

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE CALZADO DE
CUERO EN CANADÁ**

DIEGO FERNANDO QUINTERO PÉREZ

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICOMECAICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
MAESTRÍA EN GERENCIA DE NEGOCIOS
BUCARAMANGA**

2016

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE CALZADO DE
CUERO EN CANADÁ**

DIEGO FERNANDO QUINTERO PÉREZ

Trabajo de grado para optar al título de Magister en Gerencia de Negocios

DIRECTOR

CARLOS EDUARDO DÍAZ BOHÓRQUEZ

M.Sc. en Ingeniería Industrial

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICOMECHANICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
MAESTRÍA EN GERENCIA DE NEGOCIOS
BUCARAMANGA**

2016

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	15
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	18
2. JUSTIFICACIÓN	20
3. OBJETIVOS	22
3.1 OBJETIVO GENERAL	22
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	22
4. ANÁLISIS DEL ENTORNO	24
4.1 ANÁLISIS PEST CALZADO CANADÁ	24
4.2 ANÁLISIS DE PORTER – 5 FUERZAS INDUSTRIA DE CALZADO CANADÁ	41
5. ANÁLISIS DE MERCADOS	46
5.1 OBJETIVO DEL ANÁLISIS DE MERCADOS	46
5.1.1 Etapas en el Análisis de Mercados	46
5.1.1 Submercados calzado de cuero en Canadá	49
5.2 USUARIO – CONSUMIDOR DE CALZADO EN CANADÁ	61
5.2.1 Área Geográfica del Mercado	61
5.2.2 Segmentación del Mercado	64
5.2.3 Precios de venta del Producto	68
5.3 ANÁLISIS DE LA OFERTA Y DEMANDA DE CALZADO EN CANADÁ	69
5.3.1 Dimensión de Mercado	70

5.3.2 Dimensión de Producto	71
5.3.3 Dimensión de lugar y tiempo	72
5.3.4 Oferta Mundial de Calzado en Canadá	73
5.3.5 Oferta colombiana de calzado en Canadá	75
5.3.6 Oferta plan de negocio – Cuota de mercado	76
6. ESTUDIO TÉCNICO	79
6.1 PROCESO PRODUCTIVO FABRICACIÓN DE CALZADO	79
6.2 EQUIPOS Y MAQUINARIA DE PRODUCCIÓN DE CALZADO	89
6.2.1 Análisis de esquema de producción	91
6.3 PROCESO PRODUCTIVO APLICADO AL PLAN DE NEGOCIOS	95
6.4 PLAN DE PRODUCCIÓN Y ABASTECIMIENTO	97
6.5 INSTALACIONES: UBICACIÓN Y SERVICIOS AUXILIARES	99
6.5.1 Criterios para la selección de la ubicación del negocio	99
7. ESTUDIO ADMINISTRATIVO - LEGAL	104
7.1 PERSONAL REQUERIDO PARA EL PLAN DE NEGOCIOS	104
7.2 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA	106
7.3 CONSTITUCIÓN DE EMPRESA Y ASPECTOS LEGALES	107
7.4 LEGISLACIÓN VIGENTE QUE REGULA LA ACTIVIDAD ECONÓMICA Y LA COMERCIALIZACIÓN DE CALZADO	108
7.5 REQUISITOS DEL ETIQUETADO DEL CALZADO	110
8. ANÁLISIS FINANCIERO	112
8.1 INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS	112
8.2 INGRESOS, COSTOS Y GASTOS PREVISTOS PRIMER AÑO	114

8.2.1 Costos y gastos fijos de producción	117
8.2.2 Costos de personal directo y de ventas	118
8.2.3 Costos de marketing, ventas y financieros	119
8.2.4 Capital de Trabajo Requerido	120
8.3 EBITDA PARA EL PRIMER AÑO	120
8.4 CAPITAL SOCIAL E INVERSIÓN INICIAL	122
8.5 FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO PRIMER AÑO	124
8.6 INDICADORES FINANCIEROS DEL PROYECTO PRIMER AÑO	125
8.7 FLUJO DE CAJA PROYECTADO PARA LOS PRÓXIMOS OCHO AÑOS	126
8.7.1 Consideraciones y supuestos	127
8.7.2 Análisis de resultados del flujo de caja proyectado	127
8.7.3 Análisis de sensibilidad VPN y TIR	128
9. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL NEGOCIO	132
9.1 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS E INTERNOS (EFE/I)	132
9.2 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC)	135
9.3 ANÁLISIS DOFA DEL SECTOR	137
10. MODELO DE NEGOCIOS	140
11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	144
BIBLIOGRAFÍA	146
ANEXOS	156

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Análisis Porter – Oportunidades y Amenazas en la Industria de Calzado	45
Figura 2. Canadá en el contexto del mercado del Calzado	47
Figura 3. Zapatos más vendidos en Canadá en 2015 por tipo, marca y región Geográfica	54
Figura 4. Ciudades canadienses que más gastaron dinero en zapatos en 2015	63
Figura 5. Distribución demográfica British Columbia	66
Figura 6. Inversión en número de pares de zapatos en 2015	67
Figura 7. Botas de mujer más vendidas en 2015 en Canadá	68
Figura 8. Flujo de proceso de productivo pequeña empresa de calzado	82
Figura 9. Proceso productivo aplicado	96
Figura 10. Posibles puntos para puesta de local comercial	100
Figura 11. Ubicación del punto de venta	102
Figura 12. Microlocalización del punto de venta	103
Figura 13. Reglamento técnico etiquetado de calzado	111
Figura 14. Modelo de Negocios CANVAS aplicado	143

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Ingreso per cápita Canadá 2010 - 2020	30
Gráfica 2. Ingreso per cápita Colombia 2010 - 2020	31
Gráfica 3. Tasa de crecimiento real de la economía Canadá 2010 - 2020	33
Gráfica 4. Tasa de crecimiento real de la economía Colombia 2010 – 2020	33
Gráfica 5. Desempleo Canadá 2010 - 2020	34
Gráfica 6. Desempleo Colombia 2010 - 2020	34
Gráfica 7. Tasa de inflación Colombia 2010 - 2020	35
Gráfica 8. Proyecciones Inflación Canadá 2010 – 2020	36
Gráfica 9. Población Canadá 2010 - 2020	38
Gráfica 10. Tendencia de crecimiento tiendas de calzado 2011-2014	39
Gráfica 11. Valor de mercado de la industria canadiense calzado 2010 - 2014	48
Gráfica 12. Proyección 2016 de valor de mercado de la industria canadiense de Calzado	48
Gráfica 13. Proyección volumen de comercialización de calzado en Canadá en pares	50
Gráfica 14. Principales países exportadores de Calzado a Canadá 2015	55
Gráfica 15. Distribución por ubicación de compras de artículos personales Canadá 2015	56
Gráfica 16. Tasa de crecimiento del mercado de calzado por región – Canadá 2015	64
Gráfica 17. Tendencia de precio promedio de venta de calzado en Canadá – CAD 2012 - 2020	69
Gráfica 18. Valor de mercado de calzado canadiense 2012 -2020	70
Gráfica 19. Proyección general de demanda de calzado canadiense en pares 2012-2020	71

Gráfica 20. Distribución del mercado de calzado por canales de venta en Canadá 2014	72
Gráfica 21. Países líderes en la producción de calzado en millones de pares	73
Gráfica 22. Producción de calzado (NAICS 31621) en Canadá 2008 - 2020	74
Gráfica 23. Volumen de exportaciones Colombia 2004 – 2014 en Billones de USD	75
Gráfica 24. Análisis de variables de decisión para producción	94
Gráfica 25. Sensibilidad del VPN	129
Gráfica 26. Análisis tornado VPN	129
Gráfica 27. Sensibilidad TIR	130
Gráfica 28. Análisis tornado TIR	131

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Materias primas para elaboración de Calzado	51
Tabla 2. Cadenas especializadas de calzado en Canadá	57
Tabla 3. Top 5 de minoristas extranjeros en Canadá	59
Tabla 4. Tamaño de empresas por escala de producción	81
Tabla 5. Matriz de insumos para producción	88
Tabla 6. Relación de maquinaria requerida para una pequeña empresa	89
Tabla 7. Equipo y herramienta complementaria	90
Tabla 8. Inversión en tecnología	90
Tabla 9. Plan de producción mensual en cantidad	98
Tabla 10. Costos de producción y abastecimiento mensual en miles \$COP	98
Tabla 11. Categorización del personal requerido	107
Tabla 12. Inversiones fijas (miles \$COP)	113
Tabla 13. Relación de ingresos y gastos del proyecto (Miles COP)	116
Tabla 14. Costos y gastos fijos de producción (Miles COP)	117
Tabla 15. Gastos generales y de administración (Miles COP)	117
Tabla 16. Cantidad personal directo y de ventas (Miles COP)	118
Tabla 17. Costos de Marketing, ventas y financieros	119
Tabla 18. Capital de trabajo proyecto 1er año de operación (Miles COP)	120
Tabla 19. Evolución del EBITDA (Miles COP)	121
Tabla 20. Capital social e inversión inicial del proyecto	123
Tabla 21. Flujo de caja proyectado (Miles COP)	126
Tabla 22. Variables de entrada y parámetros de distribución	128
Tabla 23. Principales factores internos con influencia en el proyecto	133
Tabla 24. Principales factores externos con influencia en el proyecto	134
Tabla 25. Matriz de Perfil Competitivo	136

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. TLC con Canadá	156
Anexo B. Sociedad por acciones simplificada	160
Anexo C. Requisitos locales para la creación de la empresa	162

RESUMEN

TITULO: PLAN DE NEGOCIOS PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE CALZADO DE CUERO EN CANADÁ*

AUTOR: DIEGO FERNANDO QUINTERO PEREZ**

PALABRAS CLAVES Comercialización, exportación de calzado de cuero en Canadá

DESCRIPCIÓN

La exportación de calzado en Bucaramanga - Colombia, se ha convertido en una de las alternativas del mercado, para que las empresas de este sector aumenten sus ventas y por lo tanto se incremente el empleo en la región.¹

A finales de la década pasada, la producción de calzado nacional abastecía el mercado interno; a raíz de la apertura comercial y la globalización del comercio, la situación ha cambiado radicalmente, las importaciones se incrementaron de tal forma, que ahora existen cientos de proveedores de calzado en el mercado colombiano, principalmente de países como China, Brasil y Vietnam.²

Esta situación ha hecho que los fabricantes nacionales vuelquen su interés en el mercado externo, principalmente por sus altas demandas de calidad y prelación por la comodidad. Canadá, un mercado de más de 36 millones de habitantes con crecimiento de demanda en calzado estimada en 4,6%, surge como una alternativa comercial para el calzado de origen nacional.³

Esta situación genera un potencial de mercado que será explorado y dimensionado a través de la presente investigación. Esta situación genera un potencial de mercado que será explorado y dimensionado a través de la presente investigación.

* Trabajo de grado

** Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas Escuela de Estudios Industriales y empresariales Maestría en Gerencia de Negocios Director M.SC. Carlos Eduardo Díaz Bohórquez

¹ COMUNIDAD ANDINA Globalización, integración y fronteras en América Latina [en línea] disponible en: <http://www.comunidadandina.org/bda/docs/VE-INT-0001.pdf>

² Ibídem 1

³ Ibídem 1

SUMMARY

TITLE: BUSINESS PLAN FOR MARKETING SHOE LEATHER IN CANADA*

AUTHOR: DIEGO FERNANDO QUINTERO PÉREZ**

KEYWORDS Marketing, export of leather footwear in Canada

DESCRIPTION

The export of footwear in Bucaramanga - Colombia, has turned into one of the alternatives of the market, in order that the companies of this sector increase his sales and therefore the employment is increased in the region.

At the end of last decade, the production of national footwear was supplying the internal market; immediately after the commercial opening and the globalization of the trade, the situation has changed radically, the imports increased of such a form, which now there exist hundreds of suppliers of footwear on the Colombian market, principally of countries as China, Brazil and Vietnam

This situation has done that the national manufacturers overturn his interest on the external market, principally for his high demands of quality and marshaling for the comfort. Canada, a market of more than 36 million inhabitants with growth of demand in footwear estimated in 4,6 %, arises as a commercial alternative for the footwear of national origin

This situation generates a potential of market that will be explored and measured across the present investigation. This situation generates a potential of market that will be explored and measured across the present investigation. This situation generates a potential of market that will be explored and measured across the present investigation.

* Work of degree

** Faculty of Engineerings Fisicomecanicas Escuela of Industrial and managerial Studies Mastery in business Management The Director M.SC. Carlos Eduardo Díaz Bohórquez

INTRODUCCIÓN

Actualmente se estima que el mercado global de calzado alcance los \$195 mil millones USD para el año 2015, de acuerdo a proyecciones de *Global Industry Analysts*⁴. Este valor equivale a una producción de calzado que supera los 21 billones de pares, para abastecer un mercado que crece a una tasa sostenida del 6% anual⁵, tal y como lo muestra el último informe *Footwear Consumer 2030*.

Pese a las evidentes oportunidades en el mercado del calzado y los ingentes esfuerzos en materia socio-comercial realizado en Colombia con los tratados de libre comercio firmados, la producción nacional se encuentra lejos de ser competitiva y fuera del panorama mundial⁶ (Top 15 de exportadores). En el plano regional, Bucaramanga se mantiene en el tercer lugar en exportaciones de calzado, de acuerdo al último informe de la Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas – ACICAM⁷ con más de \$ 2 Millones de USD en ventas entre enero y julio de 2015 y un equivalente a 120 mil pares de zapatos.

El Centro de Aprovechamiento de Acuerdos Comerciales – CAAC del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (www.mincit.gov.co/), en su *Informe Regional Santander*⁸, resalta en otros aspectos, que el potencial en la exportación de

⁴ PROSPECTA. Breve Análisis de la industria del Calzado a nivel global [en línea] disponible en: <http://www.prospecta.mx/pdf/1161.pdf>

⁵ ISSUU Footwear consumer 2030 Pág. 11/48 [en línea] disponible en: http://issuu.com/joanavazteixeira/docs/footwear_consumer_2030.

⁶ WORLD FOOT WEAR The World Footwear 2015 Yearbook Pág. 7/16 [en línea] disponible en: <http://www.worldfootwear.com/yearbook.asp?idp=10>.

⁷ ACICAM informe de exportaciones [en línea] disponible en: <http://www.acicam.org/informe-de-exportaciones>

⁸ MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO Centro de Aprovechamiento de Acuerdos Comerciales [en línea] disponible en: <http://www.mincit.gov.co/caac/publicaciones.php?id=31680>

calzado en Bucaramanga y su Área Metropolitana, se ha convertido en una de las alternativas del mercado, para que las empresas de este sector aumenten sus ventas y crezcan en valor.

Entendiendo la importancia del sector de manufactureras como eje fundamental de la industria regional de Bucaramanga y su Área Metropolitana, se realiza el presente plan de negocios con miras a identificar los desafíos y oportunidades que enfrenta el sector del calzado en la región, buscando capitalizar oportunidades derivadas, particularmente del tratado de libre comercio firmado con Canadá, así como de potencializar los determinantes de la productividad local, infraestructura, seguridad, ordenamiento territorial, educación y el desarrollo de la ley de alianzas público privadas.

El documento está distribuido de la siguiente manera:

- Capítulo 1. Especificaciones del proyecto. Se presentan las consideraciones previas del proyecto.
- Capítulo 2. Análisis del Entorno. Contiene un análisis del entorno del sector de calzado referente al contexto político, económico, social y tecnológico.
- Capítulo 3. Análisis de Mercado. Análisis de oferta y demanda de mercados, tendencia de crecimiento, segmento y nicho de mercado y factores clave de comercialización de productos.
- Capítulo 4. Estudio Técnico. Estudios de viabilidad técnica donde se establecerá la puesta en marcha del proyecto y necesidades del mismo.
- Capítulo 5. Análisis Organizativo y Legal. Definición de tipo de empresa en el marco comercial, estructura societaria y estructura administrativa

- Capítulo 6. Estudio Financiero. Estructura de viabilidad financiera del proyecto. Flujos de cajas y análisis de sensibilidad.
- Capítulo 7. Direccionamiento Estratégico. Análisis de los factores internos y externos del proyecto, así como el planteamiento del modelo de negocios de la futura empresa.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El sector del calzado en Colombia, afronta una crisis a nivel nacional y regional generada por la *masiva importación del calzado*, que se debe principalmente a tres (3) razones fundamentales. La primera, a los *costos de las materias primas en Colombia*, que hacen del zapato nacional un calzado más caro en comparación con los importados, la segunda hace referencia a *la baja especialidad del consumidor colombiano*, es decir, la prioridad en precio que el consumidor nacional establece a la hora comprar, por encima de la calidad y otras variables. La tercera razón es el *contrabando*, para 2014 se tiene un registro de 900 mil zapatos ilegales confiscados que no superan los 5 dólares por par⁹ en costos de producción.

Esta situación genera una fuerte desventaja para los productores, facilitando la comercialización de calzado importado. De acuerdo a la Asociación Colombiana de Industriales del calzado, el cuero y su manufactura (ACICAM) el país registró en *diciembre del 2014, 41.3 millones de dólares en importaciones de calzado, en otras palabras 57 millones de pares provenientes principalmente de China y Vietnam*¹⁰. Bogotá, Valle del Cauca y Bolívar son departamentos con más compras externas de calzado terminado, mientras que las exportaciones llegaron a *12.7 millones de dólares aproximadamente, lo cual representa más de 1.7 millones de pares exportados*.¹¹ Ecuador, Perú y Estados Unidos son los principales destinos a donde departamentos como Valle del Cauca, Cundinamarca, Norte de Santander, Santander y Antioquia hacen llegar cada par de zapatos.

⁹ EMPRENDICES Mercado zapatos Colombia está en crisis [en línea] disponible en: <http://www.emprendices.co/mercado-zapatos-colombia-esta-crisis/>

¹⁰ Ibídem 9

¹¹ Ibídem 9

Es importante hacer un análisis de esta situación, ya que si las importaciones continúan creciendo el doble que las exportaciones, entonces la industria se verá severamente afectada. Adicionalmente, el cierre de fábricas de calzado nacional genera pérdidas de importantes mercados de exportación como Venezuela, México y EE.UU. Según Luis Gustavo Flórez, presidente de la ACICAM, *el sector del calzado en Colombia genera más de 60 mil empleos directos y otros 100 mil indirectos*¹², una cifra que puede estar en riesgo si el fenómeno de las importaciones sigue en alza.

Este desbalance comercial, se configura como la principal problemática que se pretende resolver a partir de la propuesta exportadora de calzado de cuero a Canadá planteada en el presente plan de negocios.

¹² *Ibíd*em 9

2. JUSTIFICACIÓN

El mercado de calzado en Canadá fue uno de los de mayor crecimiento en el mundo para el 2015, impulsado principalmente por el calzado de hombre, el cual aumentó en un 4.6% con un total de \$6,51 billones CAD en ventas.¹³ Esta situación ha abierto oportunidades para los minoristas que actualmente compiten en el mercado canadiense, entre otras, por la confianza del mercado en este tipo de comercializadores. *En particular, los minoristas de moda como Zara y H&M, aumentaron sus ventas de calzado*¹⁴; aunque ambas empresas siguen siendo pequeños jugadores en el mercado, su rendimiento es indicativo de una tendencia de crecimiento que se traducirá positivamente para los pequeños fabricantes.

*Durante los próximos cinco años, se espera que las ventas al por menor crezcan de manera constante.*¹⁵ A medida que la industria evoluciona a nuevas tendencias, el sector del calzado verá un gran crecimiento puesto que habrá una mayor influencia de parte de minoristas extranjeros y especialistas en calzado, lo cual traerá más estilos y marcas al mercado canadiense. *Se espera que la industria del calzado registre una tasa anual de entre el 4% y el 5%, a precios constantes de 2015 para alcanzar un total de \$ 7,79 billones CAD en ventas en el 2018.*¹⁶

Otra justificación para el desarrollo del plan de negocio, consiste en las ventajas preferenciales que brinda la firma del tratado de libre de comercio con Canadá, que luego de entrar en vigencia en 2011, ha mostrado resultados interesantes con un aumento 54,5% en exportaciones en los últimos 5 años. Dentro de los

¹³ PROEXPORT COLOMBIA Mercado de Calzado y Manufacturas de Cuero: Mercado Minorista en Canadá, Operaciones y Tendencias. 2014

¹⁴ Ibídem 13

¹⁵ Ibídem 13

¹⁶ Ibídem 13

productos que han impulsado este comportamiento se encuentra las manufacturas de cuero con un aumento de 154%, alcanzando una cifra de US\$3,2 millones; cueros en bruto y preparados que mostraron un incremento de 61,6%, logrando ventas por US\$1,9 millones.

Estos elementos se consideran los principales inductores y argumentos de justificación del proyecto, puesto que el plan de negocios para la comercialización de calzado de cuero en Canadá, busca aprovechar todas las posibilidades del mercado y del entorno descritas.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Realizar un plan de negocios para para la comercialización de calzado de Cuero en Canadá.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar las condiciones y características del entorno estratégico de la industria del calzado en Canadá
- Realizar un estudio de mercados, para establecer los principales elementos comerciales de la industria del calzado en Canadá.
- Establecer un estudio técnico donde se describa los requerimientos físicos del negocio y el funcionamiento del mismo.
- Realizar un estudio administrativo y legal para determinar requerimientos planta de personal, estructura organizacional y aspectos jurídicos relacionados.
- Determinar los principales criterios de inversión a partir de un modelo financiero.
- Definir la posición competitiva del proyecto empresarial propuesto en el plan de negocios, a través del análisis y direccionamiento estratégico del negocio.

- Determinar el modelo de negocios apropiado para la exportación de calzado a Canadá a partir del esquema CANVAS.

4. ANÁLISIS DEL ENTORNO

A continuación se presenta un análisis del entorno estratégico de la industria del calzado de cuero con fines de exportación a Canadá para identificar las oportunidades que el ambiente de negocios le ofrece a la propuesta de valor planteada en el presente plan de negocios.

Para realizarlo se utilizan dos (2) tipos de evaluación, la del macroentorno a través del análisis *PEST*¹⁷ que analiza el impacto de los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos y el microentorno a través las *5 FUERZAS DE PORTER*¹⁸, herramienta que permite conocer el grado de competencia que existe en la industria del calzado de cuero y analizar variables externas que sirva como base para formular estrategias destinadas a aprovechar las oportunidades y/o hacer frente a las amenazas detectadas.

4.1 ANÁLISIS PEST CALZADO CANADÁ

El análisis PEST permite considerar y revisar factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos del medio donde se desarrollará la propuesta comercial del plan de negocios.

Los ejes temáticos a considerar en cada uno de los factores son los siguientes:

Factores Políticos en Colombia:

- TLC Colombia y Canadá

¹⁷ FRIEND, Graham, Como diseñar un plan de negocios. 4 Media. Primera Edición. Buenos Aires. 2008

¹⁸ El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta de gestión desarrollada por el profesor e investigador Michael Porter, que permite analizar una industria o sector, a través de la identificación y análisis de cinco fuerzas en ella.

- Ley anticontrabando en Colombia
- Decisión gubernamental de apoyo a exportaciones
- Estabilidad socio-política y proceso de paz en Colombia
- Política de mejoramiento de infraestructura en Colombia
- Modernización del aeropuerto internacional Palonegro de Bucaramanga.

Factores Políticos en Canadá:

- Estabilidad de política en Canadá
- Seguridad de productos en Canadá
- Refrendación de acuerdos comerciales con Colombia

Factores Económicos:

- Aumento en el ingreso per-cápita
- Tasa de crecimiento de la economía colombiana y canadiense
- Tasas de desempleo binacional
- Índice de precios al consumidor Canadá - Colombia.
- Tasa de cambio - Dólares canadienses (CAD) vs Pesos colombianos (COP).

Factores Sociales:

- Demografía
- Tendencia de consumo
- Hábitos de compra de calzado en Canadá

Factores Tecnológicos:

- Plataforma de comercio electrónico
- Tecnificación y personal capacitado en el proceso productivo.

Factores Políticos Colombia:

- ***TLC Colombia y Canadá***

El TLC con Canadá le ofrece múltiples oportunidades de negocio a Colombia. Una de las ventajas de este tratado, es tener acceso preferencial a un mercado de 36 millones de consumidores, con alto nivel de ingresos (44 mil USD/per cápita-año). (Ver Anexo 1. Detalle del TLC Colombia y Canadá).

- ***Ley anticontrabando en Colombia***

En Colombia, recientemente ha sido aprobada por el Congreso la Ley Anticontrabando (1762 del 2015), la cual facilita a los entes de control la aplicación de penas y sanciones a quienes importen ilegalmente calzado. Actualmente el contrabando de calzado, de origen chino principalmente, no supera en costos \$ 5 USD/par, favoreciendo la competencia desleal en el mercado nacional.¹⁹

- ***Decisión gubernamental de apoyo a exportaciones***

Con el fin de hacer posible las exportaciones de las pequeñas y medianas empresas, que no podían realizarlas por sí mismas, se estableció, por medio del Artículo 1 de la Ley 67 de 1979, que se pudieran otorgar incentivos especiales a las Sociedades de Comercialización Internacional que exportaran productos colombianos.

¹⁹ COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 1762 (6 de julio de 2015) "Por medio de la cual se adoptan instrumentos para prevenir, controlar y sancionar el contrabando, el lavado de activos y la evasión fiscal" Bogotá D. C. 2015 [en línea] disponible en: <http://wp.presidencia.gov.co/sitios/normativa/leyes/Documents/LEY%201762%20DEL%2006%20DE%20JULIO%20DE%202015.pdf>

Además, se permitió a dichas compañías realizar la importación de bienes o insumos, bien sea para abastecer el mercado interno o para la fabricación de productos exportables.²⁰

- ***Estabilidad socio-política y proceso de paz en Colombia***

Un estudio del Departamento Nacional de Planeación (DNP) indica que el crecimiento potencial del Producto Interno Bruto (PIB) del país podría alcanzar tasas de 5,9 % anual, cifra superior al nivel de crecimiento potencial actual de 4 por ciento.

El resultado más importante es que el gran dividendo de la paz es la confianza y se ve reflejada a través de dos canales: ***en primer lugar habrá un efecto interno con un aumento en el consumo de los hogares y un efecto externo por el aumento de la inversión extranjera.***²¹

- ***Política de mejoramiento de infraestructura en Colombia***

Con la expedición de la Ley de alianzas públicos-privadas (1508 de 2012) y la Ley de Infraestructura 2014 – 2015 infraestructura (1682 de 2013), se crea marco normativo para la modernización de la infraestructura en Colombia.

El Gobierno tiene estimado que en las concesiones de cuarta generación - 4G se inviertan cerca de \$44 billones en los próximos cinco años. Esta inversión se realizará a través de 30 proyectos y se estima que se construyan cerca de 8.170

²⁰ PORTAFOLIO. Incentivos a las exportaciones [en línea] disponible en: <http://www.portafolio.co/opinion/manuel-jose-cardenas/incentivos-exportaciones-21636>

²¹ EL TIEMPO. Colombia crecería hasta 5,9 % con finalización del conflicto armado [en línea] disponible en: <http://www.eltiempo.com/politica/proceso-de-paz/crecimiento-economico-en-colombia-tras-finalizacion-del-conflicto/16452764>

kilómetros²² que favorecerán el desplazamiento y salidas de mercancías desde Colombia hacia el mundo.

- **Modernización del aeropuerto internacional Palonegro de Bucaramanga**

La Aeronáutica Civil (Aerocivil), adjudicó al Consorcio Santander, el contrato para modernizar el Aeropuerto Palonegro de Bucaramanga. Este contrato, busca entre otros, ampliar la plataforma aérea que pasará de 37.500 m² a 44.000 m². Con la modernización del Aeropuerto Internacional Palonegro, la terminal aérea cuenta ya con la capacidad para abrirse internacionalmente con una oferta adicional de vuelos comerciales regulares. Aerolíneas como *Spirit*, *Jet Blue*, *United Airlines*, *Miami Air*, *Viva Colombia*, *Avianca* se encuentran revisando los indicadores regionales que incentivan la apertura de una ruta directa a Estados Unidos y otros destinados internacionales.²³

Factores Políticos de Canadá:

- **Tradición democrática de Canadá**

Canadá tiene una fuerte tradición democrática y cuenta con un alto *indicador de estabilidad política (1.18)*²⁴ de acuerdo a la métrica establecida por El Banco Mundial (-2.5 débil y 2.5 fuerte). Actualmente Canadá se ubica en el puesto No. 15 en estabilidad política en el mundo entre 200 países.

