.848 caja	981.351 caja	996.071 caja	1.011.012 caja	1.026.178 caja
HILADILLOS	176.400 cono	179.046 cono	181.732 cono	184.458 cono	187.225 cono	190.033 cono
HILOS	176.400 cono	179.046 cono	181.732 cono	184.458 cono	187.225 cono	190.033 cono
LAMINAS DE PRODUEVA	806.400 lámina	818.496 lámina	830.773 lámina	843.235 lámina	855.884 lámina	868.722 lámina
DURALÓN PARA PUNTERAS Y TALÓN	630.000 lámina	639.450 lámina	649.042 lámina	658.777 lámina	668.659 lámina	678.689 lámina
TACONES	5.796.000 par	5.882.940 par	5.971.184 par	6.060.752 par	6.151.663 par	6.243.938 par
CIERRES	8.608.320 mt	8.737.445 mt	8.868.506 mt	9.001.534 mt	9.136.557 mt	9.273.605 mt

HEBILLAS	6.279.840 par	6.374.038 par	6.469.648 par	6.566.693 par	6.665.193 par	6.765.171 par
PEDRERÍA Y/O ADORNOS	5.503.680 unidad	5.586.235 unidad	5.670.029 unidad	5.755.079 unidad	5.841.405 unidad	5.929.026 unidad
THINER Y VARSOL	529.200 lt	537.138 lt	545.195 lt	553.373 lt	561.674 lt	570.099 lt
TINTAS Y EMULSIONES	1.446.480 lt	1.468.177 lt	1.490.200 lt	1.512.553 lt	1.535.241 lt	1.558.270 lt
LAMINAS DE LIJA	458.640 lámina	465.520 lámina	472.502 lámina	479.590 lámina	486.784 lámina	494.086 lámina
CAJAS DE EMPAQUE	11.108.160 unidad	11.274.782 unidad	11.443.904 unidad	11.615.563 unidad	11.789.796 unidad	11.966.643 unidad

Fuente: Del Autor

2.5 RELACIÓN ENTRE DEMANDA Y OFERTA

En la determinación de la demanda insatisfecha de acuerdo con los datos obtenidos en las proyecciones realizadas, se hará una comparación de la demanda y la oferta, periodo por periodo; con el fin de tener una estimación de lo que será la demanda insatisfecha cuando las cantidades de demanda en el mercado no están suficientemente atendidas, es decir estas son mayores a las cantidades ofrecidas por las comercializadoras, almacenes y peleterías de insumos y materiales para la industria del calzado, la marroquinería y sus derivados en la ciudad de Bucaramanga.

2.5.1 Demanda Insatisfecha. A continuación se determina la demanda insatisfecha de cada uno de los insumos más representativos en la venta de insumos para el calzado, la marroquinería y sus derivados, esto proyectado a cinco años hasta el año 2016 con base al año 2011 (ver cuadro N° 60 al N° 65).

Cuadro 60. Demanda Insatisfecha actual o del año cero (0)

INSUMOS	DEMANDA	OFERTA	DEMANDA INSATISFECHA
	2011 (0)	2011 (0)	2011 (0)
CUERO NATURAL	305.366.400 dcm ²	124.467.840 dcm ²	180.898.560 dcm ²
CUERO SINTÉTICO	55.762.560 mt	98.325.360 mt	-42.562.800 mt
FORROS	36.289.920 mt	45.360.000 mt	-9.070.080 mt
PEGANTES	199.152 galón	370.440 galón	-171.288 galón
PLANTILLAS	57.145.968 par	21.546.000 par	35.599.968 par
SUELAS	40.714.992 par	18.925.200 par	21.789.792 par
PLANTAS	34.231.200 par	15.069.600 par	19.161.600 par
PUNTILLAS Y TACHUELAS	765.168 caja	952.560 caja	-187.392 caja
HILADILLOS	199.152 cono	176.400 cono	22.752 cono
HILOS	243.408 cono	176.400 cono	67.008 cono
LAMINAS DE PRODUEVA	3.745.296 lámina	806.400 lámina	2.938.896 lámina
DURALÓN PARA PUNTERAS Y TALÓN	644.352 lámina	630.000 lámina	14.352 lámina
TACONES	26.176.800 par	5.796.000 par	20.380.800 par
CIERRES	13.321.056 mt	8.608.320 mt	4.712.736 mt
HEBILLAS	46.070.496 par	6.279.840 par	39.790.656 par
PEDRERÍA Y/O ADORNOS	17.259.840 unidad	5.503.680 unidad	11.756.160 unidad
THINER Y VARSOL	486.816 lt	529.200 lt	-42.384 lt
TINTAS Y EMULSIONES	1.548.960 lt	1.446.480 lt	102.480 lt
LAMINAS DE LIJA	88.512 lámina	458.640 lámina	-370.128 lámina
CAJAS DE EMPAQUE	25.935.168 unidad	11.108.160 unidad	14.827.008 unidad

Fuente: Del Autor

Cuadro 61. Demanda Insatisfecha del primer año

INSUMOS	DEMANDA	OFERTA	DEMANDA INSATISFECHA
	2012 (1)	2012 (1)	2012 (1)
CUERO NATURAL	310.557.629 dcm	126.334.858 dcm	184.222.771 dcm
CUERO SINTÉTICO	56.710.524 mt	99.800.240 mt	-43.089.717 mt
FORROS	36.906.849 mt	46.040.400 mt	-9.133.551 mt
PEGANTES	202.538 galón	375.997 galón	-173.459 galón
PLANTILLAS	58.117.449 par	21.869.190 par	36.248.259 par
SUELAS	41.407.147 par	19.209.078 par	22.198.069 par
PLANTAS	34.813.130 par	15.295.644 par	19.517.486 par
PUNTILLAS Y TACHUELAS	778.176 caja	966.848 caja	-188.673 caja

HILADILLOS	202.538 cono	179.046 cono	23.492 cono
HILOS	247.546 cono	179.046 cono	68.500 cono
LAMINAS DE PRODUEVA	3.808.966 lámina	818.496 lámina	2.990.470 lámina
DURALÓN PARA PUNTERAS Y TALÓN	655.306 lámina	639.450 lámina	15.856 lámina
TACONES	26.621.806 par	5.882.940 par	20.738.866 par
CIERRES	13.547.514 mt	8.737.445 mt	4.810.069 mt
HEBILLAS	46.853.694 par	6.374.038 par	40.479.657 par
PEDRERÍA Y/O ADORNOS	17.553.257 unidad	5.586.235 unidad	11.967.022 unidad
THINER Y VARSOL	495.092 lt	537.138 lt	-42.046 lt
TINTAS Y EMULSIONES	1.575.292 lt	1.468.177 lt	107.115 lt
LAMINAS DE LIJA	90.017 lámina	465.520 lámina	-375.503 lámina
CAJAS DE EMPAQUE	26.376.066 unidad	11.274.782 unidad	15.101.283 unidad

Fuente: Del Autor

Cuadro 62. Demanda Insatisfecha del segundo año

INSUMOS	DEMANDA	OFERTA	DEMANDA INSATISFECHA
	2013 (2)	2013 (2)	2013 (2)
CUERO NATURAL	315.837.108 dcm	128.229.880 dcm	187.607.228 dcm
CUERO SINTÉTICO	57.674.602 mt	101.297.244 mt	-43.622.642 mt
FORROS	37.534.265 mt	46.731.006 mt	-9.196.741 mt
PEGANTES	205.981 galón	381.637 galón	-175.656 galón
PLANTILLAS	59.105.446 par	22.197.228 par	36.908.218 par
SUELAS	42.111.068 par	19.497.214 par	22.613.854 par
PLANTAS	35.404.954 par	15.525.079 par	19.879.875 par
PUNTILLAS Y TACHUELAS	791.405 caja	981.351 caja	-189.946 caja
HILADILLOS	205.981 cono	181.732 cono	24.249 cono
HILOS	251.754 cono	181.732 cono	70.023 cono
LAMINAS DE PRODUEVA	3.873.718 lámina	830.773 lámina	3.042.945 lámina
DURALÓN PARA PUNTERAS Y TALÓN	666.446 lámina	649.042 lámina	17.404 lámina
TACONES	27.074.376 par	5.971.184 par	21.103.192 par
CIERRES	13.777.822 mt	8.868.506 mt	4.909.315 mt
HEBILLAS	47.650.207 par	6.469.648 par	41.180.559 par
PEDRERÍA Y/O ADORNOS	17.851.663 unidad	5.670.029 unidad	12.181.634 unidad
THINER Y VARSOL	503.508 lt	545.195 lt	-41.687 lt
TINTAS Y EMULSIONES	1.602.072 lt	1.490.200 lt	111.872 lt
LAMINAS DE LIJA	91.547 lámina	472.502 lámina	-380.955 lámina
CAJAS DE EMPAQUE	26.824.459 unidad	11.443.904 unidad	15.380.555 unidad

Fuente: Del Autor

Cuadro 63. Demanda Insatisfecha del tercer año

INSUMOS	DEMANDA	OFERTA	DEMANDA INSATISFECHA
	2014 (3)	2014 (3)	2014 (3)
CUERO NATURAL	321.206.339 dcm	130.153.329 dcm	191.053.011 dcm
CUERO SINTÉTICO	58.655.071 mt	102.816.703 mt	-44.161.632 mt
FORROS	38.172.348 mt	47.431.971 mt	-9.259.623 mt
PEGANTES	209.482 galón	387.361 galón	-177.879 galón
PLANTILLAS	60.110.239 par	22.530.186 par	37.580.052 par
SUELAS	42.826.957 par	19.789.672 par	23.037.284 par
PLANTAS	36.006.838 par	15.757.955 par	20.248.883 par
PUNTILLAS Y TACHUELAS	804.859 caja	996.071 caja	-191.213 caja
HILADILLOS	209.482 cono	184.458 cono	25.025 cono
HILOS	256.034 cono	184.458 cono	71.576 cono
LAMINAS DE PRODUEVA	3.939.572 lámina	843.235 lámina	3.096.337 lámina
DURALÓN PARA PUNTERAS Y TALÓN	677.776 lámina	658.777 lámina	18.998 lámina
TACONES	27.534.641 par	6.060.752 par	21.473.889 par
CIERRES	14.012.045 mt	9.001.534 mt	5.010.511 mt
HEBILLAS	48.460.261 par	6.566.693 par	41.893.568 par
PEDRERÍA Y/O ADORNOS	18.155.141 unidad	5.755.079 unidad	12.400.062 unidad
THINER Y VARSOL	512.068 lt	553.373 lt	-41.305 lt
TINTAS Y EMULSIONES	1.629.308 lt	1.512.553 lt	116.755 lt
LAMINAS DE LIJA	93.103 lámina	479.590 lámina	-386.487 lámina
CAJAS DE EMPAQUE	27.280.475 unidad	11.615.563 unidad	15.664.912 unidad

Fuente: Del Autor

Cuadro 64. Demanda Insatisfecha del cuarto año

INSUMOS	DEMANDA	OFERTA	DEMANDA INSATISFECHA
	2015 (4)	2015 (4)	2015 (4)
CUERO NATURAL	326.666.847 dcm	132.105.629 dcm	194.561.219 dcm
CUERO SINTÉTICO	59.652.207 mt	104.358.953 mt	-44.706.746 mt
FORROS	38.821.277 mt	48.143.451 mt	-9.322.174 mt
PEGANTES	213.044 galón	393.172 galón	-180.128 galón
PLANTILLAS	61.132.113 par	22.868.139 par	38.263.974 par
SUELAS	43.555.015 par	20.086.517 par	23.468.497 par
PLANTAS	36.618.954 par	15.994.324 par	20.624.630 par
PUNTILLAS Y TACHUELAS	818.541 caja	1.011.012 caja	-192.471 caja

HILADILLOS	213.044 cono	187.225 cono	25.819 cono
HILOS	260.387 cono	187.225 cono	73.162 cono
LAMINAS DE PRODUEVA	4.006.544 lámina	855.884 lámina	3.150.661 lámina
DURALÓN PARA PUNTERAS Y TALÓN	689.298 lámina	668.659 lámina	20.639 lámina
TACONES	28.002.730 par	6.151.663 par	21.851.066 par
CIERRES	14.250.249 mt	9.136.557 mt	5.113.692 mt
HEBILLAS	49.284.085 par	6.665.193 par	42.618.892 par
PEDRERÍA Y/O ADORNOS	18.463.778 unidad	5.841.405 unidad	12.622.373 unidad
THINER Y VARSOL	520.773 lt	561.674 lt	-40.900 lt
TINTAS Y EMULSIONES	1.657.006 lt	1.535.241 lt	121.765 lt
LAMINAS DE LIJA	94.686 lámina	486.784 lámina	-392.098 lámina
CAJAS DE EMPAQUE	27.744.243 unidad	11.789.796 unidad	15.954.447 unidad

Fuente: Del Autor

Cuadro 65. Demanda Insatisfecha del quinto año

INSUMOS	DEMANDA	OFERTA	DEMANDA INSATISFECHA
	2016 (5)	2016 (5)	2016 (5)
CUERO NATURAL	332.220.184 dcm	134.087.213 dcm	198.132.970 dcm
CUERO SINTÉTICO	60.666.294 mt	105.924.338 mt	-45.258.043 mt
FORROS	39.481.239 mt	48.865.602 mt	-9.384.363 mt
PEGANTES	216.665 galón	399.069 galón	-182.404 galón
PLANTILLAS	62.171.359 par	23.211.161 par	38.960.198 par
SUELAS	44.295.450 par	20.387.815 par	23.907.635 par
PLANTAS	37.241.476 par	16.234.239 par	21.007.237 par
PUNTILLAS Y TACHUELAS	832.457 caja	1.026.178 caja	-193.721 caja
HILADILLOS	216.665 cono	190.033 cono	26.632 cono
HILOS	264.813 cono	190.033 cono	74.780 cono
LAMINAS DE PRODUEVA	4.074.656 lámina	868.722 lámina	3.205.934 lámina
DURALÓN PARA PUNTERAS Y TALÓN	701.016 lámina	678.689 lámina	22.327 lámina
TACONES	28.478.776 par	6.243.938 par	22.234.838 par
CIERRES	14.492.504 mt	9.273.605 mt	5.218.898 mt
HEBILLAS	50.121.915 par	6.765.171 par	43.356.743 par
PEDRERÍA Y/O ADORNOS	18.777.663 unidad	5.929.026 unidad	12.848.636 unidad
THINER Y VARSOL	529.626 lt	570.099 lt	-40.472 lt
TINTAS Y EMULSIONES	1.685.175 lt	1.558.270 lt	126.905 lt
LAMINAS DE LIJA	96.296 lámina	494.086 lámina	-397.790 lámina
CAJAS DE EMPAQUE	28.215.895 unidad	11.966.643 unidad	16.249.252 unidad

Fuente: Del Autor

En base a la demanda insatisfecha del año base o año cero (ver cuadro N° 60) todos los insumos presentan una demanda insatisfecha excepto los insumos como: cuero sintético, forros, pegantes, puntillas y tachuelas, thiner y varsol y láminas de lija que reflejan una sobre oferta. Pero como el objetivo de la nueva comercializadora es ofrecer todos los insumos la estrategia comercial a aplicar es atender la demanda insatisfecha y competir por precios con los insumos que muestran sobreoferta en el estudio de mercados, de esta forma se genera valor agregado al proyecto porque se abarca más parte del mercado objetivo.

Además en cuanto a los productos que presentan sobreoferta se tiene en cuenta en atender el 20% por ciento de dicha demanda satisfecha, con el fin de cumplir con el objeto o razón social de la nueva comercializadora de reunir en un solo sitio todos los insumos para la industria del calzado, la marroquinería y sus derivados. Esto también se verá reflejado posteriormente en el estudio Técnico y Financiero del presente proyecto.

Asimismo debido al poco crecimiento anual del gremio y a los problemas que atraviesa los comercializadores de insumos y materiales para la industria del calzado, la marroquinería y sus derivados en la ciudad de Bucaramanga, los Insumos con sobreoferta presentarán también una demanda insatisfecha en los subsiguientes años, debido al alto crecimiento y auge que tiene la industria del calzado de Bucaramanga a nivel nacional e internacional.

2.6 CANALES DE COMERCIALIZACIÓN

Un canal de comercialización es una combinación de las instituciones o establecimientos a través de los cuales se comercializa los insumos y/o servicios, desde el fabricante hasta el consumidor final, por lo tanto se debe analizar cuál es

La mejor forma o estructura de los canales actuales para promocionar los servicios y/o insumos del proyecto.

2.6.1 Estructura de los Canales Actuales. Para hacer llegar los productos y servicios al consumidor final, existen básicamente varios tipos de canales de comercialización utilizados por la competencia, los cuales se pueden clasificar en directos e indirectos.

- **DIRECTO**

Productor – Consumidor final

- **INDIRECTO**

Productor → Minorista → Consumidor final

Productor → Mayorista → Minorista → Consumidor final

Productor → Agente → Mayorista → Minorista → Consumidor final

Como se referencia en el estudio de oferta y según los datos secundarios; se aprecia que los sistemas de distribución más utilizados por las empresas que comercializan los insumos y materiales para la industria del calzado, la marroquinería y sus derivados en la ciudad de Bucaramanga son: los canales de comercialización directa.

2.6.2 Ventajas y Desventajas de los canales actuales. Las ventajas y desventajas de los canales actuales utilizados por la competencia, que en este caso en particular es el Canal de Comercialización Directo (productor-consumidor final), tienen las siguientes ventajas y desventajas:

VENTAJAS

- Los costos operativos y de comercialización son menores.
- Mejor control y supervisión a vendedores.
- Mayor atención de frecuencia al cliente.
- Mantener contacto directo a los clientes actuales, tomar de pedidos, atender sus sugerencias y reclamos.
- Aumenta poco los precios y se una mayor rotación.
- Permiten evaluar con mayor rapidez las tendencias de la moda.

DESVENTAJAS

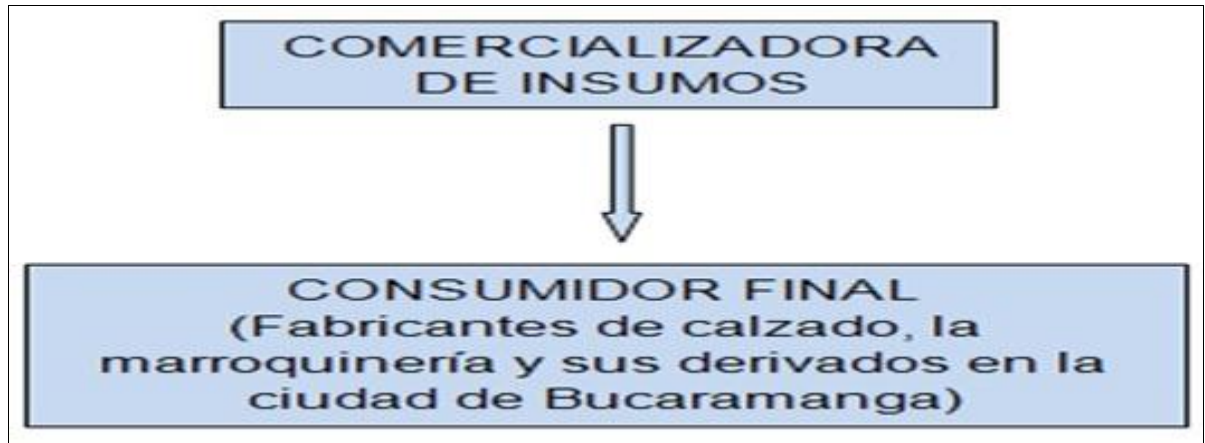
- Se necesita una mayor inversión de capital para poder tener una venta al detal.
- El productor puede manipular los precios.

2.6.3 Selección de los canales de Comercialización. En la decisión de elegir el canal de distribución se tiene en cuenta los patrones de compra del consumidor y la naturaleza del mercado, la calidad del producto y la conveniencia para el consumidor final ya que estos factores influyen en la disposición administrativa de los canales más convenientes.

Además existen unos criterios o aspectos que deben tenerse en cuenta al adoptar un canal de comercialización. Aspectos tales como, la extensión del mercado, el grado de control requerido sobre el mercado, el costo de los canales alternativos, las características del producto y/o servicio, del mercado y de los fabricantes, estos son puntos determinantes a la hora de decidir qué canal o canales a escoger

Para un producto y/o servicio determinado. En este orden de ideas el proyecto utilizara un canal de comercialización directa (ver gráfica N° 47), con el fin de llegar directamente a sus clientes.

Gráfico 47. Canal de Comercialización Directo



Fuente: Del Autor

2.7 PRECIO

2.7.1 Análisis de precios. Cuando se desea vender un producto, no es suficiente que cumpla con todas las características que lo definen como tal; además de hacerle el proceso de publicidad y promoción, es necesario que tanto el vendedor, como para el comprador, el precio sea favorable, es decir represente una utilidad como resultado de la relación costo beneficio.

Se puede fijar un precio teniendo en cuenta el mercado interno con el propósito de ser competitivo, igualmente puede basarse en la estructura de costos para no trabajar a pérdida. El consumidor medio compra basándose en el precio, sin embargo, dan prioridad a la calidad y variedad de los insumos. Es evidente que

Esta actitud exige a los nuevos competidores o comercializadoras a ser más estratégicos, aumentando así las posibilidades de tener una mayor cobertura en el mercado local si logra conseguir dichas características en la venta de los insumos y materiales para la industria del calzado, la marroquinería y sus derivados en la ciudad de Bucaramanga.

De igual forma se puede tomar como punto de partida el precio promedio obtenido en el estudio de la oferta (ver cuadro N° 66); que está muy relacionado con el precio que pagan los fabricantes del calzado, la marroquinería y sus derivados en la ciudad de Bucaramanga (ver pregunta N° 4 y cuadro N° 6 de la encuesta del estudio de la demanda), esto aproximando a la unidad de mil más cercana.

Cuadro 66. Análisis de precios

ANÁLISIS DE PRECIOS			
INSUMO	EMPRESAS MAS REPRESENTATIVAS EN VENTAS DEL SECTOR	PRECIO Dm	PRECIO PROMEDIO PESOS
CUERO NATURAL	CUEROS & ACABADOS	1.300	1.320
	TOP CUEROS	1.280	
	URIPIELES	1.380	
		PRECIO Mt	
CUERO SINTÉTICO	ALMACÉN Y PELETERÍA MIL HERRAJES LTDA.	520	640
	ALMACÉN CATALINA	650	
	AMERICANA DE MATERIALES	750	
		PRECIO Mt	
FORROS	CUEROS & ACABADOS	10.600	10.900
	ALMACÉN Y PELETERÍA MIL HERRAJES LTDA.	10.900	
	CELIS SERRANO HERMANOS	11.200	

		PRECIO Galón	
PEGANTES	PELETERÍA EL ALCE	21.800	21.200
	PEGANTES PEGASO	22.000	
	PEGANTES URANO	19.800	
		PRECIO x Par	
PLANTILLAS	PELETERÍA RINCÓN	1.100	983 ≈ 1.000
	LA MAGIA DEL TROQUELADO	950	
	PELETERÍA ÁLVAREZ	900	
		PRECIO x Par	
SUELAS	SUELAS Y TACONES RALLY	3.600	3.800
	MODASUELAS BUCARAMANGA	3.800	
	DISTRICUEROS DEL ORIENTE	4.000	
		PRECIO x Par	
PLANTAS	DISTRICUEROS DEL ORIENTE	7.000	7.000
	LA MAGIA DEL TROQUELADO	7.500	
	PELETERÍA ÁLVAREZ	6.500	
		PRECIO x CAJA	
PUNTILLAS Y TACHUELAS	CUEROS & ACABADOS	5.500	5.500
	INSUMOS LA MATRAKA	5.000	
	PELETERÍA ÁLVAREZ	6.000	
		PRECIO x CONO (500 Mt)	
HILADILLO	CUEROS & ACABADOS	15.000	15.500
	PELETERÍA RINCÓN	16.000	
	PELETERÍA J.J.	15.500	
		PRECIO x CONO (500 Mt)	
HILOS	MIL HERRAJES LTDA.	10.000	10.833 ≈ 11.000
	INSUMOS LA MATRAKA	12.000	
	PELETERÍA ÁLVAREZ	10.500	
		PRECIO x	

		LÁMINA	
LAMINAS DE PRODUEVA	PELETERÍA EL SURTIDOR	6.000	5.500
	PELETERÍA ALCE	5.500	
	EL PEQUEÑO ZAPATERO	5.000	
		PRECIO x LÁMINA	
DURALON PARA PUNTERAS Y TALÓN	CUEROS & ACABADOS	4.500	4.000
	MIL HERRAJES LTDA.	3.500	
	EL PEQUEÑO ZAPATERO	4.000	
		PRECIO X PAR	
TACONES	MARPIEL	1.150	1.100
	DISTRIBUIDORA TACONES LEO S.A.	950	
	CELIS SERRANO HERMANOS LTDA.	1.200	
		PRECIO x Mt	
CIERRES	MIL HERRAJES LTDA.	450	580
	SURTI-HERRAJES D.J	590	
	INSUMOS LA MATRAKA	700	
		PRECIO x UNIDAD	
HEBILLAS	MIL HERRAJES LTDA.	700	1.000
	HERRAJES S.G	1.200	
	MEGAHERRAJES	1.100	
		PRECIO x UNIDAD	
PEDRERÍA Y/O ADORNOS	MEGAHERRAJES	1.800	1.700
	MIL HERRAJES LTDA.	1.400	
	HERRAJES S.G.	1.900	
		PRECIO x LITRO	
THINER Y VARSOL	PELETERÍA ROQUE	7.000	6.900
	MI PEQUEÑO ZAPATERO	6.200	
	CUEROS & ACABADOS	7.500	
		PRECIO x LITRO	

TINTAS Y EMULSIONES	PELETERÍA EL ALCE	7.500	8.000
	PELETERÍA ROQUE	8.000	
	PELETERÍA ALFA	8.500	
		PRECIO x LÁMINA	
LAMINAS DE LIJA	PELETERÍA ROQUE	5.900	6.100
	ALMACÉN DE PIELS LA NUTRIA	6.000	
	MARPIEL	6.400	
		PRECIO x CAJA	
CAJAS DE EMPAQUE	PELETERÍA ROQUE	850	1.000
	PELETERÍA FÉNIX	900	
	PELETERÍA ALFA	1.250	

Fuente: Del Autor

En relación a los precios promedios obtenidos en el estudio de mercados; del análisis de precios que ofrece la competencia (ver cuadro N° 66), estos son los precios base para determinar el valor en pesos de la demanda insatisfecha.

2.7.2 Estrategias de Fijación de Precios. Para este proyecto se determinarán los precios de acuerdo a la función de comparación, que permite estimar el valor de cada insumo y/o material con relación a otros similares; teniendo como objetivo un precio que supla los costos de producción añadiendo un porcentaje basado en el rendimiento esperado. Se tendrá en cuenta un precio razonable a los aceptados en el mercado, ya que se trata de introducir y comenzar a proyectar la nueva comercializadora

Para lo anterior se tendrá en cuenta las siguientes estrategias en la fijación de precios de los insumos y/o materiales para la industria del calzado, la marroquinería y sus derivados en la ciudad de Bucaramanga:

- Precios con respecto a la competencia: Los precios con respecto a la competencia se mantendrán en un orden nivelado, sin pensar en disminuir los costos, sino se estaría pensando en disminuir las utilidades.
- Precios con respecto a los costos: Los precios deben cubrir los costos totales, es decir, teniendo en cuenta el margen de contribución.
- Precios con descuentos: Se utiliza precios con descuentos para incentivar al cliente a que compre en la nueva comercializadora a promocionar.
- Precios para producto nuevo: en los insumos y materiales nuevos e innovadores, se tiene en cuenta que la estrategia a fijar es la de penetración en el mercado, ya que se está buscando fijar un precio a un insumo nuevo en el mercado, pero que tenga relativamente un precio bajo para poder llegar, entrar y permanecer en un mercado competitivo.

2.8 PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN

La mercadotecnia moderna requiere algo más que desarrollar un buen servicio, fijar un precio atractivo y ponerlo al alcance de los clientes meta.

Las cuatro principales herramientas promocionales a usar para dar a conocer el servicio son las que se describen a continuación:

- Publicidad: Cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas para dar a conocer el producto.
- Promoción de ventas: incentivos de corto plazo para animar las compras o ventas de los insumos de calzado en la ciudad.
- Relaciones Públicas: La creación de buenas relaciones con los diversos públicos del mercado objetivo y la creación de una buena "imagen de corporación o de marca".

- Ventas personales: Presentación oral en una conversación con uno o más compradores posibles con la finalidad de realizar una venta.

2.8.1 Objetivos

- Informar sobre la existencia de la nueva Comercializadora de insumos para la industria del calzado, la marroquinería y sus derivados en la ciudad de Bucaramanga.
- Persuadir a los fabricantes de calzado, marroquinería y sus derivados de la ciudad de Bucaramanga, a que compre los insumos y materiales en la nueva comercializadora por medio de la utilización de técnicas de marketing, publicidad y neuromarketing, creando así preferencia por la empresa y marca.
- Recordar la imagen de la empresa constantemente a los fabricantes de calzado, marroquinería y sus derivados de la ciudad de Bucaramanga, por medio de la utilización de medios masivos de información como: radio, prensa, internet, etc.
- Influir en la actitud y conducta de compra de los consumidores.

2.8.2 Logo

Gráfico 48. Logotipo de la comercializadora



Fuente: Del autor

El logo es realizado acorde al nombre elegido para la comercializadora, se escoge como nombre “CASA INSUMOS” ya que se busca que el empresario se sienta como en casa, con los servicios que la comercializadora tiene como objetivo brindar a sus clientes.

Los colores aplicados en el diseño del logo son:

- **VERDE**

El verde es el color de la naturaleza por excelencia, representa armonía, crecimiento, exuberancia, fertilidad y frescura. Tiene una fuerte relación a nivel emocional seguridad, estabilidad y resistencia y es ideal para promocionar productos financieros, banca y economía.

- **BLANCO**

El blanco significa luz, seguridad, pureza y limpieza, puede representar un inicio afortunado. En publicidad el blanco se le asocia con la frescura y la limpieza porque es el color de nieve. En la promoción de productos el blanco puede utilizarse para comunicar simplicidad.

- **AMARILLO**

Representa la alegría, la felicidad, la inteligencia y la energía, es recomendable utilizar amarillo para provocar sensaciones agradables y alegres. Es muy adecuado para promocionar productos.

- **NEGRO**

El negro representa el poder, la elegancia, la formalidad, autoridad, fortaleza. También se asocia al prestigio y la seriedad.

2.8.3 Lema. “*Lo mejor en insumos para el calzado, la marroquinería y sus derivados*”. El lema es aplicado puesto que el motivo por el cual se desea realizar el proyecto es porque en Bucaramanga no se encuentra en un solo sitio en el cual los empresarios tengan facilidad en acceder a los insumos para la elaboración de calzado, la marroquinería y sus derivados, en cuanto a diversidad, calidad y maquinaria.

2.8.4 Análisis de medios. Un medio de comunicación es lo que permite hacer llegar un mensaje a un receptor determinado, este puede hacerse por televisión, radio, la Internet, en diarios, revistas, afiches, vallas o mediante volantes entregados en las calles o directamente a las fábricas de calzado, marroquinería y sus derivados que serán nuestros clientes o compradores.

El medio por donde se transmite el mensaje es el responsable absoluto de poder informar y persuadir a la audiencia y por ende mover a comprar el producto o utilizar el servicio publicitado. La estrategia tiene como fin analizar y evaluar los medios en función de las necesidades de comunicación. Por eso es necesario un análisis para evaluar los medios de comunicación en función de que sean los mejores para llevar la información a un sector definido de potenciales compradores.

Los resultados obtenidos en el estudio de la demanda, son referencia para la selección de los medios publicitarios a ser utilizados para la publicidad y promoción de la Comercializadora de insumos para la industria del calzado, la marroquinería y sus derivados en la ciudad de Bucaramanga:

- El directorio telefónico: este medio, es uno de los medios más utilizados por parte de la competencia, ya que aporta altos niveles de cobertura en un corto período de tiempo.