²² PMI COLOMBIA Análisis del sector de infraestructura en Colombia [en línea] disponible en: <http://www.pmicolombia.org/wp-content/uploads/2015/06/PMIBogota-Analisis-sobre-el-sector-de-infraestructura-en-Colombia.pdf>

²³ VANGUARDIA Palonegro en condiciones de tener más rutas internacionales [en línea] disponible en: <http://www.vanguardia.com/economia/local/299367-palonegro-en-condiciones-de-tener-mas-rutas-internacionales>

²⁴ THE GLOBAL ECONOMY Canadá Estabilidad política [en línea] disponible en: http://es.theglobaleconomy.com/Canada/wb_political_stability/

- **Seguridad de productos en Canadá**

La normatividad canadiense respecto a la seguridad en la fabricación, importación, distribución y venta de calzado, así como de otros productos, bienes y servicios es muy estricta.

Se encuentra reglamentada por el **artículo 14 de la CCPSA (Canada Consumer Product Safety Act)**²⁵ o *Ley para la Seguridad de Productos del Consumidor en Canadá*, la cual es regulada por el **Health Canada**, organismo encargado de la seguridad y bienestar de la población. Esta Entidad vela por el cumplimiento de la normatividad establecida y realiza un permanente monitoreo en centros comerciales y de venta para determinar los incidentes relacionados con la calidad de los productos.²⁶

- **Refrendación de acuerdos comerciales con Colombia**

La refrendación de los acuerdos comerciales pactados con Canadá, están sujetos al cumplimiento de derechos humanos en Colombia, los cuales son revisados y consignados en un informe anual que presente ante en la Cámara de los Comunes y en el Senado de ese país. Igualmente, Canadá exige el respeto por leyes internacionales de comercio justo.²⁷

²⁵ HEALTH CANADA Overview of Mandatory Reporting: Section 14 of the Canada Consumer Product Safety Act [en línea] disponible en: <http://www.hc-sc.gc.ca/cps-spc/legislation/acts-lois/ccpsa-lcspc/indust/reporting-declaration/index-eng.php>

²⁶ *Ibíd.*

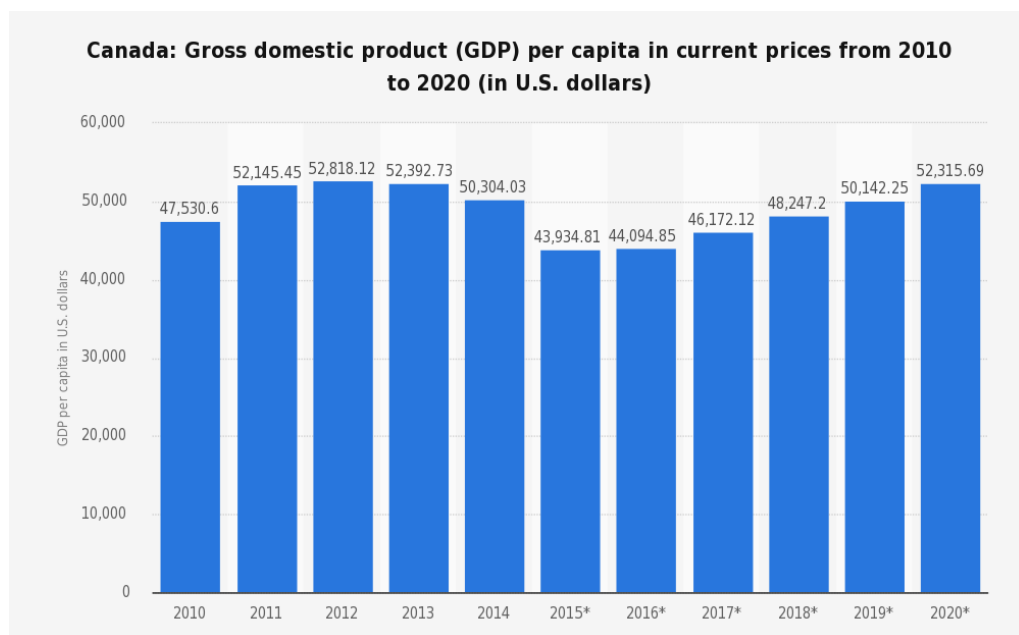
²⁷ CANADÁ INTERNATIONAL Relaciones entre Canadá y Colombia [en línea] disponible en: http://www.canadainternational.gc.ca/colombia-colombie/bilateral_relations_bilaterales/index.aspx?lang=spa

Factores Económicos:

- ***Aumento del Ingreso per cápita***

El ingreso per cápita en Canadá, para 2016, se estima en \$44.094 USD/año, mientras en Colombia se estima sea de 5.403 USD/año²⁸ (Ver Gráficos No. 1 y 2). Este indicador está estrechamente vinculado con la calidad de vida de las personas y tiene una fuerte relación con indicadores de consumo.

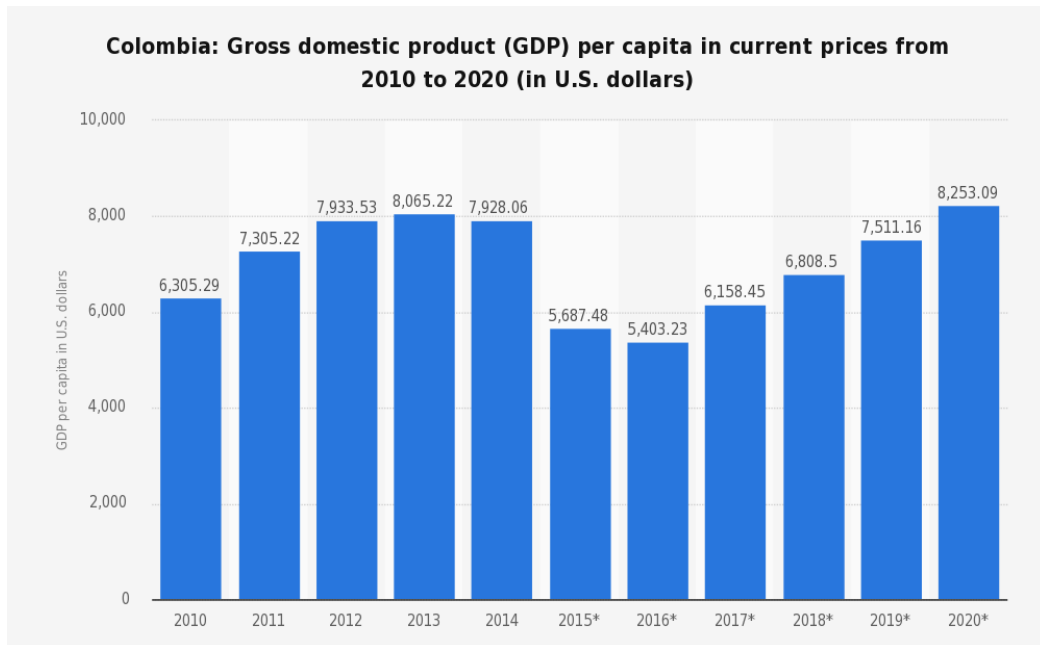
Gráfica 1. Ingreso per cápita Canadá 2010 - 2020



Fuente: STATISTA Statistics [en línea] disponible en: <http://www.statista.com/statistics/>

²⁸ BANCO MUNDIAL PIB per cápita (US\$ a precios actuales) [en línea] disponible en: <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD>

Gráfica 2. Ingreso per cápita Colombia 2010 - 2020



Fuente: STATISTA Statistics [en línea] disponible en: <http://www.statista.com/statistics/>

Actualmente Canadá está incluido en el top 20 de países con mayor PIB per cápita en el mundo con una tasa de crecimiento de 2.4%.²⁹ La distribución de los ingresos en Canadá depende principalmente de las características y ocupación del empleado.

- ***Crecimiento positivo de la economía***

Para el año 2016, se tiene previsto que la economía canadiense crezca en 1.66% y que la colombiana alcance el 2.77%³⁰ como último dato oficial. (Ver Gráficas No. 3 y 4).

²⁹ BANCO DE DATOS MUNDIAL Indicadores del desarrollo mundial [en línea] disponible en: <http://databank.bancomundial.org/data/reports.aspx?source=2&country=CAN&series=&period=>

³⁰ BANCO MUNDIAL PIB per cápita (US\$ a precios actuales) [en línea] disponible en: <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD>

Es importante notar la relación entre el crecimiento de la economía y el consumo en los hogares. Camilo Pérez, director de Investigaciones Económicas del Banco de Bogotá, dijo que el consumo “jalona” el crecimiento de la economía.³¹ Este indicador es una variable a considerar en el marco de la investigación, puesto que favorece las condiciones para la comercialización del calzado.

- ***Tasa de desempleo estables***

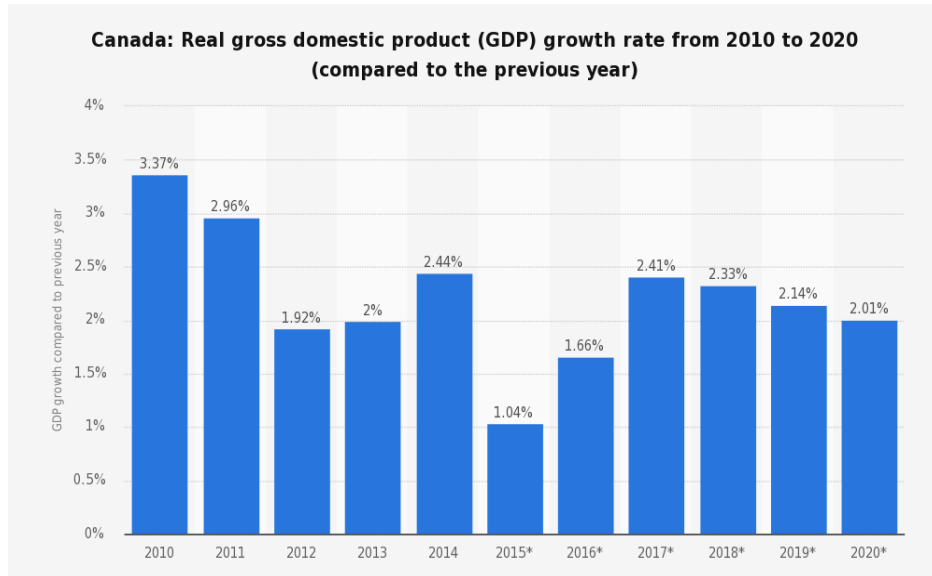
Para el año 2016, se tiene previsto que la tasa de desempleo canadiense llegue a 6.77% y que la colombiana alcance el 8.9%³². (Ver Gráficas 5 y 6). Considerando la importancia que tiene la tasa de desempleo en la economía en general y la estabilidad proyectada para ambos países, es importante notar el impacto que este indicador tiene en otras variables de tipo económico como las tasas de interés, el crecimiento de la economía y la inflación.³³

³¹ WIKIPEDIA ENCICLOPEDIA LIBRE Crecimiento económica [en línea] disponible en: https://es.wikipedia.org/wiki/Crecimiento_econ%C3%B3mico

³² BANCO MUNDIAL PIB per cápita (US\$ a precios actuales) [en línea] disponible en <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD>

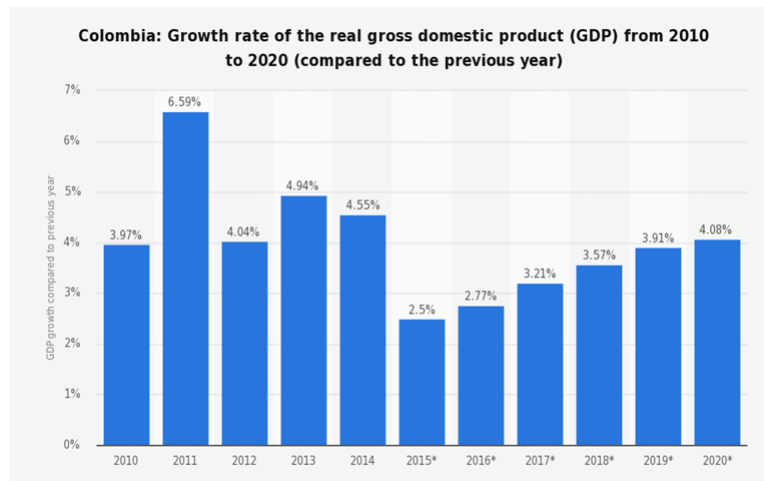
³³ DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Gran Encuesta Integrada de Hogares [en línea] disponible en: <http://www.dane.gov.co/index.php/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>

Gráfica 3. Tasa de crecimiento real de la economía Canadá 2010 - 2020



Fuente: STATISTA Statistics [en línea] disponible en: <http://www.statista.com/statistics/>

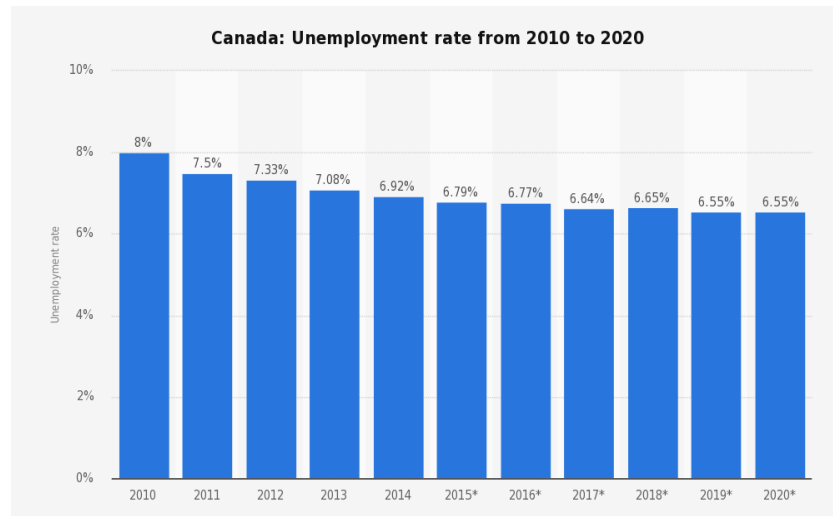
Gráfica 4. Tasa de crecimiento real de la economía Colombia 2010 – 2020



Fuente: STATISTA Statistics [en línea] disponible en: <http://www.statista.com/statistics/>

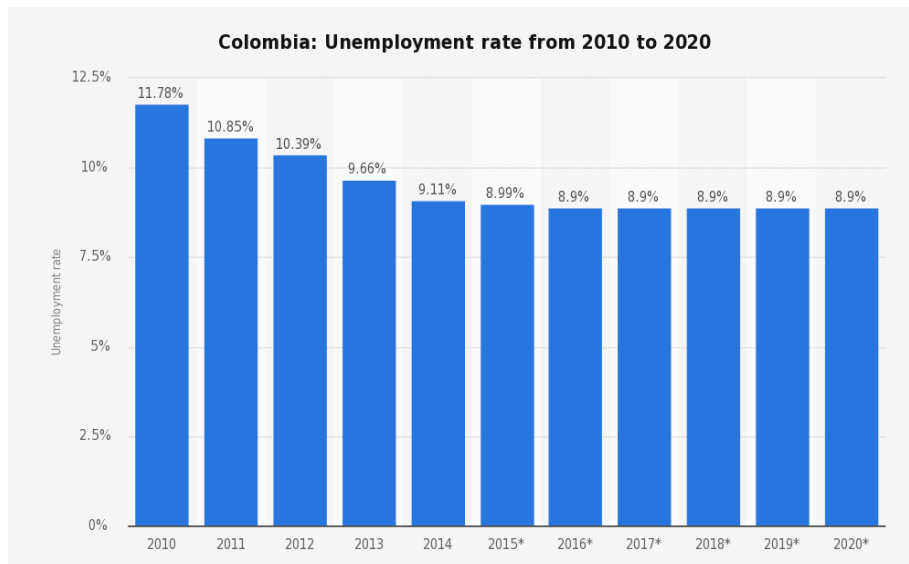
Una tasa estable de desempleo, indica una economía en crecimiento, que suele ir acompañada por bajas tasas de inflación y con tasas de interés poco fluctuantes y con bajo riesgo, que permiten tomar decisiones de inversión de largo plazo (mayor a cinco años).

Gráfica 5. Desempleo Canadá 2010 - 2020



Fuente: STATISTA Statistics [en línea] disponible en: <http://www.statista.com/statistics/>

Gráfica 6. Desempleo Colombia 2010 - 2020



Fuente: STATISTA Statistics [en línea] disponible en: <http://www.statista.com/statistics/>

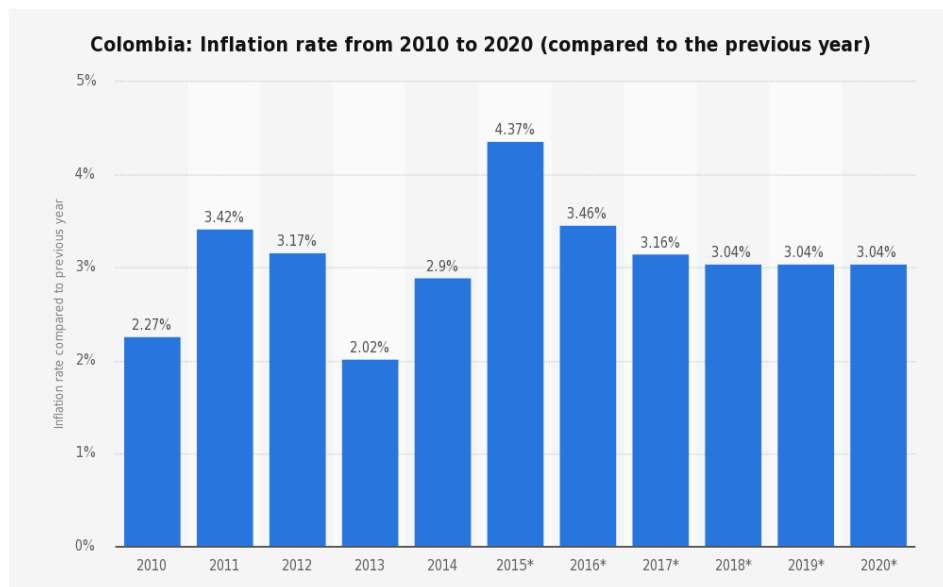
- ***Inflación controlada en ambos países***

El IPC proyectado en 2016 para Canadá es de 1.61% mientras que en Colombia se tiene previsto sea de 3.46%. (Ver Gráfica No. 7 y 8).

Este es otro indicador de estabilidad de la economía, puesto que mide la evolución del costo promedio de la canasta de bienes y servicios representativa del consumo final de los hogares,³⁴ en otras palabras, la tasa de aumento de precio de los bienes adquiridos por el consumo en general.

Esta métrica garantiza que Colombia y Canadá, no tiene previstos efectos económicos que alteren el consumo vía aumento desmesurado de precios para los próximos cuatro (4) años.

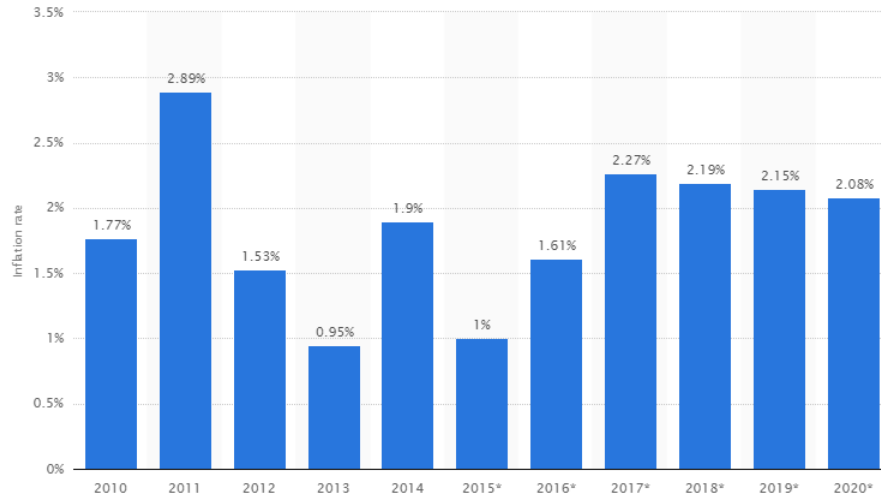
Gráfica 7. Tasa de inflación Colombia 2010 - 2020



Fuente: STATISTA Statistics [en línea] disponible en: <http://www.statista.com/statistics/>

³⁴ BANCO DE LA REPUBLICA Índice de precios al consumidor (IPC) [en línea] disponible en: <http://www.banrep.gov.co/es/ipc>

Gráfica 8. Proyecciones Inflación Canadá 2010 – 2020



Fuente: STATISTA Statistics [en línea] disponible en: <http://www.statista.com/statistics>

- **Tasa de cambio estable**

Las proyecciones de tasa de cambio indican que el peso colombiano - COP se mantendrá devaluado frente al dólar canadiense - CAD. **Por cada \$1 CAD = \$2.405 COP.**

Igualmente se prevé que la política cambiaria de Colombia seguirá bajo el control del Banco de la República, puesto que el tipo de cambio tiene efecto directo sobre diversos aspectos de la economía como la inflación, las exportaciones e importaciones, lo que a su vez redonda en el empleo y el crecimiento económico.³⁵

³⁵ BANCO DE LA REPUBLICA. Política cambiaria [en línea] disponible en: <http://www.banrep.gov.co/es/politica-cambiaria>

Factores Sociales:

- ***Crecimiento Demográfico/mercado potencial***

El crecimiento demográfico se encuentra fuertemente vinculado al crecimiento de la demanda de bienes y servicios. **Canadá, estadísticamente, tiene una estructura y dinámica poblacional con un crecimiento proyectado de 1% anual.** (Ver Gráfica No. 9). Con unos procesos de crecimiento demográfico en Canadá definidos por nivel de vida y las condiciones socio-culturales que Canadá ofrece al mundo. Tales procesos, en su forma más agregada, son los de fecundidad, mortalidad y migración: emigración e inmigración.

- ***Tendencia de consumo y distribución de productos en Canadá***

Hoy en día, el consumidor canadiense está cada vez más sensibilizado respecto a los problemas ambientales, derivados del excesivo consumismo. Se fija más en la calidad de un producto, su origen, composición y precio, especialmente en el contexto de la crisis financiera mundial luego de caída de los precios del petróleo. Se mantiene excesivamente exigente y tiende a comprar productos de moda, amigables con el medio ambiente. Los consumidores canadienses solicitan un servicio de venta y posventa de alta calidad.³⁶

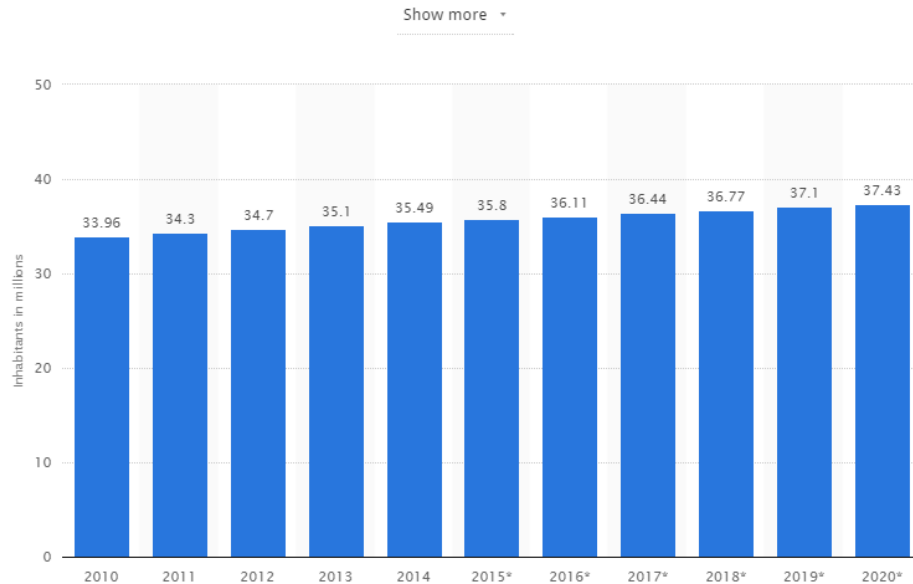
El consumidor canadiense tradicionalmente compra con base en la experiencia y tiende a acudir al mismo lugar para comprar el calzado. Esta es una de las principales barreras con las que se debe enfrentar cualquier minorista que llegue al mercado canadiense del calzado, puesto que existen tiendas posicionadas que acaparan un amplio margen del consumo.

³⁶ SANTANDER TRADE CANADÁ: Llegar al consumidor [en línea] disponible en: <https://es.santandertrade.com/analizar-mercados/canada/llegar-al-consumidor>

Gráfica 9. Población Canadá 2010 - 2020

Canada: Total population from 2010 to 2020 (in millions)

The statistic shows the total population in Canada from 2010 to 2014, with projections up until 2020. In 2014, the total population in Canada amounted to about 35.49 million inhabitants.



Fuente: STATISTA Total population in Canada [en línea] disponible en: <http://www.statista.com/statistics/263742/total-population-in-canada/>

- **Hábitos de compra de calzado en Canadá**

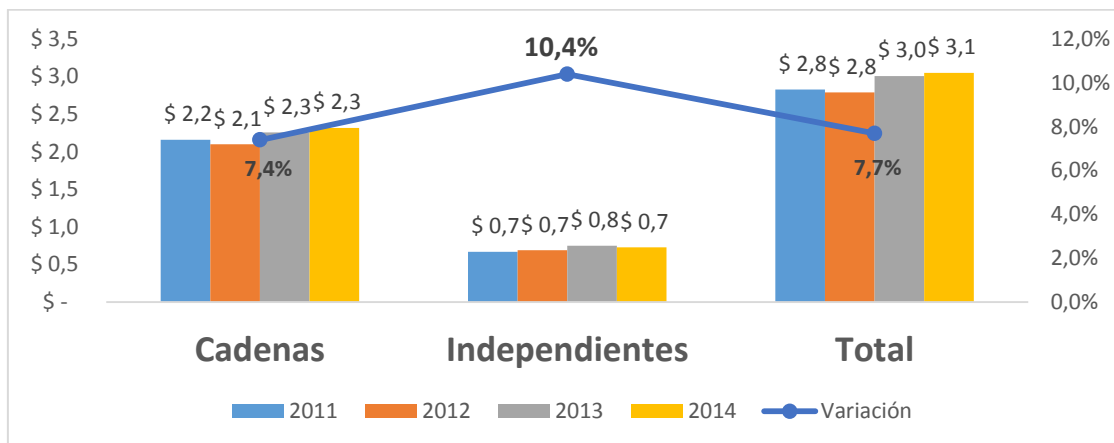
Las tiendas de zapatos y tiendas especializadas es el lugar donde los canadienses compran habitualmente el calzado con un total de 45.5% en ventas, sin embargo **Todas las Otras tiendas** tienen un porcentaje de ventas de 13.8%.³⁷ En esta proporción se encuentra las nuevas tiendas de calzado y los demás minoristas independientes.

El crecimiento de las ventas en las tiendas de calzado independientes fue más rápido que en las cadenas con un crecimiento de 10.4% en el periodo de 2011-2014. Ver Gráfica No. 10 Tendencia de crecimiento tiendas de calzado 2011-

³⁷ TRENDEXNA Canadian Apparel Yearbook. [en línea] disponible en: http://www.trendexna.com/pdfs/Yearbook_2014.pdf

2014. Estas cifras resultan relevantes para el análisis puesto que permiten considerar el potencial de nuevos vendedores de calzado en Canadá.

Gráfica 10. Tendencia de crecimiento tiendas de calzado 2011-2014



Fuente: TRENDXNA Canadian Apparel Yearbook. [en línea] disponible en: http://www.trendxna.com/pdfs/Yearbook_2014.pdf

Factores Tecnológicos:

- **Plataforma de comercio electrónico de calzado en Canadá**

En el año 2015 el comercio electrónico en Canadá alcanzó un 17% de crecimiento según IDC Canadá (<http://www.idc.ca/home.jsp>)³⁸ que lo ubica en el top dentro de los 5 primeros países (en todo el mundo).

Según eMarketer (<http://www.emarketer.com/>) más de la mitad de la población de Canadá (57%), 17 millones de personas aproximadamente, fueron compradores digitales en el 2015. Los artículos más populares, por categoría, en 2015 para los canadienses fueron: ropa, **zapatos**, joyas y accesorios.³⁹

³⁸ Organismo privado de análisis estadísticos del mercado en Canadá

³⁹ FINANCIAL POST How online shoe retailer Shoes.com took the Canadian market by storm [en línea] disponible en: http://business.financialpost.com/entrepreneur/how-online-shoe-retailer-shoes-com-took-the-canadian-market-by-storm?__lsa=b14e-ed00

Esta es una situación a tener en cuenta, puesto que el comercio electrónico debe estar en la agenda operativa de cualquier comercializador de calzado que desee ingresar al mercado canadiense.