- Ferias y Exhibiciones: Este es uno de los medios de publicidad más utilizados, para este tipo de servicios, por pertenecer a uno de los puntos fuertes de la economía local y que actualmente promueve la alcaldía de Bucaramanga.
- Televisión: Es el medio que atrae mayor nivel de publicidad, ya que abarca no solo el área local sino el nacional, igualmente es uno de los medios más costosos pero más notados.
- Revistas: Es un medio de publicidad utilizado para un grupo de personas seleccionadas, se debe tener una buena elección en el tipo de revista a pautar según el producto a ofrecer, su costo depende de la página y la revista.
- Catálogo: este tipo de promoción, ha tomado reconocimiento mediante la práctica de muchas empresas que al incursionar mercados relativamente lejanos, buscan crear un canal directo al consumidor a través de personas vinculadas indirectamente a la misma. Es utilizado para servicios posicionados en el mercado

2.8.5 Selección de medios. Se debe determinar el medio publicitario más eficaz para la audiencia de acuerdo al mensaje publicitario que se quiera difundir, entre ellos están: La radio, la televisión, la prensa, la Internet y otros medios menos usuales (revistas, volantes, etc.). La duración o el tamaño estarán en relación al presupuesto y la necesidad de llegar al grupo objetivo. Para esta idea de negocio se desea utilizar:

Diarios (prensa): se caracteriza por su valor de noticia, de carácter gráfico permite la detención del mensaje y también la relectura. El diario permite posibilidades y lugares donde publicar y posee una rápida respuesta por parte del receptor. La forma de compra es columnas por módulos.

Radio: es un medio móvil que va con los escuchas y brinda al anunciador proximidad en las ventas, sus costos son bajos y el mensaje es inmediato con

Rápida reacción en el oyente, está aumentando rápidamente como medio eficaz de información y puede ofrecer la posibilidad de hacer publicidad a costos relativamente bajos.

La Internet: es uno de los servicios que más éxito ha tenido en promocionar servicios y/o productos nuevos, este medio de comunicación ha sido el boom en la última década en cuestiones publicitarias el World Wide Web (www o la Web). La Internet se ha convertido en el medio más mensurable y de más alto crecimiento en la historia. Actualmente existen muchas empresas que obtienen dinero de la publicidad en Internet y además, existen muchas ventajas que la publicidad interactiva ofrece tanto para el usuario como para los anunciantes

Volantes: permite anunciar la apertura de un negocio, de esta forma las personas saben rápidamente que la empresa está en apertura y ofreciendo los productos y/o servicios que podrán ser de utilidad para los compradores. Además da a conocer el servicio y se encargará sencillamente de difundir el mensaje.

2.8.6 Estrategias. La mejor manera de evitar que se malgasten los recursos en publicidad es preparar una estrategia creativa que sea precisa y decisiva, que tenga la aprobación del cliente como de la empresa antes de que se inicie cualquier trabajo creativo. La estrategia creativa debe abarcar o enfocarse a cuatro partes fundamentales: el grupo objetivo, el posicionamiento, la plataforma de texto y el tono y la ejecución.

El grupo objetivo: se compone de los grandes usuarios, de la gente a quien se dirige la empresa. Esto puede definirse por elementos demográficos, tales como: ubicación de las fábricas en la ciudad, tamaño de las fábricas, tipo de productos que fabrican (calzado niño, calzado dama, calzado de hombre, bolsos, maletas, etc.). Otro método de determinar el grupo objetivo es dividir el mercado en

Segmentos con base en los principales beneficios que se pretende buscar, para luego desarrollar el servicio y dirigir su publicidad hacia uno de estos grupos.

El posicionamiento: esta es la segunda parte de la estrategia creativa, se denomina posicionamiento, y consiste en definir dónde se desea colocar el producto y/o servicio en relación con la competencia, así como en la mente del grupo objetivo, un buen posicionamiento adecuado le da personalidad a la empresa.

Plataforma de texto: la parte de la plataforma del éxito es el argumento básico de venta. Constituye una definición de los principales beneficios del servicio, y debe estar redactado en el menor número posible de palabras y en forma original. El argumento básico de venta debe vender algo provechoso, no solo una característica, también debe incluirse en toda publicidad, periódicamente, pero el mismo argumento básico de venta debe usarse por años.

Además del argumento básico de venta pueden usarse dos o tres argumentos secundarios para llamar la atención sobre los beneficios que ofrece la marca, generalmente son los subtítulos en los medios impresos y los puntos principales del texto tanto en los anuncios impresos como en los difundidos por radio. El resto de la plataforma de texto es "el por qué", la información de apoyo que respalda su argumento básico y secundario de venta. "El por qué" es generalmente el texto básico del anuncio impreso y la información de apoyo en el radial.

Tono y ejecución: esta es la cuarta y última parte de la estrategia creativa, normalmente refleja su posicionamiento, dependiendo de la naturaleza del negocio su ejecución puede ser audaz y atrevida. Si el negocio vende productos de calidad su tono y ejecución pueden hacer uso de un gran despliegue a todo color en la prensa.

En base a las cuatro partes de estrategia creativa anteriormente detalladas, debe enfocarse la campaña publicitaria a utilizar para el lanzamiento de la nueva Comercializadora de insumos para la industria del calzado, la marroquinería y sus derivados en la ciudad de Bucaramanga, la cual se compone principalmente del uso de:

- **Volantes:** se realizarán volantes atractivos visualmente a full color resaltando la imagen, slogan, dirección, teléfono y el servicio diferenciado a ofrecer. Además es el medio informativo o de comunicación más económico y directo para informar al cliente sobre los servicios a suministrar.
- **Radio:** se realizará contrato con las dos emisoras de mayor audiencia en Bucaramanga, donde se podrá escuchar una cuña radial de 20” segundos en horario de 8 a.m. a 8 p.m. dando a conocer la nueva empresa y sus ventajas.
- **Prensa:** se publicara dominicalmente en Vanguardia Liberal el periódico local más comprado, en la sección de Economía Local, un anuncio de expectativa de lanzamiento con relación a la nueva comercializadora y sus servicios, con el fin de cautivar a los nuevos clientes.

2.8.7 Presupuesto. La empresa empleara uno de estos tres métodos para determinar el tamaño de su presupuesto publicitario. Uno de ellos consiste en basar los gastos publicitarios en un porcentaje de las ventas, a pesar de que este es un método común es el menos significativo. Los requerimientos presupuestales para publicidad con relación al volumen de ventas varían según la empresa e incluso según los productos o servicios individuales dentro de cada industria.

El segundo método para determinar el tamaño del presupuesto consiste en gastar a la misma tasa de la competencia. Actualmente, es muy fácil descubrir lo que están haciendo los competidores en cada medio publicitario.

El tercer método y el más eficaz de todos para determinar el tamaño del presupuesto publicitario, es basarlo en lo que desea lograr, primero se debe decidir qué estrategia de mercado se va a adoptar, cuándo se tenga establecida la estrategia, se debe calcular la publicidad necesaria, la mejor forma de hacerlo requiere el uso de cifras sobre alcance y frecuencia para llegar al peso publicitario apropiado, estos tres factores se miden siempre con relación al grupo objetivo.

MANTENIENDO LA INVERSIÓN: Tomar la publicidad como un costo fijo y sólo se le hace variaciones por ajustes anuales. Si la gestión anterior fue exitosa es una buena opción; aclarando que invertir lo mismo no garantiza los mismos resultados, por el contrario si no se obtuvieron los objetivos planteados sería un error mantener la inversión ya que probablemente se siga por el mismo camino.

PORCENTAJE DE VENTAS: Parte de las ventas se destinará al presupuesto, Es un método que premia éxitos y castiga fracasos y que probablemente por éste motivo no determine una partida presupuestaria que sea la óptima.

LO QUE NOS QUEDO DE GANANCIAS DEL AÑO ANTERIOR: Al igual que el anterior, sistema de premios y castigos que quizás no defina un valor justo. En el Caso que las ganancias hayan sido pocas, invirtiendo un poco más de dinero se lograrían resultados excelentes. En el otro lado si las ganancias fueron muy buenas se estaría gastando más dinero.

PORCENTAJE DEL MARGEN BRUTO: No tiene grandes contras excepto cargar la inversión publicitaria al costo, reduciendo el margen de utilidades, cuando se lo podría derogar en otras cuentas.

IGUALAR A LA COMPETENCIA: Una de las contras principales es que no es un dato fácil de obtener. Esto hay que tener en cuenta que cada empresa es un mundo y lo que para una empresa puede ser una inversión óptima para la otra

Puede ser insuficiente o mayor a lo necesitado, ya que ambas organizaciones probablemente persigan objetivos distintos. También es un arma de doble filo que nos obligue a gastar más de lo necesario incurriendo en una ganancia final mucho menor.

PORCENTAJE DEL PRONOSTICO: Es el método más utilizado, puede crear problemas económicos sino se cumplieron las metas establecidas.

Además para todo lo anterior se tiene presupuestado un lanzamiento para promocionar y publicitar la Comercializadora de insumos para la industria del calzado, la marroquinería y sus derivados en la ciudad de Bucaramanga, esta etapa de publicidad de lanzamiento se hará en base a la selección de medios analizados anteriormente. (Ver cuadro N° 67 al N° 69)

Cuadro 67. Presupuesto de Lanzamiento

PUBLICIDAD DE LANZAMIENTO (PRIMER MES)		
PUBLICIDAD	PERIODO DE TIEMPO	VALOR
Radio	1 mes	\$ 1.500.000
Prensa	1 mes	\$ 1.200.000
Internet	1 mes	\$ 1.500.000
Volantes	1 mes	\$ 800.000
TOTAL		\$ 5.000.000

Fuente: Del Autor

Cuadro 68. Presupuesto de Operación normal al año

PUBLICIDAD DE OPERACIÓN		
PUBLICIDAD	PERIODO DE TIEMPO	VALOR MENSUAL
Radio	Del 1 mes hasta 12 ^o mes	\$ 1.000.000
Prensa	Del 1 mes hasta 12 ^o mes	\$ 1.000.000
Internet	Del 1 mes hasta 12 ^o mes	\$ 1.000.000
Volantes	Del 1 mes hasta 12 ^o mes	\$ 600.000
SUB-TOTAL		\$ 3.600.000
TOTAL ANUAL		\$ 43.200.000

Fuente: Del Autor

Cuadro 69. Presupuesto anual de publicidad y promoción

PRESUPUESTO ANUAL DE PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN PARA LA EMPRESA	
PERIODO DE TIEMPO	VALOR TOTAL
Primer (1) mes - Lanzamiento	\$ 5.000.000
Del primer (1) mes hasta mes doce (12) año	\$ 43.200.000
TOTAL AÑO	\$ 48.200.000

Fuente: Del Autor

2.9 CONCLUSIONES Y POSIBILIDADES DEL PROYECTO

El proyecto empresarial está orientado hacia los fabricantes de calzado, la marroquinería y sus derivados en la ciudad de Bucaramanga, teniendo en cuenta que el mercado objetivo lo comprende aproximadamente 1.281 empresas en la ciudad de Bucaramanga, que están relacionadas con el subsector industrial del calzado, la marroquinería y sus derivados.

Los resultados obtenidos en el estudio o investigación de mercados realizada a la demanda demuestran la aceptación del proyecto es del 72% sobre el mercado objetivo por parte de los fabricantes o empresarios del calzado, la marroquinería y sus derivados en la ciudad de Bucaramanga, quienes expresan el agrado y gusto por la propuesta de una comercializadora integral donde se concentre en un solo sitio todos los insumos requeridos por la industria de dicho subsector manufacturero para la producción de sus productos y el 28% estaría interesado Siempre y cuando se le ofrezca calidad, garantía, variedad de diseños, buen precio y un excelente servicio.

Además que la ubicación estratégica ideal para el montaje de la comercializadora sería sitios como: El Centro de la ciudad como punto principal de establecimiento

Con un porcentaje del 50%, seguido por San Miguel como otro punto clave de instalación del proyecto con un porcentaje del 29% y San Francisco con un 21%.

En cuanto a los insumos todos presentan una demanda insatisfecha excepto los productos como: cuero sintético, forros, pegantes, puntillas y tachuelas, thiner y varsol y láminas de lija, que reflejan una sobreoferta. Pero como el objetivo de la nueva comercializadora es ofrecer todos los insumos; la estrategia comercial a aplicar es atender la demanda insatisfecha y competir por precios con los insumos que muestran sobreoferta en el estudio de mercados; de esta forma se genera valor agregado al proyecto porque se abarca más parte del mercado objetivo.

Se establece que el medio o canal de comunicación más utilizado por la competencia para dar a conocer sus productos y/o servicios en el mercado local es el periódico (Vanguardia liberal, periódicos del sector calzado a nivel regional) este con un porcentaje de utilización del 37%, seguido por las revistas especializadas en calzado de publicaciones mensuales con un 27% y la utilización de la Internet con un 19% que desplaza el uso de cuñas radiales que se ubica en el cuarto lugar con un uso del 13% por parte de la competencia.

Para la demanda la calidad, el buen servicio y el precio son los factores de mayor importancia al momento de comprar los insumos o materiales, para la industria del calzado, la marroquinería y sus derivados. Por esto la nueva empresa dirigirá sus esfuerzos a complacer las necesidades y expectativas de los clientes.

En la oferta las 105 empresas dedicadas a la comercialización de insumos y/o materiales para la industria del calzado, la marroquinería y sus derivados en la ciudad de Bucaramanga se identifica que el 80% están ubicadas geográficamente en el centro de la ciudad entre las calles 30 y 34 y la carrera 11 y 15 en un espacio de 10.000 mt², por lo que dicho sitio estratégicamente reúne la mayor parte de la oferta y por ende de la competencia del proyecto a desarrollar.

Pero sin embargo ha de tenerse en cuenta que el 86% de estas empresas están conformadas u organizadas por personas naturales y enfocadas como negocios familiares que presenta poca amenaza al proyecto. Actualmente son pocas las Empresas que están bien organizadas y propiamente especializadas para competir en el mercado y dispuestas a proveer a los fabricantes de la ciudad de insumos y materiales de excelente calidad. Por lo tanto verdaderamente un 10% de dichas empresas son realmente la competencia del proyecto propuesto; debido a que prestan todos los servicios que requiere la demanda.

Como se referencia en el estudio de oferta y según los datos secundarios; se aprecia que los sistemas de distribución más utilizados por las empresas que comercializan los insumos y materiales para la industria del calzado, la marroquinería y sus derivados en la ciudad de Bucaramanga son: los canales de comercialización directa.

También para determinar el precio de cada insumo o material se puede tomar como punto de partida el precio promedio obtenido en el estudio de la oferta aproximándolo a la unidad de mil más cercana; ver cuadro 54 acerca del valor promedio de cada insumo.

En la selección de medios el medio publicitario más eficaz para la demanda de acuerdo al mensaje publicitario que se quiera difundir, entre ellos están: La radio, la televisión, la prensa, la Internet y otros medios menos usuales (revistas, volantes, etc.). La duración o el tamaño estarán en relación al presupuesto y la necesidad de llegar al grupo objetivo.

3. ESTUDIO TÉCNICO

3.1 TAMAÑO DEL PROYECTO

El tamaño del proyecto está definido por la cantidad de unidades y pesos a vender en cada línea de insumo en la prestación del servicio, por parte de la comercializadora de insumos para la industria del calzado, la marroquinería y sus derivados en la ciudad de Bucaramanga. Además dicha cantidad de servicios comprende los insumos y/o materiales que la comercializadora aspira a ofrecer a la demanda insatisfecha encontrada previamente en el estudio de mercados realizada a los empresarios del calzado, la marroquinería y sus derivados en la ciudad de Bucaramanga.

La capacidad del proyecto está restringida teniendo en cuenta los factores que lo limitan como: el tamaño del mercado objetivo, la capacidad financiera, la competencia, los proveedores, el recurso humano y la tecnología.

3.1.1 Descripción del tamaño del proyecto. El tamaño del proyecto está determinado por el número de servicios a prestar u ofrecer en la comercializadora, como es la venta de insumos y materiales para la industria del calzado, la marroquinería y sus derivados en la ciudad de Bucaramanga.

Esto constituye la base primordial para fijar la capacidad de prestación del servicio que tendrá la comercializadora, su proyección de crecimiento teniendo en cuenta los recursos físicos, humanos, financieros y tecnológicos disponibles.

3.1.2 Factores que determinan el tamaño del proyecto. En este punto se presenta el resultado del análisis de los factores que determinan el tamaño del proyecto como son: la demanda (mercado objetivo), los insumos y suministros, la tecnología y equipos, la localización y la capacidad financiera.

- **La Demanda.** De acuerdo con el análisis realizado en el estudio de mercados en el punto “Relación entre la oferta y la demanda” se determinó una demanda insatisfecha bastante significativa por cada línea de insumo (ver cuadro N° 60 de la demanda insatisfecha), en proporción al servicio ofrecido por las Comercializadoras de insumos para la industria del calzado, la marroquinería y sus derivados en la ciudad de Bucaramanga.

Cabe decir que aunque la demanda para este tipo de servicios es amplia es alrededor de: (ver cuadro N° 70), que equivale a unos \$ 635.868.050.880 millones de pesos, por lo tanto no se considera como un factor limitante para determinar el tamaño del proyecto y se tendrá en cuenta además el crecimiento de la industria del calzado, la marroquinería y sus derivados en la ciudad.

- **Los Insumos y suministros.** Este no es un factor limitante para el proyecto, debido a que actualmente en el mercado se puede encontrar fácilmente diversos proveedores que fabrican materia prima, materiales e insumos para abastecer a las peleterías y comercializadoras de insumos de origen nacional e internacional para sus ventas. Estos con precios que se ajustan a diferentes presupuestos dependiendo de la calidad de los materiales e insumos.
- **La Tecnología y Equipos.** La tecnología es importante para la prestación del servicio de la comercializadora, considerándose un factor condicionante en la medida en que los servicios aumente se requerirá de equipos y tecnología con mayor capacidad.

Dicha tecnología que se requiere para el montaje y desarrollo de la empresa en la prestación de sus servicios no presenta dificultad para su adquisición porque se cuenta con proveedores idóneos que permiten seleccionar la tecnología y equipos más adecuados de acuerdo a las necesidades del servicio.

- **La Localización.** La ubicación física del proyecto depende de la autorizada y reglamentada en el Plan de Ordenamiento Territorial (POT) de acuerdo a la regulada por planeación municipal. Con la previa autorización legal la empresa podrá entrar en funcionamiento en el sitio estratégico seleccionado para la prestación del servicio.
- **Capacidad Financiera.** El capital financiero está constituido por recursos propios y por terceros; correspondiente a créditos bancarios con una tasa baja en interés, o por medio de programas de ayuda de financiación para la pequeña y mediana empresa, por lo tanto esta variable restringe el tamaño debido a que no se tiene todo el capital requerido.

Pero sin embargo, si no se tiene un capital de respaldo para el financiamiento del proyecto, definitivamente tendrá que modificarse el tamaño del proyecto o de la inversión. En algunos casos este factor no se considera una limitante ya que en la actualidad existen muchas entidades dedicadas a brindar apoyo financiero a proyectos empresariales como el propuesto.

3.1.3 Capacidad del proyecto. La capacidad del proyecto se define en términos de la cantidad de servicios que la comercializadora de insumos para la industria del calzado, la marroquinería y sus derivados en la ciudad de Bucaramanga, podrá ofrecer para atender las necesidades de la industria del calzado, la marroquinería y sus derivados. El número de servicios a prestar se debe determinar con base en tres capacidades, estas son: diseñada, instalada y utilizada.

3.1.3.1 Capacidad total diseñada. Corresponde al máximo nivel posible de prestación del servicio; en lograr atender el total de la demanda insatisfecha y el 20% de los insumos que presentan sobreoferta. Además que la comercializadora tiene que vender u ofrecer todos los insumos indispensables para la industria del calzado, la marroquinería y sus derivados en la ciudad de Bucaramanga, y esto se concibe teniendo en cuenta los factores que se determinaron en los puntos anteriores para describir el tamaño del proyecto.

Según el tamaño del mercado objetivo de acuerdo a los resultados del estudio de la demanda, se puede contar según cifras tomadas del centro de documentación de la Cámara de Comercio de Bucaramanga²¹ con aproximadamente 1.281 fabricantes y productores de la industria del calzado, la marroquinería y sus derivados en la ciudad de Bucaramanga, los cuales demanda anualmente por cada línea de insumo las siguientes cantidades (ver cuadro N° 70), lo que equivale a \$ 635.868.050.880 millones de pesos.

Lo anterior teniendo en cuenta que el sector peletero representa para Bucaramanga y Santander la facturación de alrededor de 60 mil millones de pesos

21 www.camaradirecta.com

Mensuales, es decir 720 mil millones de pesos anuales, según cifras suministradas por ASPECOL al término del primer semestre del año 2010²².

Cuadro 70. Demanda insatisfecha en pesos anual (venta de insumos)

INSUMOS	DEMANDA INSATISFECHA ANUAL	PRECIO POR UNIDAD DE MEDIDA	VALOR TOTAL
CUERO NATURAL	180.898.560 dcm ²	1.320	238.786.099.200
CUERO SINTÉTICO*	8.512.560 mt	640	5.448.038.400
FORROS*	1.814.016 mt	10.900	19.772.774.400
PEGANTES*	34.258 galón	21.200	726.261.120
PLANTILLAS	35.599.968 par	1.000	35.599.968.000
SUELAS	21.789.792 par	3.800	82.801.209.600
PLANTAS	19.161.600 par	7.000	134.131.200.000
PUNTILLAS Y TACHUELAS*	37.478 caja	5.500	206.131.200
HILADILLOS	22.752 cono	15.500	352.656.000
HILOS	67.008 cono	11.000	737.088.000
LAMINAS DE PRODUEVA	2.938.896 lámina	5.500	16.163.928.000
DURALÓN PARA PUNTERAS Y TALÓN	14.352 lámina	4.000	57.408.000
TACONES	20.380.800 par	1.100	22.418.880.000
CIERRES	4.712.736 mt	580	2.733.386.880
HEBILLAS	39.790.656 par	1.000	39.790.656.000
PEDRERÍA Y/O ADORNOS	11.756.160 unidad	1.700	19.985.472.000
THINER Y VARSOL*	8.477 lt	6.900	58.489.920
TINTAS Y EMULSIONES	102.480 lt	8.000	819.840.000
LAMINAS DE LIJA*	74.026 lámina	6.100	451.556.160
CAJAS DE EMPAQUE	14.827.008 unidad	1.000	14.827.008.000
TOTAL EN VENTAS			635.868.050.880
NOTA: *Son todos los insumos que presentan sobreoferta y de los cuales la nueva comercializadora abarca el 20% de dichos productos en el mercado objetivo.			

Fuente: Del Autor

²² www.elfrente.com.co/especiales/peleteria-con-calidad

Además el valor del precio por unidad de medida tenido en cuenta para el cálculo de la demanda insatisfecha en pesos por venta anual del cuadro N° 70, es tomado en base al análisis de precios obtenidos en el estudio de mercados del punto 2.7.1 (ver cuadro N° 66 – Análisis de precios), el cual determina el valor o precio promedio de cómo se consigue cada insumo en el mercado actualmente.

3.1.3.2 Capacidad Instalada. Para el cálculo de la capacidad instalada se tiene en cuenta la infraestructura de la comercializadora, el tiempo real promedio de atención al público para la prestación del servicio, así mismo como la capacidad máxima del recurso humano en jornadas de trabajo de 8 horas diarias, comprendidas entre las 8:00 a.m. a 6:00 p.m. de lunes a viernes y sábados de 8:00 a.m. a 5:00 p.m. en jornada continua de atención al cliente, este horario es escogido de acuerdo a las sugerencias planteadas en la encuesta aplicada a la demanda.

Por lo tanto el proyecto está en capacidad de prestar el servicio en un 5% sobre la capacidad total diseñada y cuyo valor en pesos es alrededor de \$ 31.793.402.544 millones de pesos en las ventas anuales por la prestación del servicio de la comercializadora de insumos para la industria del calzado, la marroquinería y sus derivados en la ciudad de Bucaramanga, esto para salir al mercado inicialmente. Por consiguiente la capacidad instalada es: (ver cuadro N° 71).

Cuadro 71. Capacidad Instalada

INSUMOS	5% DE LA CAPACIDAD TOTAL DISEÑADA	VALOR TOTAL EN PESOS CAPACIDAD INSTALADA
CUERO NATURAL	9.044.928 dcm ²	11.939.304.960
CUERO SINTÉTICO	425.628 mt	272.401.920
FORROS	90.701 mt	988.638.720
PEGANTES	1.713 galón	36.313.056

PLANTILLAS	1.779.998 par	1.779.998.400
SUELAS	1.089.490 par	4.140.060.480
PLANTAS	958.080 par	6.706.560.000
PUNTILLAS Y TACHUELAS	1.874 caja	10.306.560
HILADILLOS	1.138 cono	17.632.800
HILOS	3.350 cono	36.854.400
LAMINAS DE PRODUEVA	146.945 lámina	808.196.400
DURALÓN PARA PUNTERAS Y TALÓN	718 lámina	2.870.400
TACONES	1.019.040 par	1.120.944.000
CIERRES	235.637 mt	136.669.344
HEBILLAS	1.989.533 par	1.989.532.800
PEDRERÍA Y/O ADORNOS	587.808 unidad	999.273.600
THINER Y VARSOL	424 lt	2.924.496
TINTAS Y EMULSIONES	5.124 lt	40.992.000
LAMINAS DE LIJA	3.701 lámina	22.577.808
CAJAS DE EMPAQUE	741.350 unidad	741.350.400
TOTAL ANUAL EN VENTAS CAPACIDAD INSTALADA		31.793.402.544

Fuente: Del Autor

3.1.3.3 Capacidad utilizada y proyectada. Para determinar la capacidad utilizada se tiene en cuenta que la Comercializadora de insumos para la industria del calzado, la marroquinería y sus derivados en la ciudad de Bucaramanga, en primera instancia no utiliza toda la capacidad Instalada sino apenas el 13% de dicha capacidad, y dado el comportamiento en el mercado las ventas por la prestación del servicio esta debe ser igual a la capacidad instalada como meta comercial propuesta por la empresa.

Sin embargo se cuenta con una distribución exclusiva en la línea de insumos en el momento de la venta de los materiales, lo cual permite ser más efectivos en ventas en la medida que la Comercializadora se dé a conocer con su servicio. Además se espera que las ventas aumenten cada año, es decir, se inicia con una capacidad utilizada del 13% sobre la capacidad instalada (ver cuadro N° 72), y se proyecta un crecimiento anual progresivo del 2% sobre la capacidad utilizada año

Tras año y por consiguiente igualmente en las ventas anuales de cada línea de insumo (Ver cuadro N° 72 al N° 74).

Cuadro 72. Capacidad Utilizada (año base 2011)

INSUMOS	CAPACIDAD UTILIZADA (13%) SOBRE LA CAPACIDAD INSTALADA	VALOR TOTAL EN PESOS CAPACIDAD UTILIZADA
CUERO NATURAL	1.175.841 dcm ²	1.552.109.645
CUERO SINTÉTICO	55.332 mt	35.412.250
FORROS	11.791 mt	128.523.034
PEGANTES	223 galón	4.720.697
PLANTILLAS	231.400 par	231.399.792
SUELAS	141.634 par	538.207.862
PLANTAS	124.550 par	871.852.800
PUNTILLAS Y TACHUELAS	244 caja	1.339.853
HILADILLOS	148 cono	2.292.264
HILOS	436 cono	4.791.072
LAMINAS DE PRODUEVA	19.103 lámina	105.065.532
DURALÓN PARA PUNTERAS Y TALÓN	93 lámina	373.152
TACONES	132.475 par	145.722.720
CIERRES	30.633 mt	17.767.015
HEBILLAS	258.639 par	258.639.264
PEDRERÍA Y/O ADORNOS	76.415 unidad	129.905.568
THINER Y VARSOL	55 lt	380.184
TINTAS Y EMULSIONES	666 lt	5.328.960
LAMINAS DE LIJA	481 lámina	2.935.115
CAJAS DE EMPAQUE	96.376 unidad	96.375.552
TOTAL VENTAS DE LA CAPACIDAD UTILIZADA		4.133.142.331

Fuente: Del Autor

Cuadro 73. Capacidad proyectada en venta de insumos

INSUMOS	AÑO 1 (2012)	AÑO 2 (2013)	AÑO 3 (2014)	AÑO 4 (2015)	AÑO 5 (2016)
CUERO NATURAL	1.199.357 Dcm ²	1.223.345 Dcm ²	1.247.811 Dcm ²	1.272.768 Dcm ²	1.298.223 Dcm ²
CUERO SINTÉTICO	56.438 Mts	57.567 Mts	58.718 Mts	59.893 Mts	61.091 Mts
FORROS	12.027 Mts	12.267 Mts	12.513 Mts	12.763 Mts	13.018 Mts
PEGANTES	227 Galón	232 Galón	236 Galón	241 Galón	246 Galón
PLANTILLAS	236.028 Pares	240.748 Pares	245.563 Pares	250.475 Pares	255.484 Pares
SUELAS	144.466 Pares	147.356 Pares	150.303 Pares	153.309 Pares	156.375 Pares
PLANTAS	127.041 Pares	129.582 Pares	132.174 Pares	134.817 Pares	137.514 Pares
PUNTILLAS Y TACHUELAS	248 Cajas	253 Cajas	259 Cajas	264 Cajas	269 Cajas
HILADILLOS	151 Conos	154 Conos	157 Conos	160 Conos	163 Conos
HILOS	444 Conos	453 Conos	462 Conos	471 Conos	481 Conos
LAMINAS DE PRODUEVA	19.485 Lámina	19.875 Lámina	20.272 Lámina	20.678 Lámina	21.091 Lámina
DURALÓN PARA PUNTERAS Y TALÓN	95 Lámina	97 Lámina	99 Lámina	101 Lámina	103 Lámina
TACONES	135.125 Pares	137.827 Pares	140.584 Pares	143.395 Pares	146.263 Pares
CIERRES	31.245 Mts	31.870 Mts	32.508 Mts	33.158 Mts	33.821 Mts
HEBILLAS	263.812 Pares	269.088 Pares	274.470 Pares	279.959 Pares	285.559 Pares
PEDRERÍA Y/O ADORNOS	77.943 Unidad	79.502 Unidad	81.092 Unidad	82.714 Unidad	84.368 Unidad
THINER Y VARSOL	56 Lt	57 Lt	58 Lt	60 Lt	61 Lt
TINTAS Y EMULSIONES	679 Lt	693 Lt	707 Lt	721 Lt	735 Lt
LAMINAS DE LIJAS	491 Lámina	501 Lámina	511 Lámina	521 Lámina	531 Lámina
CAJAS DE EMPAQUE	98.303 Unidad	100.269 Unidad	102.275 Unidad	104.320 Unidad	106.406 Unidad

Fuente: Del Autor

Para determinar la capacidad proyectada en ventas dadas en millones de pesos por cada línea de insumo, ha de tenerse en cuenta que para los insumos que presentan sobreoferta se venden a precios más bajos; calculados en el análisis de precios promedios del cuadro N° 66, de esta forma entramos a competir con precios al mercado objetivo con aquellos productos que presentan sobreoferta como estrategia comercial. Por lo tanto los precios de venta manejados para los insumos con sobreoferta son: Cuero sintético a \$ 600 pesos el metro, Forros a \$

10.320 el metro, Pegantes \$ 21.000 el galón, Puntillas y Tachuelas a \$ 5.400 la caja, Thiner y Varsol a \$ 6.850 el litro y La Lija a \$ 6.000 pesos la lámina.

Cuadro 74. Capacidad proyectada en ventas (millones de pesos)

INSUMOS	AÑO 1 (2012)	AÑO 2 (2013)	AÑO 3 (2014)	AÑO 4 (2015)	AÑO 5 (2016)
CUERO NATURAL	1.583.151.838	1.614.814.874	1.647.111.172	1.680.053.395	1.713.654.463
CUERO SINTÉTICO	33.862.964	34.540.223	35.231.027	35.935.648	36.654.361
FORROS	124.117.877	126.600.235	129.132.239	131.714.884	134.349.182
PEGANTES	4.769.686	4.865.079	4.962.381	5.061.629	5.162.861
PLANTILLAS	236.027.788	240.748.344	245.563.310	250.474.577	255.484.068
SUELAS	548.972.020	559.951.460	571.150.489	582.573.499	594.224.969
PLANTAS	889.289.856	907.075.653	925.217.166	943.721.510	962.595.940
PUNTILLAS Y TACHUELAS	1.341.802	1.368.638	1.396.010	1.423.931	1.452.409
HILADILLOS	2.338.109	2.384.871	2.432.569	2.481.220	2.530.845
HILOS	4.886.893	4.984.631	5.084.324	5.186.010	5.289.731
LAMINAS DE PRODUEVA	107.166.843	109.310.179	111.496.383	113.726.311	116.000.837
DURALÓN PARA PUNTERAS Y TALÓN	380.615	388.227	395.992	403.912	411.990
TACONES	148.637.174	151.609.918	154.642.116	157.734.959	160.889.658
CIERRES	18.122.355	18.484.802	18.854.498	19.231.588	19.616.220
HEBILLAS	263.812.049	269.088.290	274.470.056	279.959.457	285.558.646
PEDRERÍA Y/O ADORNOS	132.503.679	135.153.753	137.856.828	140.613.965	143.426.244
THINER Y VARSOL	384.978	392.678	400.531	408.542	416.713
TINTAS Y EMULSIONES	5.435.539	5.544.250	5.655.135	5.768.238	5.883.602
LAMINAS DE LIJA	2.944.738	3.003.633	3.063.706	3.124.980	3.187.480
CAJAS DE EMPAQUE	98.303.063	100.269.124	102.274.507	104.319.997	106.406.397
TOTAL EN VENTAS	4.206.449.867	4.290.578.864	4.376.390.441	4.463.918.250	4.553.196.615

Fuente: Del Autor

3.2 LOCALIZACION

La comercializadora de insumos para la industria del calzado, la marroquinería y sus derivados en la ciudad de Bucaramanga, debe seleccionar la ubicación más conveniente para su funcionamiento, esta se determina teniendo en cuenta

Diferentes alternativas o seleccionando aquella que ofrezca los máximos beneficios a los menores costos.

3.2.1 Macro localización. Para el desarrollo de las actividades de la comercializadora de insumos para la industria del calzado, la marroquinería y sus derivados en la ciudad de Bucaramanga, se ubicará en la misma ciudad de Bucaramanga en el Departamento de Santander (Colombia).

Además es la quinta ciudad de Colombia en importancia, capital del Oriente Colombiano, capital del departamento de Santander y la quinta Área Metropolitana en población e importancia de Colombia. Está ubicada al nordeste del país sobre la Cordillera Oriental, rama de la cordillera de los Andes, a orillas del río de Oro. Su población asciende a los 989.040 habitantes²³, Dista a 384 km de Bogotá, la capital del país.

Está comunicada con las principales ciudades del país por carretera: con Bogotá, Medellín, Cúcuta y la Región Caribe de Colombia. Está rodeada por los municipios de Girón, Floridablanca y Piedecuesta con los cuales se conforma el Área Metropolitana de Bucaramanga y cuya población asciende a 1.327.622 habitantes.

Su economía gira alrededor de la fabricación de zapatos y complementos similares. Bucaramanga se ha destacado en los últimos años por tener una de las menores tasa de desempleo del país, a diciembre de 2009 era de 8,5%. Se la conoce con los apodos de Ciudad Bonita, Ciudad de los Parques o Ciudad Cordial.

²³Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE. Datos de Población de municipios del área metropolitana de Bucaramanga. Consultado el 22 de abril de 2011.

3.2.2 Micro localización. Para determinar la microlocalización del proyecto, se debe tener en cuenta el Plan de Ordenamiento Territorial (POT) de Bucaramanga y la reglamentación del uso de suelos, así como el método cualitativo de asignación de puntos para la localización óptima.

Para determinar la mejor ubicación de la nueva empresa, se utiliza el método de asignación de puntos, considerando las siguientes opciones de ubicación consultadas previamente en la pregunta N° 12 de la encuesta del estudio de la demanda “¿EN QUÉ LUGAR ESTRATÉGICO DE LA CIUDAD LE GUSTARÍA QUE SE OFRECIERA LOS SERVICIOS DE UNA COMERCIALIZADORA ESPECIALIZADA EN PROVEER INSUMOS?”, lo cual presentaron los siguientes lugares estratégicos para la ubicación del proyecto (Ver cuadro N° 75).

Cuadro 75. Lugar Estratégico

LUGAR ESTRATÉGICO
CENTRO
SAN FRANCISCO
SAN MIGUEL
ÁLVAREZ
SAN ALONSO

Fuente: Del Autor

El anterior cuadro refleja los lugares más estratégicos propuestos por los empresarios de la industria del calzado, la marroquinería y sus derivados en la ciudad de Bucaramanga, para la ubicación de la comercializadora especializada en integrar en un solo punto todos los insumos, elementos y materiales requeridos por dichos fabricantes.

Para seleccionar de una manera imparcial el lugar estratégico más conveniente se va a recurrir a la técnica de selección de ponderación de los factores y puntuación

De los factores y grados. La ponderación de los factores se hace asignándole a cada factor un valor en porcentaje, dependiendo de su importancia en la localización de la empresa; esto es de menor a mayor importancia; teniendo en cuenta que la suma de la ponderación del total de factores escogidos suma 100%.

El proceso de la puntuación de los factores y de los grados se hace escogiendo un total de puntos a asignar, en este caso de 1.000 puntos, que al multiplicarse por la ponderación de cada factor arroja el puntaje máximo asignado para los factores escogidos. Definido el puntaje máximo para los factores se procede a la asignación de los puntos para cada grado dentro de cada factor, el puntaje mínimo se aplica como un porcentaje del máximo previamente establecido y corresponderá al grado de menor significación; el máximo puntaje se le dará al grado de mayor importancia; la puntuación de los grados intermedios se hará en forma subjetiva dando la puntuación con base en la progresión aritmética, donde la constante aritmética se determinará mediante la fórmula:

$$K \text{ (razón de la progresión aritmética)} = \frac{\text{puntaje mayor} - \text{puntaje menor}}{(n - 1)}$$

- **Selección de factores y grados.** Se determinan los siguientes considerando que son los de mayor incidencia al momento de tomar una decisión.

Factor 1. Disponibilidad del Área. Evalúa si el lugar o área de terreno es el requerido para el montaje de la Comercializadora de insumos para la industria del calzado, la marroquinería y sus derivados en la ciudad de Bucaramanga y cuenta con la disponibilidad suficiente de espacio para una adecuada distribución de la infraestructura a instalar.

Grado 1: Área de 200 a 300 mt²

Grado 2: Área de 300 a 450 mt²

Grado 3: Área de 450 a 600 mt²

Grado 4: Área de más de 600 mt²

Factor 2. Canon de arrendamiento. Evalúa si el valor correspondiente al canon de arrendamiento es alto, aceptable o económico.

Grado 1: Alto (mayor a \$ 2.500.001 pesos)

Grado 2: Aceptable (De \$ 1.000.001 a \$ 2.500.000 pesos)

Grado 3: Económico (costo menor a \$ 1.000.000 pesos)

Factor 3. Seguridad. Evalúa si el lugar cuenta con la seguridad requerida para que quienes se acerque a solicitar un servicio cuente con la confianza de acudir a la nueva Comercializadora de insumos para la industria del calzado, la Marroquinería y sus derivados en la ciudad de Bucaramanga, sin sentir ningún temor por su integridad personal.

Grado 1: Malo

Grado 2: Regular

Grado 3: Bueno

Grado 4: Excelente

Factor 4. Servicios públicos. Costos mensuales por el uso de los servicios públicos de energía eléctrica, teléfono, acueducto, alcantarillado y aseo para el proyecto.

Grado 1: Muy costoso (mayor a \$ 2.500.001 pesos)

Grado 2: Costoso (De \$ 2.000.001 a \$ 2.500.000 pesos)

Grado 3: Regular (De \$ 1.500.001 a \$ 2.000.000 pesos)

Grado 4: Económico (costo menor a \$ 1.500.000 pesos)

Factor 5. Vías de acceso. Facilidad de ingreso y salida a la comercializadora, ya sea a pie o en vehículo para los clientes, los proveedores y para la entrega de la mercancía a los compradores así como suficientes rutas de bus para los empleados de la empresa.

Grado 1: Deficiente

Grado 2: Regular

Grado 3: Buena

Grado 4: Excelente

Factor 6. Impacto social y/o ubicación estratégica. El factor evalúa si el sector se encuentra cerca de establecimientos comerciales que manejan gran número tanto de clientes como de empleados, es decir, a mayor afluencia comercial mayor posibilidades de solicitud de servicios.

Grado 1: Regular (despierta poco interés)

Grado 2: Bueno (afluencia normal de público)

Grado 3: Excelente (despierta gran interés)

A continuación se muestra el proceso de la Ponderación de los factores y puntuación de los factores grados.

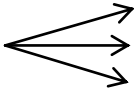
Cuadro 76. Ponderación y puntuación de los factores y grados

FACTORES	Nº GRADOS	PONDERACION MINIMA	PONDERACION MAXIMA	RAZON ARITMETICA
1	4	25%	250	75
2	3	10%	100	45
3	4	15%	150	45
4	4	12%	120	36
5	4	18%	180	54
6	3	20%	200	90
TOTAL		100%	1000	

Fuente: Del Autor

PROGRESIÓN ARITMETICA

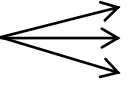
Factor 1 
 G1 25
 G2 $25 + 75 = 100$
 G3 $100 + 75 = 175$
 G4 $175 + 75 = 250$

Factor 2 
 G1 10
 G2 $10 + 45 = 55$
 G3 $55 + 45 = 100$

Factor 3 
 G1 15
 G2 $15 + 45 = 60$
 G3 $60 + 45 = 105$
 G4 $105 + 45 = 150$

Factor 4 
 G1 12
 G2 $12 + 36 = 48$
 G3 $48 + 36 = 84$
 G4 $84 + 36 = 120$

Factor 5 
 G1 18
 G2 $18 + 54 = 72$
 G3 $72 + 54 = 126$
 G4 $126 + 54 = 180$

Factor 6 
 G1 20
 G2 $20 + 90 = 110$
 G3 $110 + 90 = 200$

Cuadro 77. Tabla inicial de la ponderación de factores

LUGAR ESTRATÉGICO	FACTOR 1	FACTOR 2	FACTOR 3	FACTOR 4	FACTOR 5	FACTOR 6
CENTRO	4	1	2	2	4	3
SAN FRANCISCO	3	1	3	2	4	3
SAN MIGUEL	2	2	3	1	4	2
ÁLVAREZ	2	2	4	2	2	1
SAN ALONSO	3	2	4	3	3	2

Fuente: Del Autor

Cuadro 78. Tabla final de la evaluación cuantitativa por puntos

LUGAR ESTRATÉGICO	FACTOR 1	FACTOR 2	FACTOR 3	FACTOR 4	FACTOR 5	FACTOR 6	TOTAL Σ
CENTRO	250	10	60	48	180	200	748
SAN FRANCISCO	175	10	105	48	180	200	718
SAN MIGUEL	100	55	105	12	180	110	562
ÁLVAREZ	100	55	150	48	72	20	445
SAN ALONSO	175	55	150	84	126	110	700

Fuente: Del Autor


De acuerdo a los resultados obtenidos en el método de puntos, se determina que la ubicación de la Comercializadora de insumos para la industria del calzado, la marroquinería y sus derivados en la ciudad de Bucaramanga. Estará ubicado en el lugar estratégico del sector comercial del centro de la ciudad, zona industrial y comercial de acuerdo al Plan de Ordenamiento Territorial (P.O.T) para las comercializadoras de insumos del sub-sector industrial del calzado y sus complementos.

3.3 INGENIERIA DEL PROYECTO

El servicio que se va a prestar en la comercializadora de insumos para la industria del calzado, la marroquinería y sus derivados en la ciudad de Bucaramanga, se desarrolla con base en los procedimientos adecuados para la prestación del Servicio con el propósito de alcanzar la completa satisfacción del cliente; para ello es necesario detallar técnica y operativamente estos procedimientos.

3.3.1 Ficha técnica del servicio. El servicio que presta la empresa se contempla en la siguiente ficha técnica de servicio. (Ver cuadro N° 79).

Cuadro 79. Ficha técnica del servicio

<p>Producto principal</p>	<p>Comercializar (compra y venta) insumos para la industria del calzado, la marroquinería y sus derivados en la ciudad de Bucaramanga.</p>
<p>Diseño</p>	<p>Disponer una comercializadora especializada en integrar en un solo punto todos los insumos, elementos y materiales requeridos por los fabricantes o empresarios de la industria del calzado, la marroquinería y sus derivados en la ciudad de Bucaramanga.</p> 
<p>Especificaciones técnicas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio suministrado por personal altamente calificado para asesorar a los compradores en cuanto a la selección de insumos y materiales. • La tecnología y equipos que se utiliza para el desarrollo de las actividades en la prestación del servicio son de gran nivel técnico.
<p>Empaque</p>	<p>Atención directa o autoservicio al cliente en las instalaciones, bajo asesoría por parte de los profesionales en ventas que dispone la comercializadora.</p>

Vida útil	Es el momento de verdad con el cliente en relación a la prestación del servicio. Y con relación a la comercializadora está proyectado inicialmente para un horizonte de cinco años, con tendencia a tener una vida de servicio más larga.
------------------	--

Fuente: Del Autor

3.3.2 Descripción técnica del servicio. El servicio inicia desde el momento de la previa selección de los proveedores para la compra de los insumos, elementos y materiales; esto de acuerdo a las políticas de compra y de selección de proveedores que tenga determinado la empresa para adquirir la mercancía y posteriormente venderlas.

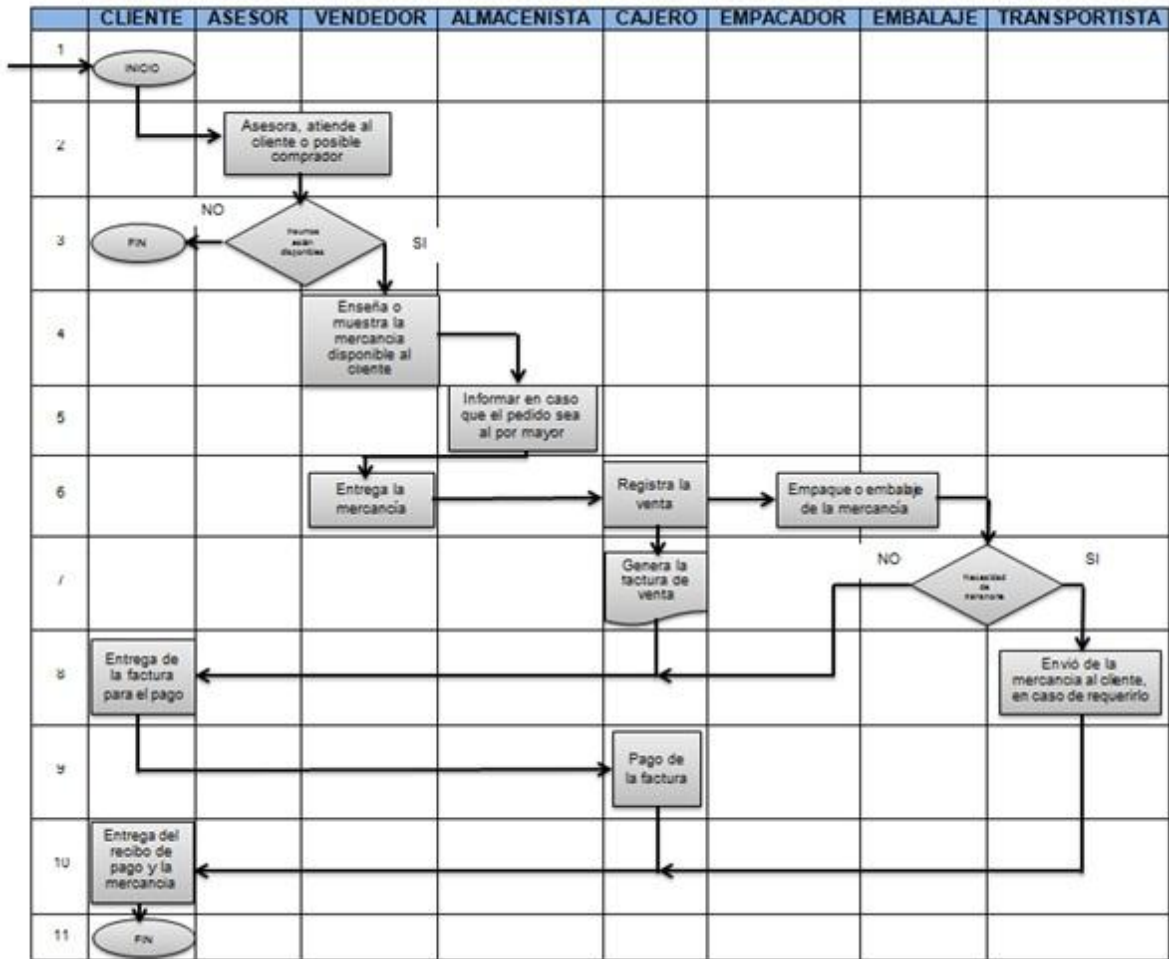
El servicio de la empresa que se proporciona tiene en cuenta no solamente el encuentro de servicio, sino también el paquete servicio-producto el cual consta de tres elementos como son: en primer instancia Los bienes físicos (bienes facilitadores de la prestación del servicio como: asesores de venta, cajeros, coches de carga, etc.), en segundo parte El servicio sensorial que se proporciona (servicio explícito, como es la buena presentación de la instalación, exposición de las mercancías, los aromas del lugar, área desahogada, etc.) y por último El servicio psicológico (servicio implícito que se traduce a un servicio atento, agradable y rápido hacia el cliente).

Por lo tanto todos los productos se entregan en un ciclo de servicio que se inicia con el punto de contacto inicial con el cliente cuando ingresa al establecimiento comercial o a la página de internet disponible para las compras de insumos, elementos y materiales para la industria del calzado, la marroquinería y sus derivados en la ciudad de Bucaramanga. De aquí se parte o procede en la prestación del servicio cuando hacen la solicitud de compra de algunos de los insumos disponibles para la venta, este es el primer contacto que puede ser

Personal, telefónico o por Internet a fin de preguntar por los insumos. Si el cliente encuentra el producto que desea y el precio es satisfactorio, puede ponerse en contacto con el asesor de venta o vendedor de la empresa para realizar la compra. Después de hacer la compra y la previa cancelación de la mercancía en la caja registradora, se empaca o embala los productos comprados y se transporta a la zona de cargue y descargue para despachar su mercancía a su destino final, en caso en que la mercancía adquirida en la comercializadora sea bastante y sí lo Requiere el cliente; la empresa le dispondrá de un transporte exclusivo para el despacho de dicha mercancía sin costo adicional.

3.3.3 Diagrama de procedimiento. El proceso de la prestación del servicio que se ha descrito en el numeral anterior se representa gráficamente, como se puede observar en el siguiente flujograma horizontal (Ver gráfico N° 49 y Anexo C):

Gráfico 49. Flujograma Horizontal de la prestación del servicio de la Comercializadora



Fuente: Del Autor

3.3.4 Control de Calidad. La comercializadora de insumos para la industria del calzado, la marroquinería y sus derivados en la ciudad de Bucaramanga, desde su inicio implementará los principios de calidad de la norma ISO 9001:2000 para que hacia el futuro se tengan los procedimientos necesarios que permitan obtener fácilmente la certificación en la prestación del servicio.

Esto con el fin de que se incluya los requerimientos de los clientes, la mejora continua y el liderazgo por parte de la administración, para garantizar que la calidad satisface las necesidades del cliente.

El control de calidad en la prestación del servicio a ofrecer por la empresa se medirá bajo los siguientes parámetros:

- Encuestas de satisfacción al cliente: Teniendo en cuenta la opinión de los clientes quienes son los que en realidad están apreciando y calificando el servicio que se les ofrece, por lo que se contará con un buzón de sugerencias y unos formatos para que el cliente evalúe el servicio recibido por parte de la comercializadora.
- Supervisión constante: Toda actividad estará supervisada por el Gerente, quien está atento en la prestación del servicio y a la correcta realización de todos los procesos y procedimientos, como a su prevención y corrección dado el caso de que se cometan errores.
- La calidad de los equipos para el desarrollo de las diferentes actividades se asegurará por medio de mantenimientos preventivos y el correcto uso de los mismos. Además de lo anterior se realizarán periódicamente las actividades siguientes con el fin de mantener el sistema de gestión de la calidad y el resultado de dichas actividades permitirá hacer retroalimentación en busca de un mejoramiento continuo para beneficio de los clientes.
- Mejoramiento: Se realizarán evaluaciones periódicas por parte de la gerencia para determinar la conveniencia de los procedimientos aplicados en cada uno de los servicios que presta la comercializadora y así determinar si se deben realizar cambios que se ajusten mejor a las necesidades de la comercializadora y los clientes.
- Control Interno y Auditoría interna: Se evaluará el desempeño del personal y de cada área de la empresa determinando así las no conformidades y sus posibles mejoras.

- No conformidades: Se buscan soluciones a las no conformidades y se establece un periodo de tiempo para ejecutar las acciones correctivas las cuales deben ser concretadas en un tiempo establecido para corregirlas.

3.3.5 Recursos. Los recursos deben permitir el montaje de la empresa y el normal funcionamiento de la misma, estos se deben determinar teniendo en cuenta la capacidad del proyecto.

3.3.5.1 Recurso Humano. La empresa requerirá recurso humano para cubrir las necesidades de operación en la prestación del servicio de la comercializadora, como mano de obra directa. Así mismo como para las actividades de administración y ventas indispensables para el normal funcionamiento de la empresa (mano de obra indirecta).

Cuadro 80. Recurso Humano de M.O.D. y M.O.I.

MANO DE OBRA DIRECTA	
CANTIDAD	CARGO
3	Asesores de ventas o Vendedores
3	Cajeros
2	Conductores transportistas
1	Coordinador Operativo
1	Coordinador de Mercadeo
1	Vendedores Externos
1	Almacenista
1	Inventarios
MANO DE OBRA INDIRECTA	
CANTIDAD	CARGO
1	Gerente
1	Secretaria de gerencia
1	Secretaria auxiliar contable
1	Contador - Externo
1	Ingeniero de sistemas - Externo
2	Servicios generales

Fuente: Del Autor

3.3.5.2 Recurso Físico. La comercializadora para el curso normal de sus operaciones requiere de unos recursos físicos que son los siguientes:

Cuadro 81. Recursos Físicos de Equipo y Maquinaria

CANTIDAD		EQUIPOS	
40		Estantería para exhibir los insumos (góndolas)	
20		Vitrinas	
4		Montacargas manual de 2,5 toneladas (Traspaletas – zorra manual)	
20		Carros metálicos para supermercado	
15		Canastos de supermercado	
3		Bascula industrial	
5		Etiquetadoras de precio y código	
10		Canastas metálicas de exhibición de mercancía	
5		Escaleras	
10		Extintores	
10		Grapadoras industriales	
10		Cuchillos industriales	
15		Metros de medición	
CANTIDAD		MAQUINARIA	
5		Lectores de precio o lector código de barras	
3		Detectores de seguridad	
5		Equipos de caja registradora (Inventarios, Kardex Pos, Facturación y Asiste Contabilidad)	
CANTIDAD		FLOTA Y EQUIPO DE TRANSPORTE	
1		Moto (Yamaha RX 115)	
1		Camioneta Chevrolet Luv Estacas modelo 2009 en adelante	

Fuente: Del Autor

Cuadro 82. Recurso de Insumos de Oficina

RECURSO DE INSUMOS DE OFICINA	
CANTIDAD	MUEBLES Y ENSERES
10	Escritorios
10	Sillas de oficina
7	Sillas giratorias
3	Sillas giratorias de gerencia
10	Archivadores metálicos de cuatro gavetas
10	Aire acondicionado
CANTIDAD	HERRAMIENTAS
10	Grapadoras
10	Perforadoras
20	Tijeras
10	Bisturí corta papel
15	Papeleras
100	Lapiceros
100	Lápiz
50	Tajalápiz
10	Reglas
20	Marcadores
30	Marcadores Sharpie
3	Memorias USB de 8 GB
EQUIPO DE OFICINA	
CANTIDAD	EQUIPO DE COMPUTACION Y COMUNICACION
10	Equipos de computación IBM
10	Estabilizador New Line 1000 watts
5	Calculadoras contables
10	Teléfonos – Telefax (secretarial Kx-T7730 Panasonic)
2	Impresora Epson Tx125 Mas Sistema De Tinta Continua
1	Impresora Multifuncional Epson Cx 3900
1	Fotocopiadora Ricoh 3035
1	Hp Scanjet 6300c

Fuente: Del Autor

3.3.5.3 Recurso de Insumos. La empresa requiere de insumos para el desarrollo de sus actividades estos se irán adquiriendo en la medida en que se requieran, teniendo en cuenta un inventario permanente para la prestación del servicio.

Cuadro 83. Recurso de Insumos

CANTIDAD	INSUMOS
904.493 dcm ²	CUERO NATURAL
0 mt	CUERO SINTÉTICO
0 mt	FORROS
0 galón	PEGANTES
178.000 par	PLANTILLAS
108.949 par	SUELAS
95.808 par	PLANTAS
0 caja	PUNTILLAS Y TACHUELAS
114 cono	HILADILLOS
335 cono	HILOS
14.694 lámina	LAMINAS DE PRODUEVA
72 lámina	DURALÓN PARA PUNTERAS Y TALÓN
101.904 par	TACONES
23.564 mt	CIERRES
198.953 par	HEBILLAS
58.781 unidad	PEDRERÍA Y/O ADORNOS
0 lt	THINER Y VARSOL
512 lt	TINTAS Y EMULSIONES
0 lámina	LAMINAS DE LIJA
74.135 unidad	CAJAS DE EMPAQUE

Fuente: Del Autor

3.3.6 Análisis de Proveedores. Para los equipos, maquinaria, flota de equipo y transporte, equipo de oficina, de computación y comunicación, la empresa cuenta con proveedores locales que suministran dichos elementos sin ningún contratiempo. En cuanto a los insumos, elementos y materiales para la compra y venta; que es la razón comercial de la empresa se cuenta con proveedores a nivel regional y nacional, y ciertos casos con proveedores internacionales. Además la mayoría de los proveedores ofrecen garantías a sus productos en caso de defectos de fabricación, pero no en los casos de mal uso de los productos. Y mantienen excelentes stocks de sus productos por lo cual se cuenta con disponibilidad de la mercancía en el momento que se requiera por parte de la comercializadora.

Cuadro 84. Análisis de posibles Proveedores

ANALISIS DE PROVEEDORES				
PROVEEDORES DE EQUIPO DE OFICINA				
NOMBRE DEL PROVEEDOR	CIUDAD	EXPERIENCIA EN EL MERCADO	GARANTIA	CALIDAD
Hecho en Colombia	Bucaramanga	10 años	Total	Excelente
Oficol	Bucaramanga	5 años	Parcial	Buena
La Casa del Multimueble	Bucaramanga	8 años	Total	Buena
Soluciones Modulares La 33	Bucaramanga	5 años	Parcial	Excelente
Muebles Compofi Ltda.	Bucaramanga	6 años	Parcial	Buena
PROVEEDORES DE MAQUINARIA				
NOMBRE DEL PROVEEDOR	CIUDAD	EXPERIENCIA EN EL MERCADO	GARANTIA	CALIDAD
Ofitecnica & cia Ltda.	Bucaramanga	10 años	Parcial	Buena
Segurytec	Bucaramanga	15 años	Total	Excelente
Latinoamericana de Equipos	Bucaramanga	15 años	Total	Buena

TecniServis	Bucaramanga	14 años	Parcial	Buena
PROVEEDORES DE FLOTA Y EQUIPO DE TRANSPORTE				
NOMBRE DEL PROVEEDOR	CIUDAD	EXPERIENCIA EN EL MERCADO	GARANTIA	CALIDAD
Codiesel s.a.	Bucaramanga	30 años	Total	Excelente
Campesa	Bucaramanga	25 años	Total	Excelente
Dinatrans	Bogotá	25 años	Tota	Buena
Suzuki	Bucaramanga	20 años	Total	Buena
PROVEEDORES DE EQUIPOS				
NOMBRE DEL PROVEEDOR	CIUDAD	EXPERIENCIA EN EL MERCADO	GARANTIA	CALIDAD
Industrias Pico	Bucaramanga	20 años	Total	Buena
Simma Ltda.	Bucaramanga	15 años	Total	Excelente
Mobile Archivos	Bucaramanga	10 años	Parcial	Buena
Metálicas G.B.C	Bucaramanga	15 años	Parcial	Buena
Tc Tools Estanterías	Bucaramanga	17 años	Parcial	Buena
PROVEEDORES DE EQUIPO DE COMPUTACION Y COMUNICACIÓN				
NOMBRE DEL PROVEEDOR	CIUDAD	EXPERIENCIA EN EL MERCADO	GARANTIA	CALIDAD
Multicomputo	Bucaramanga	15 años	Total	Buena
Dell	Bogotá	25 años	Total	Excelente
Siemens	Bogotá	20 años	Total	Excelente
Intecom Ltda.	Bucaramanga	25 años	Total	Buena

Fuente: Del Autor

En cuanto a los principales proveedores de productos por cada línea de insumo para la nueva comercialización, estos son los principales en el mercado nacional y regional (ver cuadro N° 85). Además se debe tener en cuenta que es necesario establecer estrategias comerciales con los proveedores para garantizar el constante suministro de los insumos a vender por parte de la comercializadora y así evitar contratiempos por la falta de algún producto; o de lo contrario no se puede atender el mercado objetivo y se pierde la fidelidad o confianza de los clientes.

Asimismo es la base para calcular el costo del inventario anual y mensual (stock insumos o productos), determinado más adelante en la parte del Estudio Financiero del presente proyecto.