- ***Tecnificación y personal capacitado en el proceso productivo***

Catalina Hernández asesora de Proexport Colombia en su informe de *Oportunidades Manufacturas en Cuero y Calzado*, manifiesta que el proceso de producción de calzado en Colombia es de baja tecnificación y cuenta con escasos niveles de modernización, así como falta de mano de obra capacitada para la operación de equipos.

El presidente de la Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, Cuero y sus Manufacturas (Acicam), Luis Gustavo Flórez, reconoció que el sector está sujeto a la competencia desleal por la baja capacidad técnica de la producción nacional, que está llevando a que ingresen productos a precios muy bajos.

CONCLUSIONES PEST

De acuerdo al análisis PEST se puede observar que en materia económica, el entorno empresarial colombiano-canadiense es bastante estable, con un crecimiento esperado por encima del promedio latinoamericano, un tratado de libre comercio en marcha, tasas de cambio e inflación controladas, favorecen las condiciones para desarrollar negocios en industrias como las de calzado de cuero con fines de exportación.

El ambiente socio-político es igualmente estable y con amplias expectativas de mejora a través de los acuerdos derivados del proceso de paz que favorecen la seguridad y confianza necesaria para el desarrollo de negocios e inversión.

En Colombia, el gobierno nacional viene desarrollado estrategias para proteger la producción y el mercado interno, pese a esto aún hay situaciones muy preocupantes que amenazan continuamente la competitividad del sector como la masiva importación de calzado chino a costos muy inferiores de producción, escases de materia prima de calidad internacional, la falta de tecnificación y personal capacitado en el proceso productivo.

Para poder afrontar las condiciones adversas que enfrenta el sector en los últimos años, las empresas deben tener cambios en sus modelos de negocio enfocándose en la exportación a mercados más específicos como el de Canadá, con alto poder adquisitivo y de compra, de respuesta rápida en plataformas de comercio electrónico, en integración con una cadena productiva competente, que cumpla con los estándares de calidad internacional y que facilite la tercerización de la producción.

4.2 ANÁLISIS DE PORTER – 5 FUERZAS INDUSTRIA DE CALZADO CANADÁ

Para evaluar el microentorno se realiza un análisis de las cinco fuerzas, lo cual permite determinar el grado de competencia que existe en la industria, para saber qué tan atractiva es, detectar oportunidades y amenazas, y así poder desarrollar estrategias que permitan aprovechar dichas oportunidades y/o hacer frente a dichas amenazas. (Porter, 2009).

a. Fuerza 1: Poder de negociación de los compradores o clientes:

El poder de negociación de los clientes radica en el conocimiento y especialidad que tiene los compradores en el momento de realizar la elección del calzado de cuero. Tal y como se mencionó en los factores sociales del análisis anterior, el comprador de zapatos de cuero es un consumidor selectivo, conocedor de la

calidad de la materia prima y en su mayoría comprador habitual por tiendas y marcas.

El comprador de calzado, principalmente, hace referencia al consumidor final del zapato, sin embargo existen dos (2) “actores” relacionados, que si bien no son compradores directos, sí están vinculados a los canales habituales de comercialización. Estos son; los almacenes y tiendas por departamento y los distribuidores.

Las principales características del poder de negociación de los compradores son:

- Las diferencias en los precios de venta son relativamente bajos.⁴⁰ Los precios de venta final rondan los \$60 - \$80 CAD por par. Por tanto en la medida en que los productos puedan ser diferenciados, habrá un impacto directo en la decisión de compra.
- Los almacenes y las tiendas por departamentos donde se comercializa el calzado, ponen las condiciones del ciclo de facturación y establecen periodos de pagos que van desde 30 hasta 180 días.⁴¹
- Los distribuidores independientes no tienen fidelidad de marca y venden según sus expectativas particulares. Esto es una amenaza real debido a que aumenta el conocimiento de los distribuidores sobre los costos de producción vía precio de venta. El conocimiento sobre los costos de producción aumenta considerablemente el poder de negociación de los distribuidores.

⁴⁰ STATISTA Average price of men's footwear in Canada from 2012 to 2013 (in Canadian dollars) [en línea] disponible en: <http://www.statista.com/statistics/474926/average-price-canada/>

⁴¹ SHOEME [en línea] disponible en: <http://www.shoeme.ca>

b. Fuerza 2: Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores:

El balance de poder de los proveedores en la industria de calzado de cuero está determinada por la capacidad y calidad de los proveedores de materias primas e insumos, los costos de los proveedores de maquinarias y equipos de producción, la disponibilidad de los proveedores de servicios industriales y la experiencia del equipo de trabajo (planta de personal) que también es considerado un proveedor.⁴²

Las principales características del poder de negociación de los proveedores son:

- Los proveedores de materias primas e insumos en la industria de calzado tienen una fuerte influencia en la disponibilidad de cuero procesado para la producción de calzado. Sin embargo, no tiene el mismo poder sobre los precios de las mismas, puesto que este está determinado por el nivel de calidad del cuero.⁴³
- Los costos de la maquinaria y equipos de producción de calzado, está determinada por el nivel de actualización tecnológica, volumen de producción y especialidad técnica del equipo.⁴⁴

c. Fuerza 3: Amenaza de nuevos competidores:

El mercado canadiense de calzado es altamente atractivo para productores y comercializadores. La amenaza de nuevos competidores es constante,

⁴² FRIEND, Graham, Como diseñar un plan de negocios. 4 Media. Primera Edición. Buenos Aires. 2008

⁴³ ACADEMIA Análisis de costos de producción en la fabricación de calzados [en línea] disponible en:

http://www.academia.edu/13703637/AN%C3%81LISIS_DE_COSTOS_DE_PRODUCCI%C3%93N_EN_LA_FABRICACI%C3%93N_DE_CALZADOS

⁴⁴ Ibídem 43

principalmente de países como China, Italia y Holanda, puesto que muchos productores de estos países tienen control sobre las principales barreras de entrada; las economías de escala y el uso intensivo de capital.⁴⁵

Las principales características de la amenaza de nuevos competidores son:

- Los nuevos competidores minoristas centran sus esfuerzos en actividades donde puede ser más competitivos, tales como el diseño y desarrollo, las ventas y comercialización y la distribución.
- Los minoristas buscan llegar al mercado canadiense a través de subcontratación de la fabricación de calzado con productores de bajo costo.

d. Amenaza de productos sustitutos:

El mercado del calzado de cuero en Canadá, como se ha venido precisando, es especializado y selectivo en la elección del calzado, esta situación limita las amenazas de productos sustitutos, puesto que restringe a la oferta de calzado con materiales sustitutos como el cuero sintético.

e. Rivalidad entre los competidores:

La rivalidad entre competidores en la industria del calzado de cuero es intensa, con fuerte impacto en los márgenes de utilidad de producto. Actualmente, el mercado se abastece de marcas posicionadas y con fuerte presencia a nivel nacional. Sin embargo en los proveedores de nichos de mercados las oportunidades surgen en la medida que es un mercado en constante crecimiento.

⁴⁵ STATISTA Leading five importing countries of footwear to Great Britain (UK) in 2013, ranked by market share [en línea] disponible en: <http://www.statista.com/statistics/387328/footwear-imports-canada-leading-markets/>

Figura 1. Análisis Porter – Oportunidades y Amenazas en la Industria de Calzado



5. ANÁLISIS DE MERCADOS

5.1 OBJETIVO DEL ANÁLISIS DE MERCADOS

Analizar el mercado del calzado de cuero en Canadá en relación con la demanda, la oferta y la estrategia comercial dentro de las cuales se estudia el producto, el precio, los canales de distribución y la promoción y la publicidad. Desde la perspectiva del inversionista, es decir, cuál es el costo/beneficio que cada una de las variables puede tener sobre la rentabilidad del proyecto.

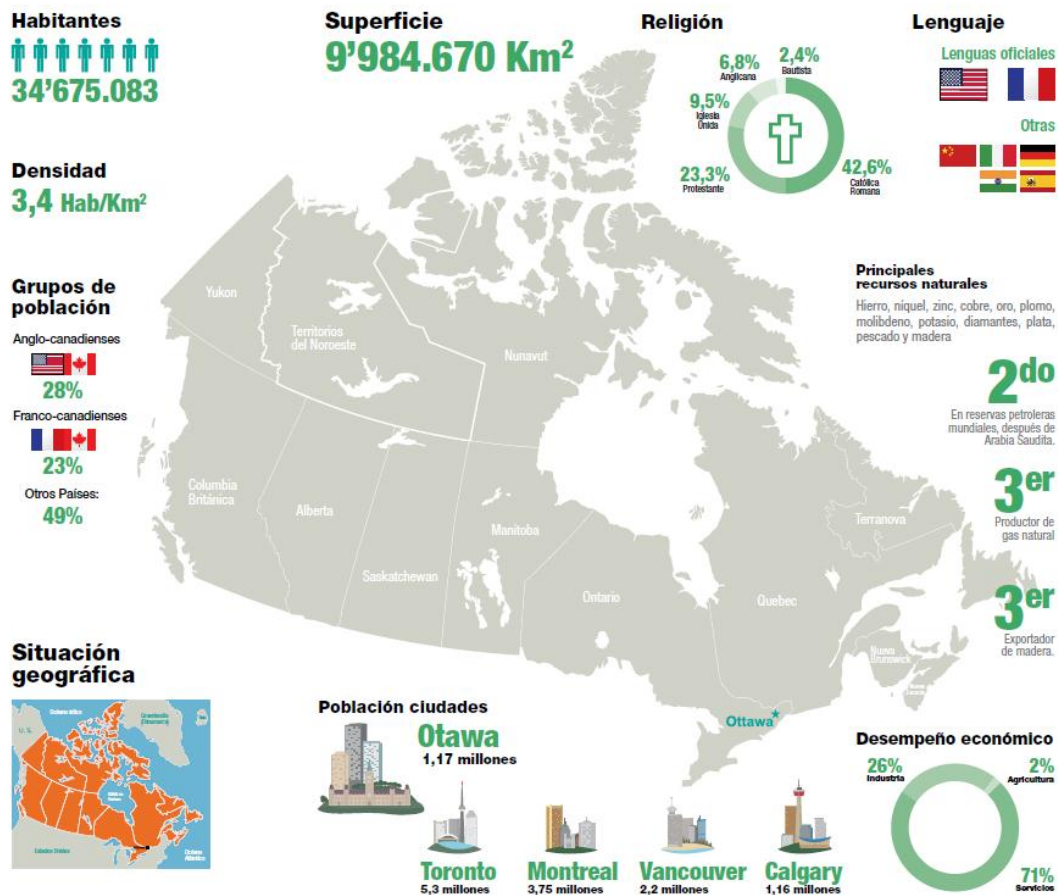
5.1.1 Etapas en el Análisis de Mercados El estudio de mercado se desarrolla en función del carácter cronológico de la información analizada. Es así, que para identificar y proyectar el mercado, es necesario realizar un análisis histórico, uno de la situación actual y uno de la situación futura o proyectada.

Análisis Histórico

Canadá es una de las economías más grandes y desarrolladas del mundo, la cual genera el 2,6% del PIB mundial y cuenta con un alto poder adquisitivo, su ingreso per cápita es de US\$44.094, más de 5 veces el registrado por Colombia.⁴⁶ Según un estudio realizado por la Oficina Canadiense de Facilitación del Comercio (TFO), Canadá es uno de los países del mundo con la más alta importación per cápita, es además una de las naciones más ricas, miembro del G8 y de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, OCDE. Ver Figura No. 2 Canadá en el contexto del mercado del Calzado.

⁴⁶ STATISTA [en línea] disponible en: [http://www.statista.com/search/?statistics=1&forecasts=1&studies=1&industryReports=1&dossiers=1&infos=1&interval=0&category=0&subCategory=0®ion=0&archive=0&q=canada+footwear+pair s&sortMethod=idrelevance&accuracy=and&itemsPerPage=25&subCategory=0](http://www.statista.com/search/?statistics=1&forecasts=1&studies=1&industryReports=1&dossiers=1&infos=1&interval=0&category=0&subCategory=0®ion=0&archive=0&q=canada+footwear+pairs&sortMethod=idrelevance&accuracy=and&itemsPerPage=25&subCategory=0)

Figura 2. Canadá en el contexto del mercado del Calzado

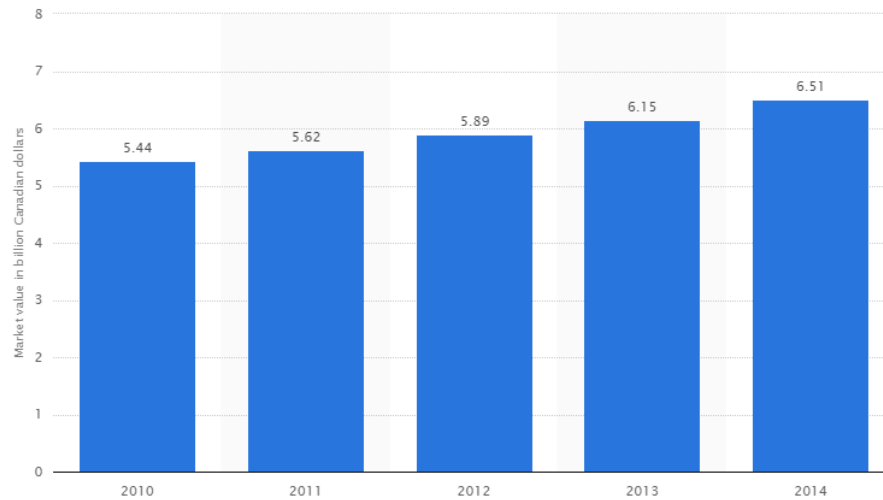


Con información histórica es posible estimar el valor de mercado en billones de dólares canadiense (CAD) previsto para el año 2016 mediante una ecuación lineal que tiene un factor de correlación R² del 99%. Ver Gráfica No. 11 y 12.

Gráfica 11. Valor de mercado de la industria canadiense calzado 2010 - 2014

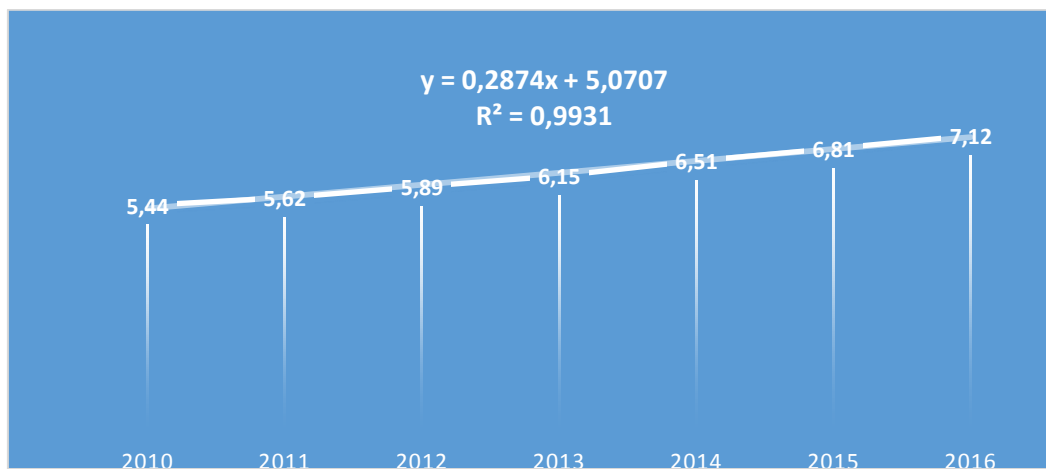
Market value of the footwear industry in Canada from 2010 to 2014 (in billion Canadian dollars)

This statistic shows the market value of the footwear industry in Canada from 2010 to 2014. In 2013, the market value of the footwear industry in Canada amounted to approximately 6.15 billion Canadian dollars.



Fuente: STATISTA [en línea] disponible en: Market value of the footwear industry in Canada from 2010 to 2014 (in billion Canadian dollars) <http://www.statista.com/statistics/487084/market-value-of-the-footwear-industry-in-canada/>

Gráfica 12. Proyección 2016 de valor de mercado de la industria canadiense de Calzado



Análisis Actual

Actualmente Canadá tiene una de las economías más estables y predecibles del mundo, con una inflación proyectada para el 2016 del 1.61% y un crecimiento poblacional medio anual del 1%, estimado en 36.11 millones habitantes para 2016, garantiza la demanda creciente y permanente del calzado en el país.

Es importante resaltar que la política monetaria es igualmente estable y la tasa de cambio que rige para enero de 2016 es de \$1.4 dólares canadienses (CAD) por cada dólar americano (USD) y que cada dólar canadiense equivale a \$2.345 pesos colombianos (COP).

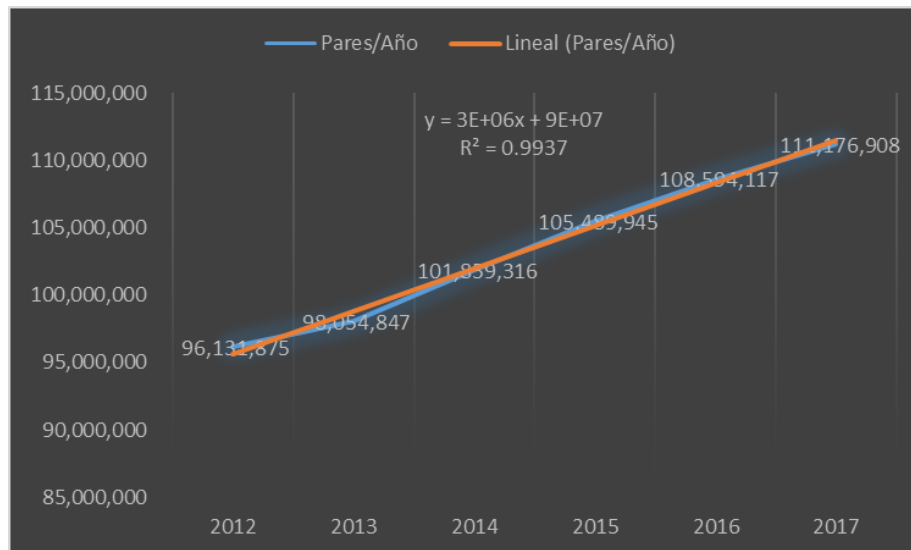
Análisis Proyectado

Se estima que ***para el 2016, con un precio promedio de venta de \$66 CAD⁴⁷ por par de zapatos*** y un ***tamaño de mercado \$7.122.695.160 CAD*** se prevé que el mercado canadiense alcance ***108 millones de pares de zapatos con una tasa promedio de crecimiento cercana al 4.6%***, de acuerdo con la información recopilada en el sitio (<http://www.statista.com/>) y soportada con una ecuación lineal que tiene un factor de correlación R² de 99%. Ver Gráfica No. 13 Proyección volumen de comercialización de calzado en Canadá en pares.

5.1.1 Submercados calzado de cuero en Canadá Para el análisis del mercado, es necesario conocer todos los “actores” que con su participación, tienen influencia sobre la planeación estratégica del plan de negocios y por ende sobre la estructura de costos y flujo de caja del proyecto. Estos “actores” conforman cuatro (4) submercados; el mercado de proveedores, competidores, distribuidores y consumidores que debe ser analizado con detenimiento.

⁴⁷ STATISTA Average price of men's footwear in Canada from 2012 to 2013 (in Canadian dollars) [en línea] disponible en: <http://www.statista.com/statistics/474926/average-price-canada/>

Gráfica 13. Proyección volumen de comercialización de calzado en Canadá en pares



Mercado de Proveedores

El mercado de proveedores está constituido por todas aquellas alternativas que suministran insumos, materias primas y equipos para la producción y fabricación de calzado. También comprende a quienes proporcionan servicios financieros, mano de obra y maquila de producción. Esta última alternativa se configura como la más atractivas para el proyecto, debido a la relación costo/beneficio, sin embargo este análisis se realiza en detalle en el *estudio técnico-operativo* del siguiente capítulo.

En cuanto a materias primas e insumos para la elaboración de un par de zapatos del tipo propuesto en el presente plan de negocios, se tienen unos requerimientos específicos (Ver Tabla No. 1). Estos materiales se ciñen a una producción industrial completa, sin embargo debido a la naturaleza de producción de maquila que se propone en el presente plan de negocios, el enfoque principal de adquisición será la **piel y cuero de corte** que garanticen las calidades ofrecidas en la propuesta de valor.

Tabla 1. Materias primas para elaboración de Calzado

Materia Prima & Insumos	1 Par	Unidades
<i>Cuero: corte</i>	30	dm ²
<i>Forro: piel</i>	17	dm ²
<i>Plantillas: forro</i>	3	dm ²
<i>Suela-Tacón</i>	300	gr/cuero
<i>Planta</i>	1	Par
<i>Contrafuerte</i>	1	Par
<i>Casquillo</i>	1	Par
<i>Caja de cartón</i>	1	Pza
<i>Tachuelas</i>	20	Pza
<i>Clavos</i>	10	Pza
<i>Pegante Industrial</i>	Según Modelo	
<i>Hilo</i>		

Fuente: INAES Calzado de cuero [en línea] disponible en: http://www.inaes.gob.mx/doctos/pdf/guia_empresaial/calzado_de_cuero.pdf

La proveeduría de la piel de corte o cuero para la elaboración del calzado se planea adquirir en **Curtiembres del Valle Ltda.** (Planta ubicada en el Municipio de Valle de San José, Santander) con oficinas en Bucaramanga en la Cl. 21 #18-35, con quienes en un sondeo, informan tener disponibilidad, aparte de su producción actual, de más de 200 mil decímetros cuadrados cuero de res y oveja al año, con las calidades y colores requeridos para la producción.

El equipo y maquinaria de fabricación de calzado será revisado en detalle en el estudio técnico-operativo. Los servicios financieros, se planean adquirir con Bancolombia, quienes ofrecen una tasa de interés mensual efectiva del 1.14% y la proveeduría de maquila de producción se planea realizar con calzado **BONELLY LTDA**, ubicado en la Cl. 26 #33-51 en Bucaramanga, Santander, quienes cuentan

con una moderna planta de producción de calzado de cuero y que aseguraron, a través de un sondeo, disponer de una producción de más de mil (1000) pares de zapatos mensuales.

Mercado de Competidores

Debido a la naturaleza exportadora del plan de negocios, existen dos (2) tipos de competidores para el mercado del calzado en Canadá. El primero corresponde a las marcas tradicionales de zapatos que son de compra regular y que tiene ganado más del 80% del mercado, según Shoeme.ca, quienes en su último reporte del 30 de noviembre de 2015 seleccionaron las marcas y tipo calzados de mayor consumo en Canadá. Ver Figura No. 3. De las marcas de mayor demanda en 2015 de calzado en Canadá las resaltadas corresponden a la competencia directa para proyecto.

Mujer

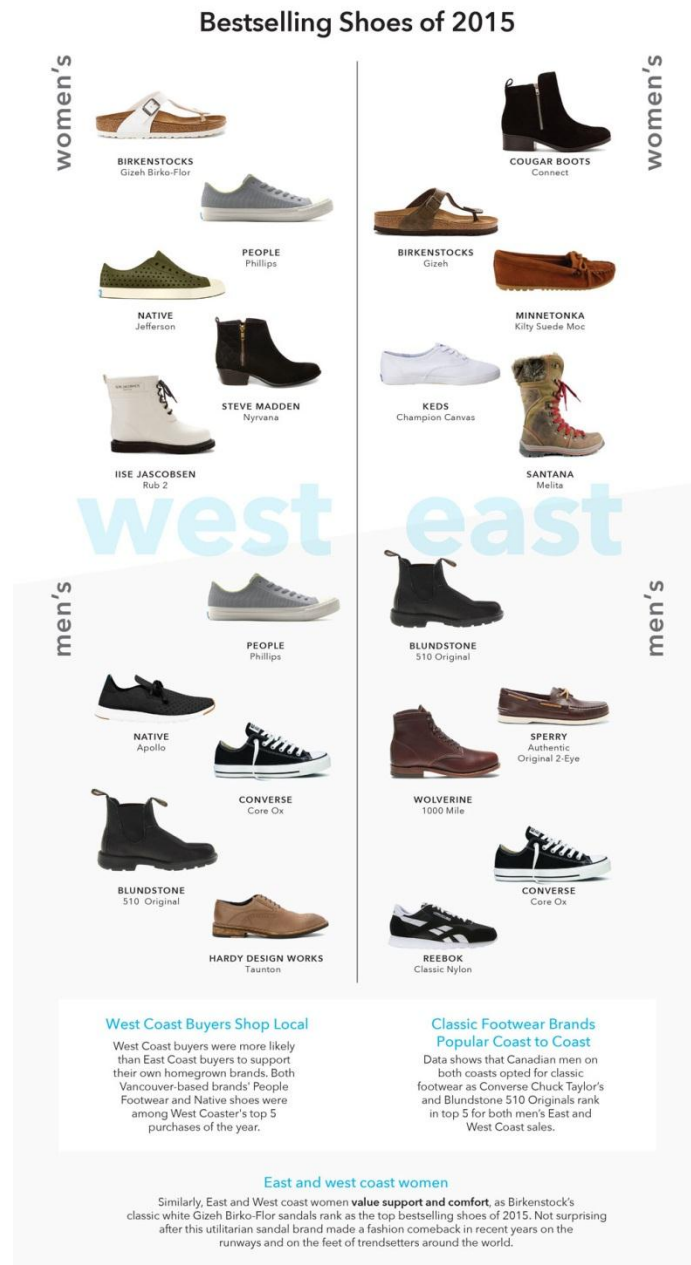
- Birkenstocks
- People
- Native
- **Steven Madden**
- Isse Jascobsen
- **Cougar boots**
- Minnetoncka
- Keds
- **Santana**

Hombre

- People
- Native

- Converse
- **Blundstone**
- **Hardy Designe Works**
- **Sperry**
- **Wolverin**
- Reebok

Figura 3. Zapatos más vendidos en Canadá en 2015 por tipo, marca y región Geográfica

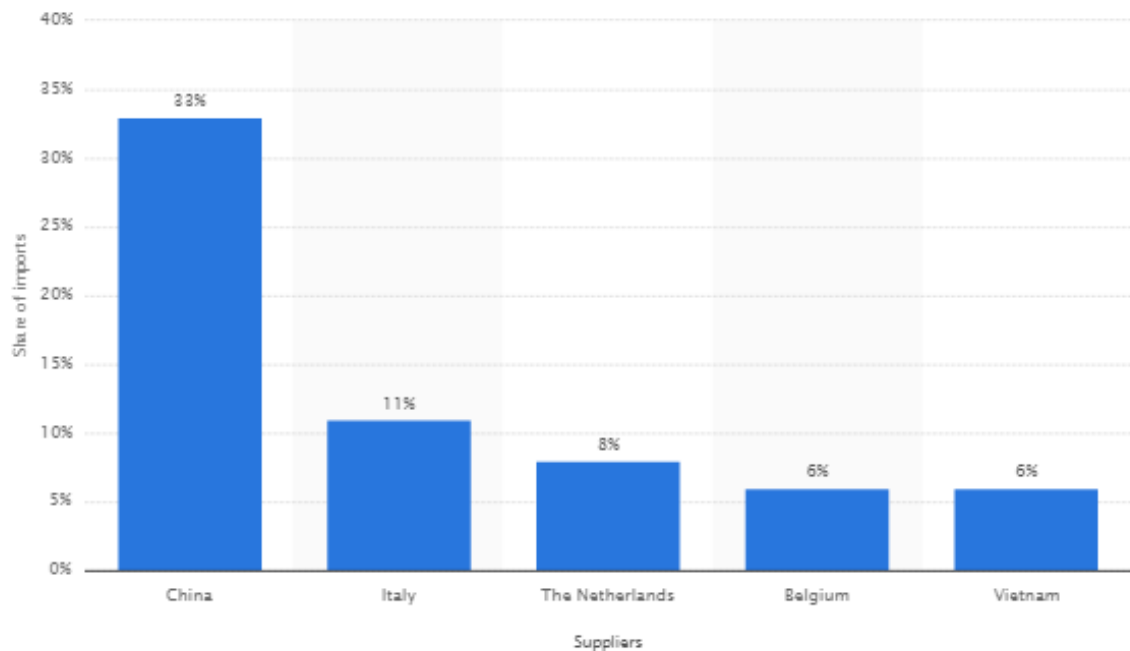


Fuente: SHOEME.CA Reveals Canada's favourite shoes for 2015
<http://www.shoeme.ca/blogs/live/82189636-shoeme-ca-reveals-canadas-favourite-shoes-for-2015>

Existe otro tipo de competidores en la proveeduría de calzado, desde la perspectiva del plan de negocios y corresponden a los países exportadores que suministran a través de la figura de maquila o marca propia el mercado canadiense.