Cuadro 85. Proveedores de Insumos y materiales para el calzado, marroquinería y sus derivados

PRINCIPALES PROVEEDORES DE INSUMOS						
INSUMO	NOMBRE DEL PROVEEDOR	CIUDAD	GARANTIA	CALIDAD	COSTO POR UNIDAD DE MEDIDA	COSTO PROMEDIO DE COMPRA DEL INSUMO
CUERO NATURAL	CaimanSa-ci	Bogotá	Total	Buena	900 dcm	890
	Americana de Curtidos Colombia	Pereira	Parcial	Excelente	900 dcm	
	Curtiembres el Cóndor	Bogotá	Total	Excelente	950 dcm	
	Curtiembres de Itagüí	Itagüí - Antioquia	Total	Excelente	800 dcm	
	Curtiembres Búfalo s.a.	Barranquilla	Parcial	Buena	850 dcm	
	Curtiembres Inmacu s.a.	Bogotá	parcial	Buena	960 dcm	
	Pieles Cartago	Cartago – Valle del cauca	Total	Excelente	870 dcm	
CUERO SINTETICO	Curtiembres de Itagüí	Itagüí - Antioquia	Total	Excelente	470 mt	500
	Curtiembres Inmacu s.a.	Bogotá	parcial	Buena	480 mt	
	Pieles Cartago	Cartago – Valle del cauca	Total	Excelente	550 mt	
FORROS	Curtiembres de Itagüí	Itagüí - Antioquia	Total	Excelente	9.200 mt	9.200
	Curtiembres Inmacu s.a.	Bogotá	parcial	Buena	9.300 mt	
	Pieles Cartago	Cartago – Valle del cauca	Total	Excelente	9.100 mt	
PEGANTES	Pegantes de caucho Pegaso Ltda.	Bucaramanga	Total	Excelente	15.500 galón	17.000
	Insumos	Barranquilla	Total	Buena	17.400 galón	
	Inquicol s.a.	Cundinamarca	Total	Buena	18.100 galón	
PLANTILLAS	Suelas Olaya	Bogotá	Total	Buena	950 par	850
	Suelas Ms E.U.	Bogotá	Parcial	Buena	810 par	
	Suelas el Punto Ltda.	Bogotá	Total	Excelente	850 par	
	Produsuelas	Bucaramanga	Parcial	Buena	790 par	
SUELAS	Produsuelas	Bucaramanga	Parcial	Buena	3.000 par	3.350
	Suelas Ms E.U.	Bogotá	Parcial	Buena	3.350 par	

	Suelas Olaya	Bogotá	Total	Buena	3.700 par	
PLANTAS	Formiplass s.a.	Bogotá	Total	Excelente	5.900 par	5.900
	Distribuidora Inverfor	Cali	Total	Excelente	6.000 par	
	Tecnimold Ltda.	Bogotá	parcial	Buena	5.800 par	
PUNTILLAS Y TACHUELAS	Industrias Winter Ltda.	Cali	Total	Excelente	4.700 caja	4.900
	Proalco s.a.	Barranquilla	Total	Excelente	4.900 caja	
	Grapas y Puntillas El Caballo s.a.	Bogotá	Total	Excelente	5.100 caja	
HILADILLOS	Natural tex	Medellín	Total	Buena	14.900 cono	14.550
	MH Latin Ltda	Cali	Parcial	Buena	14.800 cono	
	Dong II Marathon Ltda.	Medellín	Parcial	Excelente	14.000 cono	
	Hilos y procesos s.a.	Medellín	Total	Excelente	14.500 cono	
HILO	Hilos y procesos s.a.	Medellín	Total	Excelente	9.800 cono	9.600
	Natural tex	Medellín	Total	Buena	9.400 cono	
LAMINAS DE PRODUEVA	Suicol	Bogotá	Parcial	Buena	4.700 lámina	4.750
	Cauchosol	Cundinamarca-Sibate	Parcial	Buena	4.800 lámina	
	Espumas Medellín s.a.	Medellín	Total	Buena	4.750 lámina	
DURALÓN PARA PUNTERAS Y TALÓN	Industrias Winter Ltda.	Cali	Total	Excelente	3.500 lámina	3.500
TACONES	Tacoplas Ltda.	Bogotá	Parcial	Buena	900 par	945
	Tacones Cali	Cali	Total	Buena	980 par	
	Distritacon	Bogotá	Parcial	Buena	955 par	
CIERRES	Cierres Herméticos T&T Ltda.	Bogotá	Total	Buena	450 mt	450
HEBILLAS	Herrajes el Paisa	Medellín	Total	Buena	950 par	925
	Herrajes Niquel Naos	Medellín	Parcial	Buena	900 par	
PEDRERÍA Y/O ADORNOS	Adornos Plastiadornos	Medellín	Parcial	Buena	1.500 unidad	1.550
	Herrajes Dudi s.a.	Medellín	Parcial	Buena	1.600 unidad	
THINER Y VARSOL	Industrias Winter Ltda.	Cali	Total	Excelente	6.500 lt	6.500
TINTAS Y EMULSIONES	Macro Insumos	Cúcuta	Parcial	Buena	7.500 lt	7.750
	Calza Insumos s.a.	Medellín	Parcial	Excelente	8.000 lt	
LAMINAS DE LIJA	Andina de Abrasivos s.a.	Bogotá	Total	Buena	5.500 lámina	5.550
	Industrias Winter Ltda.	Cali	Total	Excelente	5.800 lámina	
	Abrasivos Lijas & Bandas	Bogotá	Parcial	Buena	5.350 lámina	
CAJAS DE	Producajas Ltda.	Bucaramanga	Total	Excelente	980 unidad	945

EMPAQUE	Corrusan	Bucaramanga	Parcial	Excelente	900 unidad
	Cajas y Empaques	Bucaramanga	Parcial	Excelente	955 unidad

Fuente: Del Autor

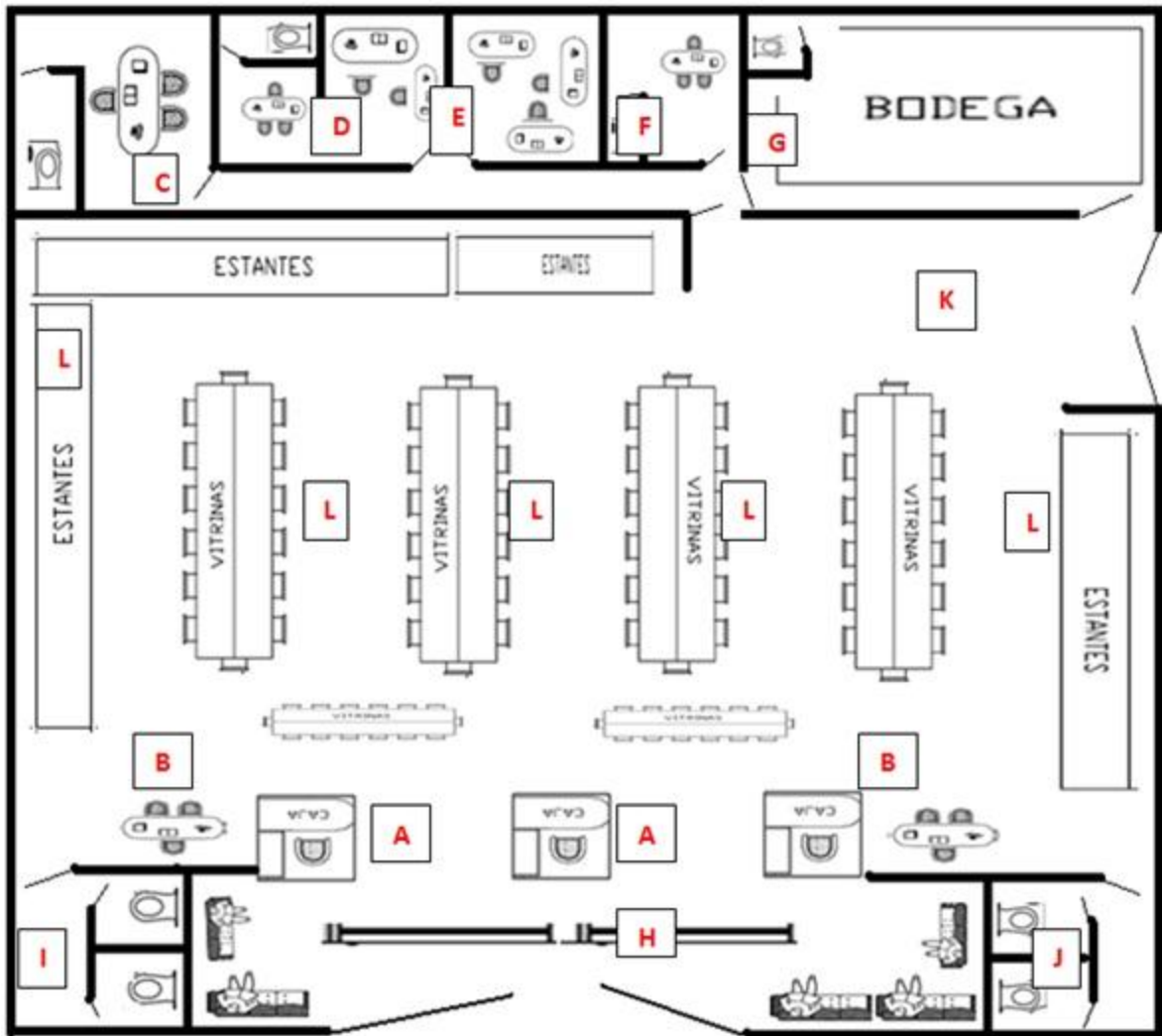
3.3.7 Distribución de la Planta. Las instalaciones internas de la comercializadora dispondrá con un espacio físico de 600 mt² o más; con la siguiente distribución (ver gráfica N° 50), esto para el buen funcionamiento y disponibilidad del espacio.

DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTA

ITEM	DESCRIPCIÓN	AREA EN Mt ²
A	Cajeros	6 mt ²
B	Asesores de Ventas	4 mt ²
C	Gerencia	8 mt ²
D	Contabilidad	25 mt ²
E	Comercial	25 mt ²
F	Sistemas	15 mt ²
G	Almacén y Bodega	100 mt ²
H	Detectores de seguridad	2 mt ²
I	Baños hombres	20 mt ²
J	Baños mujeres	20 mt ²
K	Zona de cargue y descargue	25 mt ²
L	Área de los insumos y materiales	350 mt ²
TOTAL		600 Mt²

Fuente: Del Autor

Gráfico 50. Distribución de la planta física de la Comercializadora



Fuente: Del Autor

3.4 CONCLUSIONES SOBRE LA VIABILIDAD TECNICA DEL PROYECTO

Después de realizar este estudio técnico se concluye que técnicamente hay todas las posibilidades de llevar a cabo el proyecto, por las siguientes razones:

- La capacidad total diseñada del proyecto está programada para lograr atender el total de la demanda insatisfecha y el 20% de los insumos que presentan sobreoferta; lo cual equivale a \$ 635.868.050.880 millones de pesos, esto en base al mercado objetivo revelado por el estudio de mercados; para ser atendido por la nueva comercializadora.
- En el cálculo de la capacidad instalada se tiene en cuenta la infraestructura de la comercializadora, el tiempo real promedio de atención al público requerido para la prestación del servicio, así como la capacidad máxima del recurso humano en las jornadas de trabajo diaria. Por lo tanto el proyecto está en capacidad de prestar el servicio en un 5% sobre la capacidad total diseñada y cuyo valor es alrededor de \$ 31.793.402.544 en ventas anuales.
- Para determinar la capacidad utilizada se tiene en cuenta que la Comercializadora, en primera instancia no utiliza toda la capacidad Instalada sino apenas el 13% de dicha capacidad, lo equivalente en ventas anual a \$ 4.133.142.331 millones de pesos. Sin embargo se espera que las ventas aumenten cada año, es decir, se inicia con una capacidad utilizada del 13% sobre la capacidad instalada y se proyecta un crecimiento anual progresivo del 2% por ciento año tras año y por consiguiente igualmente en las ventas anuales de cada línea de insumo.
- De acuerdo a los resultados obtenidos en el método de puntos, se determinó que la ubicación estratégica para la Comercializadora de insumos es el sector comercial del centro de la ciudad, zona industrial y comercial de acuerdo al Plan de Ordenamiento Territorial (P.O.T) para las comercializadoras de insumos del sub-sector industrial del calzado y sus complementos. Además la instalación para la planta física que se ha localizado para la comercializadora es completamente viable en el sector del centro de Bucaramanga, teniendo en

Cuenta los factores favorables para el desempeño de la actividad y el gran impacto que esta genera.

- En cuanto a la prestación del servicio se cuenta con talento humano altamente capacitado para el desarrollo de las labores, de esta manera se asegura un mejor servicio en la atención al cliente.
- La adquisición de equipos, maquinaria, muebles y enseres en general se puede conseguir sin ningún contratiempo en la ciudad donde hay varios proveedores que ofrecen variedad de precios; de acuerdo a la capacidad financiera del proyecto, así mismo de los insumos y materiales que se requieren para el normal desarrollo de las actividades del proyecto.

4. ESTUDIO ADMINISTRATIVO

4.1 FORMA DE CONSTITUCIÓN

La forma de constitución de la Comercializadora de insumos para la industria del calzado, la marroquinería y sus derivados en la ciudad de Bucaramanga, será de naturaleza jurídica de una Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.) de acuerdo a la ley 1258 del 05 de Diciembre de 2008²⁴, siendo este tipo de sociedad el que más se adecua a las necesidades de proyectos nuevos o recientes dadas las condiciones actuales de la región.

- **CONSTITUCION:** La sociedad por acciones simplificada podrá constituirse por una o varias personas naturales o jurídicas.
- **PERSONALIDAD JURÍDICA:** La sociedad por acciones simplificada, una vez inscrita en el Registro Mercantil, formará una persona jurídica distinta de sus accionistas.
- **NATURALEZA:** La sociedad por acciones simplificada es una sociedad de capitales cuya naturaleza será siempre comercial, independientemente de las actividades previstas en su objeto social.
- **RESPONSABILIDAD:** Los socios sólo serán responsables hasta el monto de sus respectivos aportes.

A. CONSTITUCION LEGAL

Para la constitución legal de la comercializadora se hará en base al artículo 5º de la ley 1258 del 05 de Diciembre de 2008, lo cual requiere que la sociedad por acciones simplificada se cree mediante contrato o acto unilateral que conste en documento privado, inscrito en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio de

²⁴ www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2008/ley_1258_2008.html

Bucaramanga o del lugar en que la sociedad establezca su domicilio principal, en el cual se expresará cuando menos lo siguiente:

1. Nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas.
2. Razón social o denominación de la sociedad, seguida de las palabras “sociedad por acciones simplificada”; o de las letras S.A.S.
3. El domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan en el mismo acto de constitución.
4. El término de duración, si este no fuere indefinido. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad se ha constituido por término indefinido.
5. Una enunciación clara y completa de las actividades principales, a menos que se exprese que la sociedad podrá realizar cualquier actividad comercial o civil, lícita. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad podrá realizar cualquier actividad lícita.
6. El capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital y la forma y términos en que estas deberán pagarse.
7. La forma de administración y el nombre, documento de identidad y facultades de sus administradores. En todo caso, deberá designarse cuando menos un representante legal.

B. PASOS PREVIOS PARA LA CREACION Y FORMALIZACION DE LA COMERCIALIZADORA

- Haber consultado Viabilidad de Uso de Suelo.
- Haber verificado que no exista otra empresa o razón social con el mismo nombre o que no haya una marca igual registrada ante la Superintendencia de Industria Comercio.

- Haber tramitado ante una notaría la minuta de constitución de la empresa para obtener la escritura pública que debe presentar en la Cámara de Comercio de Bucaramanga.
- Pre – diligenciamiento de Formato Único de Registros Tributarios.
- Pre – diligenciamiento de Formato de Carátula Única y anexos.

Así mismo, una vez la empresa empieza a funcionar el empresario debe tener en cuenta ciertos trámites de funcionamiento y de seguridad laboral. (pasos posteriores a la legalización de la empresa)

C. PROCESO DE FORMALIZACION

Con el nuevo proceso de simplificación de trámites “sintramites” del Centro de Atención Empresarial (CAE)²⁵ de la Cámara de Comercio; la única gestión que el empresario debe realizar es diligenciar en cualquiera de las sedes de la Cámara de Comercio de Bucaramanga la CARÁTULA ÚNICA EMPRESARIAL. Este documento se compone de un formulario de información básica y un anexo para fines tributarios. Con este solo documento y en un solo paso, el empresario:

- Obtiene la matrícula mercantil de su empresa.
- Registra los establecimientos de comercio que requiera (si es el caso).
- Obtiene el certificado de existencia y representación legal o el certificado de matrícula mercantil.
- Registra los libros de contabilidad ante la Cámara de Comercio.
- Registra ante la DIAN y ante la Secretaría de Hacienda Municipal, obteniendo su NIT, RIT y RUT.

Además con los nuevos Centros de Atención Empresarial C.A.E., crear y constituir empresa es muy fácil y rápido, solo es necesario realizar las siguientes gestiones:

²⁵ www.sintramites.com/sintramites/empresas.htm

- Inscripción en el Registro Mercantil (Sistema de difusión y publicidad de los asuntos más relevantes del comercio, que comprende la matrícula mercantil, de los comerciantes, de los establecimientos de comercio, la inscripción de libros, actos y documentos respecto de los cuales la ley exige esa formalidad).
- Asignación del NIT (Número de Identificación Tributaria – Identificación que para efectos fiscales reciben las personas naturales, jurídicas y entes sin personería, nacionales o extranjeras, incluyendo los menores de edad, asignado por la DIAN, para efectos de presentar declaraciones tributarias y aduaneras y el pago de las obligaciones ante dicha entidad.)
- Inscripción en el RUT (Registro Único Tributario – Base de datos a cargo de la DIAN, que contiene la identificación, ubicación y descripción de los contribuyentes en el ámbito Nacional, que permite registrar y actualizar la información básica de los contribuyentes de renta, responsables de ventas y agentes de retención, con el fin de poder identificarlos, ubicarlos y clasificarlos.).
- Notificación de la apertura del establecimiento a la Secretaría de Planeación.
- Certificado de matrícula, existencia y representación legal.
- Registro de libros del comerciante.
- Registro Único de Proponentes (Si va a contratar con el Estado)

D. TRAMITES DE FUNCIONAMIENTO

Una vez la empresa ha sido constituida, el empresario debe realizar una serie de gestiones que garantizan el legal funcionamiento de su compañía y/o establecimiento. No son necesarios para todas las empresas, sino que dependen del funcionamiento de la misma; dichos trámites se refieren a permisos por parte De la Corporación de Defensa de la Meseta de Bucaramanga (CDMB), el INVIMA y SAYCO ACIMPRO.

Así mismo de las licencias de funcionamiento, como conceptos previos en materia sanitaria, de bomberos o uso de suelo, no son de carácter obligatorio para la

Constitución de la empresa pero si pueden ser solicitados en cualquier momento por las autoridades competentes, por lo tanto el establecimiento de comercio debe tenerlos.

E. GESTIONES DE LEGALIZACION LABORAL

Si la empresa va a funcionar con empleados a su cargo, es necesario:

- Inscribirse ante la Administración de Riesgos Profesional (Privada o ISS).
- Afiliar a los trabajadores al Sistema de Seguridad Social y de Pensiones ante las Entidades Promotoras de Salud (EPS) y Fondo de Pensiones.
- Afiliar a los trabajadores a los Fondos de Cesantías.
- Inscribirse en una caja de Compensación Familiar.
- Elaborar reglamento de trabajo e inscribirlo en el Ministerio de Protección Social.
- Elaborar un programa de seguridad industrial, de salud ocupacional y un reglamento de higiene para la empresa. Se puede asesorar a través de su ARP.

Para obtener más información sobre las gestiones de legalización laboral, es necesario que el empresario se comuniqué con el Ministerio de Protección Social (antes Ministerio de Trabajo y Seguridad Social).

F. TRAMITES DE SEGURIDAD LABORAL

Los requisitos que se describen a continuación deben realizarse una vez la empresa inicia su funcionamiento, con el fin de garantizar la seguridad social de sus empleados.

- Inscribirse ante la Administración de Riesgos Profesionales (Privada o ISS). Así mismo es necesario que el empleador inscriba a sus empleados en una Caja de Compensación Familiar (Pagar ICBF (3% del valor de la Nómina),

SENA (2%), y Cajas de compensación familiar (4%)) - Consultar ley 590 artículo 43.

- Afiliar a los trabajadores al Sistema de Seguridad Social y de Pensiones ante las Entidades Promotoras de Salud (EPS) y Fondo de Pensiones.
- Vincular a los trabajadores a los Fondos de Cesantías.
- Inscribirse a un programa de seguridad industrial.
- Elaboración del reglamento interno de trabajo y aprobación del Ministerio ante la Oficina de Trabajo

4.2 CONSTITUCION DE LA EMPRESA

4.2.1 Visión. Ser una comercializadora líder de insumos para la industria del calzado, la marroquinería y sus derivados en la ciudad de Bucaramanga, con una importante participación y preferencia en el mercado regional y nacional. Además de consolidarnos como una empresa eficiente, rentable, competitiva e innovadora, que ofrece insumos de excelente calidad con un personal comprometido y altamente capacitado con estándares de calidad total, orientados a satisfacer los requerimientos de nuestros clientes.

4.2.2 Misión. Somos una empresa que presta el servicio de comercialización de insumos para la industria del calzado, la marroquinería y sus derivados en la ciudad de Bucaramanga; para satisfacer los gustos y necesidades de dichos fabricantes. Superando las expectativas mediante la innovación, la calidad y un excelente servicio, siendo así para nuestros clientes un socio de negocios permanente.

4.2.3 Objetivos. Los objetivos estratégicos son los factores integradores de la labor por parte de la alta gerencia y por tanto deberán reflejarse en los planes funcionales y operativos de cada unidad estratégica de la comercializadora.

- Contar con un talento humano altamente capacitado y comprometido con la organización
- Fortalecer la cultura organizacional con la prestación de un excelente servicio
- Contar con tecnología e información que soporten la estrategia para ser más competitivos
- Asegurar prácticas de calidad total en los procesos internos de la comercializadora
- Gestionar el crecimiento y posicionamiento de la empresa a nivel regional y nacional
- Aumentar el valor para los accionistas
- Optimizar los costos y los gastos de operación de la comercializadora
- Promover el desarrollo y mejora de la calidad de vida del capital humano

4.2.4 Políticas. Las políticas son procedimientos, reglas y prácticas administrativas específicas que se formulan para estimular y apoyar el trabajo hacia los objetivos fijados de la comercializadora. En este punto se desarrollara lo referente a políticas del recurso humano, de compras y ventas.

A. Políticas de Recurso Humano

La empresa empleará tanto para los cargos administrativos como operativos solo a personal preparado académicamente y con experiencia afines al cargo. Es importante tener claro que cada empresa debe desarrollar un proceso de selección del talento humano que se ajuste a sus necesidades específicas y se ejecute en forma correcta con el fin de disminuir la rotación del personal y sobrecostos en el proceso de selección.

- **Fuente de reclutamiento:** El proceso para encontrar y atraer aspirantes adecuados para los cargos disponibles en la comercializadora se inicia con el previo conocimiento y requisitos referentes al perfil del cargo que se necesita.

Teniendo en cuenta que la comercializadora apenas inicia labores es recomendable considerar el soporte que pueden brindar las fuentes externas de reclutamiento de personal tales como: Asociación de profesionales de las diversas universidades, SENA y páginas web (buscadores de trabajo; computrabajo, empleo, etc.). En el análisis de las Hojas de vida se debe tener en cuenta los requisitos mínimos para una posible selección (experiencia, profesión y vocación para la labor contratada), con el fin de depurar aquellos aspirantes que no cumplen con el perfil laboral a contratar.

- **Proceso de selección:** el proceso de selección será realizado por el gerente de la empresa y consiste en la aplicación de pruebas técnicas que se enfocan en los requerimientos de cada cargo, buscando en la persona facilidades de adaptación motriz, visual y de respuesta a la enseñanza. Se considera primordial que no todo aspirante que desea aprender un oficio tiene aptitudes para el mismo.

Las pruebas a aplicar son las siguientes:

- ✓ Pruebas de capacidad: las cuales permiten medir la destreza del personal en la realización de las actividades.
- ✓ Pruebas de actitud: que permiten evaluar la destreza y el grado de comprensión para ejecutar una orden.

La entrevista a los aspirantes consiste en determinar la motivación, deseo de alcanzar metas propuestas y la estabilidad laboral reflejada en su permanencia en el cargo a ocupar. Las entrevistas realizadas evalúan al candidato desde distintos

Puntos de vista y lo califican para determinar si es apto o no para ocupar el cargo al que aspira.

- **Contratación:** para la contratación del personal se tendrá en cuenta dos tipos de contratos:
 - I. A término indefinido: para cargos administrativos como el gerente.
 - II. A término fijo inferior a un año: para el auxiliar contable, el coordinador y los empleados operativos, los cuales tendrán la primera opción de prórroga de sus respectivos contratos por periodos iguales a quienes demuestren aptitudes favorables según las políticas de la empresa.

El periodo de prueba en ambos casos será de dos meses de conformidad con el Artículo 76 del código sustantivo del trabajo.

La Comercializadora suministrará capacitación a los nuevos empleados en las diversas tareas y/o procesos de los diferentes cargos de la empresa, de manera que se cuente con empleados multifunciones.

Lo anterior está ligado a las necesidades estratégicas de la comercializadora. Por esta razón, el objetivo del programa de capacitación de la empresa, es que todo el talento humano adquiera los conocimientos que le permitan desempeñar eficiente y efectivamente sus funciones, por eso es importante que se fomente e interpreten correctamente las normas de trabajo para el fortalecimiento de un agradable ambiente laboral.

El talento humano de la comercializadora se distinguirá por su excelente servicio, atención, amabilidad, cortesía, calor humano, eficiencia y eficacia.

B. Políticas de Compra

Las políticas de compra se establecerán bajo un registro de proveedores que maneja la comercializadora bajo la supervisión del gerente; aquí se evaluará internamente a cada proveedor y se tendrá en cuenta: la calidad de la materia prima e insumos ofrecidos, el tiempo de entrega, la garantía, precios y descuentos. Además la forma de pago se hará como estipule la empresa proveedora, sin embargo se intentará manejar crédito a 45 y 60 días, como forma de financiación para la comercializadora.

Los demás insumos como de papelería y elementos de aseo se comprarán a un proveedor local que ofrezca los productos de menor costo y mayor calidad posible.

Con respecto a los demás insumos requeridos para las labores del área administrativa tales como (insumos para PC, útiles de escritorio, útiles de aseo y cafetería), se adquirirá lo necesario para un periodo mensual.

Después de este proceso se elaborará la orden de pedido o remisión y la salida de caja, seguidamente se procederá a hacer el pedido.

Los inventarios o stock de la mercancía a comercializar serán vigilados bajo un sistema de inventario permanente sistematizado (software), por lo cual la gerencia será la encargada de la previa revisión de los requerimientos de la comercializadora y por lo tanto solo se manejará un promedio de existencia de inventarios semanal.

C. Políticas de Venta

Las políticas de ventas se constituyen en un factor de gran importancia en el momento de atraer clientes y manejar de una forma eficiente la cartera de la empresa.

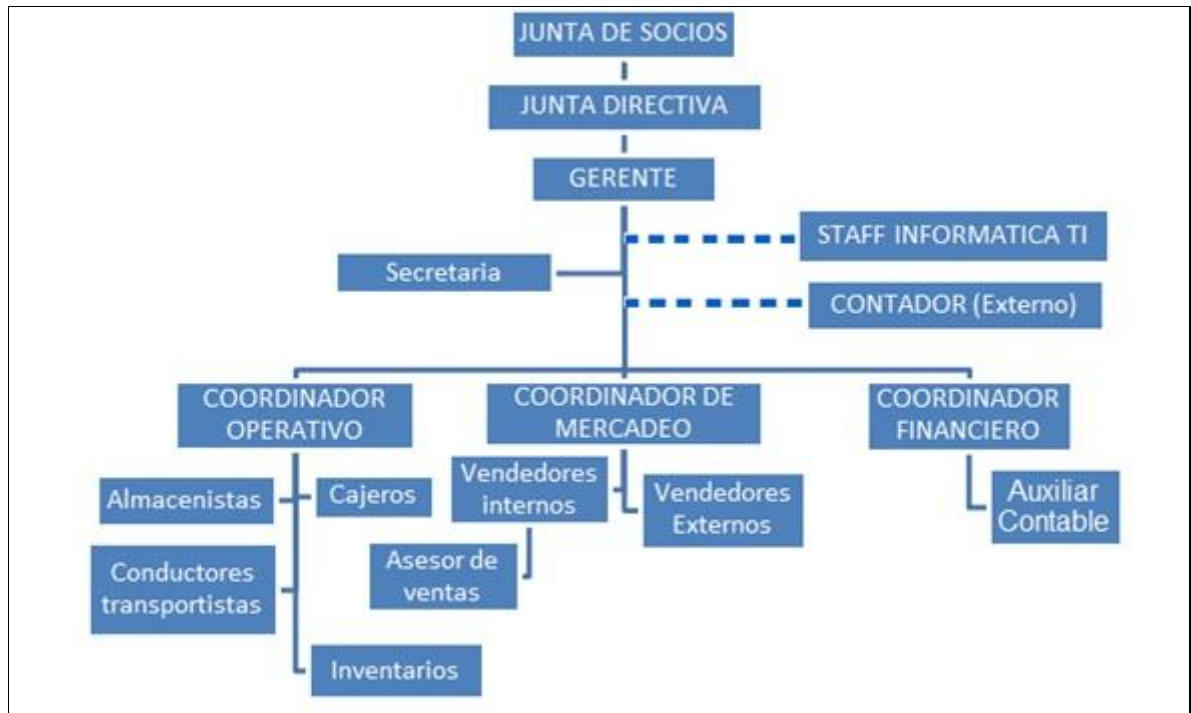
La modalidad de venta es directa o a través de La internet, es decir que el producto se entrega en el momento en que se atiende al cliente, su modalidad de pago será de contado.

- La venta de los insumos para la industria del calzado, la marroquinería y sus derivados en la ciudad de Bucaramanga, se realizará en unidades al por mayor y detal.
- En casos especiales se otorgarán a los clientes fieles y constantes créditos no superiores a 30 días y descuentos financieros por volúmenes de venta, según las especificaciones del departamento comercial.
- Los vendedores contratados deben ser residentes de la zona de Bucaramanga y con alta experiencia en la venta de dichos insumos.
- El horario de atención al cliente en las instalaciones será de las 8:00 a.m. a 6:00 p.m. de lunes a viernes y sábados de 8:00 a.m. a 5:00 p.m. (jornada continua).
- Se realizará venta y distribución de insumos los días festivos de 8:00 a.m. a 12:00 del mediodía.

4.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

4.3.1 Organigrama. La estructura organizacional estará acorde a las necesidades y recurso de la comercializadora. Se implementara una estructura vertical donde se pueden observar pocos niveles de jerarquía, esto acorde al bajo grado de departamentalización de la empresa, con autoridad centralizada y un sistema de comunicación rápida y flexible entre departamentos.

Gráfico 51. Estructura Organizacional



Fuente: Del autor

4.3.2 Descripción y Perfil de cargos. La comercializadora realizara el manual de responsabilidades y competencias para el personal de planta, con el fin de definir la misión del cargo, las responsabilidades, las competencias técnicas (Educación, Formación/Habilidades y Experiencia) y las competencias laborales (institucionales y específicas), que debe tener cada funcionario en el desempeño de su cargo para cumplir con eficacia y eficiencia los objetivos, políticas y programas de la Empresa.

En este contexto el manual de responsabilidades y competencias de la comercializadora es un documento que especifica la misión del cargo, junto con las responsabilidades y los requerimientos necesarios para que cada funcionario se apropie de su puesto de trabajo y desarrolle su potencial. Así, el contenido del mismo busca orientar los procesos de la gestión humana (selección, capacitación,

Evaluación de desempeño, promociones, ascensos entre otros) dentro de las exigencias de las normas de cultura de calidad que pretende manejar la comercializadora.

Además la construcción del mismo se efectuó mediante entrevista a los ocupantes de cada cargo, la validación de la información con un equipo de expertos conformado por un grupo de funcionarios de la empresa, la revisión y aprobación por parte de los responsables de las áreas y de la presidencia. (Ver cuadro N° 86 al N° 96).