Actualmente existen cinco (5) países que suministran el 64% de las importaciones canadienses de calzado a parte de la producción local. (Ver Gráfica No. 14).

Gráfica 14. Principales países exportadores de Calzado a Canadá 2015



Fuente: STATISTA Leading five importing countries of footwear to Canada in 2014, ranked by market share [en línea] disponible en: <http://www.statista.com/statistics/387328/footwear-imports-canada-leading-markets/>

Mercado de Distribuidores

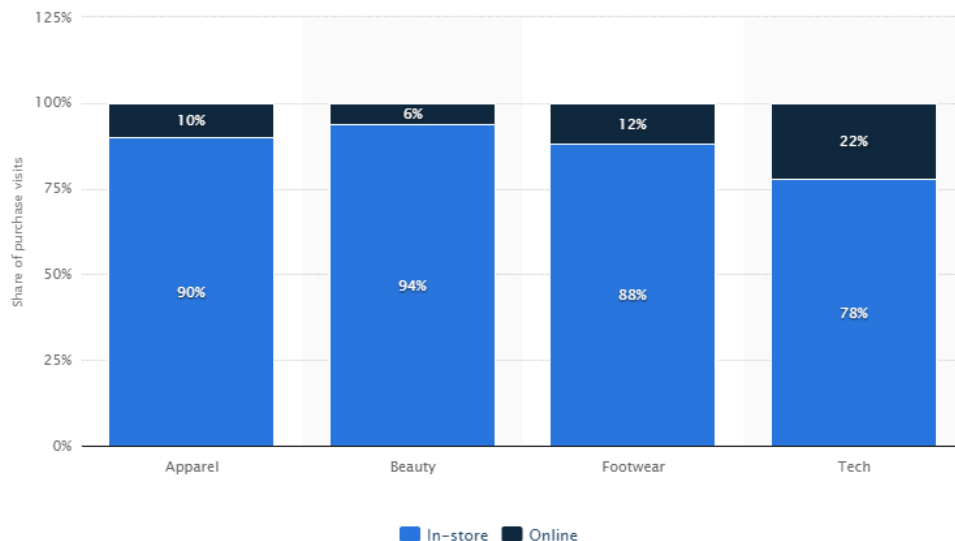
Dentro del análisis del entorno del capítulo anterior, en los factores sociales. Las tendencias de consumo mostraron que el crecimiento de las ventas en las tiendas de calzado independientes fue más rápido que en las cadenas con una creciente

de 10.4% en el periodo de 2011-2014. Igualmente es importante resaltar que el 88% de los compradores adquieren los zapatos a través de tiendas directamente vs las compras en línea. (Ver Gráfica No. 15), es decir, a pesar del crecimiento de las ventas por internet, 88 de cada 100 prefiere ir a las tiendas a comprar el calzado.

Gráfica 15. Distribución por ubicación de compras de artículos personales Canadá 2015

Distribution of purchases in selected consumer goods categories in Canada as of March 2015, by channel

This statistic shows the distribution of purchases in selected consumer goods categories in Canada as of March 2015, by channel. According to the report, 90 percent of apparel purchases in Canada were made in-store during the 12-month period up to March 2015.



Fuente: STATISTA [en línea] disponible en: Distribution of the footwear market in Canada in 2014, by sales channel* [en línea] disponible en: <http://www.statista.com/statistics/487103/distribution-of-the-footwear-market-by-sales-channel-canada/>

Cadenas especializadas de Calzado

En Canadá, actualmente existen 58 cadenas de calzado, lo cual representa un total de 1,890 puntos de venta en el país. (Ver Tabla No. 2).

Tabla 2. Cadenas especializadas de calzado en Canadá

Provincia	Puntos de Venta	%
Ontario	677	36%
Quebec	694	37%
British Columbia	179	10%
Alberta	173	9%
Manitoba	42	5%
Saskatchewan	39	2%
Total	1890	100%

Fuente: Trendex North America

El calzado es comercializado por una variedad de puntos de venta en Canadá, desde los grandes almacenes como Sears y The Bay, a tiendas de especialidad como Transit, Naturalizer, Aldo, Brown's, Sport Chek y Soft Moc.

Otros minoristas como Wal-Mart, Zellers, Mark's Warehouse, Canadian Tire, y Costco también venden cantidades considerables de zapatos, por lo general modelos más funcionales como zapatos de construcción. Las tiendas de descuento como Giant Tiger y tiendas especializadas en deportes como golf, hiking y climbing también venden calzado de especialidad, junto con otros productos relacionados.⁴⁸

⁴⁸ SHOEME Reveals Canada's favourite shoes for 2015 [en línea] disponible en: <http://www.shoeme.ca/blogs/live/82189636-shoeme-ca-reveals-canadas-favourite-shoes-for-2015>

Centros Comerciales

El Centro comercial Yorkdale en Toronto atrae las mayores ventas por metro cuadrado en Canadá- alrededor de US\$ 1,200 por m² y ocupa el segundo lugar en ventas por metro cuadrado en Norteamérica, después de los Forum Shops en Caesars Palace en Las Vegas (\$ 1,400 en ventas al por m²).

A pesar de este éxito, el crecimiento de los centros comerciales en Canadá se ha visto comprometido por la limitación de espacio comercial disponible para el desarrollo comercial en los espacios urbanos.

Muchas municipalidades canadienses han reducido la asignación de suelo urbano para el nuevo espacio comercial en favor del espacio industrial y de oficinas, lo que ha reducido el número de grandes centros comerciales regionales.

Strip Malls (plazas comerciales)

Las plazas comerciales son cada vez menos relevantes en el panorama canadiense. Aunque no dejan de tener una presencia importante en los suburbios, las preferencias de los consumidores se han desplazado a las compras en grandes centros comerciales de varios niveles. Muchas plazas comerciales en Canadá están en necesidad de restauración significativa, y los precios de arrendamiento se han disparado.

Minoristas Independientes

Las pequeñas empresas se identifican como la columna vertebral de la economía canadiense. A partir de julio de 2012, las pequeñas empresas representan el 98% de las empresas que operan en Canadá. Estas empresas aportan más del 30 por

ciento al producto interno bruto de Canadá, y emplean a alrededor de cinco millones de canadienses, o 48% de la fuerza total de trabajo en el sector privado.⁴⁹

De todas las industrias, la industria minorista representa el mayor segmento de las pequeñas empresas en Canadá la cual cuenta con más de 146.000 empresas que emplean a más de 795.000 personas. Si bien hay un gran número de pequeños comercios minoristas que operan en Canadá, las mejores 124 organizaciones de minoristas aún controlan el 75% de las ventas al por menor. Sin embargo, las pequeñas empresas desempeñan un papel integral en Canadá por establecer y mantener las oportunidades de empleo, servir a los consumidores e impulsar y dar forma a las economías y comunidades locales. (Ver Tabla No. 3 Top 5 de minoristas extranjeros en Canadá).

Tabla 3. Top 5 de minoristas extranjeros en Canadá

No.	Nombre	#Tienda(s)	Ciudad	Centro Comercial
1	Saks	2	Downtown Toronto Toronto West End	Queen Street Sherway Gardens
2	Saks off Fifth	TBD	TBD	TBD
3	La Maison Simons	3	Mississauga Ottawa Vancouver	Square One Rideau Centre Park Royal
4	Nordstrom	5	Vancouver Ottawa Vancouver Toronto Toronto	Chinook Centre Rideau Centre Pacific Centre Yorkdale Centre Sherway Gardens
5	Nordstrom Rack	Anticipadas 20	TBD	TBD

Fuente: Trendex North America

Venta por Catálogo

Más allá de los canales de distribución basados en Internet, los minoristas están explorando otras vías para ampliar su negocio en nuevos segmentos del mercado.

⁴⁹ PROEXPORT COLOMBIA Mercado de Calzado y Manufacturas de Cuero: Mercado Minorista en Canadá, Operaciones y Tendencias, Agosto 2014

Por ejemplo, la impresión de catálogos en las tiendas han resurgido como una alternativa popular para tiendas como H&M. El catálogo, una vez considerado costoso y anticuado, es ahora considerado como una herramienta dinámica para orientar nichos de mercado.⁵⁰

Mercado de Consumidores

El mercado consumidor, requiere mayor atención, por la cantidad de variables específicas que se deben evaluar para entender la complejidad del consumidor. Los hábitos, gustos y motivaciones de compra serán determinantes al definir al comprador real, es decir, aquel que toma la decisión de compra y la estrategia comercial a seguir.

La información del mercado consumidor se obtiene del reporte (*SHOES.COM Unveils Canada's Footwear Trends Report of 2015*) realizado por *Marketwired*, empresa dedicada a la investigación de mercados con fines comerciales.

Como hallazgos relevantes, se pudo determinar que el consumidor canadiense de calzado de cuero es conocedor de la calidad de las materias primas, sabe en qué sitios puede comprar artículos de primera y una de sus principales determinantes y activadores de compra son los diseños. Factor que resalta por sobretodo. La comodidad es otra en la que basa sus decisiones de compra, regularmente busca calzado versátil que pueda ser usado tanto en prendas elegantes, como casuales. Influye igualmente la lealtad a marcas reconocidas y tradicionales.

⁵⁰ Ibídem 49

5.2 USUARIO – CONSUMIDOR DE CALZADO EN CANADÁ

Una vez identificado las características generales del consumidor canadiense, es posible suponer el comportamiento en gustos, preferencias y percepción del calzado a comercializar. Además se pueden inferir las posibles reacciones que tendrán frente a la propuesta de valor planteada “*calzado de cuero para hombre y mujer*” en el plan de negocios.

En este contexto se reconocen dos (2) tipos de consumidores en Canadá; *el regular*, que se caracteriza por tomar decisiones muy racionales basadas en las variables técnicas del producto como su calidad, precio, oportunidad de entrega y disponibilidad y el consumidor *individual*, aquel que toma decisiones de compra basado en consideraciones de carácter emocional, de moda y exclusividad del producto, prestigio de marca, etc.

5.2.1 Área Geográfica del Mercado El espacio geográfico que va a ser atendido durante el periodo de vida útil del proyecto, es conocido como *mercado objetivo*⁵¹. Para el caso del plan de negocios, específicamente, es fundamental determinar el mercado adecuado y propicio en el marco de cuatro (4) referencias preponderantes: *tamaño poblacional, volumen de consumo del calzado, tendencia de crecimiento y delimitación geográfica*. Esta información permite la segmentación del mercado y tomar decisiones respecto al mercado objetivo.

Las cuatro (4) regiones con mayor tamaño poblacional en Canadá, en millones de habitantes, son *Toronto (6.06), Montreal (4.02), Vancouver (2.47) y Calgary (1.41)*.⁵²

⁵¹ WIKIPEDIA ENCICLOPEDIA LIBRE Mercado Objetivo [en línea] disponible en: https://es.wikipedia.org/wiki/Mercado_objetivo

⁵² STATISTA Canada: the largest cities in 2014 (in million inhabitants) [en línea] disponible en: <http://www.statista.com/statistics/275364/biggest-cities-in-canada/>

La de mayor consumo de calzado per cápita es Victoria en la isla de Vancouver en la Columbia Británica (British Columbia) por bastante margen respecto a otras ciudades en Canadá, alcanzando **\$3,62 CAD por habitante/año**, Victoria fue seguido, aunque no muy de cerca por *Vancouver* en \$1,31 CAD y Calgary en \$0,91 CAD.

Toronto y Ottawa gastaron menos en el calzado en el año 2015, llegando a \$0,65/año por habitante. (Ver Figura No. 4). Naturalmente, la región que muestra la tendencia más grande de crecimiento en compra de calzado es **British Columbia con una tasa de 19%** finalizado un análisis anual a 2015. Seguido por Quebec 12%, Alberta 11%, Manitoba 8%, la Región Atlántico 5% y Ontario con 0.5%. (Ver Gráfica No. 17).

Figura 4. Ciudades canadienses que más gastaron dinero en zapatos en 2015



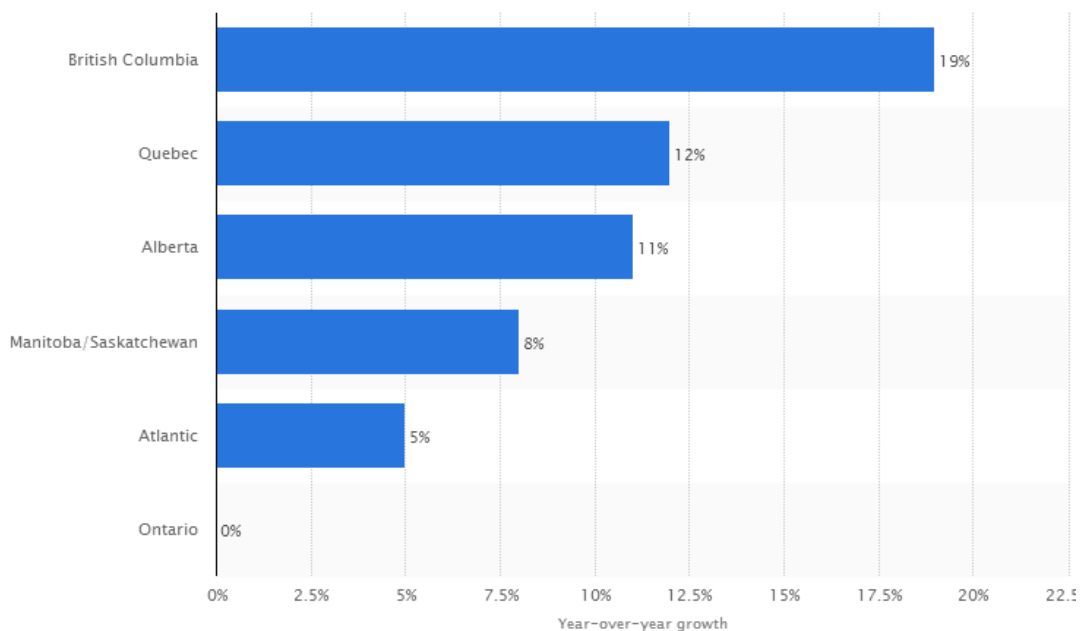
Fuente: SHOEME Reveals Canada's favourite shoes for 2015 [en línea] disponible en: <http://www.shoeme.ca/blogs/live/82189636-shoeme-ca-reveals-canadas-favourite-shoes-for-2015>

Con esta información, se establece como área geográfica para el desarrollo del plan de negocios, la Región de British Columbia (Columbia Británica) en la Ciudad de Vancouver, Canadá.

Gráfica 16. Tasa de crecimiento del mercado de calzado por región – Canadá 2015

Growth rate of the footwear market in Canada in 2015, by region

This statistic shows the growth rate of the footwear market in Canada in 2015, by region. In the 12 months ending June 2015, the footwear market in British Columbia grew by 19 percent compared to the same period the previous year.



Fuente: STATISTA Growth rate of the footwear market in Canada in 2015, by region [en línea] disponible en: <http://www.statista.com/statistics/484911/growth-rate-of-the-footwear-market-by-region-canada/>

5.2.2 Segmentación del Mercado El proceso de segmentación del mercado canadiense de calzado, está dividido en 4 pasos. El primero consiste en definir el mercado que se atenderá, el segundo, en identificar las bases opcionales para la segmentación, el tercero en examinar y elegir la mejor base de segmentación y el

cuarto en identificar segmentos individuales de mercado, para estimar su atractivo y seleccionar segmentos específicos objetivo. Con esta información se definen estrategias de posicionamiento y cobertura de mercado en proporción.⁵³

Mercado a atender

El segmento de mercado a atender con la propuesta de valor del plan de negocios, consiste en los habitantes de la Ciudad de Vancouver que se encuentran distribuidos en 51.6% en mujeres y 48.4% en hombres⁵⁴ (Ver Figura No. 5) para un consumidor específico, en el rango de edades que oscila entre los 25 y los 74 de años el cual está compuesto por 1.58 millones de habitantes. Esta cifra establece un **segmento total de mercado del 64% de posibles clientes**.

Base de segmentación

La base de segmentación del consumidor de calzado canadiense corresponde al mercado de botas. En 2015, los canadienses compraron más botas que cualquier otro tipo de calzado. Para hacer frente a la nieve, el hielo y la lluvia, la mayoría de los consumidores en las distintas provincias, han optado por este tipo de calzado.

Este hallazgo tiene sentido debido a actividades propias de la cultura canadiense como son el senderismo en las montañas y la vida cotidiana en las calles de la ciudad, que hacen de las botas una necesidad para los inviernos canadienses. En contraste con este hallazgo, el segundo tipo más vendido de calzado en Canadá son las sandalias. Mientras los inviernos pueden ser fríos, los veranos son muy

⁵³ EENBASQUE Guía de estudio de mercado para la evaluación de proyectos [en línea] disponible en:

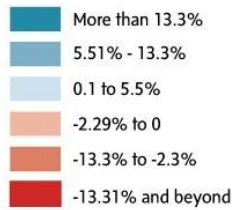
http://www.eenbasque.net/guia_transferencia_resultados/files/Univ.Chile_Tesis_Guia_del_Estudio_de_Mercado_para_la_Evaluacion_de_Proyectos.pdf

⁵⁴ STATCAN Percentage of females in the population, by census metropolitan area, Canada, 2010 [en línea] disponible en: <http://www.statcan.gc.ca/pub/89-503-x/2010001/article/11475/tbl/tbl004-eng.htm>

cálidos y favorecen en uso de calzado abierto como las sandalias, cómodas para las salidas a lagos y/o playas.

Figura 5. Distribución demográfica British Columbia

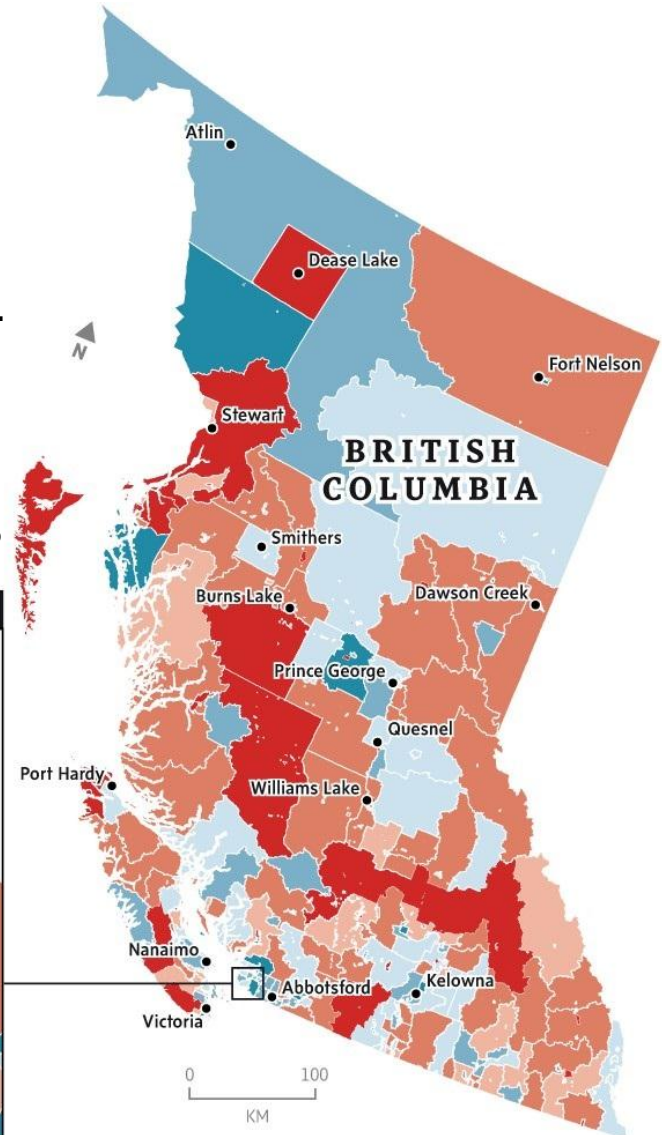
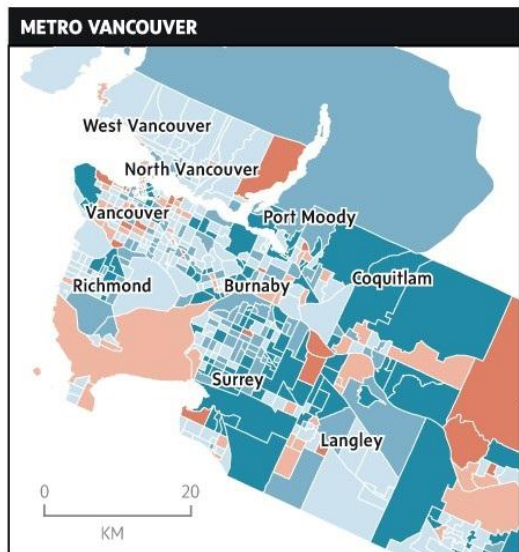
PER CENT CHANGE IN TOTAL POPULATION



Total Población 2015: 2.47 M Hab.

Mujeres 51.6% (1.27 M Hab.)
Hombres 48.4% (1.20 M Hab.)

Mujeres entre 25-74 años: 63.3%
Hombres entre 25-74 años: 63.7%



MATTHEW BAMBACH/THE GLOBE AND MAIL SOURCE: STATISTICS CANADA 2011 CENSUS OF POPULATION

Fuente: THUMBNAILS [en línea] disponible en: http://thumbnails.visually.netdna-cdn.com/vancouver-population-change_502915850cd0d.gif

El calzado deportivo se ubicó cerca detrás de sandalias. En último lugar llegaron zapatillas que demuestra que los canadienses prefieren estar en el aire libre jugando y explorando a quedarse en casa. (Ver Figura No. 6).

Figura 6. Inversión en número de pares de zapatos en 2015



Fuente: Shoeme Reveals Canada's favourite shoes for 2015 [en línea] disponible en: <http://www.shoeme.ca/blogs/live/82189636-shoeme-ca-reveals-canadas-favourite-shoes-for-2015>

Selección de base de segmentación

La base de segmentación óptima para el plan de negocios, consiste en la producción de botas y sandalias para el mercado objetivo total seleccionado estimado en 1.58 millones de habitantes como cifra general para la población de la Región de British Columbia, en un rango de edades que va desde los 25 hasta los 74 años para ambos géneros.

Segmentos individuales de mercado

El segmento individual de mercado, que resulta más atractivo por volumen de ventas, corresponde a las botas de mujer más vendidas mejor vendidas en 2015. Las botas son de lejos el tipo de calzado más popular para las mujeres en Canadá. Ver Figura No. 7.

Figura 7. Botas de mujer más vendidas en 2015 en Canadá

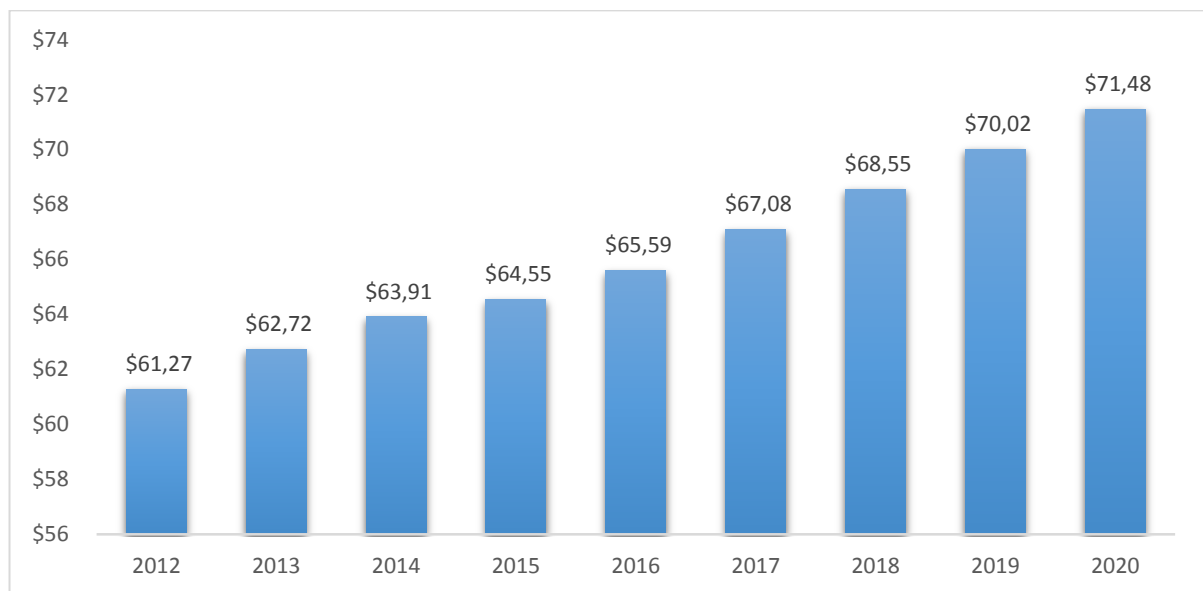


Fuente: Shoeme Reveals Canada's favourite shoes for 2015 [en línea] disponible en: <http://www.shoeme.ca/blogs/live/82189636-shoeme-ca-reveals-canadas-favourite-shoes-for-2015>

5.2.3 Precios de venta del Producto El precio promedio del calzado en Canadá está regido por la dinámica de la oferta y demanda. Gracias a la información histórica de precio promedio, suministrado por www.statistics.com (Ver Gráfica No. 18) y teniendo en cuenta el comportamiento de los precios al consumidor a través de la tasa de inflación de Canadá proyectada es posible determinar la tendencia en **el precio promedio de venta para el 2016, el cual se estima en \$ 65.59 ~ \$ 66.00 CAD por par, el equivalente a unos \$ 161.000 COP.**

El precio unitario por par de zapatos, es una variable clave para la construcción de un modelo financiero confiable, que permita conocer la realidad comercial del negocio al tiempo que facilita la evaluación de potencialidades y rentabilidad del plan de negocios.

Gráfica 17. Tendencia de precio promedio de venta de calzado en Canadá – CAD 2012 - 2020



Fuente: STATISTA Average price of men's footwear in Canada from 2012 to 2013 (in Canadian dollars) [en línea] disponible en: <http://www.statista.com/statistics/474926/average-price-canada/>

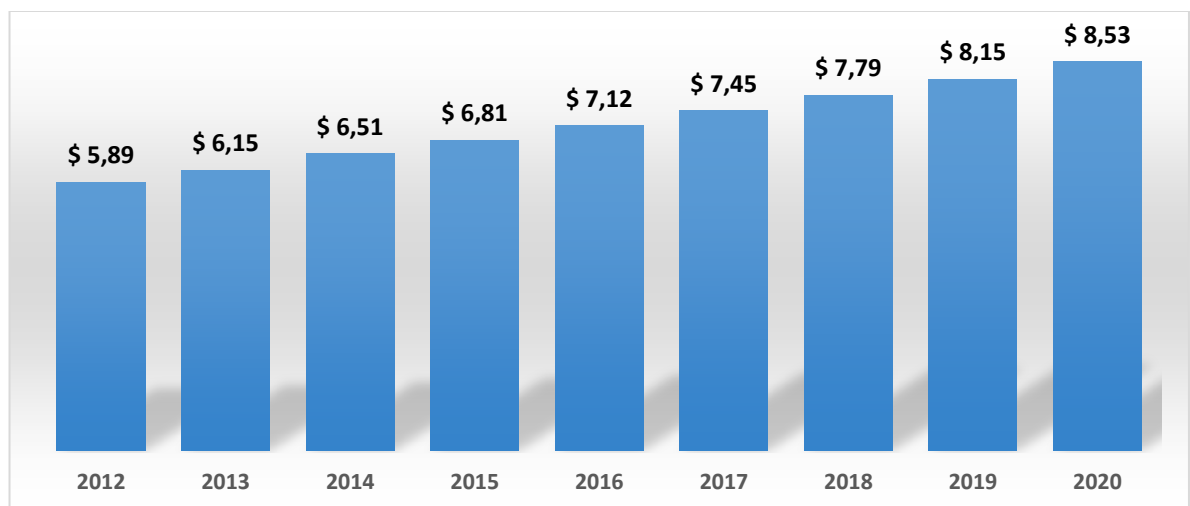
5.3 ANÁLISIS DE LA OFERTA Y DEMANDA DE CALZADO EN CANADÁ

Como se ha venido mostrando a través del análisis, Canadá tiene un alto potencial en el comercio de calzado. Es necesario cuantificar cuál es la porción de mercado que eventualmente se pudiera cubrir con la oferta exportadora del plan de negocios y por tanto determinar con qué volumen de zapatos se puede cubrir la posible demanda para lograrlo se requiere el dimensionamiento del mercado, producto, de lugar y tiempo.

5.3.1 Dimensión de Mercado La interrelación de variables como el dimensionamiento del *valor de mercado*, el *precio promedio de venta unitaria* y la *tasa de inflación* permiten determinar, a través de un ejercicio de proyección, cuál es el tamaño de la demanda en valor (dólares canadienses), así como la cantidad de pares de zapatos requeridos por el consumidor canadiense.

Para el año 2016 el valor estimado del mercado de calzado es de 7.12 Billones CAD, equivalente a 5 Billones de USD. (Ver Gráfica No. 19).

Gráfica 18. Valor de mercado de calzado canadiense 2012 -2020



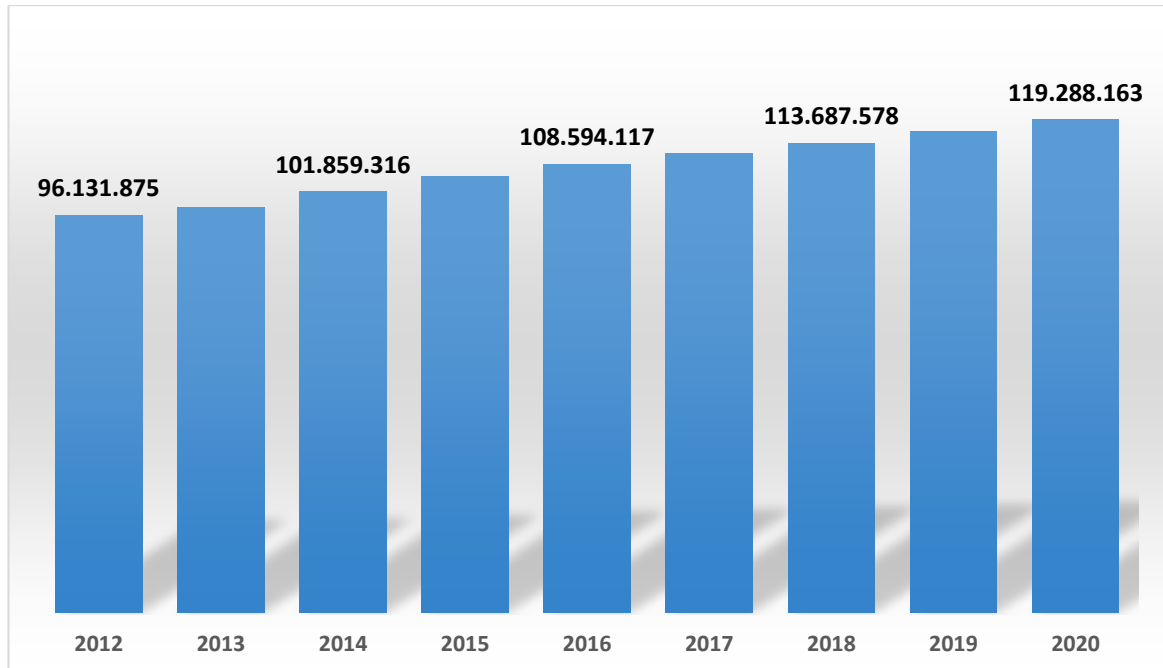
En términos de pares de zapatos, este valor equivale a **108 millones de pares**. Estos 108 millones de pares están disponibles para una población consumidora total de **36.11 millones de habitantes**. (Ver Gráfica No. 20)

Actualmente, el mercado objetivo del proyecto, ubicado en British Columbia, que alberga **4.40 millones de habitantes**⁵⁵ el equivalente al 12% de total del país. Sin embargo, el análisis de segmentación de mercados por factores de edad y perfil

⁵⁵ WIKIPEDIA ENCICLOPEDIA LIBRE. List of Canadian provinces and territories by population [en línea] disponible en: https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_Canadian_provinces_and_territories_by_population

de cliente lo limita a **1.58 millones de habitantes** y con esta cifra se estima que el total de **mercado para la región seleccionada es de 4.75 millones de pares de zapatos.**

Gráfica 19. Proyección general de demanda de calzado canadiense en pares 2012-2020

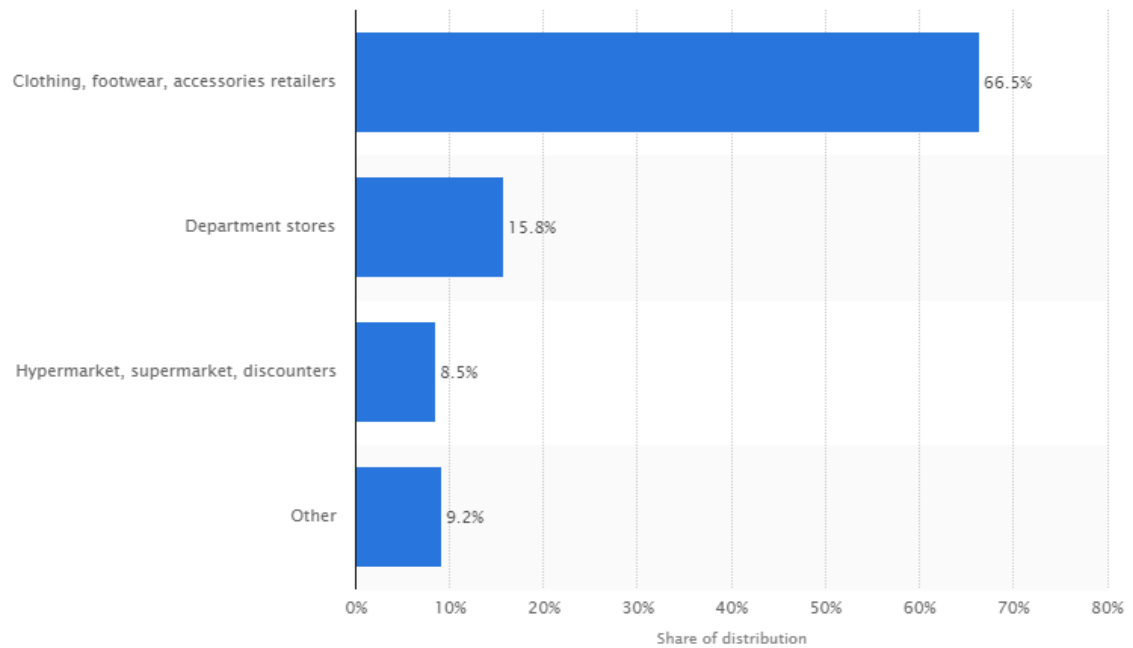


5.3.2 Dimensión de Producto El consumidor canadiense es tradicionalmente un comprador de marca que acude para realizar sus compras a tiendas especializadas en el 67%. Sin embargo se abre un potencial importante para **minoristas y otras alternativas de compra de calzado en un 9.2% del total.** (Ver Gráfica No. 20). Esta nueva cifra permite hacer una nueva delimitación del mercado, estableciendo un **mercado real potencial neto de 437 mil pares de zapatos al año.**

Gráfica 20. Distribución del mercado de calzado por canales de venta en Canadá 2014

Distribution of the footwear market in Canada in 2014, by sales channel*

This statistic shows the distribution of the footwear market in Canada in 2014, by sales channel. In 2014, 66.5 percent of footwear sold in Canada was sold by clothing, footwear and accessories retailers.



Fuente: STATISTA Annual change in retail sales of shoe stores in Canada from 2012 to 2015* [en línea] disponible en: <http://www.statista.com/statistics/432955/annual-change-in-retail-sales-of-shoe-stores-in-canada/>

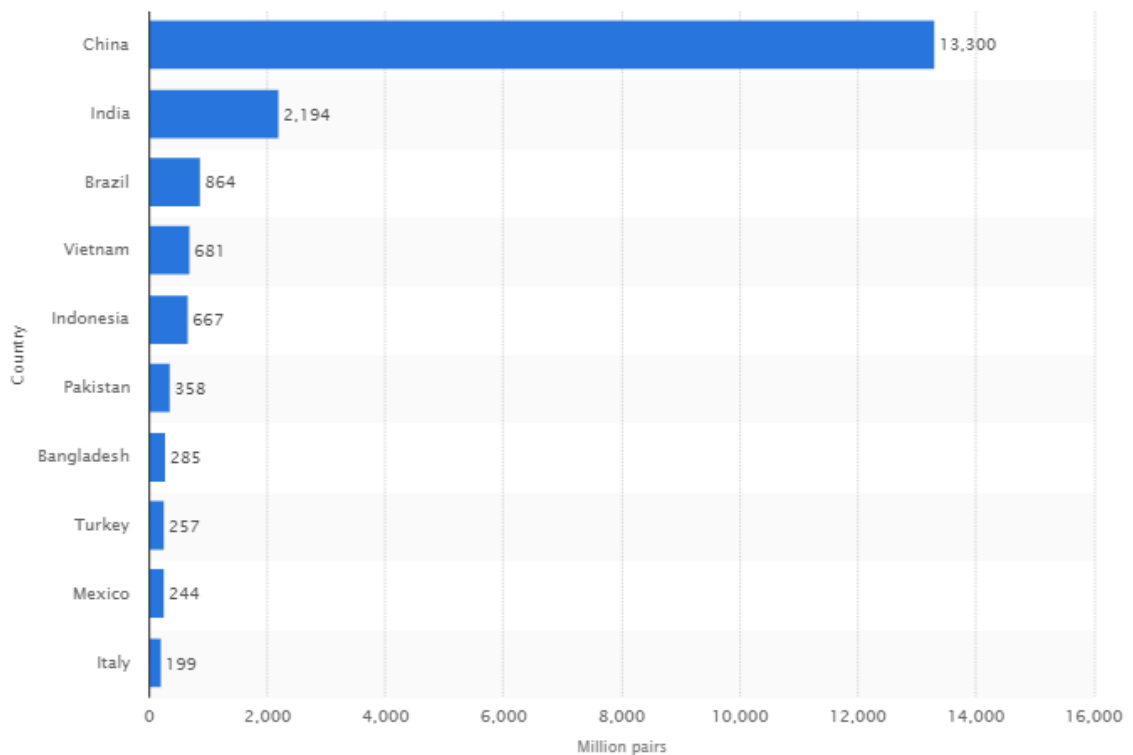
5.3.3 Dimensión de lugar y tiempo *El mercado potencial definido en 437 mil pares se ajusta a las dimensiones geográficas de la región de British Columbia en Canadá para el año 2016 con una tasa de crecimiento estimada en 4.6% de acuerdo a los análisis y cruce de variables realizadas.*

5.3.4 Oferta Mundial de Calzado en Canadá Actualmente Canadá se abastece en un 80% de importaciones de calzado,⁵⁶ el equivalente a unos 87 millones pares y produce el restante 20% (21 millones de pares). Los principales países exportadores de calzado se encuentran en la lista de países líderes en producción mundial de calzado.

Gráfica 21. Países líderes en la producción de calzado en millones de pares

Leading 10 footwear producers worldwide in 2012, by country (in million pairs)

This statistic depicts the leading 10 footwear producers worldwide in 2012, by country. Indonesia was the fifth ranked global footwear producer with about 667 million pairs of shoes produced in 2011. APICCAPS estimated that the total production of footwear reached 21 billion pairs in 2012.



Fuente: STATISTA Leading 10 footwear producers worldwide in 2013 and 2014, by country (in million pairs) [en línea] disponible en: <http://www.statista.com/statistics/227256/leading-10-global-footwear-producers-by-country/>

⁵⁶ EUROMONITOR footwear in Canada Report [en línea] disponible en: <http://www.euromonitor.com/footwear-in-canada/report>

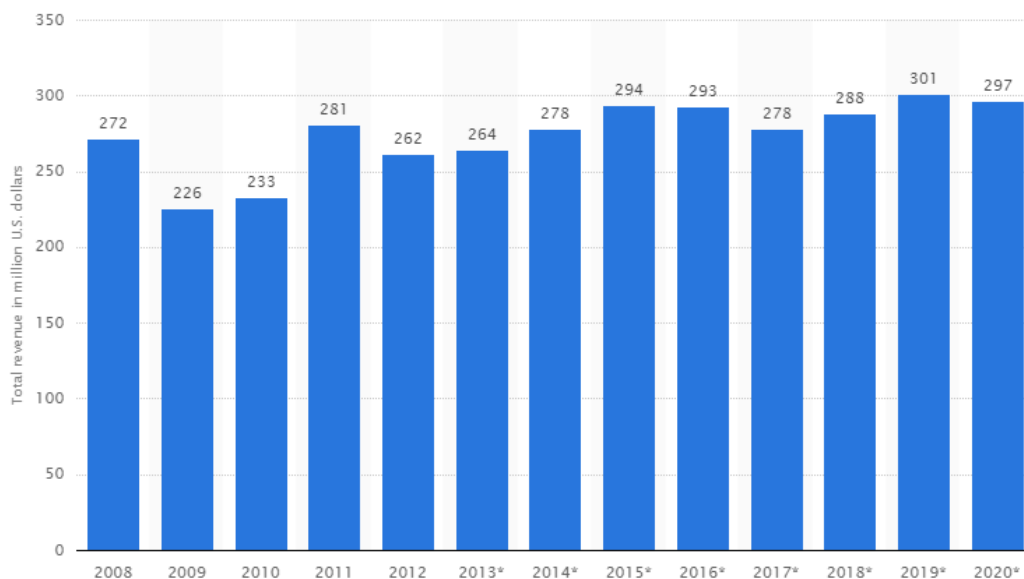
La distribución de las importaciones de calzado de Canadá las encabeza **China con el 33%, lo sigue Italia con 11%, Holanda 8%, Bélgica 6%, Vietnam 6%, Indonesia 6%, otros países 10% y la producción interna el 20%.**

A pesar del fuerte auge en la producción China, la industria canadiense de producción de calzado mantiene niveles aceptables de producción, de acuerdo a las proyecciones es posible que al año 2020 mantenga su participación en el mercado. (Ver Gráfica No. 23).

Gráfica 22. Producción de calzado (NAICS 31621) en Canadá 2008 - 2020

Total revenue of footwear manufacture (NAICS 31621) in Canada from 2008 to 2020 (in million U.S. dollars)

This forecast statistic shows the total revenue of footwear manufacture in Canada from 2008 to 2012, with forecasts up until 2020. By 2015, total revenues of footwear manufacture in Canada are projected to reach approximately 294.44 million U.S. dollars.



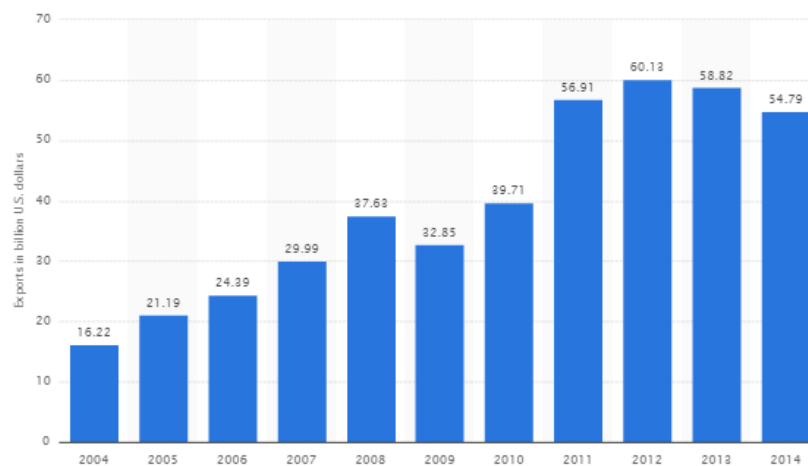
Fuente: STATISTA Total revenue of footwear manufacture (NAICS / SCIAN 31621) in Canada from 2008 to 2020 (in million U.S. dollars) [en línea] disponible en: <http://www.statista.com/forecasts/410109/canada-footwear-manufacture-total-revenue-forecast-naics-31621>

5.3.5 Oferta colombiana de calzado en Canadá Actualmente Colombia tiene una muy baja participación en la proveeduría de calzado al mercado canadiense. En cifras general suministradas por ACICAM⁵⁷, en ***promedio desde Colombia hacia Canadá se venían abasteciendo unos 12 mil pares de zapatos al año hasta el 2013***, la fuerte caída de las exportaciones en 2014 (Ver Gráfica No. 24) afectó por igual las exportaciones de calzado y estas se vieron reducidas a la mitad en el 2014 alcanzando solamente los 6 mil pares. Luego de esta caída la recuperación ha sido lenta y para el 2015 se estima de acuerdo a las cifras de la misma entidad que las exportaciones de calzado alcance los 10 mil pares de zapatos. Estas cifras abren amplias posibilidades para la recuperación de un mercado que cuenta con la capacidad de absorber calzado desde Colombia, ventaja que se espera aprovechar a partir de la propuesta exportadora del presente plan de negocios.

Gráfica 23. Volumen de exportaciones Colombia 2004 – 2014 en Billones de USD

Colombia: Export of goods from 2004 to 2014 (in billion U.S. dollars)

The statistic shows the value of goods exported from Colombia from 2004 to 2014. In 2012, goods with a value of around 60.13 billion U.S. dollars were exported from Colombia.



Fuente: STATISTA Colombia: Export of goods from 2004 to 2014 (in billion U.S. dollars) [en línea] disponible en: <http://www.statista.com/statistics/369097/export-of-goods-to-colombia/>

⁵⁷ ACICAM Como va el sector [en línea] disponible en: <http://www.acicam.org/como-va-el-sector>

En los últimos tres (3) años, Colombia ha registrado ventas en calzado a Canadá por \$314.577 USD en 2013, \$272.696 USD en 2014 y \$285.600* USD (*proyectados) en 2015. Estas ventas distan de las posibilidades comerciales que se han explorado a través del presente análisis y se convierten en una posibilidad real de aprovechamiento.

5.3.6 Oferta plan de negocio – Cuota de mercado La propuesta de valor planteada en el plan de negocios consiste en “**Comercializar calzado de cuero para mujeres y hombres entre los 25 y 74 años de edad en la Región de Columbia Británica**” la cual cuenta con un potencial real de **437 mil pares para el año 2016 con una tasa de crecimiento estimada en 4.6%**. Con esta información y considerando variables requeridas por la ecuación de *cuota de mercado*⁵⁸ **es posible establecer un rango de cobertura de la propuesta comercial.**

Determinación de la cuota de mercado

La hipótesis más comúnmente extendida es que la cuota de mercado se determina a partir del "esfuerzo de mercado" realizado por la empresa, de tal manera que la cuota sería proporcional a la fracción del esfuerzo realizado⁵⁹:

$$S_i = \frac{M_i}{\sum_j M_j} \leq 1$$

Donde M_i representan los esfuerzos de marketing de la empresa i en un determinado período. Para que la fórmula anterior sea capaz de explicar el tamaño de mercado a atender, habría que aclarar cómo se mide el "esfuerzo de mercado"

⁵⁸ WIKIPEDIA ENCICLOPEDIA LIBRE. Cuota de mercado equation [en línea] disponible en: https://es.wikipedia.org/wiki/Cuota_de_mercado#Equation_*

⁵⁹ ibídem 58

en términos de calidad, gasto en publicidad y capacidad de distribución. Algunos autores han propuesto para dicho esfuerzo de marketing:

$$M_i = \frac{R_i^{\rho_i} D_i^{\delta_i} A_i^{\alpha_i}}{P_i^{\pi_i}}$$

Dónde:

R_i , indicador de la calidad del producto.

P_i , precio del producto.

A_i , gastos de publicidad y promoción por producto.

D_i , gastos de distribución y de fuerza de ventas por producto.

ρ_i, δ_i , elasticidad de la calidad y la elasticidad de la distribución.

α_i, π_i , elasticidad de la publicidad y elasticidad del precio.

Antes de conocer el valor de variables, es necesario revisar las elasticidades precio requeridas por la ecuación.

$\pi_i = 1$. Para la elasticidad del precio para un bien normal⁶⁰ como calzado, en la medida que ingreso aumenta el consumo del calzado igualmente aumenta.⁶¹

$\alpha_i = 0$. Debido a que la marca de calzado a comercializar es nueva, significa que a pesar del aumento en la publicidad el efecto sobre la decisión de compra es mínimo o nulo.⁶²

⁶⁰ WIKIPEDIA ENCICLOPEDIA LIBRE Bien normal [en línea] disponible en: https://es.wikipedia.org/wiki/Bien_normal

⁶¹ SLIDESHARE. Elasticidad microeconomia [en línea] disponible en: <http://es.slideshare.net/Algaster/elasticidad-microeconomia>

⁶² FTEXH hacer publicidad elasticidad [en línea] disponible en: <http://www.ftexh.com/es/hacer%20publicidad-elasticidad.html>

$\rho_i=0$. Al igual que la elasticidad de la publicidad, el mercado no responde significativamente a esfuerzos en calidad, debido a que es una marca desconocida.⁶³

$\delta_i=1$. El mercado responde positivamente a esfuerzo e inversiones que se realicen en términos de distribución de producto.⁶⁴

Con el análisis de las elasticidades, donde $R_i^{\rho_i}=1$, debido a que $\rho_i=0$ y $A_i^{\alpha_i}=1$, debido a que $\alpha_i=0$, entonces la ecuación de cuota de mercado quedaría:

$$M_i = \frac{D_i^{\delta_i}}{P_i^{\pi_i}}$$

P_i , precio del producto= \$ 161.000 COP por par.

D_i , gastos de distribución y de fuerza de ventas se estiman en total en \$ 13.200.000, que equivale a \$ 2.400 COP por par.⁶⁵

$$M_i = (\$ 2.400/161.000) = 1.49\% \sim 1.5\%$$

Con estos estimados, se puede suponer una producción para la comercialización de calzado en Canadá del 1.5% de mercado potencial 437 mil pares/anuales, es decir, 6.600 pares/anuales desde la propuesta del plan de negocios.

⁶³ GRAN CONSUMO Elasticidad de la demanda frente a niveles de calidad y precio [en línea] disponible en: <http://www.granconsumo.tv/blogs/paco/elasticidad-de-la-demanda-frente-niveles-de-calidad-y-precio>

⁶⁴ WEST Alan Gestión de la distribución comercial [en línea] disponible en: https://books.google.com.co/books?id=10pWjstZnWwC&pg=PA18&lpg=PA18&dq=elasticidad+de+l+a+distribuci%C3%B3n&source=bl&ots=brgocikt&sig=g0vZql6adwS0U48bi84h3LL_0ho&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwizh8vbxp7LAhUF1R4KHSxQBhQQ6AEIGzAA#v=onepage&q=elasticidad%20de%20la%20distribuci%C3%B3n&f=false

⁶⁵ Ibidem 64

6. ESTUDIO TÉCNICO

El análisis técnico entrega información fundamental para determinar cuáles son los requerimientos de inversión de capital y los costos de operación asociados al proceso productivo. Igualmente, es una herramienta que permite identificar la capacidad de producción, ligado al tamaño de la demanda del mercado, el ciclo anual de producción, el flujo de trabajo productivo y los recursos claves, según el mecanismo de producción elegido (compra de equipos o tercerización).

En este análisis se determina la elección del punto de fabricación y venta, la cual dependerá de diversos factores como la disponibilidad de materias primas, mano de obra, permisos ambientales, disponibilidad de medios de transporte, cercanía de mercado, etc. Finalmente, un adecuado análisis técnico, permite definir la estructura administrativa y organizacional de la propuesta empresarial derivada del plan de negocios.

6.1 PROCESO PRODUCTIVO FABRICACIÓN DE CALZADO

La selección de la tecnología apropiada, asociada al nivel de producción proyectado para el desarrollo de la empresa, es uno de los factores más complejos de evaluar.

En este análisis se deben identificar variables como la rotación de productos, escala estándar de producción industrial y grado de actualización tecnológica, flujo del proceso productivo vinculado a la propuesta del plan de negocios, relación y características principales que deben tener las materias primas, las auxiliares y los

servicios industriales, relaciones insumo-producto, jornada de trabajo, desarrollos tecnológicos recientes y calidad de productos y procesos.

Rotación de productos

Con base en la información recopilada, el segmento de mercado identificado y la propuesta definida, la mayor cantidad de rotación⁶⁶ de calzado por tipo de producto en Canadá está dada por calzado para hombre y mujer con cordones o sin cordones así:⁶⁷

- Mocasines
- Zapato tradicional
- Botas
- Sandalias
- Zapatillas (tacón medio y bajo)

Las características propias de un producto con alta rotación están relacionadas con la diversidad de estilos y materiales que se ofrecen, que permite considerarlo como un accesorio de vestir y ser un bien de consumo recurrente; sus características están dadas en relación directa a los materiales, estilos y medidas para su fabricación. El mercado canadiense en general busca:

- Estilo
- Color
- Altura
- Punta
- Tacón
- Tipo de piel o material sintético

⁶⁶ La rotación del inventario corresponde a la frecuencia media de renovación de las existencias consideradas, durante un tiempo dado. Se obtiene al dividir el consumo (venta, expediciones...), durante un período, entre el valor del inventario medio, de ese mismo período.

⁶⁷ SHOEME Reveals Canada's favourite shoes for 2015 [en línea] disponible en: <http://www.shoeme.ca/blogs/live/82189636-shoeme-ca-reveals-canadas-favourite-shoes-for-2015>

Un buen calzado debe ser durable, cómodo, deformable y de buena consistencia. Estas son las métricas y los hábitos tradicionales de consumo de calzado de los canadienses, de acuerdo a Shoe.me.com una página especializada en analizar variables de consumo del calzado.

Escalas posibles de producción y grado de actualización tecnológica

Las escalas y niveles de producción están divididos por el tipo de empresa y capacidad de producción. (Ver Tabla No. 4)

Tabla 4. Tamaño de empresas por escala de producción

Tipo de empresa	Volumen de producción
Microempresa/artesanal	Hasta 100 pares diarios
Pequeña empresa	De 101 a 500 pares diarios
Mediana empresa	De 501 a 1,000 pares diarios
Gran empresa	Más de 1,000 pares diarios

Fuente: ACICAM

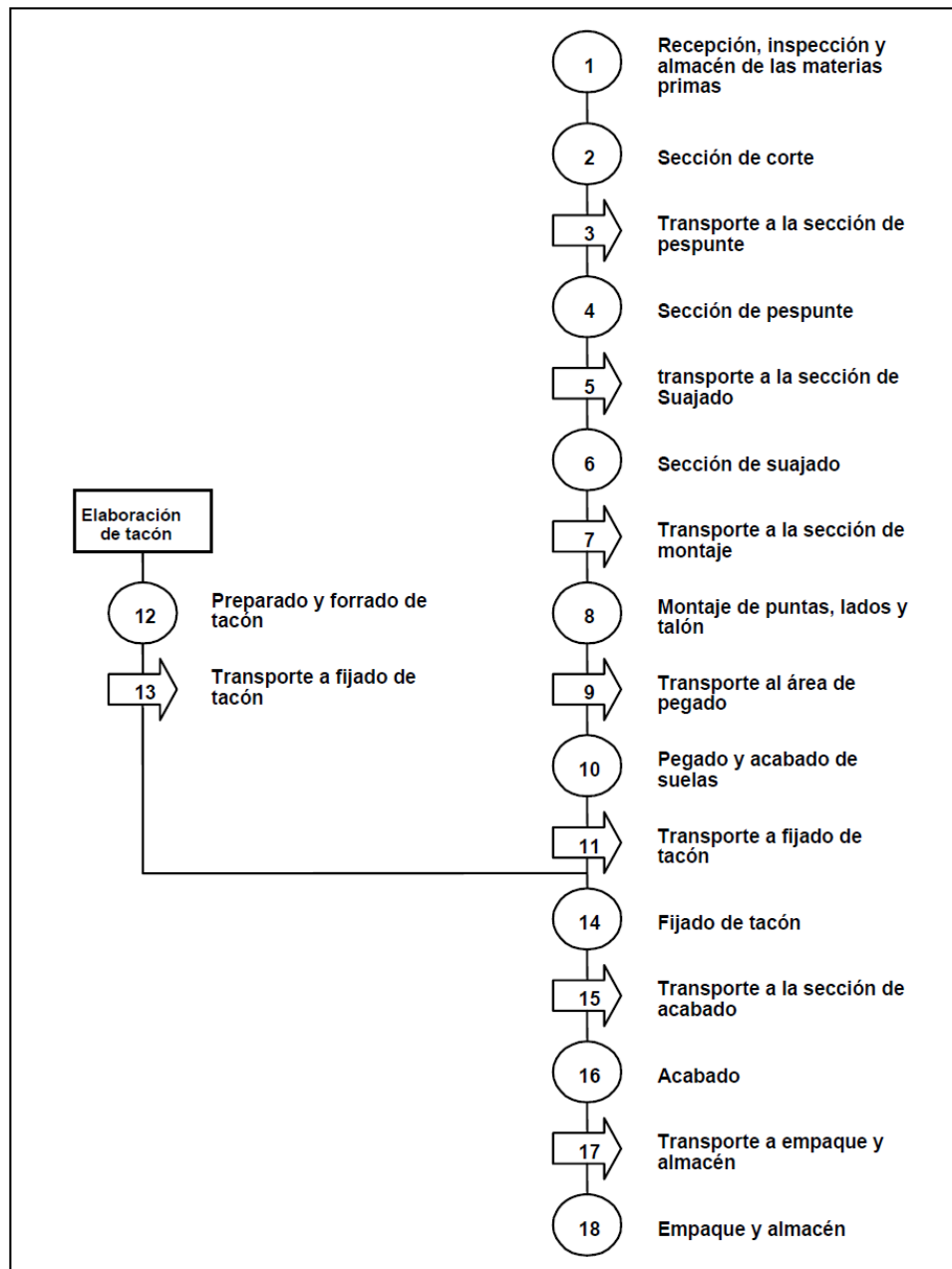
El grado de actualización tecnológica para una empresa “tipo” que pudiera abastecer la demanda prevista; 6.600 pares/año se ajusta a una micro o pequeña empresa. En las *microempresas* el proceso de fabricación es intensivo en mano de obra y varios de los procesos se realizan a nivel artesanal. En las *pequeñas empresas*, los procesos se han modernizado y automatizado mediante la actualización de equipos y maquinaria que suplen actividades de tipo manual por mecánicas, sobre todo en las etapas de corte, troquelado, montado y conformado, lo que permite incrementar los volúmenes de producción.