Cuadro 86. Descripción del cargo de Gerente

DESCRIPCIÓN			
Denominación:	Gerencia	Nivel:	Gerente
Dependencia:	Presidencia	Jefe Inmediato:	Junta directiva y Junta de socios
Supervisa a: Secretaria y/o Asistente de gerencia, Coordinador Operativo, Coordinador Mercadeo, Coordinador Financiero y/o Contador externo, Staff de Informática (TI) y/o Ingeniero de sistemas externo.			
MISIÓN			
Articular y consolidar la gestión y operación empresarial para asegurar un excelente servicio y el posicionamiento estratégico de la comercializadora.			
RESPONSABILIDADES			
<ul style="list-style-type: none"> a. Dirigir, coordinar, vigilar, controlar y evaluar la ejecución y cumplimiento de los objetivos, funciones, políticas, planes y programas inherentes al objeto de la entidad. b. Ordenar los gastos, dictar los actos administrativos, realizar las operaciones y celebrar los contratos y convenios necesarios para el cumplimiento de los objetivos y funciones de la comercializadora, dentro de los límites legales y estatutarios. c. Presentar a la Junta Directiva el anteproyecto de presupuesto y los planes de inversión de la comercializadora. d. Proponer a la Junta Directiva y tramitar las modificaciones a la estructura y 			

<p>planta de personal de la empresa.</p> <p>e. Cumplir y hacer cumplir las disposiciones de la Junta Directiva.</p> <p>f. Dictar las disposiciones que rigen los procedimientos y trámites administrativos internos.</p> <p>g. Nombrar, remover y contratar al personal de la comercializadora, conforme a las normas legales, reglamentarias y estatutarias vigentes.</p> <p>h. Designar mandatarios que representen a la Empresa en los asuntos judiciales y extrajudiciales, para la mejor defensa de los intereses de la comercializadora.</p> <p>i. Crear y conformar grupos internos de trabajo mediante acto administrativo, teniendo en cuenta la estructura, las necesidades del servicio y los planes y programas de la comercializadora.</p> <p>j. Ejercer la competencia relacionada con el control disciplinario interno, de acuerdo con la ley.</p> <p>k. Controlar estrictamente el presupuesto de la comercializadora y orientar la preparación del presupuesto del siguiente año.</p> <p>l. Cumplir con los requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad.</p> <p>m. Cumplir con la normatividad establecida en los diferentes documentos de la empresa: manuales, reglamentos, procedimientos y demás documentos.</p> <p>n. Plantear y desarrollar estrategias con nuevos enfoques que respondan a problemáticas, necesidades y aspectos para propiciar mejoras en la comercializadora.</p>
COMPETENCIAS
TÉCNICAS
<p>Educación:</p> <p>Profesional Universitario de cualquier disciplina preferiblemente con estudios de Postgrado en áreas Administrativas y/o Financieras.</p>
<p>Formación/ Habilidades :</p> <p>Inglés u otros idiomas que puedan contribuir con el desarrollo de las actividades propias del cargo.</p>
<p>Experiencia:</p> <p>Mínimo 3 años de experiencia en cargos directivos de empresas del sector público o privado.</p>

Fuente: Del Autor

Cuadro 87. Descripción del cargo de Secretaria de gerencia

DESCRIPCIÓN			
Denominación:	Secretaria Gerencia	Nivel:	Secretaria
Dependencia:	Presidencia	Jefe Inmediato:	Gerente
Supervisa a: No tiene personal directo a su cargo.			
MISIÓN			
Prestar asistencia secretarial, apoyando la planificación y ejecución de las actividades de la gerencia.			
RESPONSABILIDADES			
<ul style="list-style-type: none"> a. Asistir en actividades administrativas de soporte a la gerencia. b. Redactar correspondencia, informes, memorandos, oficios, documentos varios de mediana complejidad. c. Recibir, verificar, revisar, clasificar y archivar la correspondencia, oficios, circulares, memorandos y demás documentos del área. d. Tramitar toda la documentación que se expida en el área e. Coordinar lo relativo a la información de la gerencia necesario para los comités, juntas, reuniones y otras actividades de la dependencia. f. Tramitar solicitud de pasajes, alojamiento, viáticos en caso de movilización de miembros de la Junta Directiva, de su superior o personas autorizadas por el mismo. g. Efectuar y atender llamadas telefónicas Mantener actualizada la agenda del Jefe Inmediato h. Mantener actualizada la agenda del jefe inmediato. i. Controlar estrictamente el presupuesto que se le ha asignado y colaborar activamente en la preparación del presupuesto del siguiente año. j. Cumplir con la ley general de archivos y toda la normatividad vigente. k. Cumplir con la normatividad establecida en los diferentes documentos de la comercializadora: manuales, reglamentos, procedimientos y demás documentos. l. Elaborar y presentar oportunamente informes de acuerdo con los requerimientos de la gerencia o de otras áreas de la comercializadora, para previo visto bueno y/o firma del gerente. m. Plantear y desarrollar estrategias con nuevos enfoques que respondan a problemáticas, necesidades y aspectos para propiciar mejoras en la organización. n. Desarrollar estas y otras funciones asignadas de acuerdo con el nivel de mayor jerarquía, la naturaleza y área de desempeño del cargo, bajo los criterios de 			

autocontrol y autoevaluación requeridos.
COMPETENCIAS
TÉCNICAS
Educación: Tecnóloga en Administración y/o Contabilidad, Secretaria con certificado CAP SENA
Formación/ Habilidades : Manejo de herramientas ofimáticas (Word, Excel, PowerPoint). Manejo de plataforma Windows XP Profesional e Internet. Técnicas secretariales actualizadas
Experiencia: Mínimo 1 año en el desarrollo de funciones de secretariado.
Fuente: Del Autor

Cuadro 88. Descripción del cargo de Coordinador Operativo

DESCRIPCIÓN			
Denominación:	Coordinador Operativo	Nivel:	Coordinador
Dependencia:	Operativa	Jefe Inmediato:	Gerente
Supervisa a: Almacenistas, Cajeros, Inventario, Conductores transportistas, aseadoras.			
MISIÓN			
Administrar los sistemas operativos de la comercializadora para garantizar un buen servicio de forma oportuna, eficiente y confiable.			
RESPONSABILIDADES			
<ul style="list-style-type: none"> a. Garantizar el cumplimiento de la programación establecida. b. Coordinar con la Gerencia los mantenimientos previstos necesarios c. Aprobar y controlar el presupuesto de operación y mantenimiento de la comercializadora d. Aprobar el diseño e implementación de las medidas de control de los factores generadores de riesgo en las actividades de operativas de la comercializadora e. Definir los procesos de contratación derivados de la operación y mantenimiento de la comercializadora, realizando recomendaciones técnicas que puedan afectar el normal desarrollo 			

- f. Proponer, diseñar y articular nuevos proyectos de fortalecimiento del sistema de inventarios para mantener siempre un stock adecuado de existencias
- g. Velar por el buen estado y uso de los activos de la comercializadora
- h. Aprobar la compra de activos fijos operativos y de mercancía para mantener las existencias de insumos, de acuerdo con el presupuesto asignado por la gerencia
- i. Velar porque los funcionarios responsables de los reportes de los movimientos de inventario lo informen oportunamente al área contable para actualizar el sistema de Información y proceder a su abastecimiento.
- j. Liquidar conjuntamente con el área contable en forma definitiva las órdenes de pedido sobre insumos de inversión
- k. Realizar el seguimiento a la aplicación de las políticas, normas y acciones de aseguramiento de la calidad en el área.
- l. Controlar estrictamente el presupuesto que se le ha asignado y colaborar activamente en la preparación del presupuesto del siguiente año.
- m. Realizar en el sistema de información corporativo utilizado por la comercializadora las solicitudes de pedido, pedidos y entradas de los rubros presupuéstales asignados al cargo.
- n. Realizar la interventoría a los contratos de los diferentes proveedores de materiales e insumos para velar por su cumplimiento con lo establecido en las políticas de compra de la comercializadora
- o. Cumplir con la normatividad establecida en los diferentes documentos de la comercializadora: manuales, reglamentos, procedimientos y demás documentos.
- p. Elaborar y presentar oportunamente informes de acuerdo con los requerimientos de presidencia o de otras áreas de la empresa que dependan de dicha información
- q. Plantear y desarrollar estrategias con nuevos enfoques que respondan a problemáticas, necesidades y aspectos para propiciar mejoras en la comercializadora
- r. Desarrollar estas y otras funciones asignadas de acuerdo con el nivel de mayor jerarquía, la naturaleza y área de desempeño del cargo, bajo los criterios de autocontrol y autoevaluación requeridos.

COMPETENCIAS

TÉCNICAS

Educación:

Profesional en Ingeniería Industrial o Administración de Empresas.

Experiencia:

Mínimo 2 años de experiencia laboral en el área administrativa de operaciones u operativa

Fuente: Del Autor

Cuadro 89. Descripción del cargo de Almacenista e Inventario

DESCRIPCIÓN			
Denominación:	Almacenista e Inventario	Nivel:	Almacenistas
Dependencia:	Operativa	Jefe Inmediato:	Coordinador Operativo y/o Gerente
Supervisa a: No tiene personal directo a su cargo			
MISIÓN			
Atender los requerimientos del área operativa y diferentes unidades o dependencias en cuanto al suministro de materiales, repuestos, equipos y otros rubros de un depósito o almacén, recibéndolos, clasificándolos, codificándolos, despachándolos e inventariándolos para satisfacer las necesidades de dichas unidades			
RESPONSABILIDADES			
<ul style="list-style-type: none"> a. Recibe y revisa insumos, materiales, repuestos, equipos y otros suministros que ingresan al almacén b. Verifica que las características de los insumos, materiales, repuestos, equipos y/o suministros que ingresan al almacén correspondan con la requisición realizada y firma nota de entrega y devuelve copia al proveedor c. Codifica la mercancía que ingresa al almacén y la registra en el archivo manual (kardex) y/o computarizado. d. Clasifica y organiza el material en el almacén a fin de garantizar su rápida localización e. Recibe y revisa las requisiciones internas de insumos, materiales, repuestos y/o equipo f. Elabora guías de despacho y órdenes de entrega y despacha la mercancía solicitada g. Lleva el control de las salidas de mercancía en el almacén registrándolo en el archivo manual (kardex) y/o computarizado h. Elabora inventarios parciales y periódicos en el almacén i. Elabora saldos de mercancía que quedan en existencia e informa a su superior 			

<p>inmediato al Coordinador Operativo</p> <p>j. Guarda y custodia la mercancía existente en el almacén</p> <p>k. Realiza trámites ante el transportista a fin de conseguir la asignación de vehículos para el traslado de la mercancía.</p> <p>l. Transcribe y registra la información operando un microcomputador</p> <p>m. Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la comercializador</p> <p>n. Mantiene en orden su equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía</p> <p>o. Elabora informes periódicos de las actividades realizadas</p> <p>p. Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada</p>
COMPETENCIAS
TÉCNICAS
<p>Educación: Tecnólogo en logística e inventarios Logística certificado CAP SENA</p>
<p>Formación/ Habilidades : Conocimiento de manejo y desarrollo de sistemas (software) Manejo de Bodega, Kardex e inventario manual y sistematizado</p>
<p>Experiencia: Mínimo 1 año de experiencia laboral progresiva en desarrollo de esta actividad</p>

Fuente: Del Autor

Cuadro 90. Descripción del cargo de Cajero

DESCRIPCIÓN			
Denominación:	Cajero	Nivel:	Cajero
Dependencia:	Operativa	Jefe Inmediato:	Coordinador Operativo y/o Gerente
Supervisa a: No tiene personal directo a su cargo			
MISIÓN			
Garantizar las operaciones de caja, efectuando actividades de recepción, entrega y custodia de dinero en efectivo, cheques, giros y demás documentos de valor, a fin de lograr la recaudación de ingresos a la institución y la cancelación de los pagos que correspondan a través de caja			

RESPONSABILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> a. Recibe y entrega dinero en efectivo, depósitos bancarios, planillas de control (planilla de ingreso por caja) y otros documentos de valor b. Registra directamente los movimientos de entrada y salida de dinero c. Elabora periódicamente relación de ingresos y egresos por caja d. Realiza arqueos de caja e. Suministra a su superior los recaudos diarios del movimiento de caja f. Chequea que los montos de los recibos de ingreso por caja y depósitos registrados coincidan g. Retira pestañas de planillas vendidas y retiene una copia de recibo de ingreso por caja h. Realiza conteos diarios de depósitos de dinero en efectivo, total de pestañas, etc. i. Atiende a las personas que solicitan información j. Lleva el registro y control de los movimientos de caja k. Transcribe y registra información operando un microcomputador l. Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la comercializadora m. Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía n. Elabora informes periódicos de las actividades realizadas
COMPETENCIAS
TÉCNICAS
<p>Educación: Auxiliar contable y/o financiero con certificado CAP SENA Bachiller Comercial más curso de contabilidad general de por lo menos seis (6) meses de duración</p>
<p>Formación/ Habilidades : Conocimiento de manejo y desarrollo de sistemas (software) Habilidad para el manejo directo de dinero en efectivo, cheques y otros documentos de valor</p>
<p>Experiencia: Mínimo cuatro (4) años de experiencia progresiva de carácter operativo en el área de caja</p>

Fuente: Del Autor

Cuadro 91. Descripción del cargo de Conductor

DESCRIPCIÓN			
Denominación:	Conductor Transportista	Nivel:	Conductor asistencial
Dependencia:	Operativa	Jefe Inmediato:	Coordinador Operativo y/o Gerente
Supervisa a: No tiene personal directo a su cargo			
MISIÓN			
Asistir a la unidad operativa y administrativa mediante la prestación correcta y oportuna del servicio de transporte de mercancía, manteniendo el vehículo que se le asigne en perfecto estado de orden, presentación y funcionamiento.			
RESPONSABILIDADES			
<ul style="list-style-type: none"> a. Manejar y velar por la adecuada utilización del vehículo a su cargo b. Velar por el buen funcionamiento del vehículo asignado c. Hacer cuidadosamente el cargue y descargue de los bienes o materiales que deba transportar según lo ordenado d. Seguir las normas de seguridad pertinentes, a fin de evitar accidentes de tránsito y de trabajo e. Responsabilizarse de todas las herramientas e implementos que sean asignados, ya que de esto depende el correcto desempeño de su vehículo asignado (gato, herramientas, etc.) f. En caso de sufrir daños y/o imperfecciones, no deberá abandonar el vehículo sin previo aviso a su jefe inmediato g. Cualquier daño del vehículo que sea comprobado por el mal uso, por mantenimiento inadecuado o por accidente vial donde el conductor tuviere la culpa, será asumido directamente por el mismo y no por la empresa h. Realizar y velar por el buen mantenimiento que requiera el vehículo, además de atender el aprovisionamiento de lubricantes que este requiera i. Efectuar las reparaciones sencillas del vehículo asignado j. Las demás funciones que le sean asignadas en razón a la naturaleza de su cargo 			
COMPETENCIAS			
TÉCNICAS			
Educación: Acreditar licencia de conducción de quinta (5ª) categoría			

Cursos de tránsito para el conocimiento de nomenclatura y direcciones Cursos de mecánica básica
Formación/ Habilidades : Conocimiento de manejo de cargue y descargue de mercancía Buen manejo de la información Disciplinado, compromiso con la organización y con orientación a la adaptación al cambio
Experiencia: Mínimo 2 años de experiencia laboral relacionada con el cargo

Fuente: Del Autor

Cuadro 92. Descripción del cargo de Coordinador de Mercadeo

DESCRIPCIÓN			
Denominación:	Coordinador de Mercadeo	Nivel:	Coordinador
Dependencia:	Mercadeo	Jefe Inmediato:	Gerente
Supervisa a: Vendedores Internos, Vendedores Externos y Asesores de venta			
MISIÓN			
Desarrollar las políticas y estrategias de mercadeo y venta de la comercializadora, como de controlar su desarrollo y aplicación, partiendo del análisis del estudio de mercado y de los servicios sustitutos o similares. También controlar y garantizar el cumplimiento de la prestación de un servicio oportuno y confiable.			
RESPONSABILIDADES			
<ul style="list-style-type: none"> a. Proponer a la gerencia o Junta Directiva las políticas y estrategias de mercadeo y ventas b. Identificar los mercados potenciales y los servicios complementarios para coordinar su desarrollo. c. Efectuar el seguimiento a la cartera de los clientes a quienes se les vende a crédito d. Brindar el soporte estratégico para determinar la viabilidad del desarrollo de nuevos negocios que estimulen la utilización de los servicios de la comercializadora e. Realizar la comercialización de la capacidad disponible de insumos y materiales entre los clientes actuales y potenciales. f. Mantener una relación directa con los clientes actuales e identificar y establecer contacto con clientes potenciales. 			

- g. Coordinar la negociación de las condiciones contractuales con los clientes potenciales.
- h. Realizar el seguimiento a la aplicación de las políticas, normas y acciones de aseguramiento de la calidad en materia comercial.
- i. Controlar estrictamente el presupuesto que se le ha asignado y colaborar activamente en la preparación del presupuesto del siguiente año de la comercializadora.
- j. Realizar la interventoría a los contratos de venta para que cumplan con lo establecido en las políticas de venta de la comercializadora
- k. Cumplir con la normatividad establecida en los diferentes documentos de la comercializadora: manuales, reglamentos, procedimientos y demás documentos.
- l. Elaborar y presentar oportunamente informes de acuerdo con los requerimientos de presidencia o de otras áreas de la empresa que dependan de dicha información
- m. Plantear y desarrollar estrategias con nuevos enfoques que respondan a problemáticas, necesidades y aspectos para propiciar mejoras en la comercializadora.
- n. Desarrollar estas y otras funciones asignadas de acuerdo con el nivel de mayor jerarquía, la naturaleza y área de desempeño del cargo, bajo los criterios de autocontrol y autoevaluación requeridos.

COMPETENCIAS

TÉCNICAS

Educación:

Profesional en administración de empresas, finanzas y/o mercadeo

Experiencia:

Mínimo 3 años de experiencia laboral en áreas administrativas y comerciales del sector.

Fuente: Del Autor

Cuadro 93. Descripción del cargo de Vendedor y Asesores

DESCRIPCIÓN			
Denominación:	Vendedores y Asesores	Nivel:	Vendedor
Dependencia:	Mercadeo	Jefe Inmediato:	Coordinador de Mercadeo y/o Gerente
Supervisa a: No tiene personal directo a su cargo			
MISIÓN			
Planificar y realizar un conjunto de actividades que permitan lograr objetivos de venta, como: retener a los clientes actuales, captar nuevos clientes, lograr determinados volúmenes de venta, mantener o mejorar la participación en el mercado, generar una determinada utilidad o beneficio, entre otros.			
RESPONSABILIDADES			
<ul style="list-style-type: none"> a. Establecer un nexo entre el cliente y la empresa b. Comunicar adecuadamente a los clientes la información que la empresa preparó para ellos acerca de los productos y/o servicios que comercializa c. Retroalimentar a la empresa informando todo lo que sucede en el mercado, como: inquietudes de los clientes (requerimientos, quejas, reclamos, agradecimientos, sugerencias, y otros de relevancia) y actividades de la competencia (introducción de nuevos productos, cambios de precio, bonificaciones, etc.) d. Asesorar a los clientes acerca de cómo los insumos o servicios que ofrece pueden satisfacer sus necesidades y deseos, y de cómo utilizarlos apropiadamente para que tengan una óptima experiencia con ellos e. Administrar su territorio de ventas ya sea que el vendedor se encuentre detrás de un mostrador o que tenga a su cargo una zona de ventas f. Integrarse a las actividades de mercadotecnia de la empresa g. El vendedor debe conocer que pueden necesitar sus clientes, cuando, qué precio están dispuestos a pagar por ello y si pueden pagarlo h. Elabora informes periódicos de las actividades realizadas i. Cumplir con la normatividad establecida en los diferentes documentos de la comercializadora: manuales, reglamentos, procedimientos y demás documentos j. Desarrollar estas y otras funciones asignadas por la gerencia, bajo los criterios de autocontrol y autoevaluación requeridos. 			

COMPETENCIAS	
TÉCNICAS	
Educación:	Estudiantes de cuarto semestre de mercadotecnia o carreras similares Asesores de venta con certificado CAP SENA
Formación/ Habilidades :	Conocimiento y desarrollo de relaciones humanas y ventas Habilidades para la venta
Experiencia:	Mínimo 2 años de experiencia laboral relacionada con el cargo

Fuente: Del Autor

Cuadro 94. Descripción del cargo de Coordinador Financiero

DESCRIPCION			
Denominación:	Coordinador Financiero (Contador Externo)	Nivel:	Coordinador
Dependencia:	Financiera	Jefe Inmediato:	Gerente
Supervisa a: Auxiliar contable			
MISIÓN			
Gestionar las actividades contables y tributarias de la comercializadora, controlando y verificando los procesos de registro, clasificación y contabilización del movimiento, a fin de garantizar que los estados financieros sean confiables y oportunos, de acuerdo con la normatividad vigente, para cumplir con las obligaciones legales y facilitar la toma de decisiones dentro de la empresa			
RESPONSABILIDADES			
<ul style="list-style-type: none"> a. Participar en el diseño y orientación de las estrategias de mejoramiento de los procedimientos del área, con el fin de ofrecer a la comercializadora información actual, comprensible, pertinente, oportuna y confiable, en concordancia con las disposiciones de ley. b. Planificar, dirigir, controlar y evaluar las actividades administrativas contables y tributarias del personal a su cargo, tales como revisión, contabilización y registro. c. Analizar la información contenida en los documentos contables y tributarios 			

- generados del proceso contable, verificando su exactitud para suministrar información oportuna y confiable a la presidencia o a los entes de regulación y control del estado.
- d. Coordinar la elaboración de los informes periódicos financieros de la comercializadora, solicitados por la presidencia o por los entes de regulación y control del estado.
 - e. Preparar los balances y estados financieros de la comercializadora
 - f. Coordinar la oportuna declaración y pago de las obligaciones tributarias
 - g. Emitir conceptos contables y tributarios sobre la interpretación de normas contables y fiscales.
 - h. Velar por el adecuado manejo contable de los activos en el sistema de información corporativo (depreciación, ajustes e informes contables)
 - i. Asesorar contablemente a los responsables de la gestión y manejo de materiales operativos y administrativos
 - j. Controlar estrictamente el presupuesto que se le ha asignado y colaborar activamente en la preparación del presupuesto del siguiente año de la comercializadora
 - k. Cumplir con la ley general de archivos y toda la normatividad vigente
 - l. Cumplir con la normatividad establecida en los diferentes documentos de la comercializadora: manuales, reglamentos, procedimientos y demás documentos
 - m. Elaborar y presentar oportunamente informes de acuerdo con los requerimientos de presidencia o de otras áreas de la empresa que dependan de dicha información
 - n. Plantear y desarrollar estrategias con nuevos enfoques que respondan a problemáticas, necesidades y aspectos para propiciar mejoras en la comercializadora
 - o. Desarrollar estas y otras funciones asignadas de acuerdo con el nivel de mayor jerarquía, la naturaleza y área de desempeño del cargo, bajo los criterios de autocontrol y autoevaluación requeridos.

COMPETENCIAS

TÉCNICAS

Educación:

Profesional en contaduría pública

Formación/ Habilidades :

Conocimiento en elaboración y ejecución de balances contables y tributarios y auditoría contable

Experiencia:

Mínimo 5 años en el cargo de contador o experiencia progresiva en el área contable

Fuente: Del Autor

Cuadro 95. Descripción del cargo de Auxiliar contable

DESCRIPCIÓN			
Denominación:	Auxiliar Contable	Nivel:	Auxiliar
Dependencia:	Financiera	Jefe Inmediato:	Contador y/o Gerente
Supervisa a: No tiene personal directo a su cargo.			
MISIÓN			
Realizar procedimientos contables y tributarios, registrando, analizando y conciliando las cuentas de las dependencias de la comercializadora, para contar con información oportuna y efectiva a fin de determinar la situación financiera.			
RESPONSABILIDADES			
<ul style="list-style-type: none"> a. Registrar en el sistema o software contable las verificaciones de facturas b. Efectuar los descuentos tributarios legales. c. Participar en las labores de cierre mensual determinados de acuerdo con los procedimientos contables. d. Elaborar informes financieros con destino a los entes de administración y control. e. Efectuar conciliaciones bancarias f. Efectuar todos los trámites relativos a los impuestos y contribuciones de la empresa. g. Ingresar en el sistema de información corporativo, los datos correspondientes a los activos fijos adquiridos h. Realizar los ajustes de activos fijos que se requieran. i. Supervisar contablemente el manejo de activos y de inventarios de materiales en bodega y hacer la conciliación respectiva. j. Activar en el sistema o software contable los bienes adquiridos. k. Apoyar el manejo de los activos administrativos de la comercializadora, realizando el registro contable, identificando su ubicación específica (área) y el funcionario responsable, con el fin de establecer los mecanismos de control pertinentes, así mismo mantener actualizado los registros contables de los 			

activos operativos

- l. Crear o registrar el dato maestro de activo en el sistema o software contable de Información corporativo las compras
- m. Apoyar el manejo contable de activos en el sistema o software (depreciaciones, ajustes e informes contables).
- n. Controlar estrictamente el presupuesto que se le ha asignado y colaborar activamente en la preparación del presupuesto del siguiente año.
- o. Cumplir con la ley general de archivos y toda la normatividad vigente.
- p. Cumplir con la normatividad establecida en los diferentes documentos de la comercializadora: manuales, reglamentos, procedimientos y demás documentos.
- q. Elaborar y presentar oportunamente informes de acuerdo con los requerimientos de Presidencia o de otras áreas de la comercializadora que requieran dicha información
- r. Plantear y desarrollar estrategias con nuevos enfoques que respondan a problemáticas, necesidades y aspectos para propiciar mejoras en la comercializadora
- s. Desarrollar estas y otras funciones de acuerdo con el nivel de mayor jerarquía, la naturaleza y área de desempeño del cargo, bajo los criterios de autocontrol y autoevaluación requeridos

COMPETENCIAS

TÉCNICAS

Educación:

Tecnólogo o estudiante con cinco semestres aprobados en áreas contables y financieras

Auxiliar contable con certificado CAP SENA

Experiencia:

Mínimo 1 año en el cargo de auxiliar contable o experiencia progresiva en el área contable, en entidades relacionadas con el sector.

Fuente: Del Autor

Cuadro 96. Descripción del cargo de Ingeniero de sistemas

DESCRIPCIÓN			
Denominación:	Ingeniero de Sistemas (STAFF de informática TI)	Nivel:	Servicio Externo
Dependencia:	TI Externo (Presidencia)	Jefe Inmediato:	Gerente
Supervisa a: No tiene personal directo a su cargo			
MISIÓN			
Participar en la planeación, análisis e implementación de los sistemas de información del negocio y la infraestructura tecnológica de informática y telecomunicaciones requerida para el soporte de los mismos, con el fin de brindar información confiable y oportuna que agilice las operaciones y facilite la toma de decisiones			
RESPONSABILIDADES			
<ul style="list-style-type: none"> a. Participar, planificar y supervisar la construcción y el establecimiento de la infraestructura de soporte a los sistemas de información y telecomunicaciones de la comercializadora tanto a nivel de software como de hardware, así como colaborar en su actualización y mejora. b. Coordinar técnicamente el mantenimiento y desarrollo de los diferentes módulos de los Sistemas de Información tanto a nivel administrativo, operativo y corporativo c. Colaborar en la operación correcta y continua de los sistemas de información del negocio, para proporcionar confiabilidad, oportunidad y continuidad en la información de la comercializadora d. Participar en la elaboración de los procedimientos de seguridad informática, con el fin de evitar la interrupción de los procesos del negocio y/o las pérdidas de información e. Coordinar y supervisar el mantenimiento tecnológico y administrativo de los sistemas de información corporativos, administrativos y operativos. f. Colaborar en el proceso de compra de software y hardware de la empresa g. Realizar labores de Investigación, dirección e implementación de nuevas tecnologías de Información y telecomunicaciones requeridas para el desarrollo de las actividades de la comercializadora h. Asesorar y asistir técnicamente a toda la comercializadora en la búsqueda de soluciones informáticas y proyectos de desarrollo de sistemas que agilicen y optimicen las actividades. i. Analizar y diseñar modificaciones que optimicen la infraestructura de hardware 			

<p>y software de la empresa, con el fin de agilizar los procesos y realizar un manejo más eficiente a la información.</p> <p>j. Responder por la legalidad de los recursos de software y hardware de la comercializadora</p> <p>k. Planificar la compra de elementos de hardware y software operativos de acuerdo al presupuesto asignado de los diferentes rubros presupuestales manejados por la comercializadora</p> <p>l. Cumplir con la normatividad establecida en los diferentes documentos de la comercializadora: manuales, reglamentos, procedimientos y demás documentos.</p> <p>m. Desarrollar estas y otras funciones asignadas por la gerencia, bajo los criterios de autocontrol y autoevaluación requeridos.</p>
COMPETENCIAS
TÉCNICAS
<p>Educación: Profesional en ingeniería de sistemas, electrónica o telecomunicaciones.</p>
<p>Formación/ Habilidades : Manejo, mantenimiento y desarrollo de sistemas de telecomunicaciones Conocimiento de manejo y desarrollo de sistemas (software y hardware)</p>
<p>Experiencia: Mínimo 5 años de experiencia progresiva en desarrollo e implementación de sistemas de información, específicamente en el Sistema de Información y además en administración de base de datos y /o en sistemas de telecomunicaciones.</p>

Fuente: Del Autor

4.3.3 Asignación Salarial. Para la asignación salarial se dispondrá de la información del mercado laboral de empresas similares del sector y de la oferta de mano de obra disponible en el municipio Bucaramanga, para lo cual se establecen la siguiente asignación salarial: (véase cuadro N° 97)

Cuadro 97. Asignación salarial

NUMERO	NOMBRE DEL CARGO	BASE SALARIAL MENSUAL	TIPO DE CONTRATO
1	Gerente	\$ 1.600.000	Indefinido
1	Secretaria de Gerencia	\$ 780.000	Indefinido
1	Contador - Externo	\$ 600.000	Honorarios
1	Coordinador Operativo	\$ 1.000.000	Indefinido
1	Coordinador de Mercadeo	\$ 830.000 + 2% comisión por cumplimiento en ventas	Indefinido
1	Ingeniero de Sistemas – externo	\$ 500.000	Honorarios
1	Auxiliar contable	\$ 780.000	Indefinido
1	Almacenista	\$ 750.000	Indefinido
1	Inventario	\$ 750.000	Indefinido
2	Conductor transporte de mercancía y oficios varios	\$ 750.000	Indefinido
1	Vendedor externo	\$ 750.000 + 4% comisión por cumplimiento en ventas	Indefinido
3	Vendedores internos o Asesores de ventas	\$ 750.000	Indefinido
3	Cajeros	\$ 800.000	Indefinido
2	Servicios Generales	\$ 600.000	Indefinido

Fuente: Del Autor

Además para los empleados que devengan hasta dos salarios mínimos se les cancelará el subsidio de transporte de \$ 63.600 y se les dará dotación correspondiente según la legislación laboral Colombiana lo exige, así mismo de acuerdo con la legislación laboral todos los empleados tienen derecho a las prestaciones de ley, representados en: (Véase cuadro N° 98)

Cuadro 98. Prestaciones Sociales y Parafiscales

PRESTACIONES SOCIALES Y PARAFISCALES	BASE EN %
Cesantías	8,33%
Prima de servicios	8,33%
Vacaciones	4,17%
Interés a las cesantías	1%
TOTAL DE PRESTACIONES SOCIALES	21,83%
Caja de compensación	4%
Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA)	2%
Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF)	3%
TOTAL PARAFISCALES	9%
Salud	8,5%
Pensión	12%
Riesgos profesionales (ARP)	0,5% a 8,7%
TOTAL SALUD, PENSION Y ARP	21%

Fuente: Del Autor

4.4 CONCLUSIONES SOBRE LA VIABILIDAD ADMINISTRATIVA DEL PROYECTO

Con relación a la viabilidad administrativa del proyecto a desarrollar se concluye que:

- La mejor forma de constitución de la Comercializadora de insumos para la industria del calzado, la marroquinería y sus derivados en la ciudad de Bucaramanga, será de naturaleza jurídica de una Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.) de acuerdo a la ley 1258 del 05 de Diciembre de 2008.
- La constitución de la sociedad por acciones simplificada (S.A.S.) podrá constituirse por una o varias personas naturales o jurídicas, lo cual requiere que la sociedad por acciones simplificada se cree mediante contrato o acto unilateral que conste en documento privado, inscrito en el Registro Mercantil de

La Cámara de Comercio de Bucaramanga o del lugar en que la sociedad establezca su domicilio principal.

- En cuanto a la estructura organizacional de la comercializadora estará acorde a sus necesidades y recursos financieros. Lo cual se implementara una estructura vertical donde se pueden observar pocos niveles de jerarquía, esto acorde al bajo grado de departamentalización de la empresa, pero con una autoridad centralizada y un sistema de comunicación rápida y flexible entre dependencias.
- Así mismo la comercializadora realizara un manual de responsabilidades y competencias para el personal de planta, con el fin de definir la misión del cargo, las responsabilidades, las competencias técnicas (Educación, Formación/Habilidades y Experiencia) y las competencias laborales (institucionales y específicas), que debe tener cada funcionario en el desempeño de su cargo para cumplir con eficacia y eficiencia los objetivos, políticas y programas de la empresa.

5. ESTUDIO FINANCIERO

El estudio financiero pretende determinar cuál es el monto de los recursos económicos necesarios para la realización del proyecto; cuál será el costo total incurrido en el proceso operativo, administrativo y de ventas de la Comercializadora; los ingresos esperados, así como otra serie de indicadores que servirán como base para la toma de decisiones para determinar la viabilidad financiera del proyecto.

5.1 INVERSIONES

5.1.1 Inversión Fija. Está conformada por la inversión de activos fijos o tangibles para colocar en funcionamiento a la comercializadora, por medio de:

- Terreno
- Maquinaria y equipo
- Muebles y enseres
- Equipo de oficina
- Herramientas

5.1.1.1 Terreno. La realización de este proyecto no conlleva inicialmente la compra de terrenos para la instalación de la comercializadora, por lo tanto se tendrá que disponer de un terreno en el centro de la ciudad de 600 mt² o más por medio de un contrato de arriendo a cinco años mínimo, el cual tiene un canon de arrendamiento por valor de \$ 3.000.000 mensuales.

Cuadro 99. Terreno

AREA	UBICACION	INMOBILIARIA ARRENDADORA	VALOR
600 mt ² o más, preferiblemente esquinera	Centro de Bucaramanga	<ul style="list-style-type: none"> • Alianza Inmobiliaria S.A. • Gestión Urbana S.A. • Fincar Inmobiliaria • Inmobiliaria Esteban Ríos • Confinca Ltda. • Caicedo & Torres Inmobiliaria • Arrendamientos Ogliastri 	\$ 3.000.000
TOTAL			\$ 3.000.000

Fuente: Del Autor

5.1.1.2 Maquinaria y Equipo. En este punto se especifica la Maquinaria y Equipo operativo que se requiere para la puesta en funcionamiento de la Comercializadora. A continuación se detalla y cuantifica los recursos físicos relacionados con el proceso operativo de la empresa para prestar el servicio de comercialización de insumos para la industria del calzado, la marroquinería y sus derivados en la ciudad de Bucaramanga; analizados previamente en el estudio técnico. (Ver cuadro N° 100 y N° 101).