Flujo del proceso productivo a nivel de pequeña empresa

El proceso productivo a nivel de pequeña empresa, aunque es similar en estructurar al de la microempresa, difiere en las actividades específicas

desarrolladas, puesto que requiere mayor nivel de tecnicismo y los pasos son más elaborados y complejos en comparación con la microempresa. (Ver Figura No. 8).

Figura 8. Flujo de proceso de productivo pequeña empresa de calzado



Fuente: INAES Calzado de cuero [en línea] disponible en: http://www.inaes.gob.mx/doctos/pdf/guia_empresaial/calzado_de_cuero.pdf

Este esquema de producción se ajusta a la propuesta de fabricación planteada a partir de la demanda específica identificada de 6.600 pares anuales de zapatos, es importante resaltar que de este esquema productivo se definen los requerimientos de equipos, herramientas y software de producción.

1. Recepción, inspección y almacén de las materias primas:

La recepción de las materias primas se realiza en el área del almacén, donde se inspecciona que el material tenga las características previamente establecidas en dimensión, calidad y clase.

Los materiales que se reciben son: piel, cuero, forro, suela, tacones, contrafuerte, cascotes, hilo, ojillos, agujetas, hebillas, tachuelas, pigmentos, alcohol, gasolina, lijas y base de poliuretano, dependiendo del modelo o modelos que se estén procesando.

2. Sección de corte:

Desde esta sección, se inicia el control de los materiales que serán utilizados en todo el proceso. El corte de piel se realiza con la máquina de cortar y la ayuda de los troqueles. La piel utilizada proviene principalmente del lomo de res y, en ocasiones se encuentra dañada por los alambres, garrapatas o accidentes que producen lastimar al animal y que dejan marcas en la piel, cuyos defectos surgen al ser curtida. El obrero encargado de realizar los cortes debe cuidar no incluir estas partes lastimadas al acomodar los patrones del modelo del zapato.

3. Transporte a la sección de pespunte:

El material cortado se transporta manualmente a la sección de pespunte.

4. *Pespunte:*

En esta sección, se imprime en la parte interna del calzado el número, modelo y lote de fabricación correspondientes. El forro se cose en zig-zag para evitar bordes y se unen la piel y el forro con pegamento para que no surjan arrugas y el zapato calce perfectamente. Después, se cose el forro con la piel, se corta el sobrante y se cosen con mucho cuidado los lados del calzado con la vista principal o puntera, para evitar deformaciones.

Dependiendo del modelo, se pega o cose una hebilla o adorno sobre lo marcado; también se cose a la planta del forro una etiqueta con la marca de la empresa.

5. *Transporte a la sección de troquelados (suajado):*

El material trabajado se transporta manualmente a la sección de troquelado.

6. *Troquelado (Suajado):*

Las suelas de cuero se cortan con unos cuchillos llamados suajes y según los moldes de los números de zapato requeridos (5 ½, 6 o 6 ½). Con la misma máquina, pero otras cuchillas, se troquelan las plantillas, ya que estas son de cartón de fibras comprimidas y que deben ir juntas en la parte interna de la horma. Con la misma máquina se troquelan los cascos y contrafuertes que son de un material llamado “celaste”, una fibra de cartón en láminas; y una vez troquelados se remojan en gasolina para que se ablanden y al secarse endurezcan un poco más; después, se les unta cemento y se pegan al corte; finalmente, se vuelven a humedecer a vapor para montarse de inmediato y que, al secar con la piel, se amolden a la horma perfectamente.

El casco se coloca en la punta del zapato, entre la piel y el forro; de igual forma se coloca el contrafuerte en el talón, por lo que al secarse el talón y la puntera están más duros que el resto del zapato. Todo esto para que no se arruguen las puntas ni se aflojen los talones.

Se troquelan las tapas de hule del tacón y, además, se liján los talones de la planta para evitar arrugas del montado sobre la horma.

7. Transporte a la sección de montaje:

El material trabajado se transporta manualmente a la sección de montaje.

8. Montaje de puntas, lados y talón:

Se fija la planta a la horma mediante tachuelas o grapas y se le pone pegamento a la planta para que al realizarse el montado se fije de inmediato. Se moja el casco de celaste con gasolina y se mete la puntera a una máquina que planchará el casco y le sacará las arrugas; la misma operación se realiza con el contrafuerte.

La punta del zapato se vaporiza a través de una máquina humedecida y se monta sobre la horma con un tirón, así la piel resiste y no se rompe o agrieta como sucedería si estuviera seca. Se montan los lados y talones a la horma, de preferencia con la máquina montadora para hacerlo con rapidez.

Se quintan las tachuelas o grapas utilizadas al inicio de esta sección, porque la horma se encuentra bien pegada y con el corte ya montado. Se quita o desvanece el borde natural originado por el montado de puntas para que no queden bordos.

9. Transporte a la sección de pegado:

El zapato se transporta manualmente a la sección de pegado.

10. Pegado y acabado de suelas

Ya montado en la horma y las suelas, el corte del zapato se raspa y carda (hacer surcos) para que absorban adecuadamente; el pegamento se le aplica con una brocha de cerdas de caballo. La suela y el corte se unen y se meten a una prensa hidráulica o neumática, manteniendo una presión constante durante unos segundos. Se rebaja el excedente de suela y se pinta el canto u orilla; después se pule la suela con una lija hasta que queda lisa para poder pintarla.

11. Transporte a fijado de tacón:

El zapato se transporta manualmente a la siguiente sección.

12. Preparado y forrado de tacón:

El tacón seleccionado en altura, ancho, forma y estilo se forra con la misma piel de la zapatilla en elaboración y se pega adecuadamente.

13. Transporte a fijado de tacón:

El tacón ya preparado se transporta manualmente a la sección de fijado de tacón.

14. Fijado de tacón:

En esta sección se integra y complementa el zapato, ya que el tacón se pega y se clava y se obtiene la forma de zapato de vestir de mujer.

15. Transporte a la sección de acabado:

El zapato se transporta manualmente a la sección de acabados.

16. Sección de acabado:

Se saca la horma del zapato, se rebajan las asperezas de los filos de la suela, se emparejan las tapas, se pintan los filos de la suela y el tacón, se cortan los excedentes del forro y, finalmente, se lava, pinta, lustra y pule el zapato.

17. Transporte a empaque y almacén:

El calzado se transporta manualmente al empaque final.

18. Empaque y almacén:

El calzado se empaqueta en cajas y se almacena para su distribución.

Relación insumo-producto

Los recursos que se van a utilizar para elaboración del calzado, son en su mayoría cueros naturales y fibras animales y textiles, también se debe contar con un cuero delgado o Badana (Piel de oveja) para el forro interior del calzado que es uno de los diferenciadores del producto.

Para la elaboración de la producción prevista, con base en las necesidades de mercados (Tabla No. 5), es necesario disponer, principalmente, de 165.000 dm² de cuero y 93.500 dm² de piel de oveja, para garantizar un producto con las características de calidad previstas en la promesa de valor propuesta.

Tabla 5. Matriz de insumos para producción

Materia Prima & Insumos	1 Par	Unidades	6.600 Pares	Unidades
<i>Cuero: corte</i>	30	dm ²	198000	dm ²
<i>Forro: piel de oveja</i>	17	dm ²	93500	dm ²
<i>Plantillas: forro</i>	3	dm ²	18000	dm ²
<i>Suela-Tacón</i>	300	gr/cuero	1980000	gr/cuero
<i>Planta</i>	1	Par	6600	Par
<i>Contrafuerte</i>	1	Par	6600	Par
<i>Casquillo</i>	1	Par	6600	Par
<i>Caja de cartón</i>	1	Pza	6600	Pza
<i>Tachuelas</i>	20	Pza	132000	Pza
<i>Clavos</i>	10	Pza	66000	Pza
<i>Pegante Industrial</i>	Según Modelo		Según Modelo	
<i>Hilo</i>				

Relación de proveedores principales

Como se mencionó en el capítulo de mercado, se tiene previsto abastecer el proyecto a través de la empresa Curtiembre del Valle, quienes manifestaron tener la disponibilidad de la materia prima clave; el cuero y la piel de oveja. Sin embargo en Colombia, las micro, pequeñas y medianas empresas disponen de proveedores de suelas, forros y corte de piel en las ciudades de Bogotá, Medellín, Cali y Bucaramanga, con nuevos actores de la zona caribe como Barranquilla y Montería.

En cuanto a las materias primas auxiliares, en cualquier ciudad del país se encuentran empresas que comercializan este tipo de productos. Del tipo del calzado y de la propuesta comercial dependen las necesidades de insumos y materias primas.

6.2 EQUIPOS Y MAQUINARIA DE PRODUCCIÓN DE CALZADO

La elección del equipo y maquinaria requerida, es uno de los factores más importantes para el inicio de operaciones de cualquier negocio, sobre todo si se trata de una micro o pequeño empresa, en virtud de los elevados requerimientos de capital que se presentan para la adquisición y puesta en operación de una planta estándar con capacidad para producir entre 100 y 500 pares/día.

En las condiciones actuales, se estima que el **costo total de inversión en maquinaria y equipo auxiliar supera los \$ 1.300 millones COP** (Ver Tablas No. 6 y 7). Entre maquinaria directa y equipo complementario.

Tabla 6. Relación de maquinaria requerida para una pequeña empresa

Equipo	Cant.	Vir./Unt. [\$ Millones COP]	Costo Aprox. [\$ Millones COP]
Máquina cortadora	2	126	252
Máquina de poste	2	6	12
Maquina cosido Zig-Zag	3	11	33
Máquina de coser plana	5	3	15
Máquina de asentar costuras	2	6	12
Máquina de montar puntas	2	45	90
Máquina de montar talones	2	51	102
Máquina de montar lados	2	23	46
Máquina de pegar suelas	2	83	166
Máquina de clavar tacones	1	30	30
Máquina de conformar talón	1	50	50
Máquina de cardar	1	20	20
Máquina de inyección de suela	1	305	305
TOTAL			1,133

Fuente: MAQUINARIA PARA CALZADO [en línea] disponible en:
<http://www.maquinariaparacalzado.com/>

Adicionalmente, existen unos costos conexos vinculados a la propiedad de una planta de fabricación de calzado que tiene que ver mantenimiento y actualización tecnológica de equipos.

Tabla 7. Equipo y herramienta complementaria

Equipo	Cant.	Vlr/Unt. [\$ Millones COP]	Costo Aprox [\$ Millones COP]
Juego de herramientas	5	0.2	1
Mesa de trabajo	10	1	10
Carretillas	5	0.3	2
1 Camión	1	120	120
Mobiliario y equipo de oficina	1	30	30
Tecnología	1	6.8	6.8
TOTAL			170

A través de los **software de diseño ZWCAD o SHOEMASTER**, se realiza el diseño, que es impreso para la elaboración del molde por piezas que se deben escalar por tallas y grabar en láminas de aluminio, continuando con la consecución de materiales y la selección de ellos y así con los moldes proceder a cortar. (Ver Tabla No. 8).

Tabla 8. Inversión en tecnología

Equipo	Cant.	Vlr/Unt. [\$ Millones COP]	Costo Aprox [\$ Millones COP]
Equipo de cómputo	1	2.5	2.5
Impresora multifuncional	1	0.5	0.5
Software Shoemaster	1	0.2	0.2
Software contable – Global soft	1	3.5	3.5
TOTAL			6.8

Determinar esta cifra es clave para establecer el mecanismo de producción, puesto que desde la perspectiva del plan de negocios se presentan limitaciones de

capital, así como de disponibilidad de financiamiento, aspectos que influyen de manera importante en la decisión compra de planta o tercerización de la producción.

6.2.1 Análisis de esquema de producción En la industria existe una marcada tendencia a la tercerización de procesos de producción en contraposición a la compra de maquinaria y equipo. Se utiliza la opción de tercerización (outsourcing)⁶⁸ en los casos de producción de calzado, transporte de producto y servicios dentro de la planta, camiones para manejo de materiales y equipo de oficina.

La tercerización tiene ventajas; evita desembolsos de capital de inversión, anula los gastos por servicio o mantenimiento y permite reducir los elevados costos de mano de obra. A continuación se presenta el análisis de riesgos realizado para determinar la decisión de compra o tercerización del proceso productivo de planta desde la propuesta del plan de negocios. Las variables tenidas en cuenta para la toma de decisión son:

Variables ventaja:

- Alta inversión en equipos e inventario de materias primas
- Seguridad en el abastecimiento de producto
- Volumen de ventas de empresa maquiladora
- Disponibilidad de respuesta a cambios repentinos en la demanda
- Cobertura a restricciones en caja y financiamiento con terceros

Variables desventaja:

- Baja competitividad respecto a otros competidores productores

⁶⁸ Proceso económico empresarial en el que una sociedad mercantil transfiere los recursos y las responsabilidades referentes al cumplimiento de ciertas tareas a una sociedad externa, empresa de gestión o subcontratista, que precisamente se dedica a la prestación de diferentes servicios especializados

- Posible conflicto por cliente con empresa maquiladora
- Posible pérdida en propiedad intelectual (diseños)
- Declinación en el consumo del mercado del maquilador
- Alta dependencia al maquilador

Análisis de variables para compra de maquinaria o tercerización de producción

El análisis de variables se realizó desde la perspectiva subjetiva de los posibles inversionistas del plan de negocios. Para el análisis se cuantificaron los riesgos de mayor impacto en la decisión de compra de maquinaria y/o en la tercerización de la producción e igualmente se realizó una medición de la mitigación de las variables. (Ver Gráfica No. 24). En síntesis, y luego de validada la información financiera del posible proveedor de maquila; la empresa **BONELLY LTDA.**,⁶⁹ se pudo establecer que esta empresa actualmente reporta ventas 4 veces mayores a las proyectadas en el plan de negocios (\$4.400 millones vs 1.061 millones), reduciendo riesgos como *el posible conflicto por clientes*, adicionalmente su mercados objetivo se encuentra en Colombia, República Dominicana y Perú, minimizando el impacto en el caso de la *declinación en el mercado del maquilador*, ya que estos, al igual que el canadiense, son relativamente estables y con un consumo creciente.⁷⁰ En cuanto a la *seguridad de abastecimiento*, el maquilador dispone de un sobrante de capacidad de producción de mil (1.000) pares de zapatos/mensuales. Esta variable genera una *alta dependencia al maquilador*, sin embargo, existen 41 empresas de calzado formalizadas con características similares a BONELLY LTDA en el Área Metropolitana de Bucaramanga,⁷¹ 5 de ellas cuentan con capacidad disponible para abastecer producción. Entre ellas;

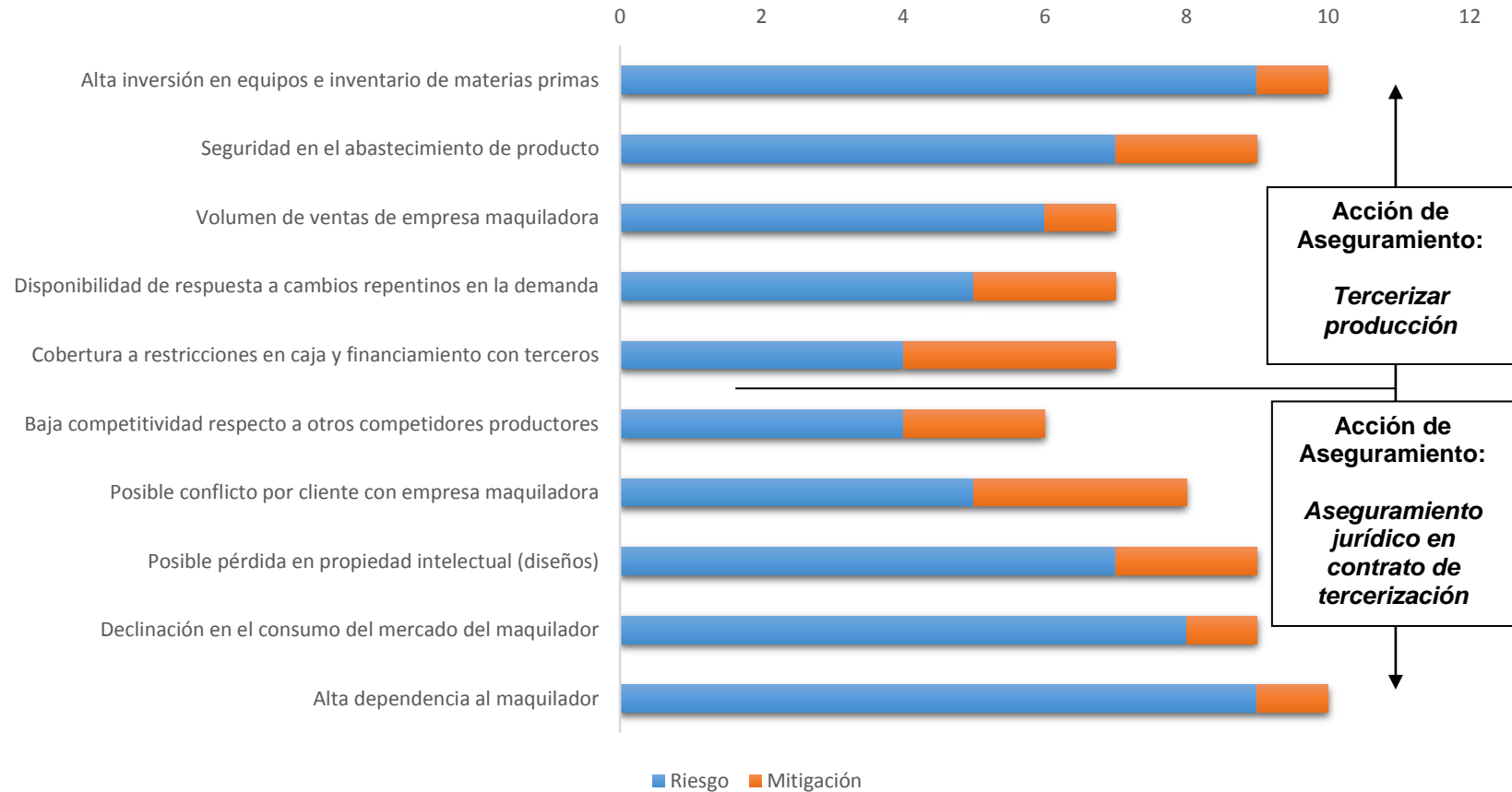
⁶⁹ INFORMACIÓN EMPRESAS Empresa Bonelly [en línea] disponible en: http://www.informacion-empresas.co/Empresa_BONELLY-LTDA.html

⁷⁰ Ibidem 69

⁷¹ CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA, Informe sectorial, 2014

Calzado Anaconda, Aristón Sport, Calzado Avianci, Calzado Comfoot y Calzado Inca.

Gráfica 24. Análisis de variables de decisión para producción



Los restantes riesgos en variables se minimizan ***tercerizando la producción y asegurando mecanismos jurídicos para evitar pérdidas de propiedad intelectual y asegurando la producción en el plazo establecido.***

6.3 PROCESO PRODUCTIVO APLICADO AL PLAN DE NEGOCIOS

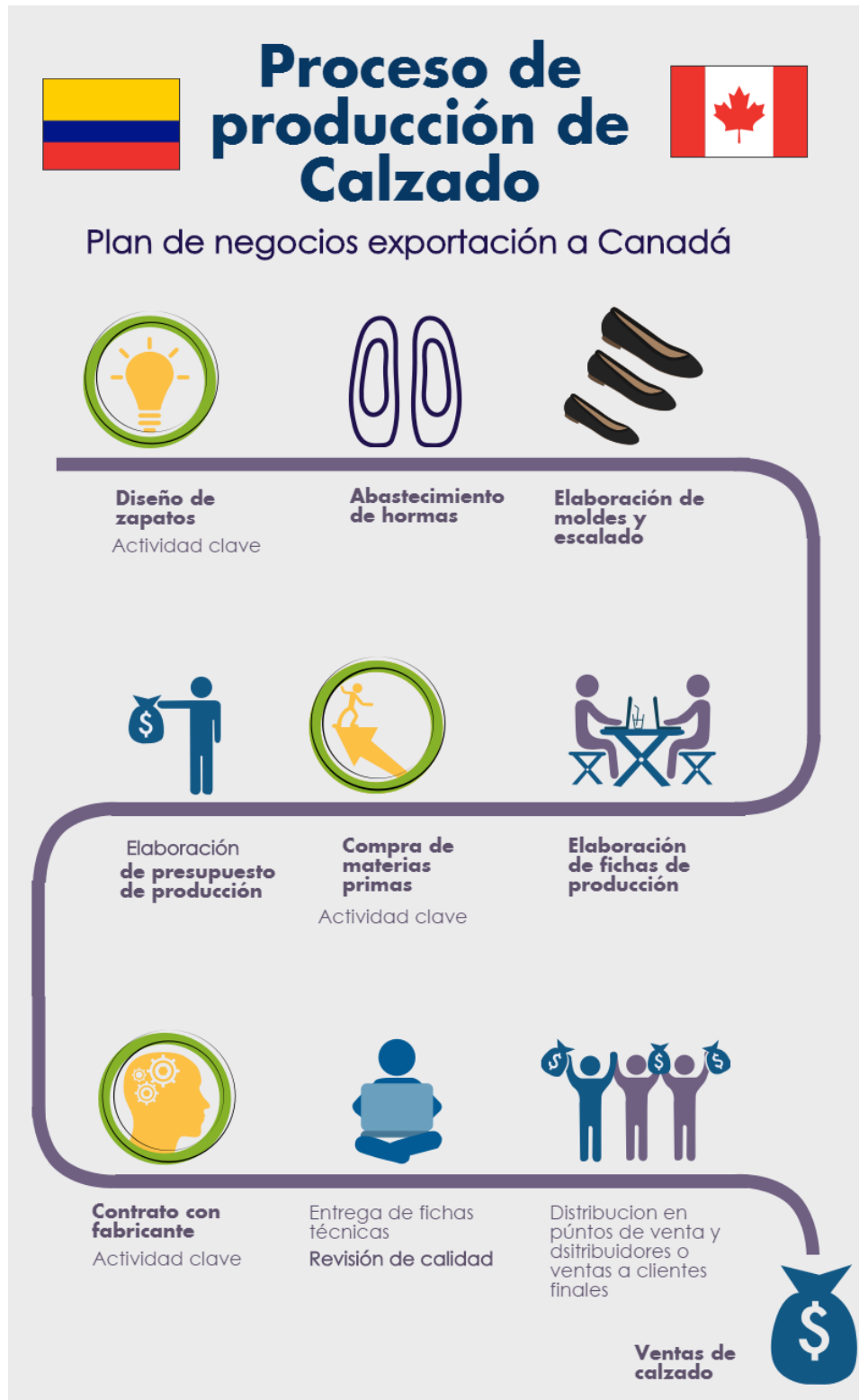
Una vez definido que **el proceso productivo será tercerizado**, es necesario identificar cuáles serán los requerimientos específicos de la empresa de acuerdo a las demandas del mercado. En ese sentido, es necesario contar con una oficina en la cual haya **espacios para el diseño, la administración, la contabilidad y la publicidad**, así que debe contar con equipos de oficina aptos para el diseño y archivos de office, software de diseño y contabilidad, muebles de oficina, como escritorios, sillas, papeleras, archivadores. La oficina debe contar con un espacio para el almacenamiento de materiales, productos y muestras.

La **oficina principal se encontrará en la ciudad de Bucaramanga**, ya que los dueños y creativos se encuentran radicados en la ciudad, por lo cual para tener un control total de los procesos productivos los proveedores y fabricantes se encuentran en la misma ciudad, generando la necesidad de incluir un servicio de transporte nacional y un espacio de almacenamiento en la ciudad de Vancouver, Canadá para la recepción y distribución del producto final.

El proceso productivo tendrá tres (3) pasos claves para garantizar la producción de acuerdo a la promesa de valor planteada. Estos son; **el diseño, la compra de materias primas y la distribución en puntos de ventas, distribuidores y almacenes**. (Ver Figura No. 9).

A pesar que el proceso productivo no será propio, en la visita al posible proveedor de materias primas y al maquilador, se pudo constatar que las materias primas no afectan el ecosistema o ambiente; en este último se utilizan máquinas especiales para coser el calzado que sólo utiliza la energía eléctrica que no afecta el entorno y se intenta tener el menor desperdicio posible con el corte de material adecuado y con los retazos que quedan, en su mayoría se realizan piezas de accesorios.

Figura 9. Proceso productivo aplicado



6.4 PLAN DE PRODUCCIÓN Y ABASTECIMIENTO

Con base en la información recopilada y teniendo en cuenta la producción prevista para el primer año de operación, que se planea iniciar a partir de julio de 2016, se presenta el plan de producción y el estimado de costos fijos de fabricación. (Ver Tablas No. 9 y 10).

Principales elementos del costo fijo de fabricación

Maquila: Corresponde al costo estimado de la elaboración del calzado definido en las fichas técnicas de producción. En este elemento es clave el control de calidad que debe realizarse en la fábrica, a través de revisiones físicas del producto terminado, para verificar limpieza, pegado y concordancia con el diseño entregado.

Materiales: Corresponde a los costos de materias primas, principalmente cuero y piel para el forro del calzado, que se debe suministrar al maquilador para la elaboración de los zapatos.

Empaques: Los empaques que se utilizan para el transporte del producto es suministrado por ***Empaques Cárdenas S.A.***, que son cajas en cartón Craft, reciclables y el empaque bolsa de tela no tejida estampada, con cinta satinada, de protección.

Marquillas: Las marquillas son elaboradas en cinta satinada color negro de 2cm, estampada en sublimación full color y son suministradas por Marquillas S.A. ubicados en la ciudad de Floridablanca.

Transporte: El envío a Canadá se realizará por vía aérea a través el servicio comercial disponible.

Tabla 9. Plan de producción mensual en cantidad

TIPO DE ZAPATOS	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Botas (Hombre-Mujer)	165	330	165	330	495	660	165	330	165	165	165	165
Sandalias (Mujer)	99	198	99	198	297	396	99	198	99	99	99	99
Zapatillas (Hombre)	66	132	66	132	198	264	66	132	66	66	66	66

Este plan de producción está previsto para el primer año de producción con una tasa de crecimiento del 3% anual para el horizonte de análisis del proyecto; 8 años.