Cuadro 100. Maquinaria y Equipo

CANTIDAD	EQUIPOS	VALOR UNITARIO	VALOR
40	Estantería para exhibir los insumos (góndolas)	\$ 100.000	\$ 4.000.000
20	Vitrinas	\$ 200.000	\$ 4.000.000
4	Montacargas manual de 2,5 toneladas (Traspaletas – zorra manual)	\$ 650.000	\$ 2.600.000
20	Carros metálicos para supermercado	\$ 200.000	\$ 4.000.000
15	Canastos de supermercado	\$ 25.000	\$ 375.000
3	Bascula industrial	\$ 200.000	\$ 600.000

5	Etiquetadoras de precio y código	\$ 40.000	\$ 200.000
10	Canastas metálicas de exhibición de mercancía	\$ 150.000	\$ 1.500.000
5	Escaleras	\$ 50.000	\$ 250.000
10	Extintores	\$ 80.000	\$ 800.000
10	Grapadoras industriales	\$ 100.000	\$ 1.000.000
10	Cuchillos industriales	\$ 25.000	\$ 250.000
15	Metros de medición	\$ 15.000	\$ 225.000
SUB-TOTAL			\$ 19.800.000
CANTIDAD	MAQUINARIA	VALOR UNITARIO	VALOR
5	Lectores de precio o lector código de barras	\$ 290.000	\$ 1.450.000
3	Detectores de seguridad (salidas)	\$ 950.000	\$ 2.850.000
5	Equipos de caja registradora (Inventarios, Kardex Pos, Cxc, Facturación y Asiste Contabilidad)	\$ 300.000	\$ 1.500.000
SUB-TOTAL			\$ 5.800.000
TOTAL			\$ 25.600.000

Fuente: Del Autor

Cuadro 101. Flota y Equipo de Transporte

CANTIDAD	FLOTA Y EQUIPO DE TRANSPORTE	VALOR UNITARIO	VALOR
1	Moto (Yamaha RX 115)	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000
1	Camioneta Chevrolet Luv con Estacas modelo 2009 en adelante	\$ 39.000.000	\$ 39.000.000
TOTAL			\$ 42.000.000

Fuente: Del Autor

5.1.1.3 Muebles y Enseres. El mobiliario que inicialmente empleará en sus instalaciones la Comercializadora será:

Cuadro 102. Muebles y Enseres

CANTIDAD	MUEBLES Y ENSERES	VALOR UNITARIO	VALOR
10	Escritorios	\$ 300.000	\$ 3.000.000
10	Sillas de oficina	\$ 80.000	\$ 800.000
7	Sillas giratorias	\$ 120.000	\$ 840.000
3	Sillas giratorias de gerencia	\$ 200.000	\$ 600.000
10	Archivadores metálicos de cuatro gavetas	\$ 200.000	\$ 2.000.000
10	Aire acondicionado	\$ 300.000	\$ 3.000.000
TOTAL			\$ 10.240.000

Fuente: Del Autor

5.1.1.4 Equipo de Oficina. Los equipos de oficina, de computación y comunicación necesarias en las instalaciones de la comercializadora, para su normal funcionamiento, son (ver cuadro N° 103).

Cuadro 103. Equipo de Oficina

CANTIDAD	EQUIPO DE COMPUTACIÓN Y COMUNICACIÓN	VALOR UNITARIO	VALOR
10	Equipos de computación –IBM y/o DELL	\$ 1.500.000	\$ 15.000.000
10	Estabilizador New Line 1000 watts	\$ 60.000	\$ 600.000
5	Calculadoras contables	\$ 50.000	\$ 250.000
10	Teléfonos – Telefax (secretarial Kx-T7730 Panasonic)	\$ 80.000	\$ 800.000
2	Impresora Epson Tx125 Mas Sistema De Tinta Continua	\$ 250.000	\$ 500.000
1	Impresora Multifuncional Epson Cx 3900	\$ 350.000	\$ 350.000
1	Fotocopiadora Ricoh 3035	\$ 380.000	\$ 380.000
1	Hp Scanjet 6300c	\$ 300.000	\$ 300.000
TOTAL			\$ 18.180.000

Fuente: Del Autor

5.1.1.5 Herramientas. Comprende las herramientas o algunos accesorios e insumos de uso manual en la parte operativa y de oficina, cuyo costo es poco representativo dentro de los activos fijos. (Ver cuadro N° 104).

Cuadro 104. Herramientas

CANTIDAD	HERRAMIENTAS	VALOR UNITARIO	VALOR
10	Grapadoras	\$ 5.000	\$ 50.000
10	Perforadoras	\$ 6.000	\$ 60.000
20	Tijeras	\$ 7.000	\$ 140.000
10	Bisturí corta papel	\$ 4.500	\$ 45.000
15	Papeleras	\$ 20.000	\$ 300.000
100	Lapiceros	\$ 1.500	\$ 150.000
100	Lápiz N° 2	\$ 1.000	\$ 100.000
50	Tajalápiz	\$ 500	\$ 25.000
10	Reglas	\$ 1.000	\$ 10.000
20	Marcadores	\$ 4.000	\$ 80.000
30	Marcadores Sharpie	\$ 5.000	\$ 150.000
3	Memorias USB de 8 GB	\$ 30.000	\$ 90.000
TOTAL			\$ 1.200.000

Fuente: Del Autor

5.1.1.6 Total Inversión Fija. El total de la inversión fija comprende la adquisición de todos los activos fijos o tangibles requeridos para iniciar la operación de la empresa con excepción del capital de trabajo. (Ver cuadro N° 105).

Cuadro 105. Total Inversión Fija

INVERSIÓN FIJA	VALOR TOTAL
Maquinaria y Equipo	\$ 25.600.000
Flota y Equipo de transporte - Vehículos	\$ 42.000.000
Muebles y Enseres	\$ 10.240.000
Equipo de Oficina – Computación y Comunicación	\$ 18.180.000
Herramientas	\$ 1.200.000
TOTAL	\$ 97.220.000

Fuente: Del Autor

5.1.2 Inversión Diferida. La inversión diferida comprende los gastos necesarios de intangibles, preoperativos que incurrirá la comercializadora antes de iniciar las actividades normales, y que finalmente se convierten en gasto afectando el estado de resultados de la empresa durante el periodo fiscal. (Ver cuadro N° 106).

Cuadro 106. Inversión Diferida

DIFERIDOS	VALOR
Estudios previos de factibilidad	\$ 2.000.000
Constitución y legalización	\$ 350.000
Permisos y licencias	\$ 350.000
Publicidad de lanzamiento	\$ 5.000.000
Adecuación y Arreglos*	\$ 9.500.000
TOTAL	\$ 17.200.000

Fuente: Del Autor

***ADECUACIÓN Y ARREGLOS:** Las instalaciones requieren de adecuaciones especiales y todos los arreglos que se tengan que hacer con referencia a la distribución exacta de las áreas administrativas y operativas de la comercializadora, debido a que las instalaciones que se toman en arriendo no cuentan con la distribución necesaria por lo que la realización de este proyecto conlleva algunas construcciones y obras de adecuación del sitio arrendado. (Ver cuadro N° 107).

Cuadro 107. Detalle de Adecuación y Arreglos

ITEM	DETALLE DE ADECUACIÓN Y ARREGLOS	CANTIDAD	VALOR
1	Adecuación de instalaciones físicas (fachada, pisos, paredes, techo)	350 mt ²	\$ 3.000.000
2	Pintura	400 mt ²	\$ 2.000.000
3	Instalaciones eléctricas	General	\$ 1.500.000
4	Puertas y Portón eléctrico	General	\$ 1.500.000
5	Seguridad (cámara y monitor)	General	\$ 1.500.000
TOTAL			\$ 9.500.000

Fuente: Del Autor

5.1.3 Inversión Capital de Trabajo

Corresponde al capital necesario o la inversión básica para que el proyecto opere en condiciones normales sin tener contratiempos de efectivo para realizar operaciones.

Para determinar el monto de capital de trabajo necesario, se debe cuantificar los costos de producción (costos de comercialización, materia prima o insumos, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación), los gastos de administración y ventas y por último los gastos financieros.

5.1.3.1 Costos de Comercialización (producción). Hace parte de los costos directos en la comercialización de la empresa, son los costos incurridos en la compra de inventarios de mercancía o materia prima, la mano de obra directa y los costos indirectos.

5.1.3.1.1 Inventarios de mercancía (Materia Prima). Son todos los insumos o productos que la Comercializadora dispone para iniciar operaciones. Por lo tanto se presenta a continuación el costo total de la mercancía a comercializar; en cada línea de insumo que manifiesta una demanda insatisfecha en el mercado objetivo de la ciudad de Bucaramanga. Además para calcular el costo de inventario de los insumos anual, se hizo en base a la capacidad utilizada del primer año (ver cuadro N° 72) y el costo de adquisición o compra a los proveedores de cada producto por línea de insumos (ver cuadro N° 85), de este modo se determina el costo total en pesos del inventario al año. (Ver cuadro N° 108 – Costo del inventario de mercancía inicial).

Cuadro 108. Costo Inventario de Mercancías Inicial.

COSTO INVENTARIO DE MERCANCIA INICIAL (MATERIA PRIMA)			
INSUMOS	CANTIDAD DE INVENTARIO (STOCK DE INSUMOS)	COSTO POR UNIDAD DE MEDIDA	COSTO TOTAL EN PESOS
CUERO NATURAL	1.175.841 dcm ²	890	1.046.498.170
CUERO SINTÉTICO	55.332 mt	500	27.665.820
FORROS	11.791 mt	9.200	108.478.157
PEGANTES	223 galón	17.000	3.785.465
PLANTILLAS	231.400 par	850	196.689.823
SUELAS	141.634 par	3.350	474.472.721
PLANTAS	124.550 par	5.900	734.847.360
PUNTILLAS Y TACHUELAS	244 caja	4.900	1.193.687
HILADILLOS	148 cono	14.550	2.151.770
HILOS	436 cono	9.600	4.181.299
LAMINAS DE PRODUEVA	19.103 lámina	4.750	90.738.414
DURALÓN PARA PUNTERAS Y TALÓN	93 lámina	3.500	326.508
TACONES	132.475 par	945	125.189.064
CIERRES	30.633 mt	450	13.784.753
HEBILLAS	258.639 par	925	239.241.319
PEDRERÍA Y/O ADORNOS	76.415 unidad	1.550	118.443.312
THINER Y VARSOL	55 lt	6.500	358.145
TINTAS Y EMULSIONES	666 lt	7.750	5.162.430
LAMINAS DE LIJA	481 lámina	5.550	2.670.474
CAJAS DE EMPAQUE	96.376 unidad	945	91.074.897
TOTAL INVENTARIO DE MERCANCIA INICIAL			3.286.953.587

Fuente: Del Autor

5.1.3.1.2 Mano de Obra Directa. Para este proceso de comercialización, se considera mano de obra directa a todas las personas involucradas directamente en la prestación del servicio, lo que compone a: vendedores internos y externos, asesores de ventas, los cajeros, conductores transportistas, coordinador operativo, coordinador de mercadeo, almacenistas e inventario. (Ver cuadro N° 109).

Cuadro 109. Costo Mano de Obra (MOD)

COSTO MANO DE OBRA DIRECTA (MOD)						
Nº DE EMPLEADOS	CARGO	SALARIO BASE	FACTOR PRESTACIONAL (51,83%)	AUXILIO DE TRANSPORTE	DOTACIÓN	COSTO ANUAL
3	Asesores de ventas o Vendedores internos	750.000	388.725	63.600	100.000	43.583.700
3	Cajeros	800.000	414.640	63.600	100.000	46.316.640
2	Conductores transportistas	750.000	388.725	63.600	100.000	29.055.800
1	Coordinador Operativo	1.000.000	518.300	63.600	100.000	19.082.800
1	Coordinador de Mercadeo	830.000	430.189	63.600	100.000	15.985.468
1	Vendedor Externo	750.000	388.725	63.600	100.000	14.527.900
1	Almacenista	750.000	388.725	63.600	100.000	14.527.900
1	Inventarios	750.000	388.725	63.600	100.000	14.527.900
COSTO ANUAL DE LA MOD						197.608.108

Fuente: Del Autor

5.1.3.1.3 Costos Indirectos de Fabricación. Los costos indirectos de fabricación de la comercializadora están relacionados con los insumos de los vehículos (carro y moto), la depreciación, mantenimiento y seguros del vehículo y la infraestructura. Para el caso de insumo se calcula, el monto relacionado con el combustible, aceite y lubricantes que utilizan los dos vehículos el carro y la moto, además de la depreciación.

Para el mantenimiento de los vehículos se estima una provisión del 5% del valor del activo y del seguro el 1% anual.

Además en este numeral se tiene en cuenta que el 80% de los costos incurridos en servicios públicos, canon de arrendamiento, seguros de la planta, impuestos, etc. Todos estos útiles y básicos para el buen funcionamiento de la empresa, corresponden a los costos indirectos de fabricación y el otro 20% se tiene en cuenta como gastos operacionales de administración. (Ver cuadro N° 110 al N° 114).

Cuadro 110. Costo Insumos de CIF

COSTO INSUMOS DE CIF		
CONCEPTO	VALOR MES	VALOR AÑO
Combustible	1.800.000	21.600.000
Aceites y Lubricantes	250.000	3.000.000
TOTAL	2.050.000	24.600.000

Fuente: Del Autor

Cuadro 111. Depreciación de los vehículos

DEPRECIACIÓN DE VEHÍCULOS				
ACTIVO	VALOR DEL ACTIVO	AÑOS DEPRECIABLES	DEPRECIACIÓN MES	DEPRECIACIÓN AÑO
Moto (Yamaha RX 115)	3.000.000	5 años	50.000	600.000
Camioneta Chevrolet Luv Estacas modelo 2009 en adelante	39.000.000	5 años	650.000	7.800.000
TOTAL	42.000.000	5 años	700.000	8.400.000

Fuente: Del Autor

Cuadro 112. Costo por mantenimiento y seguro

COSTO POR MANTENIMIENTO Y SEGURO				
ACTIVO	VALOR DEL ACTIVO	MANTENIMIENTO (5%)	SEGURO (1%)	COSTO ANUAL
Moto (Yamaha RX 115)	3.000.000	150.000	30.000	180.000
Camioneta Chevrolet Luv Estacas modelo 2009 en adelante	39.000.000	1.950.000	390.000	2.340.000
TOTAL				2.520.000

Fuente: Del Autor

Cuadro 113. Otros Costo Indirectos de Fabricación

OTROS COSTO INDIRECTOS DE FABRICACIÓN				
DESCRIPCIÓN	COSTO TOTAL	BASE	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL
Servicios Públicos (80%)	2.500.000	2.000.000	2.000.000	24.000.000
Canon de Arriendo (80%)	3.000.000	2.400.000	2.400.000	28.800.000
Seguro de la planta (80%)	600.000	480.000	40.000	480.000
Impuestos (80%)	1.000.000	800.000	66.667	800.000
TOTAL			4.506.667	54.080.000

Fuente: Del Autor

Cuadro 114. Resumen CIF

RESUMEN COSTO INDIRECTOS DE FABRICACIÓN		
DESCRIPCIÓN	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL
Insumos de CIF	2.050.000	24.600.000
Depreciación	700.000	8.400.000
Mantenimiento y Seguro – Vehículos	210.000	2.520.000
Otros Costo Indirectos de Fabricación	4.506.667	54.080.000
TOTAL	7.466.667	89.600.000

Fuente: Del Autor

5.1.3.1.4 Total Costos de Producción. En el siguiente punto se detalla el consolidado de los costos de producción de la comercializadora para el primer año de ejecución del proyecto. (Ver cuadro N° 115)

Cuadro 115. Total costo de Producción o Comercialización

TOTAL COSTO DE PRODUCCIÓN O COMERCIALIZACIÓN		
CONCEPTO	VALOR MES	VALOR AÑO
Inventarios de Mercancía (materia prima)	273.912.799	3.286.953.587
Mano de Obra Directa	16.467.342	197.608.108
Costos Indirectos de Fabricación	7.466.667	89.600.000
TOTAL	297.846.808	3.574.161.695

Fuente: Del Autor

5.1.3.2 Gastos de Administración y Ventas. Los gastos de administración y ventas de la comercializadora, está compuesto por la nómina administrativa con su respectiva carga prestacional, la depreciación de muebles y enseres y equipo de computación, la amortización de diferidos y los gastos generales, que debe asumir la empresa para el normal desarrollo de su actividad en el primer año. (Ver cuadro N° 116 al N° 121).

Cuadro 116. Nómina Administrativa

NÓMINA ADMINISTRATIVA						
Nº DE EMPLEADOS	CARGO	SALARIO BASE	FACTOR PRESTACIONAL (51,83%)	AUXILIO DE TRANSPORTE	DOTACIÓN	TOTAL ANUAL
1	Gerente	1.600.000	829.280	0	0	29.151.360
1	Secretaria de Gerencia	780.000	404.274	63.600	100.000	15.074.488
1	Auxiliar contable	780.000	404.274	63.600	100.000	15.074.488
2	Servicios Generales	600.000	310.980	63.600	100.000	23.589.920
TOTAL						82.890.256

Fuente: Del Autor

Cuadro 117. Depreciación de Activos

DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS					
ACTIVO	VALOR DEL ACTIVO	AÑOS DEPRECIABLES	DEPRECIACIÓN MES	DEPRECIACIÓN AÑO	VALOR DE SALVAMENTO
Muebles y enseres	10.240.000	10 años	85.333	1.024.000	5.120.000
Equipo de Computación y comunicación	18.180.000	5 años	303.000	3.636.000	0
TOTAL	28.420.000		388.333	4.660.000	5.120.000

Fuente: Del Autor

Cuadro 118. Amortización

AMORTIZACIÓN DE DIFERIDOS				
ACTIVO	VALOR DEL ACTIVO	AMORTIZACIÓN EN AÑOS	AMORTIZACIÓN MES	AMORTIZACIÓN AÑO
Diferidos	17.200.000	5 años	286.666	3.440.000
TOTAL	17.200.000	5 años	286.666	3.440.000

Fuente: Del Autor

Cuadro 119. Gastos Generales

GASTOS GENERALES		
CONCEPTO	VALOR MES	VALOR AÑO
Honorarios (Contador e Ingeniero de Sistemas)	1.100.000	13.200.000
Servicios Públicos (20%)	500.000	6.000.000
Canon de Arriendo (20%)	600.000	7.200.000
Seguros (20%)	10.000	120.000
Impuestos (20%)	16.667	200.000
Papelería	150.000	1.800.000
Aseo y Cafetería	200.000	2.400.000
Otros gastos	100.000	1.200.000
TOTAL	2.676.667	32.120.000

Fuente: Del Autor

Cuadro 120. Publicidad de Operación

PUBLICIDAD DE OPERACIÓN		
PUBLICIDAD	PERIODO DE TIEMPO	VALOR MENSUAL
Radio	Del 1 mes hasta 12 ^o mes	\$ 1.000.000
Prensa	Del 1 mes hasta 12 ^o mes	\$ 1.000.000
Internet	Del 1 mes hasta 12 ^o mes	\$ 1.000.000
Volantes	Del 1 mes hasta 12 ^o mes	\$ 600.000
SUB-TOTAL		\$ 3.600.000
TOTAL ANUAL		\$ 43.200.000

Fuente: Del Autor

Cuadro 121. Total en Gastos de Administración y Ventas

TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS		
CONCEPTO	VALOR MES	VALOR AÑO
Nómina de Administración	6.907.521	82.890.256
Depreciación de Activos	388.333	4.660.000
Amortización	286.666	3.440.000
Gastos Generales	2.676.667	32.120.000
Publicidad de Operación	3.600.000	43.200.000
TOTAL	13.859.187	166.310.256

Fuente: Del Autor

5.1.3.3 Gastos Financieros (Intereses). El presente proyecto conlleva unos gastos financieros por intereses, debido al endeudamiento con una entidad bancaria (Bancolombia) de la ciudad; por un valor de \$ 350.000.000 millones de pesos. Con un interés del 26,53% efectivo anual o (DTF = 3,87% E.A.+ 19) a una tasa nominal mes vencida del 1,98% con un plazo de cinco (5) años. Se toma esta tasa de interés por ser la más baja de las entidades bancarias en la ciudad de Bucaramanga. (Ver cuadro N° 122).

Cuadro 122. Gastos Financieros (Intereses)

GASTOS FINANCIEROS (INTERESES)		
CONCEPTO	VALOR PRIMER MES	VALOR AÑO
Intereses	6.930.000	75.537.000

Fuente: Del Autor

5.1.3.4 Total Capital de Trabajo. El total capital de trabajo de la comercializadora está conformado por el monto requerido a tener en banco o efectivo durante el primer mes de funcionamiento de la empresa. Para calcular el monto de capital de trabajo se estima un stock de inventario o materia prima para el primer mes. (Ver cuadro N° 123).

Cuadro 123. Capital de Trabajo

CAPITAL DE TRABAJO		
CONCEPTO	VALOR MES	VALOR AÑO
Costos de Comercialización	297.846.808	3.574.161.695
Gastos de Administración y Ventas	13.859.187	166.310.256
Gastos Financieros	6.930.000	75.537.000
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO	318.635.995	3.816.008.951

Fuente: Del Autor

5.1.4 Inversión Total. La inversión total requerida por la futura comercializadora es de \$ 433.055.995, representada en inversión fija de \$ 97.220.000, diferida de \$ 17.200.000 y capital de trabajo para el primer mes de \$ 318.635.995. (Ver cuadro N° 124).

Cuadro 124. Inversión Total

INVERSIÓN TOTAL	
CONCEPTO	VALOR TOTAL
Inversión Fija	97.220.000
Inversión Diferida	17.200.000
Capital de Trabajo (primer mes)	318.635.995
TOTAL	433.055.995

Fuente: Del Autor

5.1.5 Fuentes de Financiación. En el financiamiento y puesta en marcha de la comercializadora, se realiza de dos maneras con una solicitud de crédito bancario y recursos propios.

Los recursos propios que están representados en \$ 83.055.995 millones de pesos, que constituye el 19,2% de la inversión total, estos son aportados por partes iguales por los dos futuros socios inversionistas del proyecto de la comercializadora.

Para los recursos de terceros se hará una solicitud de crédito libre inversión con tasa fija a través de Bancolombia por un total de \$ 350.000.000 millones de pesos, con un interés de 1,98% mes vencido o 26,53% efectivo anual ($DTF^{26} + 19$) para un periodo de 5 años.

Cuadro 125. Financiación

FINANCIACIÓN		
FUENTE DE LOS RECURSOS	VALOR	% PARTICIPACIÓN
Recursos propios	83.055.995	19,2%
Recursos crédito (Bancolombia)	350.000.000	80,8%
TOTAL	433.055.995	100%

Fuente: Del Autor

²⁶ DTF = 3,87% E.A. (03 de Junio de 2011)

Cuadro 126. Amortización del Crédito

AMORTIZACIÓN DE CRÉDITO BANCOLOMBIA				
Períodos Mensual	SalDOS de Capital	Abonos a Capital	Intereses 1,98%	Valor Abono + Intereses
0	\$ 350.000.000			
1	\$ 344.166.667	\$ 5.833.333	\$ 6.930.000	\$ 12.763.333
2	\$ 338.333.333	\$ 5.833.333	\$ 6.814.500	\$ 12.647.833
3	\$ 332.500.000	\$ 5.833.333	\$ 6.699.000	\$ 12.532.333
4	\$ 326.666.667	\$ 5.833.333	\$ 6.583.500	\$ 12.416.833
5	\$ 320.833.333	\$ 5.833.333	\$ 6.468.000	\$ 12.301.333
6	\$ 315.000.000	\$ 5.833.333	\$ 6.352.500	\$ 12.185.833
7	\$ 309.166.667	\$ 5.833.333	\$ 6.237.000	\$ 12.070.333
8	\$ 303.333.333	\$ 5.833.333	\$ 6.121.500	\$ 11.954.833
9	\$ 297.500.000	\$ 5.833.333	\$ 6.006.000	\$ 11.839.333
10	\$ 291.666.667	\$ 5.833.333	\$ 5.890.500	\$ 11.723.833
11	\$ 285.833.333	\$ 5.833.333	\$ 5.775.000	\$ 11.608.333
12	\$ 280.000.000	\$ 5.833.333	\$ 5.659.500	\$ 11.492.833
13	\$ 274.166.667	\$ 5.833.333	\$ 5.544.000	\$ 11.377.333
14	\$ 268.333.333	\$ 5.833.333	\$ 5.428.500	\$ 11.261.833
15	\$ 262.500.000	\$ 5.833.333	\$ 5.313.000	\$ 11.146.333
16	\$ 256.666.667	\$ 5.833.333	\$ 5.197.500	\$ 11.030.833
17	\$ 250.833.333	\$ 5.833.333	\$ 5.082.000	\$ 10.915.333
18	\$ 245.000.000	\$ 5.833.333	\$ 4.966.500	\$ 10.799.833
19	\$ 239.166.667	\$ 5.833.333	\$ 4.851.000	\$ 10.684.333
20	\$ 233.333.333	\$ 5.833.333	\$ 4.735.500	\$ 10.568.833
21	\$ 227.500.000	\$ 5.833.333	\$ 4.620.000	\$ 10.453.333
22	\$ 221.666.667	\$ 5.833.333	\$ 4.504.500	\$ 10.337.833
23	\$ 215.833.333	\$ 5.833.333	\$ 4.389.000	\$ 10.222.333
24	\$ 210.000.000	\$ 5.833.333	\$ 4.273.500	\$ 10.106.833
25	\$ 204.166.667	\$ 5.833.333	\$ 4.158.000	\$ 9.991.333
26	\$ 198.333.333	\$ 5.833.333	\$ 4.042.500	\$ 9.875.833
27	\$ 192.500.000	\$ 5.833.333	\$ 3.927.000	\$ 9.760.333
28	\$ 186.666.667	\$ 5.833.333	\$ 3.811.500	\$ 9.644.833
29	\$ 180.833.333	\$ 5.833.333	\$ 3.696.000	\$ 9.529.333
30	\$ 175.000.000	\$ 5.833.333	\$ 3.580.500	\$ 9.413.833
31	\$ 169.166.667	\$ 5.833.333	\$ 3.465.000	\$ 9.298.333
32	\$ 163.333.333	\$ 5.833.333	\$ 3.349.500	\$ 9.182.833
33	\$ 157.500.000	\$ 5.833.333	\$ 3.234.000	\$ 9.067.333

34	\$ 151.666.667	\$ 5.833.333	\$ 3.118.500	\$ 8.951.833
35	\$ 145.833.333	\$ 5.833.333	\$ 3.003.000	\$ 8.836.333
36	\$ 140.000.000	\$ 5.833.333	\$ 2.887.500	\$ 8.720.833
37	\$ 134.166.667	\$ 5.833.333	\$ 2.772.000	\$ 8.605.333
38	\$ 128.333.333	\$ 5.833.333	\$ 2.656.500	\$ 8.489.833
39	\$ 122.500.000	\$ 5.833.333	\$ 2.541.000	\$ 8.374.333
40	\$ 116.666.667	\$ 5.833.333	\$ 2.425.500	\$ 8.258.833
41	\$ 110.833.333	\$ 5.833.333	\$ 2.310.000	\$ 8.143.333
42	\$ 105.000.000	\$ 5.833.333	\$ 2.194.500	\$ 8.027.833
43	\$ 99.166.667	\$ 5.833.333	\$ 2.079.000	\$ 7.912.333
44	\$ 93.333.333	\$ 5.833.333	\$ 1.963.500	\$ 7.796.833
45	\$ 87.500.000	\$ 5.833.333	\$ 1.848.000	\$ 7.681.333
46	\$ 81.666.667	\$ 5.833.333	\$ 1.732.500	\$ 7.565.833
47	\$ 75.833.333	\$ 5.833.333	\$ 1.617.000	\$ 7.450.333
48	\$ 70.000.000	\$ 5.833.333	\$ 1.501.500	\$ 7.334.833
49	\$ 64.166.667	\$ 5.833.333	\$ 1.386.000	\$ 7.219.333
50	\$ 58.333.333	\$ 5.833.333	\$ 1.270.500	\$ 7.103.833
51	\$ 52.500.000	\$ 5.833.333	\$ 1.155.000	\$ 6.988.333
52	\$ 46.666.667	\$ 5.833.333	\$ 1.039.500	\$ 6.872.833
53	\$ 40.833.333	\$ 5.833.333	\$ 924.000	\$ 6.757.333
54	\$ 35.000.000	\$ 5.833.333	\$ 808.500	\$ 6.641.833
55	\$ 29.166.667	\$ 5.833.333	\$ 693.000	\$ 6.526.333
56	\$ 23.333.333	\$ 5.833.333	\$ 577.500	\$ 6.410.833
57	\$ 17.500.000	\$ 5.833.333	\$ 462.000	\$ 6.295.333
58	\$ 11.666.667	\$ 5.833.333	\$ 346.500	\$ 6.179.833
59	\$ 5.833.333	\$ 5.833.333	\$ 231.000	\$ 6.064.333
60	\$ 0	\$ 5.833.333	\$ 115.500	\$ 5.948.833

Fuente: Bancolombia.

5.2 COSTOS

5.2.1 Costos Fijos. Los costos fijos son aquellos que tiene incidencia directa en la prestación del servicio de comercialización y son necesarios e indispensables para la ejecución del desarrollo del proyecto. (Ver cuadro N° 127).

Cuadro 127. Costos Fijos

COSTOS FIJOS	VALOR AÑO
Gastos de Administración y Venta	166.310.256
Mano de Obra Directa	197.608.108
Gastos Financieros	75.537.000
GMF (4 x 1.000) de los Gastos Financieros	302.148
TOTAL COSTOS FIJOS	439.757.512

Fuente: Del Autor

5.2.2 Costos Variables. Para los costos variables se tiene en cuenta aquellos que están relacionados con la venta, es decir, que a medida en que se quiera vender más insumos para la industria del calzado, la marroquinería y sus derivados, también aumentan los costos y gastos, como es el stock de inventarios de mercancías y algunos costos indirectos. (Ver cuadro N° 128).

Cuadro 128. Costos Variables

COSTOS VARIABLES	VALOR AÑO
Materia Primas (stock inventarios)	3.286.953.587
Costos Indirectos de fabricación	89.600.000
TOTAL COSTOS VARIABLES	3.376.553.587

Fuente: Del Autor

5.2.3 Costos Totales Unitarios. Los costos totales representados en fijos y variables son un total de \$ 3.816.311.099, para el primer año de funcionamiento de la comercializadora. (Ver cuadro N° 129 y N° 130).

Cuadro 129. Costos Totales

COSTOS TOTALES	VALOR AÑO
Costos Fijos	439.757.512
Costos Variables	3.376.553.587
TOTAL	3.816.311.099

Fuente: Del Autor

Cuadro 130. Costos Totales Unitarios

PRODUCTOS	COSTOS VARIABLES	MARGEN DE UTILIDAD	PRECIO DE VENTA SEGÚN MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	CANTIDADES A VENDER POR AÑO	PARTICIPACIÓN PORCENTUAL EN VENTAS	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN EN VALORES	DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DEL MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	DISTRIBUCIÓN DE COSTOS FIJOS EN CADA LÍNEA
CUERO NATURAL	919	43,61%	\$ 1.320	1.175.841	29,70%	471.323.962	44,47%	\$ 176.210.936
CUERO SINTÉTICO	515	16,46%	\$ 600	55.332	1,46%	4.691.016	1,61%	\$ 6.396.963
FORROS	9.454	9,16%	\$ 10.320	11.791	15,55%	10.215.459	8,24%	\$ 32.655.628
PEGANTES	17.533	19,77%	\$ 21.000	223	0,21%	771.945	0,26%	\$ 1.028.706
PLANTILLAS	875	14,24%	\$ 1.000	231.400	5,08%	28.841.670	5,05%	\$ 20.016.190
SUELAS	3.446	10,26%	\$ 3.800	141.634	11,82%	50.084.491	9,27%	\$ 36.746.700
PLANTAS	6.078	15,18%	\$ 7.000	124.550	19,15%	114.894.007	19,93%	\$ 78.981.264
PUNTILLAS Y TACHUELAS	5.037	7,21%	\$ 5.400	244	0,06%	88.421	0,04%	\$ 140.576
HILADILLOS	14.943	3,73%	\$ 15.500	148	0,05%	82.354	0,02%	\$ 81.203
HILOS	9.879	11,35%	\$ 11.000	436	0,11%	488.254	0,09%	\$ 351.682
LAMINAS DE PRODUEVA	4.890	12,49%	\$ 5.500	19.103	2,31%	11.662.274	2,09%	\$ 8.264.290
DURALÓN PARA PUNTERAS Y TALÓN	3.601	11,07%	\$ 4.000	93	0,01%	37.180	0,01%	\$ 26.988
TACONES	973	13,06%	\$ 1.100	132.475	3,20%	16.837.598	2,99%	\$ 11.840.239
CIERRES	465	24,81%	\$ 580	30.633	0,39%	3.531.654	0,58%	\$ 2.295.978
HEBILLAS	950	5,22%	\$ 1.000	258.639	5,68%	12.838.853	2,82%	\$ 11.186.183
PEDRERÍA Y/O ADORNOS	1.593	6,71%	\$ 1.700	76.415	2,85%	8.167.239	1,67%	\$ 6.607.054

THINER Y VARSOL	6.674	2,63%	\$ 6.850	55	0,02%	9.686	0,01%	\$ 22.305
TINTAS Y EMULSIONES	7.953	0,59%	\$ 8.000	666	0,12%	31.368	0,02%	\$ 96.116
LAMINAS DE LIJA	5.702	5,22%	\$ 6.000	481	0,13%	143.325	0,06%	\$ 249.640
CAJAS DE EMPAQUE	970	3,05%	\$ 1.000	96.376	2,12%	2.856.571	0,77%	\$ 3.056.723
TOTAL					100%	737.597.328	100%	396.255.364

Fuente: Del Autor

5.3 PRECIO DE VENTA

En el estudio de mercados en relación a la oferta se planteó la política de ofrecer precios bastantes competitivos para poder llegar a los compradores; orientado por la variable de precios manejados por la competencia y con base en los costos de compra de cada insumo estos con un margen de utilidad por cada producto. (Ver cuadro N° 131)

Cuadro 131. Precio de Venta

PRECIO DE VENTA			
INSUMOS	COSTO DE COMPRA	MARGEN DE UTILIDAD POR INSUMO	PRECIO DE VENTA
CUERO NATURAL	890	32,58%	1.320
CUERO SINTÉTICO	500	16,67%	600
FORROS	9.200	10,85%	10.320
PEGANTES	17.000	19,05%	21.000
PLANTILLAS	850	15,00%	1.000
SUELAS	3.350	11,84%	3.800
PLANTAS	5.900	15,71%	7.000
PUNTILLAS Y TACHUELAS	4.900	9,26%	5.400
HILADILLOS	14.550	6,13%	15.500
HILOS	9.600	12,73%	11.000

LAMINAS DE PRODUEVA	4.750	13,64%	5.500
DURALÓN PARA PUNTERAS Y TALÓN	3.500	12,50%	4.000
TACONES	945	14,09%	1.100
CIERRES	450	22,41%	580
HEBILLAS	925	7,50%	1.000
PEDRERÍA Y/O ADORNOS	1.550	8,82%	1.700
THINER Y VARSOL	6.500	5,11%	6.850
TINTAS Y EMULSIONES	7.750	3,13%	8.000
LAMINAS DE LIJA	5.550	7,50%	6.000
CAJAS DE EMPAQUE	945	5,50%	1.000

Fuente: Del Autor

5.4 ESTADOS FINANCIEROS

5.4.1 Estado de Resultados proyectado. El Estado de Resultados proyectado permite ver la utilidad obtenida por la comercializadora durante los cinco años proyectados. Además el Estado de Resultados sirve de base para la elaboración del Balance General y para el cálculo de las razones financieras de rentabilidad.