Tabla 10. Costos de producción y abastecimiento mensual en miles \$COP

	Julio	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun
gastos fijos	2,904	5,808	2,904	5,808	8,712	11,616	2,904	5,808	2,904	2,904	2,904	2,904
	58,080											
Maquila	13,200	660	1,320	660	1,320	1,980	2,640	660	1,320	660	660	660
Materiales	33,000	1,650	3,300	1,650	3,300	4,950	6,600	1,650	3,300	1,650	1,650	1,650
Empaque	3,300	165	330	165	330	495	660	165	330	165	165	165
Marquilla	4,620	231	462	231	462	693	924	231	462	231	231	231
Transporte	3,960	198	396	198	396	594	792	198	396	198	198	198

6.5 INSTALACIONES: UBICACIÓN Y SERVICIOS AUXILIARES

La selección adecuada de la ubicación es un factor importante para el inicio de cualquier negocio, sobre todo si se trata de una micro o pequeña empresa, ya que el éxito o fracaso de ésta dependerá con frecuencia del sitio que se elija. Es importante resaltar que ***el esquema de comercialización estará fijado en tres (3) puntos: punto de venta, distribuidores y almacenes***

6.5.1 Criterios para la selección de la ubicación del negocio

Localización

La selección de la ubicación del negocio resultará de conjugar y evaluar los factores que se mencionan a continuación:

Pasos para la elección del punto de venta

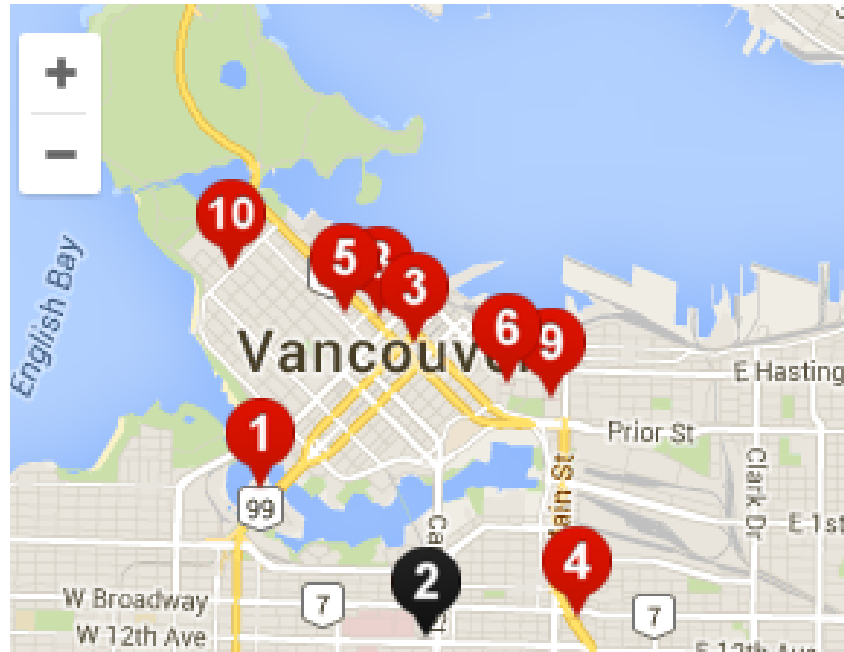
Existen tres pasos principales para definir la localización de una planta:

El primero paso es la elección del punto de venta o área general en que se ubicará el despacho a distribuidores y almacenes de calzado, la cual, comúnmente requiere del estudio de cinco factores:

- 1 Proximidad al mercado:** Se debe considerar la ubicación de los clientes potenciales, así como de los posibles canales de distribución, a fin de disminuir los costos. Existe 10 puntos en Vancouver que pueden resultar atractivos para la puesta del punto de venta. Se estima que el costo mensual del punto de venta es de \$1.500 CAD. (Ver Figura No. 10)

- 2 Proximidad a distribuidores y almacenes:** Los distribuidores y almacenes para el proceso de comercialización deben estar ubicados cerca de la fábrica, con el objeto de agilizar las entregas y reducir los costos de transporte.

Figura 10. Posibles puntos para puesta de local comercial



Fuente: YELP [en línea] disponible en: <http://www.yelp.es/>

- 3 Vías de comunicación y disponibilidad de medios de transporte:** La región en estudio cuenta con vías de comunicación (carreteras y metro) para el adecuado transporte del personal, materias primas y producto terminado, así como con la disponibilidad de empresas transportadoras de carga para la entrega del producto.
- 4 Servicios públicos y privados idóneos:** En la zona revisada existe constante abastecimiento de servicios públicos, internet, seguridad, con calefacción constante.

5 Condiciones climáticas favorables: Este factor es importante para cuantificar los costos de energía y, en general, contribuir a elevar la calidad de los bienes producidos.

El segundo paso, es la elección de la comunidad en particular, la cual debe contar con:

1 Mano de obra adecuada en número y tipo de especialidad requerida: Vancouver cuenta con población local e inmigrante disponible para la comercialización de calzado.

2 Escala de salarios que compiten con los pagados por otras compañías de la misma industria, en otra localidad: En promedio un vendedor de punto gana unos \$10.22 CAD/hora⁷² por un horario de atención de 10:00 am a 5:00 pm al día. El equivalente a unos \$2.000 CAD/mes

3 Cargas fiscales: El impuesto federal es el mismo en todo Canadá, no varía de provincia en provincia. Cualquier ingreso que se reciba hasta \$43.561 CAD paga el 15% de impuesto federal. Si el ingreso es por encima de ese monto está sujeto a tasas de impuestos más altas. Específicamente, la porción de ingresos entre \$43.561CAD y \$87.123CAD paga el 22%, entre \$87.123 CAD y \$135.054 CAD el 26% y por arriba de \$ 135.054 CAD los ingresos se pechan al 29%⁷³.

4 Condiciones de consumo de la comunidad: Un factor útil a considerar es el desarrollo de una plataforma electrónica de comercialización que puedan llegar

⁷² CANADÁ EN LAS AMÉRICAS Que salario ganaría usted en un trabajo en Canadá [en línea] disponible en: <http://canadaenlasamericas.com/%C2%BFque-salario-ganaria-usted-en-un-trabajo-en-canada/>

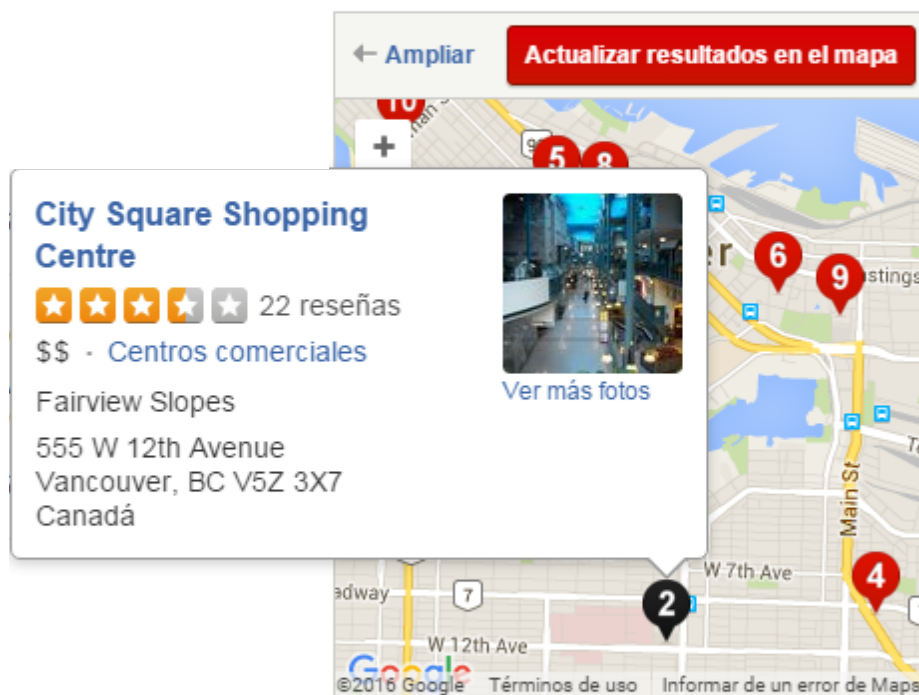
⁷³ EL ANALISTA FINANCIERO Cuanto se paga de impuesto en Toronto [en línea] disponible en: http://elanalistafinanciero.blogspot.com.co/2013/08/cuanto-se-paga-de-impuestos-en-toronto_17.html

a más clientes en la comunidad, por lo que deberá desarrollarse un sitio permanente para la actualización y oferta del calzado. Se estima que el costo sea de \$2 Millones COP/mes.

El tercer paso es la elección del sitio exacto de localización del punto de venta y el punto de distribución. El punto de venta estará ubicado en la comunidad de Vancouver; es decir, después de tomar en cuenta los puntos anteriores se procederá a la elección del lugar pertinente. (Ver Figuras No. 11 y 12).

El punto de despacho de la producción estará ubicado en Bucaramanga, Santander, en el barrio San Francisco, cerca al punto de maquila.

Figura 11. Ubicación del punto de venta



Fuente: YELP [en línea] disponible en: <http://www.yelp.es/>

Figura 12. Microlocalización del punto de venta



Fuente: YELP [en línea] disponible en: <http://www.yelp.es/>

7. ESTUDIO ADMINISTRATIVO - LEGAL

El estudio administrativo, define la estructura administrativa requerida para el desarrollo del plan de negocios, definiendo además las inversiones y costos operacionales vinculados al producto.

Dentro de la estructura administrativa es necesario considerar los siguientes aspectos:

- Definición del personal necesario para llevar a cabo la gestión.
- Personal operativo mínimo requerido (tercerizado)
- Categorización del personal – organigrama
- Normas y política de distribución de utilidades

Dentro de la estructura legal es necesario considerar los siguientes aspectos:

- Constitución de empresa y aspectos legales
- Legislación vigente que regula la actividad económica y la comercialización de los productos
- Requisitos del etiquetado del calzado
- Requisitos sobre materiales
- Requerimientos legales en Canadá

7.1 PERSONAL REQUERIDO PARA EL PLAN DE NEGOCIOS

El personal requerido para la puesta en operación de la propuesta comercial del plan de negocios es el siguiente:

Gerente – Representante Legal: Propietario, encargado del manejo general de la empresa, definir los lineamientos corporativos, planear las metas de corto y largo plazo, realizar evaluaciones periódicas al cumplimiento de las funciones, hacer que se ejecuten correctamente y analizar resultados y negociar con proveedores, clientes corporativos y manejo de las finanzas.

Diseñador y desarrollador de producto: Es el creativo de la empresa, diseña, busca materiales, está al tanto de las tendencias y las exigencias del mercado, está presente durante el proceso productivo cerciorándose de la calidad y acabados finales de cada producto.

Representante comercial: Es quien está en busca constante de nuevos negocios y quien tiene contacto directo con los clientes voz a voz y con distribuidores, y genera las estrategias comerciales.

Secretaria: Persona encargada de prestar asistencia al gerente en toda la gestión administrativa del negocio.

Vendedor de punto: Persona de apoyo encargada de realizar ventas en el punto comercial ubicado en Canadá.

Se tiene previsto desarrollar un plan de capacitación en cuanto a mercadeo, moda y tendencias; para así poder brindar al consumidor final un producto de excelente calidad, que le satisfaga sus necesidades, además de la buena atención pre y postventa a través de entidades como ACICAM y CDP del Calzado. También a cada uno de los miembros activos se le brindan todas las prestaciones legales establecidas por el gobierno.

Necesidades y categorías de personal

El desarrollo óptimo de la empresa requiere de una selección adecuada del personal que en ella participará.

Es imprescindible conocer las especialidades y habilidades requeridas con objeto de cumplir cabalmente con todas las actividades que se necesitan para lograr los propósitos del negocio.

7.2 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

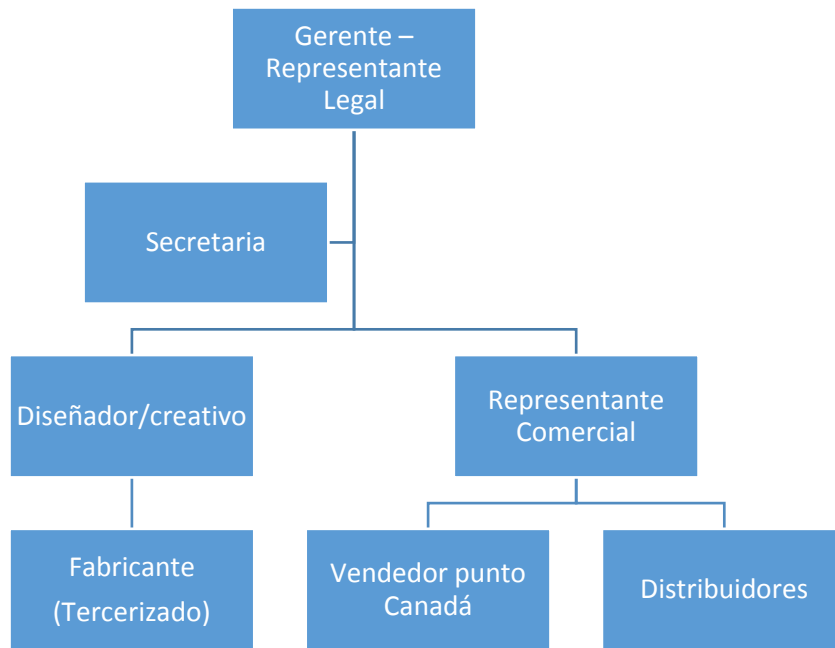


Tabla 11. Categorización del personal requerido

Rol/Cargo/ Cantidad	Proceso/ Funciones	Experiencia Requerida	Salario Mensual [\$COP]
Gerente – Representante Legal: 1	Gestión integral del negocio: compras de materia prima, contrato maquila	5 años	4.500.000
Diseñador /creativo: 1	Diseño de Producto Calidad de Producción	3 años	3.500.000
Representante Comercial: 1	Dirección de la comercialización de productos: empaques, marquillas transporte y distribución de calzado	3 años	3.000.000
Vendedor punto Canadá: 1	Comercialización en punto de venta en Canadá	1 año	4.800.000
Secretaria: 1	Asistencia al gerente en labores administrativas	6 meses	1.500.000

Nota: Los sueldos o salarios mensuales señalados son sólo referenciales y pueden variar debido a que parte de los empleados corresponden al equipo emprendedor. Los valores consignados corresponden al primer semestre de 2016.

7.3 CONSTITUCIÓN DE EMPRESA Y ASPECTOS LEGALES

En el marco legal, la empresa o marca que es la meta del Plan de Negocios, es importante tener en cuenta que los aspectos a tratar son varios para contar con la seguridad de estar al día en asuntos legislativos, entre los cuales hay que empezar por los concernientes a la constitución de la empresa para la cual el primer paso a seguir es la verificación del nombre o razón social en los puestos de las sedes de Cámara de Comercio de Bucaramanga.

Una vez aprobado el nombre se debe realizar el registro después de haber decidido el tipo de empresa o la figura bajo la cual se trabajará, que para el caso se registrará en Colombia como sociedad por acciones simplificada S.A.S. (Ver Anexo 2).

Como paso a seguir es necesario realizar el registro de la matrícula mercantil “Sociedades Comerciales” y el registro en la Cámara de Comercio, en la cual va a estar radicada la dirección de la empresa en Colombia. Con los documentos en regla se puede obtener el número de identificación tributaria (NIT), el cual es necesario para identificarse en el desarrollo de las actividades comerciales, para lo cual también se debe contar con RUT y así adquirir numeración de facturas en caso de ser necesarias cuando se establezcan espacios comerciales y transacciones de tipo comercial económicas significativas.

Igualmente, se debe tener en cuenta que cuando se tiene personal contratado, es necesario realizar la vinculación legal requerida, para esto es indispensable la afiliación a la aseguradora de riesgos laborales (ARL), régimen de seguridad social, fondo de pensiones y cesantías y los aportes parafiscales.

En el momento de tomar la decisión de abrir un establecimiento comercial, aun cuando sea netamente de exportación, es necesario conocer los costos de apertura tener en cuenta varias normas y diligencias para su apertura de una manera segura y adecuada para evitar sanciones y sellamientos por parte de los entes de control en Bucaramanga.

7.4 LEGISLACIÓN VIGENTE QUE REGULA LA ACTIVIDAD ECONÓMICA Y LA COMERCIALIZACIÓN DE CALZADO⁷⁴

Para la fabricación y distribución de calzado y algunos artículos de cuero y sucedáneos en Colombia hay varias reglamentaciones que se basan en suministros, calidad, buenas prácticas y comercialización. Todos los fabricantes colombianos de calzado y los exportadores están en la obligación de incorporar la etiqueta en el calzado que se quiera vender en Colombia. Esto incluye puntos de

⁷⁴ ACICAM. el cuero y sus manufacturas. [en línea] disponible en: [http://: www.acicam.org](http://www.acicam.org).

venta de fabricantes, exportaciones, almacenes especializados, almacenes de cadena, grandes superficies e incluso calzado que se vende puerta a puerta. La norma será vigilada por la Superintendencia de Industria y Comercio, en su defecto, por la Alcaldía Municipal.

Ministerio de Comercio Industria y Turismo Resolución Número 0933 De 2008

“Por la cual se expide el reglamento Técnico sobre etiquetado de Calzado y algunos Artículos de Marroquinería y se derogan las Resoluciones 0510 de 2004 y 1011 de 2005”

ARTÍCULO 5.- Requisitos del etiquetado de los bienes: Teniendo en cuenta el literal e) del Artículo 2º del Decreto 2269 y de 1993 y el literal c) del numeral 3º del Artículo 9º de la Decisión 562 de la Comisión de la Comunidad Andina, la información veraz y completa suministrada por los fabricantes en Colombia y los importadores, y las demás prescripciones contenidas en el presente reglamento Técnico, serán de obligatorio cumplimiento para el calzado y los artículos de marroquinería objeto de este Reglamento Técnico, tanto en fabricación nacional e importados, previamente a su comercialización en Colombia.´

Condiciones generales:

Todo el calzado y los artículos de marroquinería objetos de este Reglamento Técnico, deberán tener la información que se indica en el presente reglamento, dicha información deberá presentarse en idioma castellano.

La etiqueta deberá ser legible y colocada en un sitio visible cuando el producto no está siendo usado. Las dimensiones de la letra del texto deberán permitir la comprensión de la información que contenga la etiqueta de simple vista.

La información requerida en este reglamento deberá ser estampada, cosida, adherida, sujeta, impresa o grabada. La información en la etiqueta deberá ser cierta y no inducirá a error o engaño al consumidor. Esta obligación estará a cargo de los productores e importadores de los productos objeto de este Reglamento Técnico.

La prueba del cumplimiento del presente Reglamento Técnico estará a cargo del importador, fabricante o expendedor y en ningún caso a cargo de la entidad de control o del consumidor final del producto.

7.5 REQUISITOS DEL ETIQUETADO DEL CALZADO

Requisitos específicos del etiquetado del calzado: El etiquetado deberá contener la siguiente información:

Información sobre los materiales:

Para el calzado: En la etiqueta se indicará la información sobre la composición del calzado, tal como se establece en el numeral v. del presente Reglamento Técnico, y con arreglo a las siguientes prescripciones:

La etiqueta llevará información sobre la composición de las tres partes principales del calzado según se ilustra en la Figura No. 13, que hace parte integrante del presente reglamento a saber:

- a. Capellada
- b. Forro
- c. Suela

Figura 13. Reglamento técnico etiquetado de calzado



Figura No 2. Pictogramas

IDENTIFICACIÓN TEXTUAL	PICTOGRAMA
Cuero Natural Cuero Regenerado	
Cuero Charolado Cuero Revestido Cuero Metalizado	
Materia Textil	
Materias Plásticas Otros Materiales	

Fuente: Resoluciones 0510 de 2004 y 1011 de 2005

La composición del calzado deberá indicarse con arreglo a las disposiciones, mediante indicaciones textuales o el símbolo que designen de manera genérica o específica los materiales utilizados en la elaboración del calzado, de conformidad con la Figura No. 13, siempre y cuando la forma de designación del material no se preste para inducir a error o engaño al consumidor.

En el caso de la capellada la determinación de los materiales, teniendo en cuenta las disposiciones consignadas, se hará sin tener en cuenta los accesorios o refuerzos tales como ribetes, protectores de tobillos, adornos, hebillas, orejas, anillos para ojete o dispositivos análogos.

8. ANÁLISIS FINANCIERO

El análisis financiero, es la última etapa del plan de negocios ya que cuantifica los beneficios y costos monetarios de llevarse a cabo el proyecto.

Su objetivo consiste en sistematizar la información de carácter financiero de los estudios anteriores para así determinar la rentabilidad del proyecto. Para esto se utiliza la estructura de flujo de caja proyectado, para el periodo de tiempo que se considera relevante para la evaluación del proyecto.

El flujo de caja contiene los siguientes elementos; inversión inicial requerida para poner en marcha el plan de negocios, ingresos y egresos de la operación, así como los tiempos de facturación y el análisis de resultados de variables financieras.

Debido a la naturaleza del negocio (comercialización del calzado) y a la alta expectativa de generación inmediata de caja, el horizonte de análisis planteado es de 12 meses y 8 años.

8.1 INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS

La inversión en activos fijos, inventario inicial de producto y gastos de constitución de la empresa (amortizables), son **las inversiones iniciales requeridas**. **Se estima que el valor total de estas inversiones sea de \$ 68.500.000 COP.** (Ver Tabla No. 12).

Obras e instalaciones: Consiste en las adecuaciones del cableado y puntos de red de las instalaciones de la oficinas en Bucaramanga y del punto comercial en Vancouver; \$ 5.000.000 COP.

Tabla 12. Inversiones fijas (miles \$COP)

		valor compra
4.2	activos (compra)	26,800
	Terrenos, edificios y locales	0
	Obras e instalaciones	5,000
	Maquinaria y equipos	0
	Publicidad	5,000
	Mobiliario y enseres	10,000
	Equipos informáticos	6,800
	Inmovilizado y deposito	0
4.3	activos en leasing	30,000
	Terrenos, edificios y locales	30,000
	TOTAL ACTIVOS	56,800
		PREVIOS
1.1	stock inicial	1,000
	Stock inicial	1,000
		PREVIOS
1.2	gastos amortizables	10,700
		10,700
	Notaría	200
	Asesorías	2,000
	Legalizaciones	1,000
	Impuestos y varios	500
	Alquileres Previos	1,000
	Diseño Marcas	3,000
	Registros	3,000

Publicidad: Se tiene planeado realizar el diseño de marca, así como el de la plataforma de comercio electrónico con MAD Agencia, en la ciudad de Bucaramanga. La inversión estimada es de \$ 5.000.000 COP.

Mobiliario y enseres: Tanto para la oficina de Bucaramanga, como el punto de venta en Canadá, se estima una inversión de \$10.000.000 COP en mobiliario moderno para atender a clientes en punto de venta y posibles representantes comerciales extranjeros en las oficinas locales.

Equipos informáticos: Corresponde a equipos de cómputo y software para el manejo contable y diseño de calzado, especificados en la Tabla No.8.

Terrenos, edificios y locales: Teniendo en cuenta el centro comercial donde se ubicará el punto de venta en Vancouver, es necesario realizar una importante inversión en la adecuación y decoración, con el objetivo de hacer un ambiente agradable para los clientes. Se estima que la inversión en adecuaciones ronde los \$10.000 CAD, unos \$25 millones COP, más las inversiones requeridas en local de Bucaramanga.

8.2 INGRESOS, COSTOS Y GASTOS PREVISTOS PRIMER AÑO

Se tiene previsto unas ventas totales por valor de \$ 1.062.600.000 COP por concepto de comercialización de los 6.600 pares de zapatos, de los cuales se espera que el 1%⁷⁵ sean devoluciones, garantías o similares, dejando un **ingreso neto de \$ 1.051.974.000** (Ver Tabla No. 13).

⁷⁵ FAO Análisis financiero y preparación de recomendaciones [en línea] disponible en: <http://www.fao.org/docrep/008/a0323s/a0323s09.htm>

Respecto a los **gastos totales, se proyecta que asciendan a \$ 659.806.000 COP**. Por concepto de costos de producción \$ 110.679.000 COP entre fijos y variables, \$ 265.740.000 en gastos de personal, \$ 169.397.000 COP en gastos de marketing y ventas, \$ 113.990.000 en gastos generales y administración.

Se espera amortizar en el primer año de operación \$ 21.060.000 COP.

Tabla 13. Relación de ingresos y gastos del proyecto (Miles COP)

INGRESOS	Total	%	Julio	Agosto	Septiem	Octubre	Noviem	Diciem	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
ventas	1,062,600		53,130	106,260	53,130	106,260	159,390	212,520	53,130	106,260	53,130	53,130	53,130	53,130
menos venta	-10,626	-1.0%	-531	-1,063	-531	-1,063	-1,594	-2,125	-531	-1,063	-531	-531	-531	-531
venta neta total	1,051,974	99.0%	52,599	105,197	52,599	105,197	157,796	210,395	52,599	105,197	52,599	52,599	52,599	52,599
insolvencias														
ingresos netos	1,051,974	99.0%	52,599	105,197	52,599	105,197	157,796	210,395	52,599	105,197	52,599	52,599	52,599	52,599
GASTOS														
existencias														
iniciales	1,000		1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
compras	210,395	20.0%	10,520	21,039	10,520	21,039	31,559	42,079	10,520	21,039	10,520	10,520	10,520	10,520
finales	1,000				1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
producción/servicio	110,679	10.5%	5,534	11,068	5,534	11,068	16,602	22,136	5,534	11,068	5,534	5,534	5,534	5,534
variables	52,599	5.0%	2,630	5,260	2,630	5,260	7,890	10,520	2,630	5,260	2,630	2,630	2,630	2,630
fijos	58,080	5.5%	2,904	5,808	2,904	5,808	8,712	11,616	2,904	5,808	2,904	2,904	2,904	2,904
personal	265,740	25.3%	22,145	22,145	22,145	22,145	22,145	22,145	22,145	22,145	22,145	22,145	22,145	22,145
comisiones														
salarios previos														
producción/servicio	151,620	14.4%	12,635	12,635	12,635	12,635	12,635	12,635	12,635	12,635	12,635	12,635	12,635	12,635
marketing/ventas	114,120	10.8%	9,510	9,510	9,510	9,510	9,510	9,510	9,510	9,510	9,510	9,510	9,510	9,510
administración/DG														
marketing y vtas	169,397	16.1%	6,360	14,620	9,360	27,120	19,880	25,139	10,360	16,620	9,360	11,860	9,360	9,360
publicidad y promoción	48,000	4.6%		3,000	3,000	14,000	3,000	3,000	4,000	5,000	3,000	4,000	3,000	3,000
otros gastos marketing	3,000	0.3%				1,500						1,500		
gastos de ventas	13,200	1.3%	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100
variables	105,197	10.0%	5,260	10,520	5,260	10,520	15,780	21,039	5,260	10,520	5,260	5,260	5,260	5,260
generales y adm	113,990	10.8%	8,700	8,090	12,090	8,090	8,180	12,140	8,090	8,090	12,180	8,090	8,140	12,110
Alquileres	68,400	6.5%	5,700	5,700	5,700	5,700	5,700	5,700	5,700	5,700	5,700	5,700	5,700	5,700
Servicios	6,490	0.6%		590	590	590	590	590	590	590	590	590	590	590
Uniformes	140	0.0%					70				70			
Material Oficina	160	0.0%					20	50			20		50	20
Impuestos Mpal	1,000	0.1%	1,000											
Transportes	12,000	1.1%	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Viajes y varios	12,000	1.1%			3,000			3,000			3,000			3,000
Contador	8,800	0.8%		800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800
Renta de vehiculo	4,000	0.4%			1,000			1,000			1,000			1,000
Asesoría Juridica	1,000	0.1%	1,000											
Otro (tres)														
total gastos	659,806	62.7%	42,739	55,923	49,129	68,423	66,806	81,560	46,129	57,923	49,219	47,629	45,179	49,149
EBITDA														
ebitda	392,168	37.3%	9,860	49,275	3,470	36,775	90,990	128,835	6,470	47,275	3,380	4,970	7,420	3,450
amortizaciones	21,060	2.0%	1,755	1,755	1,755	1,755	1,755	1,755	1,755	1,755	1,755	1,755	1,755	1,755
ebit	371,108	35.3%	8,105	47,520	1,715	35,020	89,235	127,080	4,715	45,520	1,625	3,215	5,665	1,695

8.2.1 Costos y gastos fijos de producción La estructura de costos directa de producción está conformada por los costos maquila (23%), materiales (57%), empaque (6%), marquilla (8%) y transporte (7%) y asciende a \$ 58.080.000 COP anuales, mientras que los gastos generales y de administración suman \$ 113.990.000 COP.