Cuadro 132. Estado de Resultados Proyectado

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO						
	NOTA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS OPERACIONALES						
VALOR VENTA DE INSUMOS						
Cuero Natural		1.552.109.645	1.583.151.838	1.614.814.874	1.647.111.172	1.680.053.395
Cuero Sintético		33.198.984	33.862.964	34.540.223	35.231.027	35.935.648
Forros		121.684.193	124.117.877	126.600.235	129.132.239	131.714.884
Pegantes		4.676.162	4.769.686	4.865.079	4.962.381	5.061.629
Plantillas		231.399.792	236.027.788	240.748.344	245.563.310	250.474.577
Suelas		538.207.862	548.972.020	559.951.460	571.150.489	582.573.499
Plantas		871.852.800	889.289.856	907.075.653	925.217.166	943.721.510
Puntillas y Tachuelas		1.315.492	1.341.802	1.368.638	1.396.010	1.423.931
Hiladillos		2.292.264	2.338.109	2.384.871	2.432.569	2.481.220
Hilos		4.791.072	4.886.893	4.984.631	5.084.324	5.186.010
Láminas de produeva		105.065.532	107.166.843	109.310.179	111.496.383	113.726.311

Duralón		373.152	380.615	388.227	395.992	403.912
Tacones		145.722.720	148.637.174	151.609.918	154.642.116	157.734.959
Cierres		17.767.015	18.122.355	18.484.802	18.854.498	19.231.588
Hebillas		258.639.264	263.812.049	269.088.290	274.470.056	279.959.457
Pedrería		129.905.568	132.503.679	135.153.753	137.856.828	140.613.965
Thinner y/o Varsol		377.430	384.978	392.678	400.531	408.542
Tintas		5.328.960	5.435.539	5.544.250	5.655.135	5.768.238
Láminas de lija		2.886.998	2.944.738	3.003.633	3.063.706	3.124.980
Cajas de Empaque		96.375.552	98.303.063	100.269.124	102.274.507	104.319.997
TOTAL VENTAS DE COMERCIALIZACIÓN		4.123.970.457	4.206.449.867	4.290.578.864	4.376.390.441	4.463.918.250
(-) COSTOS DE VENTAS						
Inventario inicial de mercancías		0	0	0	0	0
(+) Compras de mercancías		3.286.953.587	3.352.692.659	3.419.746.512	3.488.141.442	3.557.904.271
(-) Inventario final de mercancías		0	0	0	0	0
Costos personal directo	(1)	197.608.108	197.608.108	197.608.108	197.608.108	197.608.108
Costos indirectos	(1)	89.600.000	89.600.000	89.600.000	89.600.000	89.600.000
TOTAL COSTO DE MERCANCIA VENDIDA		3.574.161.695	3.639.900.767	3.706.954.620	3.775.349.550	3.845.112.379
(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		549.808.763	566.549.100	583.624.244	601.040.891	618.805.871
MARGEN DE UTILIDAD BRUTA		13,33%	13,47%	13,60%	13,73%	13,86%
(-) GASTOS						
GASTOS OPERACIONALES DE ADM.						
Gastos de Personal	(1)	82.890.256	82.890.256	82.890.256	82.890.256	82.890.256
Honorarios	(1)	13.200.000	13.200.000	13.200.000	13.200.000	13.200.000
Impuestos (20%)	(1)	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000
Arrendamiento (20%)	(1)	7.200.000	7.200.000	7.200.000	7.200.000	7.200.000
Servicios (20%)	(1)	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000
Seguros (20%)	(1)	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000
Depreciaciones		4.660.000	4.660.000	4.660.000	4.660.000	4.660.000
Amortización Diferidos		3.440.000	3.440.000	3.440.000	3.440.000	3.440.000
Diversos	(1)	5.400.000	5.400.000	5.400.000	5.400.000	5.400.000
GASTOS DE VENTAS						
Publicidad, propaganda y promoción	(2)	43.200.000	43.200.000	43.200.000	43.200.000	43.200.000
TOTAL GASTOS OPERACIONALES		166.310.256	166.310.256	166.310.256	166.310.256	166.310.256
(=) UTILIDAD OPERACIONAL		383.498.507	400.238.844	417.313.988	434.730.635	452.495.615
MARGEN DE UTILIDAD OPERACIONAL		9,30%	9,51%	9,73%	9,93%	10,14%
(+) INGRESOS NO OPERACIONALES		0	0	0	0	0
(-) GASTOS NO OPERACIONALES						
GASTOS FINANCIEROS						
Gastos Bancarios (4 * 1,000)	(3)	302.148	235.620	169.092	102.564	36.036
Intereses sobre Crédito	(4)	75.537.000	58.905.000	42.273.000	25.641.000	9.009.000
(=) UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS Y RESERVAS		307.659.359	341.098.224	374.871.896	408.987.071	443.450.579
MARGEN DE UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		7,46%	8,11%	8,74%	9,35%	9,93%
IMPUESTO DE RENTA 33%		101.527.588	112.562.414	123.707.726	134.965.733	146.338.691
(=) UTILIDA NETA		206.131.770	228.535.810	251.164.170	274.021.338	297.111.888
MARGEN DE UTILIDAD NETA		5,00%	5,43%	5,85%	6,26%	6,66%
(-) RESERVAS						
Reserva Legal 10%		20.613.177	22.853.581	25.116.417	27.402.134	29.711.189
Reserva Estatutaria 20%		41.226.354	45.707.162	50.232.834	54.804.268	59.422.378
(=) UTILIDAD DEL EJERCICIO		144.292.239	159.975.067	175.814.919	191.814.936	207.978.322

Fuente: Del Autor

NOTAS A LOS ESTADOS FINANCIEROS

- (1) En los Costos de personal directo, Costos indirectos, Gastos operacionales de Administración y Gastos diversos, no se tiene en cuenta el IPC del 3,17% del año 2010; debido a que las proyecciones se trabaja con precios constantes.
- (2) Este valor es el presupuesto anual de publicidad y promoción sin tener en cuenta el de lanzamiento (ver estudio de mercados punto 2.8.7).
- (3) Es el gravamen por movimientos financieros (GMF) cobrado por los bancos de acuerdo lo exige la ley.
- (4) Son los intereses a pagar por cada año al Banco Bancolombia por el préstamo o crédito bancario.

5.4.2 Flujo de Caja Proyectado. En el Flujo de Caja proyectado se presenta las entradas y salidas de efectivo en un periodo de tiempo determinado, se utiliza como referencia para la elaboración del Balance General y es utilizado para determinar las variables de evaluación financiera como el Valor Presente Neto (VPN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR). (Ver cuadro N° 133).

Cuadro 133. Flujo de caja proyectado

FLUJO DE CAJA PROYECTADO						
CONCEPTO	MES BASE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS						
Ingresos por ventas		4.123.970.457	4.206.449.867	4.290.578.864	4.376.390.441	4.463.918.250
Aportes de socios	83.055.995					
Crédito Bancario	350.000.000					
Total Ingresos	433.055.995	4.123.970.457	4.206.449.867	4.290.578.864	4.376.390.441	4.463.918.250
EGRESOS						
INVERSIÓN FIJA						

Vehículos	42.000.000					
Maquinaria y Equipo	25.600.000					
Muebles y Enseres	10.240.000					
Equipo de Oficina	18.180.000					
Herramientas	1.200.000					
INVERSIÓN DIFERIDA						
Estudios previos de factibilidad	2.000.000					
Constitución y legalización	350.000					
Permisos y licencias	350.000					
Publicidad de lanzamiento	5.000.000					
Adecuación y Arreglos	9.500.000					
CAPITAL DE TRABAJO						
Costos de Comercialización		3.574.161.695	3.639.900.767	3.706.954.620	3.775.349.550	3.845.112.379
Gastos de Administración y Ventas		166.310.256	166.310.256	166.310.256	166.310.256	166.310.256
Gastos Financieros (Intereses)		75.537.000	59.140.620	42.442.092	25.743.564	9.045.036
Impuesto de Renta (33%)		101.527.588	112.562.414	123.707.726	134.965.733	146.338.691
Reserva Legal (10%)		20.613.177	22.853.581	25.116.417	27.402.134	29.711.189
Reserva Estatutaria (20%)		41.226.354	45.707.162	50.232.834	54.804.268	59.422.378
Total Egresos	114.420.000	3.979.376.070	4.046.474.799	4.114.763.945	4.184.575.505	4.255.939.928
(=) TOTAL INGRESO - EGRESO	318.635.995	144.594.387	159.975.067	175.814.919	191.814.936	207.978.322
(+) Amortización		3.440.000	3.440.000	3.440.000	3.440.000	3.440.000
(+) Depreciación		12.460.000	12.460.000	12.460.000	12.460.000	12.460.000
(+) Reserva Legal		20.613.177	22.853.581	25.116.417	27.402.134	29.711.189
(+) Reserva Estatutaria		41.226.354	45.707.162	50.232.834	54.804.268	59.422.378
(-) Crédito Bancario		70.000.000	70.000.000	70.000.000	70.000.000	70.000.000
(=) Total Saldo Neto	318.635.995	152.333.918	174.435.810	197.064.170	219.921.338	243.011.888
Recuperación de la Inversión						83.055.995
Inversión Residual de activos (valor de salvamento)						5.120.000
(=) Total Flujo Neto	318.635.995	152.333.918	174.435.810	197.064.170	219.921.338	331.187.883
Saldo Inicial		318.635.995	470.969.913	645.405.723	842.469.894	1.062.391.231
Saldo Final	318.635.995	470.969.913	645.405.723	842.469.894	1.062.391.231	1.393.579.114

Fuente: Del Autor

5.4.3 Balance General Proyectado. El Balance General informa en una fecha determinada la situación financiera de la comercializadora, presentando en forma clara el valor de sus propiedades y derechos, sus obligaciones y el capital.

Para el proyecto se elaboró el Balance General tomando los dos primeros años de inicio de las actividades de la comercializadora. (Ver cuadro N° 134)

Cuadro 134. Balance General proyectado

BALANCE GENERAL PROYECTADO		
	AÑO 1	AÑO 2
ACTIVO		
ACTIVO CORRIENTE		
DISPONIBLE		
Caja y Bancos	318.635.995	470.969.913
Total Activo Corriente	318.635.995	470.969.913
ACTIVO NO CORRIENTE		
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO		
Maquinaria y Equipo	25.600.000	25.600.000
EQUIPO DE OFICINA		
Equipo de Computación y Comunicación	18.180.000	18.180.000
Muebles y Enseres	10.240.000	10.240.000
Flota y Equipo de Transporte	42.000.000	42.000.000
Depreciación Acumulada		12.460.000
Herramientas	1.200.000	1.200.000
DIFERIDOS		
Cargos Diferidos	17.200.000	17.200.000
Amortización de Diferidos		3.440.000
Total Activo No Corriente	114.420.000	98.520.000
TOTAL ACTIVO	433.055.995	569.489.913
PASIVO		
PASIVO CORRIENTE		
OBLIGACIONES FINANCIERAS (corto plazo)		
Bancos Nacionales	70.000.000	70.000.000
CUENTAS POR PAGAR		
Costos y Gastos por Pagar (4 x 1.000 Gastos Financieros)		302.148
Total Pasivo Corriente	70.000.000	70.302.148
PASIVO NO CORRIENTE		
DIFERIDOS		
Obligaciones Financieras a largo plazo	280.000.000	210.000.000
Total Pasivo No Corriente	280.000.000	210.000.000
TOTAL PASIVO	350.000.000	280.302.148
PATRIMONIO		
CAPITAL SOCIAL		
Aportes Sociales	83.055.995	83.055.995
RESERVAS		
Reserva Legal (10%)		20.613.177
Reserva Estatutaria (20%)		41.226.354
RESULTADO DEL EJERCICIO		

Utilidad del Ejercicio		144.292.239
RESULTADO DE EJERCICIOS ANTERIORES		
Utilidad Acumulada		
TOTAL PATRIMONIO	83.055.995	289.187.765
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	433.055.995	569.489.913

Fuente: Del Autor

6. EVALUACIÓN DEL PROYECTO

6.1 PUNTO DE EQUILIBRIO

El Punto de Equilibrio o punto cero se puede calcular tanto en unidades por cada insumo como para las ventas en general (valores en dinero), además es el punto en donde los ingresos totales recibidos se igualan a los costos asociados con la venta de un producto.

Como se trata de venta y comercialización de varias líneas de insumos de productos, el punto de equilibrio se calcula bajo la siguiente fórmula:

$$\text{Utilidad} = \text{Ingresos} - (\text{Costos Fijos} + \text{Costos Variables})$$

Sí Utilidad = 0 (cero), entonces se tiene

$$\text{Ingresos en Punto de Equilibrio} = \text{Costos Fijos} + \text{Costos Variables}$$

Como se observa en el siguiente cuadro, comparando los Ingresos en punto de equilibrio frente a los Egresos de cada periodo; se alcanzara el punto de equilibrio en el primer año de funcionamiento. (Ver cuadro N° 135 al N° 137).

Cuadro 135. Costos Fijos

COSTOS FIJOS	VALOR AÑO 1	VALOR AÑO 2	VALOR AÑO 3	VALOR AÑO 4	VALOR AÑO 5
Gastos de Administración y Ventas (Publicidad y promoción)	166.310.256	166.310.256	166.310.256	166.310.256	166.310.256
Mano de Obra Directa (MOD)	197.608.108	197.608.108	197.608.108	197.608.108	197.608.108
Gastos Financieros (Interés + 4 x 1.000)	75.839.148	59.140.620	42.442.092	25.743.564	9.045.036
TOTAL COSTOS FIJOS	439.757.512	423.058.984	406.360.456	389.661.928	372.963.400

Fuente: Del Autor

Cuadro 136. Costos Variables

COSTOS VARIABLES	VALOR AÑO 1	VALOR AÑO 2	VALOR AÑO 3	VALOR AÑO 4	VALOR AÑO 5
Materia Prima	3.286.953.587	3.352.692.659	3.419.746.512	3.488.141.442	3.557.904.271
Costos Indirectos de Fabricación (CIF)	89.600.000	89.600.000	89.600.000	89.600.000	89.600.000
TOTAL COSTOS VARIABLES	3.376.553.587	3.442.292.659	3.509.346.512	3.577.741.442	3.647.504.271

Fuente: Del Autor

Cuadro 137. Ingresos del Punto de Equilibrio

INGRESOS EN PUNTO DE EQUILIBRIO					
COSTOS TOTALES	VALOR AÑO 1	VALOR AÑO 2	VALOR AÑO 3	VALOR AÑO 4	VALOR AÑO 5
Costos Fijos	439.757.512	423.058.984	406.360.456	389.661.928	372.963.400
Costos Variables	3.376.553.587	3.442.292.659	3.509.346.512	3.577.741.442	3.647.504.271
COSTOS TOTALES	3.816.311.099	3.865.351.643	3.915.706.968	3.967.403.370	4.020.467.671
Ingresos por venta	4.123.970.457	4.206.449.867	4.290.578.864	4.376.390.441	4.463.918.250
INGRESO EN PUNTO DE EQUILIBRIO	3.816.311.099	3.865.351.643	3.915.706.968	3.967.403.370	4.020.467.671

Fuente: Del Autor

6.2 IMPACTO SOCIAL

El impacto social que genera la nueva comercializadora es contribuir en la dinamización de la cadena productiva del calzado, la marroquinería y sus derivados en la ciudad de Bucaramanga; en impulsar el desarrollo económico, social y promover la mejora competitiva del subsector industrial del calzado y sus derivados manufactureros de la región.

En el problema de investigación que plantea el proyecto esta direccionado en la necesidad de reunir en un solo sitio todos los insumos, materias primas o materiales del calzado, la marroquinería y sus derivado; para así ayudar en el ordenamiento territorial del municipio y posteriormente su embellecimiento,

Además de generar fuentes de empleo e ingresos para la población de la ciudad. Estos aspectos dan un gran valor al componente social buscando siempre primordialmente el planteamiento de una propuesta que mejore la calidad de vida de los habitantes, colaboradores y futuros inversionistas.

- **DESARROLLO REGIONAL**

La comercializadora tiene en su estrategia de mercado vender sus insumos o materiales en cantidades mínimas (unidades) o al por mayor, permitiendo tanto a micro, pequeños y grandes fabricantes poder adquirir sus insumos. Así mismo ofreciendo una gran variedad de materiales en el portafolio del proyecto para los empresarios del calzado, la marroquinería y sus derivados en la ciudad de Bucaramanga, por lo que de esta manera se facilita a los clientes obtener los insumos permitiendo agilizar el abastecimiento en su proceso productivo, esto debido a que muchas comercializadoras, almacenes y peleterías venden solo algunas líneas de insumos lo que difieren en la producción de los fabricantes del subsector industrial del calzado y derivados manufactureros.

- **GENERACIÓN DE EMPLEO**

El proyecto de la Comercializadora generará 20 empleos directos, incluido el personal externo (Contador e Ingeniero de sistemas), esta mano de obra es de la misma ciudad de Bucaramanga, por lo que de esta forma se favorece al desarrollo social de la región.

- **GENERACIÓN DE TRIBUTOS**

El proyecto genera una alta suma de recursos por concepto de impuesto de rentas que lógicamente se cancelan al fisco Colombiano y se redistribuyen a través de la inversión social por el Estado en las regiones.

- **RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL**

La responsabilidad social empresarial no es nada nuevo, sin embargo durante los últimos años ha adquirido un mayor auge ya que tanto empresarios como gerentes, ahora están más conscientes y sensibles ante la verdadera magnitud de los problemas sociales.

La tendencia hoy en día es alinear e integrar iniciativas sociales con la actividad empresarial, ya que precisamente la responsabilidad social impulsa el fortalecimiento de la empresa y la lealtad de los clientes hacia una determinada marca o empresa. Por lo que Las iniciativas sociales no pueden ser acciones aisladas, deben ir de la mano de la misión, visión, valores y estrategia de la nueva comercializadora.

POLITICA

La Responsabilidad Social Empresarial debe ser el marco de actuación dentro del cual se desarrollan los objetivos estratégicos de la Comercializadora, para Contribuir al desarrollo humano sostenible a través de la generación de valor social, económico y ambiental, teniendo en cuenta las temáticas sobre sostenibilidad contempladas en iniciativas locales y regionales.

OBJETIVOS

- a. Implementar las acciones para prevenir, mitigar y compensar los impactos sociales generados por las actividades de la Comercializadora.
- b. Desarrollar instrumentos de seguimiento que contribuyan al mejoramiento de la gestión social de la empresa.
- c. Promover programas y proyectos que contribuyan al desarrollo humano sostenible de la región.
- d. Inculcar el respeto a los derechos humanos como parte integral de su gestión.

MARCO DE ACTUACIÓN

- a. La RSE de la comercializadora empieza con los grupos de interés internos, y afianza el compromiso de cada persona con los comportamientos socialmente responsables a través del ejercicio diario de sus funciones. Las relaciones con la fuerza laboral deberán promover una vida digna.
- b. Desarrollar programas comunitarios de desarrollo sostenible como: capacitaciones educativas en diferentes temáticas.
- c. Promover alianzas estratégicas público-privadas que fortalezcan la gobernabilidad local, promuevan la integración regional y mejoren la calidad de vida de la población.
- d. Integrar los planes de acción social dentro de los instrumentos de planeación estratégica de la comercializadora.
- e. Involucrar a proveedores y clientes en la estrategia de gestión social responsable.
- f. Promover programas de desarrollo social que incluyan sistemas de seguimiento, monitoreo, evaluación y ajustes periódicos.

6.3 IMPACTO AMBIENTAL

EL impacto ambiental del proyecto se procura que sea mínimo por lo que se asume el compromiso con las generaciones futuras, mediante el cumplimiento de la legislación ambiental, el uso racional de los recursos que emplea, una gestión adecuada de los aspectos e impactos ambientales y el fortalecimiento de la cultura ambiental en el marco del mejoramiento continuo.

El proyecto de la comercializadora consciente de la prioridad de respetar y proteger el medio ambiente en el desarrollo de actividades, considera importante factores como: agua, aire, tierra, fauna y flora. (Ver cuadro N° 138).

Cuadro 138. Estudio Impacto Ambiental del proyecto

EVALUACIÓN AMBIENTAL PARA LA COMERCIALIZADORA DE INSUMOS PARA LA INDUSTRIA DEL CALZADO, LA MARROQUINERIA Y SUS DERIVADOS EN LA CIUDAD DE BUCARAMANGA.			
FACTORES AMBIENTALES	EFECTOS	POLITICAS	NORMATIVIDAD
<p style="text-align: center;">AGUA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Generación de aguas grises y negras que provienen del lavado de utensilios de aseo, cafetería, limpieza de instalaciones y la batería sanitaria con desinfectantes o detergentes. • Vertimientos de aceites y otros lubricantes grasos al desagüe, generados por los vehículos de transporte. • Escape o fugas de agua en los baños y sanitarios debido a la falta de mantenimiento de los grifos o tubería en general. • La Venta y manipulación de insumos líquidos contaminantes (thiner, varsol, tintas, emulsiones, etc.) por parte de la comercializadora. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comprar productos de limpieza y desinfección más ecológicas y respetuosas con el medio ambiente para aminorar su impacto negativo en el agua. • Utilización de un sistema o válvulas ahorradoras de agua para el previo control del líquido y por consiguiente reducción de gastos. • Exigir a los proveedores de los insumos líquidos, el certificado ambiental o sello verde expedido por entes regulatorios en el asunto; donde conste que los productos cuidan y preservan el ambiente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Decreto 3102 DE 1997 (30 de Diciembre) Por el cual se reglamenta el artículo 15 de la Ley 373 de 1997 en relación con la instalación de equipos, sistemas e implementos de bajo consumo de agua. • Decreto 1594 de 1984 Usos del agua y residuos líquidos, artículos 72 a 97: sobre normas de vertimientos al alcantarillado. • Ley 9 de 1979 (enero 24), por la cual se dictan medidas sanitarias del Congreso de Colombia.
<p style="text-align: center;">AIRE</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El humo (polución) generado por los vehículos de la comercializadora en el transporte de la mercancía. • El aire acondicionado se transforma en perjudicial cuando produce sequedad del 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener los vehículos de distribución de los insumos debidamente sincronizado y estar al día en la revisión técnico mecánica que garantice que los vehículos expulsen el máximo de 	<ul style="list-style-type: none"> • Decreto 2811 de 1974; código de recursos naturales y del medio ambiente, artículo 33, 192 y 193 control de ruido en obras de infraestructura y emisiones atmosféricas. • Ley 769 de 2002 el código nacional de tránsito, artículo 51 revisión técnico – mecánica y de gases a vehículos y la Resolución 3500 del 21 de Noviembre de 2005.

	<p>ambiente, por su uso a temperaturas excesivamente frías y concentración de Dióxido de Carbono cuando está en mal estado.</p> <ul style="list-style-type: none"> Olores o esencias generados por algunos insumos que irritan las vías respiratorias de ciertos individuos. 	<p>gases permitidos.</p> <ul style="list-style-type: none"> Mantener los equipos de aire acondicionados en óptimo funcionamiento, con temperaturas de 22°C a 24°C en el interior de las instalaciones La utilización de normas técnicas de manipulación y almacenamiento para ciertos insumos, con sus respectivas ventilaciones para disipar ciertos aromas desagradables que se puedan concentrar en el aire. 	<ul style="list-style-type: none"> Decreto 948 de 1995 (5 de Junio), Por el cual se reglamentan, parcialmente, la Ley 23 de 1973, los artículos 33, 73, 74, 75 y 76 del Decreto - Ley 2811 de 1974; los artículos 41, 42, 43, 44, 45, 48 y 49 de la Ley 9 de 1979; y la Ley 99 de 1993, en relación con la prevención y control de la contaminación atmosférica y la protección de la calidad del aire. Normas y principios ambientales contenidos en la Constitución Política de Colombia, artículo 79: Todas las personas tienen derecho a gozar de un ambiente sano. La ley garantizará la participación de la comunidad en las decisiones que puedan afectarlo.
TIERRA	<ul style="list-style-type: none"> Daño causado al suelo o la capa asfáltica debido al paso constante de los vehículos presentando deterioro del terreno. Deterioro presentado en la tierra o suelo, debido a filtraciones mayores de humedad, aceites grasos u otros líquidos que vuelve el terreno inestable e inerte. Generación de tierra inerte para el desarrollo vegetal, debido a la construcción sobre el terreno. 	<ul style="list-style-type: none"> No permitir el desplazamiento de vehículos con sobre carga que puedan afectar el terreno topográfico. Permeabilizar el piso de las instalaciones con el fin de evitar posibles filtraciones de líquidos tóxicos derramados, en aguas subterráneas o que deterioren la corteza terrestre. 	<ul style="list-style-type: none"> Ley 388 de 1997, artículo 33: acerca del ordenamiento territorial (POT) que reglamenta los usos del suelo. Normas y principios ambientales contenidos en la Constitución Política de Colombia, artículo 82: Es deber del Estado velar por la protección de la integridad del espacio público y por su destinación al uso común, el cual prevalece sobre el interés particular. Decreto 1715 del 4 de Agosto de 1978. Por el cual se reglamenta parcialmente el Decreto - Ley 2811 de 1974, la Ley 23 de 1973 y el Decreto - Ley 154 de 1976, en cuanto a protección del paisaje.
FLORA	<ul style="list-style-type: none"> Eliminación de zonas verdes y posible tala de árboles para la adecuación de las instalaciones Se genera residuos, basuras 	<ul style="list-style-type: none"> El apoyo a campañas de arborización en la zona e implementación del uso de oficinas sin papel El reciclaje y 	<ul style="list-style-type: none"> Decreto 2811 de 1974; código de recursos naturales y del medio ambiente, artículo 34, 35, 36, 37 y 38: En el manejo de residuos, basuras, desechos y desperdicios. Decreto 2811 de 1974, Parte V: de los recursos de paisaje

	o desechos orgánicos e inorgánicos dañinos a la flora, fauna, aire y agua.	manejo de la clasificación de las basuras o desechos de la comercializadora es primordial para la conservación del medio ambiente.	y de su protección, artículos 302, 303 y 304. En la realización de las obras, las personas o entidades urbanizadoras, públicas y privadas procurarán mantener la armonía con la estructura general del paisaje.
FAUNA	La comercialización de responsabilidad indirecta de productos e insumos provenientes de animales como: cueros, forros, etc., que perjudican a la fauna.	Exigir a los proveedores de insumos y materiales de origen animal los respectivos certificados de buenas prácticas de manufactura expedidos por el ICA y las entidades gubernamentales pertinentes.	Ley 2 de 1959 (16 de Diciembre) Sobre economía forestal de la Nación y conservación de recursos naturales renovables, artículo 13.

Fuente: Del Autor

6.4 IMPACTO FINANCIERO

6.4.1 Valor Presente Neto (VPN). Es la verdadera utilidad marginal del capital que resulta de la suma de los excedentes netos actualizados menos la inversión actualizada a pesos presentes.

El valor presente es la diferencia entre ingresos y egresos situada en el presente. Es una diferencia positiva o negativa adicional a la que recibiría en comparación con otros proyectos que normalmente se presentan a inversionistas o Bancos.

Para el cálculo del Valor Presente Neto (VPN) se tiene en cuenta una tasa de oportunidad o Costo de Oportunidad ofrecida por el proyecto es del 10%. Entonces el valor presente neto se calcula a partir del resultado obtenido durante la vida útil del proyecto, teniendo en cuenta la inversión inicial en el año base, además la tasa de oportunidad para los inversionistas es del 10% anual sin tener

En cuenta la inflación por trabajar pesos constantes y los flujos netos actualizados, razón por la cual no se deflacta dicha tasa de oportunidad o tasa de descuento.

Las utilidades netas actualizadas, resulta de traer a pesos presentes los excedentes que resulta de los cinco años de vida del proyecto, para determinar la verdadera utilidad marginal del proyecto a desarrollar. (Ver cuadro N° 139).

Cuadro 139. Valor Presente Neto (VPN)

VALOR PRESENTE NETO (VPN)					
PERIODO	INVERSIÓN	FLUJOS NETOS SIN ACTUALIZAR	FACTOR DE ACTUALIZACIÓN (1 + 0,10)^t	FLUJOS NETOS ACTUALIZADOS	VPN
0	- 433.055.995				- 433.055.995
1		152.333.918	0,91	138.485.380	138.485.380
2		174.435.810	0,83	144.161.826	144.161.826
3		197.064.170	0,75	148.057.228	148.057.228
4		219.921.338	0,68	150.209.233	150.209.233
5		331.187.883	0,62	205.641.619	205.641.619
TOTAL				786.555.286	353.499.291

Fuente: Del Autor

VPN = Fondos Netos Actualizados – Inversión Inicial

VPN = \$ 786.555.286 - \$ 433.055.995

VPN = \$ 353.499.291

El Valor Presente Neto del proyecto es de \$ 353.499.291, es superior a cero (0), por lo tanto el proyecto es rentable y conviene su ejecución. El valor (VPN) es relativamente bueno si se tiene en cuenta que el proyecto requiere de una inversión inicial alta; con el fin de que deje ganancias desde su desarrollo.

6.4.2 Tasa Interna de Retorno (TIR y TIRM). La Tasa Interna de Retorno (TIR) es aquella tasa de descuento que hace que el Valor Presente Neto (VPN) sea igual a cero (0), o en otros términos que iguale la suma de los flujos netos sin actualizar descontada la inversión inicial.

Formula:

$$TIR = \Sigma(FNE) (1 + r)^{-t} - k (1 + r)^{-t}$$

FNE = Flujo Neto de Efectivo

K = Inversión Inicial

t = período de tiempo en años

La Tasa Interna de Retorno donde se alcanza que los flujos netos de efectivo actualizados sean aproximadamente igual a la inversión inicial de \$ 433.055.995, es del 34,51%, lo cual refleja que por cada peso invertido en la comercializadora de insumos para la industria del calzado, la marroquinería y sus derivados en la ciudad de Bucaramanga, retorna \$ 0,3451, siempre y cuando las utilidades no se repartan y se vuelvan a reinvertir en el proyecto.

La TIR del 34,51% comparada con la tasa de oportunidad del proyecto ofrecida a los inversionistas del 10%, es respectivamente superior, por lo tanto se concluye que el proyecto es rentable desde el punto de vista financiero y conveniente para su futuro desarrollo. (Ver cuadro N° 140).

Cuadro 140. Tasa Interna de Retorno (TIR)

TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)					
PERIODO	INVERSIÓN INICIAL	FLUJOS NETOS SIN ACTUALIZAR	FACTOR DE ACTUALIZACIÓN (1 + 0,3451)^t	FLUJOS NETOS ACTUALIZADOS	TIR
0	- 433.055.995	- 433.055.995			- 433.055.995
1		152.333.918	0,743	113.250.999	113.250.999
2		174.435.810	0,553	96.410.981	96.410.981
3		197.064.170	0,411	80.973.694	80.973.694
4		219.921.338	0,305	67.181.404	67.181.404
5		331.187.883	0,227	75.214.500	75.214.500
TOTAL				433.031.578	- 24.417

Fuente: Del Autor

- **TASA INTERNA DE RETORNO MODIFICADA (TIRM)**

La TIRM es aquella tasa de descuento a la cual el desembolso inicial incremental de un proyecto es igual al valor presente de un valor terminal, y donde el valor Terminal se obtiene como la suma de los valores futuros de los flujos netos, calculando su valor compuesto al costo de capital de la empresa que es del 10%.

Formula de la TIRM

$$TIRM = [(VT / In)^{(1/n)}] - 1$$

VT = Valor terminal o Valor futuro

In = Inversión Inicial

n = Período de tiempo 5 años

Cuadro 141. Tasa Interna de Retorno Modificada (TIRM)

PERIODO	INVERSIÓN INICIAL	FLUJOS NETOS	FACTOR DE ACTUALIZACIÓN (1 + 0,10) ^t	VALOR TERMINAL o FUTURO
0	- 433.055.995			
1		152.333.918	1,46	223.032.090
2		174.435.810	1,33	232.174.063
3		197.064.170	1,21	238.447.646
4		219.921.338	1,10	241.913.471
5		331.187.883	1,00	331.187.883
TOTAL VALOR TERMINAL				1.266.755.154

Fuente: Del Autor

$$\text{TIRM} = [(\text{Valor Terminal} / \text{Inversión Inicial})^{(1/n)}] - 1$$

$$\text{TIRM} = [(1.266.755.154 / 433.055.995)^{(1/5)}] - 1$$

$$\text{TIRM} = 23,94\%$$

La TIRM debe compararse con el costo de capital, y para efectos de aceptar o rechazar un proyecto, se puede decir que, todos los proyectos que posean una tasa interna de retorno modificada (TIRM = 23,94%) superior al costo de capital o tasa de oportunidad (10%) deben aceptarse, ya que añaden valor a la empresa.

6.4.3 Periodo de Recuperación. Es el periodo de tiempo en el cual se cubre el monto total de la inversión, con los flujos netos de efectivo. (Ver cuadro N° 142)

Cuadro 142. Período de recuperación de la inversión

PERIODO DE RECUPERACIÓN			
PERIODO	INVERSIÓN INICIAL	FLUJOS NETOS ACTUALIZADOS	SALDOS
0	- 433.055.995		- 433.055.995
1		138.485.380	- 294.570.615
2		144.161.826	- 150.408.789
3		148.057.228	- 2.351.561
4		150.209.233	147.857.672
5		205.641.619	353.499.291

Fuente: Del Autor

12 → 150.209.233

X → 147.857.672

X = 11, 812 meses

1 → 30

0,812 → X

X = 24,36 días

Para el proyecto de la nueva comercializadora la inversión inicial es de \$ 433.055.995, la cual se recupera en un periodo aproximado de 4 años, 11 meses y 24 días, tiempo relativamente corto teniendo en cuenta la alta inversión inicial que necesita el proyecto.

6.4.4 Análisis de las Razones Financieras. Para el Análisis de las razones financieras del proyecto se tiene en cuenta como base los siguientes métodos financieros: Razones de Liquidez, Razones de Endeudamiento, Razones de Actividad y Razones de Rentabilidad.

a) RAZONES DE LIQUIDEZ

La liquidez del proyecto es juzgada por la capacidad para saldar las obligaciones a corto plazo que se han adquirido a medida que estas se vencen. Se refieren no solamente a las finanzas totales de la empresa, sino a su habilidad para convertir en efectivo determinados activos y pasivos corrientes.

RAZÓN CORRIENTE: se obtiene dividiendo los activos corrientes entre los pasivos corrientes. (Ver cuadro N° 143).

Cuadro 143. Razón Corriente

RAZÓN CORRIENTE				
AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
4,55	6,70	4,36	3,62	3,28

Fuente: Del Autor

Para el primer año de funcionamiento la empresa cuenta con saldo positivo de \$ 4,55 como respaldo a cada peso que la comercializadora deba a corto plazo, siendo un nivel de liquidez aceptable; esto siempre y cuando se presente las circunstancias establecidas dentro del proyecto de inversión.

b) RAZONES DE ENDEUDAMIENTO

Estas razones indican el monto del dinero de terceros que se utilizan para generar utilidades, estas son de gran importancia ya que estas deudas comprometen al proyecto de la comercializadora en el transcurso del tiempo.

NIVEL DE ENDEUDAMIENTO: Indica el porcentaje de participación de los acreedores dentro de la empresa, se determina dividiendo los pasivos totales entre los activos totales. (Ver cuadro N° 144).

Cuadro 144. Nivel de Endeudamiento

NIVEL DE ENDEUDAMIENTO				
AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
0,81	0,49	0,39	0,32	0,28

Fuente: Del Autor

La razón Nivel de Endeudamiento de la comercializadora indica que por cada peso que la empresa tiene invertido en activos en el primer año el 0,81 queda como remanente de la financiación de los acreedores, en otras palabras los acreedores (Bancolombia) son dueños del 81% de la empresa en el primer año de ejecución del proyecto. La proyección muestra un nivel alto de riesgo de endeudamiento; pero debido a los resultados positivos del proyecto en los subsiguientes años el nivel de endeudamiento disminuye en los años siguientes de continuidad del proyecto finalizando con el cubrimiento de la totalidad de la deuda.

c) RAZONES DE ACTIVIDAD

La razón de actividad mide la efectividad con que la comercializadora está usando los recursos. La efectividad está calculada por la generación de liquidez de ciertas cuentas específicas con fines de pagar las obligaciones a medida que lleguen los cumplimientos.

ROTACION DE ACTIVOS TOTALES: Esto corresponde a los activos totales sin descontar la depreciación, se calcula dividiendo las ventas en los activos totales brutos. (Ver cuadro N° 145).

Cuadro 145. Rotación de Activos o Inventario

ROTACIÓN DE ACTIVOS O INVENTARIO				
AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
9,52	7,39	5,77	4,65	3,85

Fuente: Del Autor

La rotación de los activos totales de la comercializadora para el primer año es de 9,52 veces, otra forma de interpretación es que por cada peso que se tiene invertido en activos se generan unas ventas de \$ 9,52 pesos. Además se observa que en los primeros cinco años de vida del proyecto se presenta una disminución en la rotación de los activos llegando a 3,85 veces en el quinto año.

d) RAZONES DE RENTABILIDAD

Esta razón de Rentabilidad permite analizar y evaluar las ganancias de la empresa con respecto a un nivel dado de ventas, de activos o la inversión de los dueños.

- **MARGEN BRUTO DE UTILIDADES (MB):** Es la utilidad bruta dividida por las ventas netas o la razón que indica el porcentaje que queda sobre las ventas después que la empresa ha pagado sus existencias. (Ver cuadro N° 146).

Cuadro 146. Margen Bruto de Utilidad (MB)

MARGEN BRUTO DE UTILIDADES (MB)				
AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
13,33%	13,47%	13,60%	13,73%	13,86%

Fuente: Del Autor

Para el primer año de funcionamiento de la comercializadora el margen bruto de utilidad es positivo, es decir, que por cada peso que la empresa venda se genera una ganancia bruta antes de impuestos del 13,33%, alcanzado un nivel progresivo aceptable por cada año de actividad del proyecto el cual es conveniente para la comercializadora.

- **MARGEN NETO DE UTILIDADES (MN):** Determina el porcentaje que queda en cada venta después de deducir todos los gastos incluyendo los impuestos.

Este se calcula dividiendo la utilidad neta por las ventas netas. (Ver cuadro N° 147).

Cuadro 147. Margen Neto de Utilidad (MN)

MARGEN NETO DE UTILIDADES (MN)				
AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
5%	5,43%	5,85%	6,26%	6,6%

Fuente: Del Autor

El margen neto de utilidades refleja un nivel aceptable de utilidad después de haber realizado todas las erogaciones sobre las ventas. En el primer año la utilidad neta es de 5% lo que demuestra que por cada peso vendido por la comercializadora; se debe descontar o se perdió el \$ 0,05 pesos. A medida que las ventas aumentan y se reducen los gastos operacionales y financieros, se incrementa el nivel de ganancia hasta lograr en el quinto año de funcionamiento de la comercializadora un 6,6% de utilidad neta.

6.5 CONCLUSIONES SOBRE LA EVALUACIÓN FINANCIERA

En relación al análisis financiero sobre la evaluación del proyecto de la comercializadora de insumos para la industria del calzado, la marroquinería y sus derivados en la ciudad de Bucaramanga, se puede concluir que:

- En el análisis de las razones financieras como: Razones de Liquidez, Razones de Endeudamiento, Razones de Actividad y Razones de Rentabilidad, se deben tener los criterios y las bases suficientes para tomar las decisiones que mejor le convengan al proyecto de la comercializadora, aquellas que ayuden a

Mantener los recursos o cifras obtenidos anteriormente y adquirir nuevos que garanticen el beneficio económico futuro, también verificar y cumplir con las obligaciones con terceros para así llegar al objetivo primordial de la gestión administrativa, posicionarse en el mercado obteniendo amplios márgenes de utilidad con una vigencia permanente y sólida frente a los competidores.

- Para el financiamiento y puesta en marcha de la comercializadora, se realiza de dos maneras con una solicitud de crédito bancario y recursos propios. Los recursos propios que están representados en \$ 83.055.995 millones de pesos, que constituye el 19,2% de la inversión total, estos son aportados por partes iguales por los dos futuros socios inversionistas y para los recursos de terceros se hará una solicitud de crédito libre inversión con tasa fija a través de Bancolombia por un total de \$ 350.000.000 millones de pesos, con un interés de 1,98% mes vencido o 26,53% efectivo anual (DTF= 3,87% E.A. + 19) para un periodo de 5 años.
- El Valor Presente Neto del proyecto es de \$ 353.499.291, es superior a cero (0), por lo tanto el proyecto es rentable y conviene su ejecución. El valor (VPN) es relativamente bueno si se tiene en cuenta que el proyecto requiere de una inversión inicial alta; con el fin de que deje ganancias desde su apertura para mantener un VPN mayor que cero y así sea rentable.
- En cuanto a la Tasa Interna de Retorno (TIR) es del 34,51% compara con la tasa de oportunidad del proyecto ofrecida a los inversionistas del 10%, es respectivamente superior, por lo tanto se concluye que el proyecto es rentable desde el punto de vista financiero y conveniente para su futuro desarrollo.
- Para la ejecución del proyecto de la comercializadora la inversión total inicial es de \$ 433.055.995, lo cual se recupera en un periodo de 4 años, 11 meses y 24

Días exactamente, tiempo relativamente corto teniendo en cuenta la alta inversión inicial que necesita el proyecto y las buenas utilidades que proyecta.

7. CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos en la investigación del estudio de mercados realizada a la demanda demuestra la aceptación del proyecto en un 72% sobre el mercado objetivo por parte de los fabricantes o empresarios del calzado, la marroquinería y sus derivados en la ciudad de Bucaramanga, quienes expresan el agrado y gusto por la propuesta de una comercializadora integral donde se concentre en un solo sitio todos los insumos requeridos por la industria de dicho subsector manufacturero para la producción de sus productos y el restante 28% está interesado siempre y cuando se ofrezca calidad, garantía, variedad de insumos, buen precio y un excelente servicio.

Pero sin embargo ha de tenerse en cuenta que el 86% de las 105 empresas registradas legalmente en la Cámara de Comercio están conformadas u organizadas por personas naturales y enfocadas como negocios familiares que presenta poca amenaza al proyecto. Actualmente son pocas las empresas que están bien organizadas y propiamente especializadas para competir en el mercado y dispuestas a proveer a los fabricantes de la ciudad, insumos y materiales de excelente calidad. Por lo tanto verdaderamente un 10% de dichas empresas son realmente la competencia del proyecto; debido a que prestan todos los servicios que requiere la demanda.

Además el tamaño del mercado objetivo de acuerdo a los resultados del estudio de la demanda, se puede contar según cifras tomadas del centro de documentación de la Cámara de Comercio de Bucaramanga con aproximadamente 1.281 fabricantes y productores de la industria del calzado, la marroquinería y sus derivados en la ciudad de Bucaramanga, los cuales demanda anualmente en venta de insumos lo equivalente a \$ 635.868.050.880 millones de pesos.

Técnicamente la capacidad total diseñada del proyecto está programa de acuerdo a la proyección de la demanda insatisfecha y en atender el 20% de los productos que presentan demanda satisfecha, de esta manera la comercializadora abarca la demanda insatisfecha y entra a competir por precios con los insumos que muestran sobreoferta en el estudio de mercados; de este modo se genera valor agregado al proyecto porque se llega a gran parte del mercado objetivo, esto como una estrategia comercial a utilizar para poder vender todos los insumos e inclusive los que presentan sobreoferta.

Para determinar la capacidad instalada se tiene en cuenta la capacidad total diseñada que es igual a la demanda insatisfecha presentada en el mercado objetivo; de la cual se pretende abarcar el 5% de dicha capacidad equivalente en ventas anual a \$ 31.793.402.544, además, esta última es a su vez la base para determinar la capacidad utilizada del proyecto que planea atender el 13% de la capacidad instalada lo que significa que es vender anualmente \$ 4.133.142.331 millones de pesos por la nueva comercializadora y progresivamente tener un crecimiento del 2% por ciento año tras año en las ventas por la prestación del servicio.

En cuanto a la estructura organizacional y administrativa de la comercializadora está acorde a sus necesidades y recursos financieros, lo cual se establece una estructura vertical donde se pueden observar pocos niveles de jerarquía, esto conforme al bajo grado de departamentalización, pero con una autoridad centralizada y un sistema de comunicación rápida y flexible entre dependencias. La mejor forma de constitución de la Comercializadora será de naturaleza jurídica de una Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.) de acuerdo a la ley 1258 del 05 de Diciembre de 2008.

En la parte financiera el proyecto es una alternativa de inversión viable, donde se puede observar que con una inversión de \$ 433.055.995, se obtiene resultados

Financieros importantes como un VPN de \$ 353.499.291 una TIR del 34,51% y en un periodo de recuperación de 4 años, 11 meses y 24 días aproximadamente, con una tasa de oportunidad del 10%. Además la rentabilidad neta de la comercializadora, durante la vida útil del proyecto alcanza niveles aceptables y proyecta buenas utilidades.

RECOMENDACIONES

Para la ejecución óptima del proyecto se debe tener en cuenta las siguientes recomendaciones con el fin de evitar inconvenientes en su normal desarrollo:

- Es trascendental que la nueva comercializadora de insumos para la industria del calzado, la marroquinería y sus derivados en la ciudad de Bucaramanga, adopte estrategias de publicidad y promoción; que permita ser más competitiva e influya en la decisión de compra de los clientes, esto diseñado en base al estudio de mercados para los insumos del proyecto. Además de desarrollar constantemente estrategias de ventas y marketing para dar a conocer la nueva comercializadora, con el fin de aprovechar su capacidad y procurar conquistar nuevos compradores.
- Fomentar constantemente un sistema de calidad y de mejora continua en la prestación del servicio; con el fin de mantener clientes satisfechos y fieles a la nueva comercializadora, esto en base al cumplimiento permanente de las expectativas de los clientes o compradores y de tener en cuenta sus sugerencias o indicaciones.
- El proyecto de la nueva comercializadora se ejecuta en un mercado potencial bastante exigente y competido, por lo que es preciso ingresar a funcionar desde el comienzo con buenos precios, calidad, garantía, variedad de insumos, y un excelente servicio que marque la diferencia con relación a la competencia.
- Hacer continuamente evaluaciones periódicas de satisfacción al cliente, por medio de encuestas o entrevistas a los compradores para saber su nivel de agrado o bienestar en relación a la prestación del servicio de la nueva

Comercializadora y posteriormente adoptar las medidas correctivas para la mejora.

- Mantener una estructura de costos y gastos operacionales relativamente bajos para poder lograr los resultados financieros requeridos dentro de la comercializadora.

BIBLIOGRAFÍA

ADMINISTRACION GENERAL DEL MEDIO AMBIENTE, Alfa omega Grupo Editor, México 2001.

ALBERTO ALVAREZ ARANGO, Matemáticas financieras, Editorial Mc Graw Hill 3ª edición

ALVARADO VEGA Raúl, BARCARCEL VEGA Freddy. Factibilidad para la creación de una empresa comercializadora de productos de consumo masivo en la zona norte de Bucaramanga. Proyecto de grado. Bucaramanga; Universidad Industrial de Santander, Gestión Empresarial: 2009, P. 194.

GUDIÑO Emma Lucía, CORAL Lucy del Carmen, Contabilidad Universitaria, Editorial Mc Graw Hill; Quinta edición, Bogotá D.C., 2005, P. 298.

Instituto Colombiano de normas técnicas y certificación, ICONTEC. Compendio Tesis y otros trabajos de grado. Edición actualizada 2011, Bogotá.

Investigación de Mercados – Enfoques, sistemas, información, procesos y proyectos. Autor: Maurice Eyssautier de la Mora. Editorial Trillas.

Investigación Integral de Mercados- Un enfoque para el siglo XXI. Autor: José Nicolás Jany. Tercera edición. Editorial Mc Graw Hill.

MENDEZ, Carlos A. Metodología de la Investigación, Mc Graw Hill 2005.

RAMIREZ PADILLA David Noel, Contabilidad Administrativa, Editorial Mc Graw Hill; Octava edición, México; 2008, P. 607.

SCHROEDER Roger, Administración de operaciones; Segunda edición, Mc Graw Hill; México 2006.

ANEXOS

ANEXO A. FORMATO DE ENCUESTA DE LA DEMANDA

		UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER INSTITUTO DE PROYECCIÓN REGIONAL Y EDUCACIÓN A DISTANCIA GESTIÓN EMPRESARIAL										
<p>Encuesta dirigida a los fabricantes y/o productores de la industria manufacturera del calzado, la marroquinería y sus derivados en la ciudad de Bucaramanga.</p>												
<p>Objetivo: realizar una investigación de mercados que permita determinar el comportamiento, hábitos, costumbres, necesidades, gustos, preferencias, nivel de aceptación y actitud de compra de los insumos, materiales y elementos por parte de los productores o fabricantes del calzado, la marroquinería y sus derivados en la ciudad de Bucaramanga.</p>												
<p>NOMBRE: _____ APELLIDOS: _____ CARGO: _____ TELÉFONO: _____ TAMAÑO DE LA EMPRESA: MICRO ___ PEQUEÑA ___ MEDIANA ___ GRANDE ___</p>												
<p>1. ¿QUÉ CLASE DE PRODUCTOS FÁBRICA Y CUANTOS PRODUCE MENSUALMENTE?</p> <table border="1" data-bbox="407 1234 1360 1419"><thead><tr><th>PRODUCTO</th><th>CANTIDAD</th></tr></thead><tbody><tr><td>CALZADO PARA NIÑOS Y/O NIÑAS</td><td></td></tr><tr><td>CALZADO PARA DAMA</td><td></td></tr><tr><td>CALZADO PARA HOMBRES</td><td></td></tr><tr><td>MARROQUINERÍA, BILLETERAS Y COREAS</td><td></td></tr></tbody></table>			PRODUCTO	CANTIDAD	CALZADO PARA NIÑOS Y/O NIÑAS		CALZADO PARA DAMA		CALZADO PARA HOMBRES		MARROQUINERÍA, BILLETERAS Y COREAS	
PRODUCTO	CANTIDAD											
CALZADO PARA NIÑOS Y/O NIÑAS												
CALZADO PARA DAMA												
CALZADO PARA HOMBRES												
MARROQUINERÍA, BILLETERAS Y COREAS												

2. CUÁLES SON LOS INSUMOS QUE MÁS COMPRA PARA LA ELABORACIÓN DE SUS PRODUCTOS, MARQUE CON UNA X.

INSUMOS	MARQUE
CUERO NATURAL	
CUERO SINTÉTICO	
FORROS	
PEGANTES	
PLANTILLAS	
SUELAS	
PLANTAS	
PUNTILLAS Y TACHUELAS	
HILADILLOS	
HILOS	
LAMINAS DE PRODUEVA	
DURALÓN PARA PUNTERAS Y TALÓN	
TACONES	
CIERRES	
HEBILLAS	
PEDRERÍA Y/O ADORNOS	
THINER Y VARSOL	
TINTAS Y EMULSIONES	
LAMINAS DE LIJA	
ESPUMAS	
CAJAS DE EMPAQUE	
OTROS	

3. QUÉ CANTIDAD Y CON QUE FRECUENCIA COMPRA REGULARMENTE LOS SIGUIENTES INSUMOS Y/O ELEMENTOS:

INSUMOS	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA (dm ² , pares, unidad, lt, ect)	FRECUENCIA DE COMPRA*				
			D	S	Q	M	O
CUERO NATURAL							
CUERO SINTÉTICO							
FORROS							
PEGANTES							
PLANTILLAS							
SUELAS							
PLANTAS							
PUNTILLAS Y TACHUELAS							
HILADILLOS							
HILOS							
LAMINAS DE PRODUEVA							

DURALÓN PARA PUNTERAS Y TALÓN								
TACONES								
CIERRES								
HEBILLAS								
PEDRERÍA Y/O ADORNOS								
THINER Y VARSOL								
TINTAS Y EMULSIONES								
LAMINAS DE LIJA								
CAJAS DE EMPAQUE								

*Frecuencia de compra: D = diario, S = semanal, Q = quincenal, M = mensual y O = otro

4. CUÁNTO PAGA POR CADA INSUMO GENERALMENTE:

INSUMOS	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR
CUERO NATURAL	Dcm ²	
CUERO SINTÉTICO	Dcm ²	
FORRO	Metros	
PEGANTE AMARILLO	Galón	
PEGANTE BLANCO	Galón	
SOLUCIÓN DE CAUCHO	Galón	
PLANTILLA	Par	
SUELAS	Par	
PLANTAS	Par	
PUNTILLAS Y TACHUELAS	Caja	
HILADILLO	Cono	
HILOS	Cono	
PRODUEVA	Lámina	
DURALÓN PARA PUNTERAS Y TALÓN	Galón	
TACONES	Par	
Mt CIERRE	Mts	
HEBILLAS	Unidad	
PEDRERÍA Y/O ADORNOS	Unidad	
THINER	Litro	
VAR SOL	Litro	
TINTAS Y EMULSIONES	Litro	
LIJA	Lámina	
CAJA DE EMPAQUE	Unidad	

5. DONDE ADQUIERE LOS INSUMOS SEGÚN LOS PRODUCTOS QUE FABRICA:

LÍNEA DE INSUMOS	ESTABLECIMIENTO COMERCIAL
CUEROS	
FORROS	
PEGANTES	

PLANTILLAS	
SUELAS Y/O PLANTAS	
PUNTILLAS Y TACHUELAS	
HILOS	
TACONES	
HEBILLAS Y CIERRES	
PEDRERÍA Y/O ADORNOS	
TINTAS	
CAJAS DE EMPAQUE	
OTRO, CUAL _____	

6. CUÁLES HAN SIDO ESOS INCONVENIENTES MÁS SIGNIFICATIVOS QUE HA TENIDO CON SUS PROVEEDORES DE INSUMOS EN EL MOMENTO DE LA COMPRA

- LA DISPONIBILIDAD DE LOS INSUMOS A TRAVÉS DEL TIEMPO
- LOS PRECIOS
- EL SERVICIO AL CLIENTE
- LA PERDIDA DE TIEMPO POR NO ENCONTRAR TODOS LOS INSUMOS REQUERIDOS EN UN SOLO SITIO
- LA CALIDAD DE LOS INSUMOS Y/O ELEMENTOS
- OTRO, CUAL _____

7. CONOCE ALGÚN ESTABLECIMIENTO COMERCIAL EN LA CIUDAD DONDE PUEDA ADQUIRIR LA GRAN MAYORÍA DE INSUMOS Y/O ELEMENTOS PARA FABRICAR SUS PRODUCTOS

SI ____ NO ____

8. ¿USTED TRABAJA CON INSUMOS DE ORIGEN?

NACIONAL ____ IMPORTADOS ____ AMBOS ____

9. ¿ESTA INTERESADO EN QUE EXISTA EN LA CIUDAD UNA COMERCIALIZADORA ESPECIALIZADA EN APROVISIONAR TODOS LOS INSUMOS PARA LA INDUSTRIA DEL CALZADO, LA MARROQUINERÍA Y SUS DERIVADOS?

SI ____ NO ____, Si su respuesta es afirmativa responder por favor la pregunta N° 10 a la N° 14, en caso contrario por favor omitirlas, Gracias.

10. IDENTIFIQUE LA IMPORTANCIA DE LA LÍNEA DE INSUMOS, NUMERÁNDOLAS SIENDO UNO (1) LA DE MAYOR IMPORTANCIA Y ASÍ SUCESIVAMENTE 2, 3...

LÍNEAS	ORDEN DE IMPORTANCIA
CUEROS	
FORROS	
PEGANTES	

PLANTILLAS	
SUELAS Y/O PLANTAS	
PUNTILLAS Y TACHUELAS	
HILOS	
TACONES	
HEBILLAS Y CIERRES	
PEDRERÍA Y/O ADORNOS	
TINTAS	
CAJAS DE EMPAQUE	
ELEMENTOS Y/O HERRAMIENTAS	
MAQUINARIA	
OTRO, CUAL _____	

11. CUÁNTO ESTARÍA DISPUESTO A COMPRAR SEMANALMENTE POR LOS SIGUIENTES INSUMOS:

INSUMOS	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD
CUERO NATURAL	Dcm ²	
CUERO SINTÉTICO	Dcm ²	
FORRO	Metros	
PEGANTE AMARILLO	Galón	
PEGANTE BLANCO	Galón	
SOLUCIÓN DE CAUCHO	Galón	
PLANTILLA	Par	
SUELAS	Par	
PLANTAS	Par	
PUNTILLAS Y TACHUELAS	Caja	
HILADILLO	Cono	
HILOS	Cono	
PRODUEVA	Lámina	
DURALÓN PARA PUNTERAS Y TALÓN	Galón	
TACONES	Par	
Mt CIERRE	Metros	
HEBILLAS	Unidad	
PEDRERÍA Y/O ADORNOS	Unidad	
THINER	Litro	
VAR SOL	Litro	
TINTAS Y EMULSIONES	Litro	
LIJA	Lámina	
CAJA DE EMPAQUE	Unidad	

12. ¿EN QUÉ LUGAR ESTRATÉGICO DE LA CIUDAD LE GUSTARÍA QUE SE OFRECIERA LOS SERVICIOS DE UNA COMERCIALIZADORA ESPECIALIZADA EN PROVEER INSUMOS?

13. ¿POR MEDIO DE QUE CANALES DE COMUNICACIÓN LE GUSTARÍA QUE SE PROMOCIONARA LA NUEVA COMERCIALIZADORA DE INSUMOS?

RADIO ___ PERIÓDICO ___ TV ___ INTERNET ___ OTRA, CUAL _____

14. ¿LE GUSTARÍA PODER HACER COMPRA DE LOS INSUMOS POR MEDIO DE INTERNET PARA MAYOR COMODIDAD Y AHORRO DE TIEMPO?

SI _____ NO _____

ANEXO B. FORMATO DE ENCUESTA DE LA OFERTA

 	UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER INSTITUTO DE PROYECCIÓN REGIONAL Y EDUCACIÓN A DISTANCIA GESTIÓN EMPRESARIAL																																																															
<p>Encuesta dirigida a las comercializadoras de insumos y/o materiales para la industria del calzado, la marroquinería y sus derivados en la ciudad de Bucaramanga.</p>																																																																
<p>NOMBRE DE LA EMPRESA: _____ TELÉFONO: _____ TAMAÑO DE LA EMPRESA: PEQUEÑA ___ MEDIANA ___ GRANDE ___</p>																																																																
<p>¿CUÁL ES EL RANGO DE INGRESO POR VENTAS ANUALES DE SU EMPRESA?</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 20px;"></td><td style="text-align: center;">1 - 20.000.000 millones</td></tr> <tr><td></td><td style="text-align: center;">20.000.001 - 50.000.000 millones</td></tr> <tr><td></td><td style="text-align: center;">50.000.001 - 100.000.000 millones</td></tr> <tr><td></td><td style="text-align: center;">100.000.001 - 300.000.000 millones</td></tr> <tr><td></td><td style="text-align: center;">Más de 300.000.000 millones</td></tr> </table>			1 - 20.000.000 millones		20.000.001 - 50.000.000 millones		50.000.001 - 100.000.000 millones		100.000.001 - 300.000.000 millones		Más de 300.000.000 millones																																																					
	1 - 20.000.000 millones																																																															
	20.000.001 - 50.000.000 millones																																																															
	50.000.001 - 100.000.000 millones																																																															
	100.000.001 - 300.000.000 millones																																																															
	Más de 300.000.000 millones																																																															
<p>¿QUÉ PORCENTAJE REPRESENTA CADA LINEA DE INSUMO EN RELACION AL INGRESO DE SUS VENTAS ANUALES Y CUÁL ES SU PRECIO POR UNIDAD DE MEDIDA?</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 60%;">LINEA DE INSUMO</th> <th style="width: 20%;">PORCENTAJE</th> <th style="width: 20%;">PRECIO POR UNIDAD DE MEDIDA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>CUERO NATURAL</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>CUERO SINTÉTICO</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>FORROS</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>PEGANTES</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>PLANTILLAS</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>SUELAS</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>PLANTAS</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>PUNTILLAS Y TACHUELAS</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>HILADILLOS</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>HILOS</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>LAMINAS DE PRODUEVA</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>DURALÓN PARA PUNTERAS Y TALÓN</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>TACONES</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>CIERRES</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>HEBILLAS</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>PEDRERÍA Y/O ADORNOS</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>THINER Y VARSOL</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>TINTAS Y EMULSIONES</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>LAMINAS DE LIGAS</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>CAJAS DE EMPAQUE</td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>		LINEA DE INSUMO	PORCENTAJE	PRECIO POR UNIDAD DE MEDIDA	CUERO NATURAL			CUERO SINTÉTICO			FORROS			PEGANTES			PLANTILLAS			SUELAS			PLANTAS			PUNTILLAS Y TACHUELAS			HILADILLOS			HILOS			LAMINAS DE PRODUEVA			DURALÓN PARA PUNTERAS Y TALÓN			TACONES			CIERRES			HEBILLAS			PEDRERÍA Y/O ADORNOS			THINER Y VARSOL			TINTAS Y EMULSIONES			LAMINAS DE LIGAS			CAJAS DE EMPAQUE		
LINEA DE INSUMO	PORCENTAJE	PRECIO POR UNIDAD DE MEDIDA																																																														
CUERO NATURAL																																																																
CUERO SINTÉTICO																																																																
FORROS																																																																
PEGANTES																																																																
PLANTILLAS																																																																
SUELAS																																																																
PLANTAS																																																																
PUNTILLAS Y TACHUELAS																																																																
HILADILLOS																																																																
HILOS																																																																
LAMINAS DE PRODUEVA																																																																
DURALÓN PARA PUNTERAS Y TALÓN																																																																
TACONES																																																																
CIERRES																																																																
HEBILLAS																																																																
PEDRERÍA Y/O ADORNOS																																																																
THINER Y VARSOL																																																																
TINTAS Y EMULSIONES																																																																
LAMINAS DE LIGAS																																																																
CAJAS DE EMPAQUE																																																																

¿CANTIDAD QUE VENDE USTED DURANTE EL MES DE LA SIGUIENTE LINEA DE INSUMOS?

LINEA DE INSUMO	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA
CUERO NATURAL		
CUERO SINTÉTICO		
FORROS		
PEGANTES		
PLANTILLAS		
SUELAS		
PLANTAS		
PUNTILLAS Y TACHUELAS		
HILADILLOS		
HILOS		
LAMINAS DE PRODUEVA		
DURALÓN PARA PUNTERAS Y TALÓN		
TACONES		
CIERRES		
HEBILLAS		
PEDRERÍA Y/O ADORNOS		
THINER Y VARSOL		
TINTAS Y EMULSIONES		
LAMINAS DE LIGAS		
CAJAS DE EMPAQUE		

¿CUÁLES SON SUS PRINCIPALES PROVEEDORES DE LOS INSUMOS Y MATERIALES PARA LA VENTA?

¿QUÉ FACILIDAD DE PAGO USTED UTILIZA PARA LA VENTA DE SUS INSUMOS Y/O MATERIALES?

- CREDITO
- CONTADO
- OTRA, ¿Cuál? _____

ANEXO C. DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTO DEL SERVICIO