Tabla 14. Costos y gastos fijos de producción (Miles COP)

2.1	costos y gastos fijos	2,904	5,808	2,904	5,808	8,712	11,616	2,904	5,808	2,904	2,904	2,904	2,904	
	▼ Pon el concepto	58,080	▼ Pon mes a mes el importe previsto de gasto.											
23%	Maquila	13,200	660	1,320	660	1,320	1,980	2,640	660	1,320	660	660	660	
57%	Materiales	33,000	1,650	3,300	1,650	3,300	4,950	6,600	1,650	3,300	1,650	1,650	1,650	
6%	Empaque	3,300	165	330	165	330	495	660	165	330	165	165	165	
8%	Marquilla	4,620	231	462	231	462	693	924	231	462	231	231	231	
7%	Transporte	3,960	198	396	198	396	594	792	198	396	198	198	198	
			Julio	Agosto	Septiem	Octubre	Noviem	Diciem	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
2.2	costos y gastos variables en %	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	
	▼ Pon el concepto	5.00%	▼ Pon mes a mes el % previsto de gasto sobre el total de las ventas.											
	ACICAM	5.00%	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	

Tabla 15. Gastos generales y de administración (Miles COP)

gastos generales	8,700	8,090	12,090	8,090	8,180	12,140	8,090	8,090	12,180	8,090	8,140	12,110
▼ Pon el CAPITULO y el concepto	113,990	▼ Pon mes a mes el importe previsto de gasto.										
Alquileres	68,400	5,700	5,700	5,700	5,700	5,700	5,700	5,700	5,700	5,700	5,700	5,700
Local Colombia	24,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
Local Canadá	44,400	3,700	3,700	3,700	3,700	3,700	3,700	3,700	3,700	3,700	3,700	3,700
Servicios Públicos	6,490		590	590	590	590	590	590	590	590	590	590
Uniformes	140					70				70		
Material Oficina	160					20	50			20		50
Impuestos Mpal	1,000	1,000										
Impuestos Mpal	1,000	1,000										
Transportes	12,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Mensajería Nacional	6,000	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Mensajería Canadá	6,000	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Viajes y varios	12,000			3,000			3,000			3,000		3,000
Contador	8,800		800	800	800	800	800	800	800	800	800	800
Medio tiempo	8,800		800	800	800	800	800	800	800	800	800	800
Renta de vehículo	4,000			1,000			1,000			1,000		1,000
Renting Vehículo Canadá	4,000			1,000			1,000			1,000		1,000
Asesoría Jurídica	1,000	1,000										
Contratos Maquila	1,000	1,000										

8.2.2 Costos de personal directo y de ventas Se tiene previsto que el costo de personal directo en el año, sea de \$151.620.000 COP y que el personal de ventas sea de \$ 114.120.000 COP. Resaltado que el costo más alto en salario, sean el del vendedor del punto en Canadá debido a que el salario es en dólares canadienses.

Tabla 16. Cantidad personal directo y de ventas (Miles COP)

1 Personal de producción o prestación del servicio														
			▼ Pon el número de personas (NO importes) que ocuparán este puesto cada mes ▼											
Empleo o puesto de trabajo	Salario Mes	%SCE	Julio	Agosto	Septiem	Octubre	Noviem	Diciem	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Dirección			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Gerente - Representante Legal	4,500	33.0%	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Personal Fijo			2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Diseñador y Desarrollador de Prod.	3,500	33.0%	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Secretaria	1,500	33.0%	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
		0.0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		0.0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Hay más filas disponibles: (1) Desprotege la Hoja (Menú Herramientas Proteger/Desproteger) (2) Muéstralas: Menú Formato/Filas/Mostrar.														
Personal NO Fijo			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		0.0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		0.0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Hay más filas disponibles: (1) Desprotege la Hoja (Menú Herramientas Proteger/Desproteger) (2) Muéstralas: Menú Formato/Filas/Mostrar.														
2 Personal de Marketing y Ventas														
			▼ Pon el número de personas (NO importes) que ocuparán este puesto cada mes ▼											
Empleo o puesto de trabajo	Salario Mes	%SCE	Julio	Agosto	Septiem	Octubre	Noviem	Diciem	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Dirección			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Represetante Comercial	3,000	33.0%	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	0	0.0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Personal Fijo			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Vendedor Punto	4,800	15.0%	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
		0.0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		0.0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

8.2.3 Costos de marketing, ventas y financieros Debido a que los esfuerzos de la empresa están enfocadas en las ventas, se estima que es necesario invertir \$169.397.000 COP en toda la plataforma comercial, esto involucra los rubros descritos en la Tabla No. 17. Adicionalmente es necesario tener en cuenta los costos financieros en que se incurriría, los cuales suman \$ 360.000 COP al año.

Tabla 17. Costos de Marketing, ventas y financieros

6 gastos de marketing y ventas		Julio	Agosto	Septiem	Octubre	Noviem	Diciem	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
3.1 publicidad y promoción		22,000	3,000	3,000	14,000	3,000	3,000	4,000	5,000	3,000	4,000	3,000	3,000
▼ Pon el concepto	70,000	▼ Pon mes a mes el importe previsto de gasto.											
Plataforma E-commerce	24,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
Acceso bases de datos	5,000	5,000											
Catálogo Virtual	4,000				1,000			1,000			1,000		
Catálogo Físico	6,000	3,000			3,000								
Exhibiciones	10,000	5,000			5,000								
Ambientación	3,000	3,000											
Muestras	6,000	2,000			2,000				2,000				
Servicio Post.	12,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
3.2 otros gastos marketing					1,500							1,500	
▼ Pon el concepto	3,000	▼ Pon mes a mes el importe previsto de gasto.											
Capacitación Colombia	1,000				500							500	
Capacitación Canada	2,000				1,000							1,000	
3.3 gastos de ventas		1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100
▼ Pon el concepto	13,200	▼ Pon mes a mes el importe previsto de gasto.											
Punto de Venta	6,000	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Distribuidor	3,600	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
Almacenes	3,600	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
3.4 gastos variables en %		10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%
▼ Pon el concepto	10.00%	▼ Pon mes a mes el % previsto de gasto sobre el total de las ventas.											
Comision Distribuidores	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%
8 financieros y extraordinarios													
5.1 gastos financieros		70	10	10	70	10	10	70	10	10	70	10	10
▼ Pon el concepto	360	▼ Pon mes a mes el importe previsto de gasto.											
GMF 4*1000	120	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Cuota de Manejo	240	60			60			60			60		60

8.2.4 Capital de Trabajo Requerido La evolución del capital de trabajo requerido por el proyecto tiene una tasa media de crecimiento mensual, durante los primeros seis meses del año del 11%, que se traduce en unas necesidades permanentes de inventario de producto, principalmente en los meses de mayor consumo periodo durante el cual se estiman las mayores ventas.

Tabla 18. Capital de trabajo proyecto 1er año de operación (Miles COP)

Meses	Julio	Agosto	Sept	Octubre	Nov	Dic	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
FONDO DE MANIOBRA	267,493	293,343	286,198	300,116	355,075	435,467	431,115	455,065	447,834	442,057	438,665	406,694

8.3 EBITDA PARA EL PRIMER AÑO

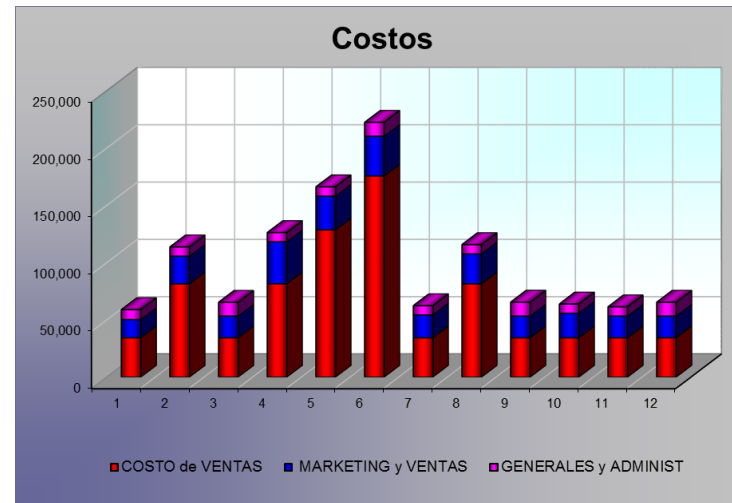
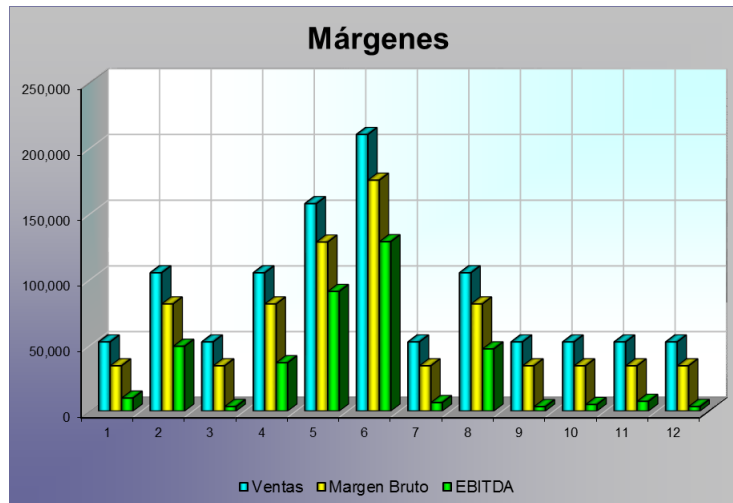
La principal herramienta de análisis de resultados que se utiliza en el plan de negocios es el *EBITDA - Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization (beneficio antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones)*.⁷⁶ Este parámetro financiero determina las ganancias o la utilidad obtenida por el negocio en un periodo determinado, estableciendo la factibilidad de un proyecto, independientemente de la gestión financiera, ya que no tiene en cuenta los gastos, los impuestos y demás costos contables que no implican salida efectiva de dinero, como las depreciaciones y las amortizaciones.

⁷⁶ WIKIPEDIA ENCICLOPEDIA LIBRE. Ebitda [en línea] disponible en: <https://es.wikipedia.org/wiki/Ebitda>

En la Tabla No. 19 se aprecia que el **EBITDA estimado en el primer año es de \$392.168.000 COP**, con una tendencia positiva durante todo el año y con un crecimiento máximo en los meses de octubre, noviembre y diciembre donde se esperan las mayores ventas por la temporada de “acción de gracias” y navidad.

Tabla 19. Evolución del EBITDA (Miles COP)

INGRESOS	Total	%	Julio	Agosto	Septiem	Octubre	Noviem	Diciem	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
ingresos netos por ventas	1,051,974		52,599	105,197	52,599	105,197	157,796	210,395	52,599	105,197	52,599	52,599	52,599	52,599
COSTO de VENTAS	262,299	24.9%	18,169	23,703	18,169	23,703	29,237	34,771	18,169	23,703	18,169	18,169	18,169	18,169
consumo														
costos prod/servicio	110,679	10.5%	5,534	11,068	5,534	11,068	16,602	22,136	5,534	11,068	5,534	5,534	5,534	5,534
personal p/s	151,620	14.4%	12,635	12,635	12,635	12,635	12,635	12,635	12,635	12,635	12,635	12,635	12,635	12,635
Margen Bruto	789,675	75.1%	34,430	81,495	34,430	81,495	128,559	175,624	34,430	81,495	34,430	34,430	34,430	34,430
MARKETING y VENTAS	283,517	27.0%	15,870	24,130	18,870	36,630	29,390	34,649	19,870	26,130	18,870	21,370	18,870	18,870
personal sal/comisiones	114,120	10.8%	9,510	9,510	9,510	9,510	9,510	9,510	9,510	9,510	9,510	9,510	9,510	9,510
publicidad y promoción	48,000	4.6%		3,000	3,000	14,000	3,000	3,000	4,000	5,000	3,000	4,000	3,000	3,000
otros ventas y marketing	121,397	11.5%	6,360	11,620	6,360	13,120	16,880	22,139	6,360	11,620	6,360	7,860	6,360	6,360
GENERALES y ADMINIST	113,990	10.8%	8,700	8,090	12,090	8,090	8,180	12,140	8,090	8,090	12,180	8,090	8,140	12,110
personal gen/admin														
gastos generales	113,990	10.8%	8,700	8,090	12,090	8,090	8,180	12,140	8,090	8,090	12,180	8,090	8,140	12,110
EBITDA	392,168	37.3%	9,860	49,275	3,470	36,775	90,990	128,835	6,470	47,275	3,380	4,970	7,420	3,450



8.4 CAPITAL SOCIAL E INVERSIÓN INICIAL

Para el desarrollo del proyecto, se tiene previsto que el equipo fundador invierta \$ 120.000.000 COP (54,55%) y que se gestione a través de terceros \$ 100.000.000 COP (45,45%) adicionales, para conformar un capital social de \$220.000.000 COP. Igualmente se acudirá a un crédito bancario de largo plazo, para la consecución de \$ 100.000.000 COP adicionales requeridos para soportar las necesidades de caja del negocio, a una tasa de interés efectiva del 13.7%. Estas inversiones conforman **el presupuesto inicial del proyecto el cual asciende a \$ 320.000.000 COP.** (Ver Tabla No. 20).

Tabla 20. Capital social e inversión inicial del proyecto

1	Necesidad de fondos					
1.1	Saldo mínimo Tesorería (actual)	19,929	◀ Saldo mínimo que EN ESTE MOMENTO tiene la tesorería			
1.2	Reservas y otros fondos necesarios	200,000	◀ Pon aquí las necesidades de fondos de reserva u otros que tú consideras necesarias			
1.3	Fondos Necesarios	219,929	◀ Fondos que necesita recibir (en capital y préstamos) la empresa (suma dos anteriores)			
2	Capital y socios		▼ Pon aquí los socios y el importe de su inversión (sólo capital)			
	Socios y Capital	220,000	Participación			
	Fundadores	120,000	54.55%			
	Inversionistas	100,000	45.45%			
	El capital cubrirá el 100.03%		de las necesidades de fondos estimadas			
5	Préstamos a largo plazo					
	Préstamos a medio y largo plazo	100,000	◀ Incluye aquí los préstamos a MÁS de dos años.			
	Denominación	Importe	Años	Interés	Pago cuota	Gastos In.
	BANCOLOMBIA	100,000	6	13.7%	ANUAL	100

8.5 FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO PRIMER AÑO

FLUJO DE CAJA	Total	Julio	Agosto	Septiem	Octubre	Noviem	Diciem	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Saldo acumulado inicio del mes			302,157	303,707	239,929	245,305	269,699	296,018	265,461	310,387	323,518	351,838	378,136
ingresos operativos													
Total pasado al cobro	1,038,325	26,030	57,845	42,227	72,885	111,642	153,869	96,023	119,162	98,337	95,445	89,082	75,778
total cobros netos	1,038,325	26,030	57,845	42,227	72,885	111,642	153,869	96,023	119,162	98,337	95,445	89,082	75,778
otros ingresos													
emisión de capital	220,000	220,000											
préstamos	100,000	100,000											
total otros ingresos	320,000	320,000											
TOTAL COBROS	1,358,325	346,030	57,845	42,227	72,885	111,642	153,869	96,023	119,162	98,337	95,445	89,082	75,778
pagos operativos													
Salarios e incentivos	205,462	17,122	17,122	17,122	17,122	17,122	17,122	17,122	17,122	17,122	17,122	17,122	17,122
Comisiones	en el MES												
Compras (material venta)	30 días	231,855		12,203	24,406	12,203	24,406	36,609	48,812	12,203	24,406	12,203	12,203
Gastos producción/servicio	60 días	60,636		3,369	6,737	3,369	6,737	10,106	13,475	3,369	6,737	3,369	3,369
Variablesde producción/servicio	en el MES	61,014	3,051	6,101	3,051	6,101	9,152	12,203	3,051	6,101	3,051	3,051	3,051
Publicidad y promoción	60 días	74,240		25,520	3,480	3,480	16,240	3,480	3,480	4,640	5,800	3,480	4,640
Otros gastos de marketing	30 días	3,480			1,740							1,740	
Gastos de Ventas	30 días	14,036		1,276	1,276	1,276	1,276	1,276	1,276	1,276	1,276	1,276	1,276
Variables de Ventas	30 días	115,928		6,101	12,203	6,101	12,203	18,304	24,406	6,101	12,203	6,101	6,101
Alquileres	en el MES	79,344	6,612	6,612	6,612	6,612	6,612	6,612	6,612	6,612	6,612	6,612	6,612
Servicios Públicos	en el MES	7,528		684	684	684	684	684	684	684	684	684	684
Uniformes	en el MES	162				81				81			
Material Oficina	60 días	104						23	58			23	
Impuestos Mpal	en el MES	1,000	1,000										
Transportes	30 días	12,760		1,160	1,160	1,160	1,160	1,160	1,160	1,160	1,160	1,160	1,160
Viajes y varios	en el MES	13,920		3,480			3,480			3,480			3,480
Contador	30 días	9,280		928	928	928	928	928	928	928	928	928	928
Renta de vehículo	en el MES	4,640		1,160			1,160			1,160			1,160
Asesoría Jurídica	en el MES	1,160	1,160										
Liquidación costes salariales	MENSUAL	53,295		4,845	4,845	4,845	4,845	4,845	4,845	4,845	4,845	4,845	4,845
Pagos anteriores proveedores													
total pagos operativos	949,845	28,945	56,105	105,815	67,250	87,058	127,360	122,504	74,046	85,016	66,520	62,594	66,631
otros pagos													
Amortización préstamos (principal)	11,811												11,811
Gastos financieros (e intereses)	16,402	197	12	12	81	12	12	81	12	12	81	12	15,880
Liquidación retenciones salariales	MENSUAL	1,960		178	178	178	178	178	178	178	178	178	178
total otros pagos	34,335	197	190	190	259	190	190	4,075	190	190	606	190	27,869
pagos anteriores (preparación)	14,732	14,732											
TOTAL PAGOS	998,912	43,874	56,295	106,005	67,510	87,248	127,550	126,580	74,235	85,206	67,125	62,784	94,500
Saldo neto mensual		302,157	1,551	-63,778	5,376	24,394	26,319	-30,556	44,926	13,131	28,320	26,298	-18,723
Saldo acumulado a final de mes		302,157	303,707	239,929	245,305	269,699	296,018	265,461	310,387	323,518	351,838	378,136	359,413

Se tiene previsto que el flujo de caja acumulado (saldo acumulado a final de mes) durante todo el año sea positivo, pese a los fuertes desbalances que se esperan en septiembre, enero y junio los meses con proyección de menores ventas.

8.6 INDICADORES FINANCIEROS DEL PROYECTO PRIMER AÑO

En términos generales, los indicadores financieros del proyecto son positivos y muestra un atractivo real para el negocio de producción y comercialización de calzado en Canadá.

Para todos los meses del primer año los indicadores como la rentabilidad de ventas, el margen bruto, el margen EBITDA se encuentran por encima del 40%, lo que significa un alto margen de rentabilidades sobre los costos incurridos.

Utilidad Bruta	14,17%
Rentabilidad Venta	7,27%
% Gastos Operativos Vs Ventas	62,72%
% Costos de Venta Vs Ventas	24,93%
MARGEN BRUTO Operativo	789.675
% Margen Bruto Operativo	75,07%
EBITDA	392.168
% Ebitda	37,28%

% Amortizaciones Vs Ventas	2,00%
% Gastos Financieros Vs Ventas	1,34%
% Total Gastos Vs Total Ingresos	66,16%
BAI (Beneficio Antes Impuestos)	356.968
% BAI Vs Total Gastos	51,29%
% BAI Vs Ventas	33,93%
% BAI Vs Total Ingresos	33,93%
MARGEN CONTRIBUCIÓN	857.798
Ratio Contribución Marginal	0,82

8.7 FLUJO DE CAJA PROYECTADO PARA LOS PRÓXIMOS OCHO AÑOS

Tabla 21. Flujo de caja proyectado (Miles COP)

Entradas conocidas									
Tasa de descuento	14%								
Entradas inciertas									
Inversión inicial	\$ 320,000								
Cantidades vendidas	6,600								
Precio Unitario	\$ 161								
Ventas Efectivas	99%								
Costos Fijos	\$ 659,806								
Porcentaje de crecimiento Anual de Ingresos	4.6%								
Porcentaje Anual de Costo Variable	33%								
Cálculo de flujo de caja descontado									
Año	1	2	3	4	5	6	7	8	
Costos de inversión	\$(320,000)								
Ingresos	\$ 1,051,974	\$1,100,365	\$1,150,982	\$1,203,927	\$ 1,259,307	\$ 1,317,236	\$ 1,377,828	\$ 1,441,208	
Costos fijos	\$ (659,806)	\$(659,806)	\$(659,806)	\$(659,806)	\$(659,806)	\$(659,806)	\$(659,806)	\$(659,806)	
Costos variables	\$ (343,563)	\$(359,367)	\$(375,898)	\$(393,190)	\$(411,276)	\$(430,195)	\$(449,984)	\$(470,683)	
Flujo de caja	\$ (271,396)	\$ 81,191	\$ 115,277	\$ 150,931	\$ 188,225	\$ 227,234	\$ 268,038	\$ 310,719	
Salidas									
VPN	\$ 466,153								
TIR	48%								

8.7.1 Consideraciones y supuestos

- 1 El horizonte de análisis del flujo de caja proyectado está propuesto para 8 años. Esta decisión se basa en que se tiene previsto asumir un crédito por valor de \$ 100 Millones COP que debe ser pagado durante los próximos 6 años, periodo durante el cual el flujo de caja está afectado por el pago de las cuotas del crédito.
- 2 Las proyecciones del flujo de caja se encuentran en valores constantes 2016
- 3 La tasa de oportunidad de la inversión se estimó en 14%, basados en la metodología propuesta por Bancoldex en el documento: “Gestión financiera en comercio exterior”, en la cual proponen utilizar referentes de mercado vinculados al proyecto para establecer la tasa de descuento. En este caso se utiliza la tasa de interés propuesta para el crédito 13.7%.
- 4 El porcentaje de crecimiento anual de ingresos, estimado en 4.6%, es resultado del análisis realizado de proyección de crecimiento en el cual se encuentran involucrados diferentes indicadores de mercados, tales como la tasa de crecimiento de la población, la inflación, crecimiento de la demanda, etc.

8.7.2 Análisis de resultados del flujo de caja proyectado Los parámetros financieros TIR (48%) y VPN (\$466 Millones COP), muestran que el plan de negocios es financieramente viable y que la propuesta exportadora de calzado a Canadá es atractiva para los inversionistas.

Cabe aclarar que este tipo de negocios tiene una alta liquidez, tal y como lo refleja el EBITDA y el fondo de maniobra en comparación con la inversión, lo que

también implica ciertos riesgos que es necesario que sean analizados a través de un análisis de sensibilidad.

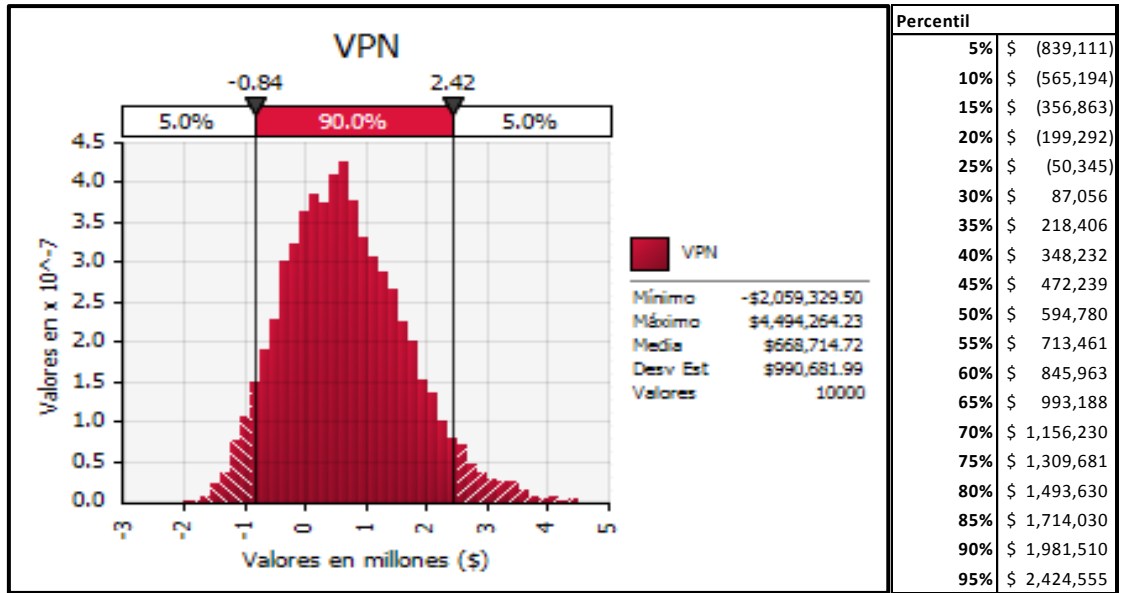
8.7.3 Análisis de sensibilidad VPN y TIR La realización del análisis de sensibilidad se hizo sobre las variables de salidas VPN y TIR, a partir de los escenarios de probabilidad de las entradas inciertas descritas en la Tabla No. 22.

Tabla 22. Variables de entrada y parámetros de distribución

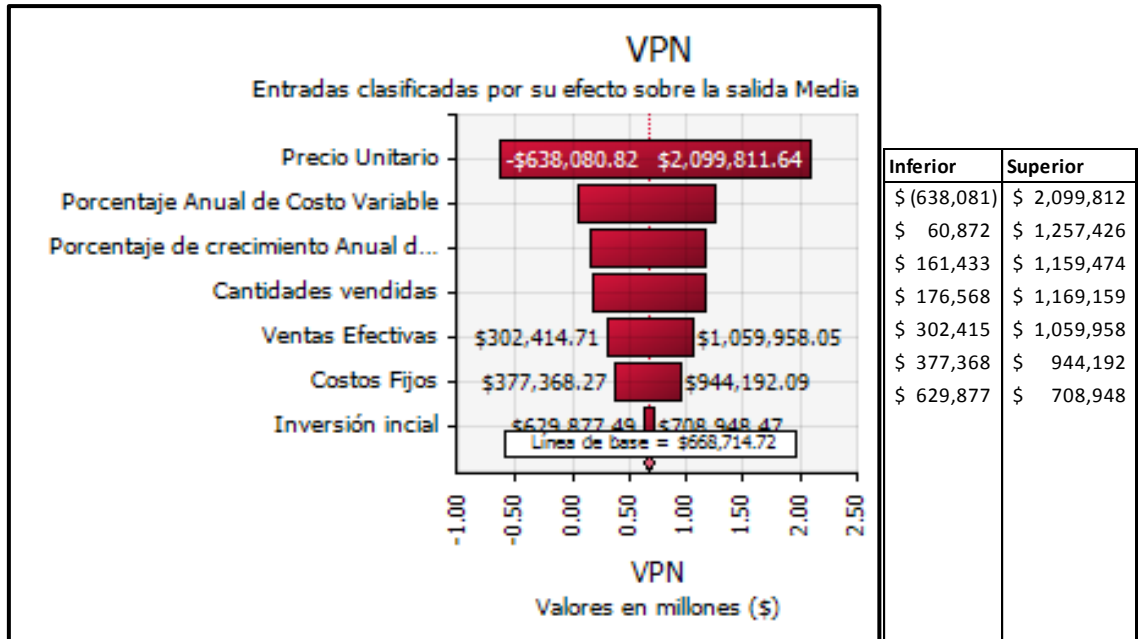
		Distribución	Parámetros de Distribución		
			Parámetro 1	Parámetro 2	Parámetro 3
Entradas inciertas					
Inversión inicial	\$320,000	Triangular	\$ 300,000	\$ 320,000	\$ 380,000
Ingreso año 1	6,600	Triangular	5,600	6,600	7,600
Precio Unitario	\$161	Triangular	\$130	\$161	\$210
Ventas Efectivas	99%	Normal	90%	99%	100%
Costos Fijos	\$659,806	Triangular	\$ 590,000	\$ 659,806	\$ 730,000
Porcentaje de crecimiento Anual de Ingresos	4.6%	Normal	2%	4.6%	
Porcentaje Anual de Costo Variable	33%	Normal	5%	33%	

Luego de realizar 10.000 iteraciones, se pudo determinar que el comportamiento del VPN para diferentes escenarios de probabilidad, es positivo desde la perspectiva de la inversión y tiene una mediana \$669 Millones COP (Ver Gráfica No.25) con un máximo de \$4.494 millones COP y un mínimo de -\$2.059 COP. Sobre este último dato es importante considerar que existe un porcentaje del 27% de que el VPN sea cero (0) o negativo, esta situación hace necesaria la adecuada gerencia y administración de variables que tiene mayor impacto en el VPN, tales como el precio de venta unitario, el porcentaje de los costos variables y porcentaje de crecimiento anual de ingresos (Ver Gráfica No. 26).

Gráfica 25. Sensibilidad del VPN



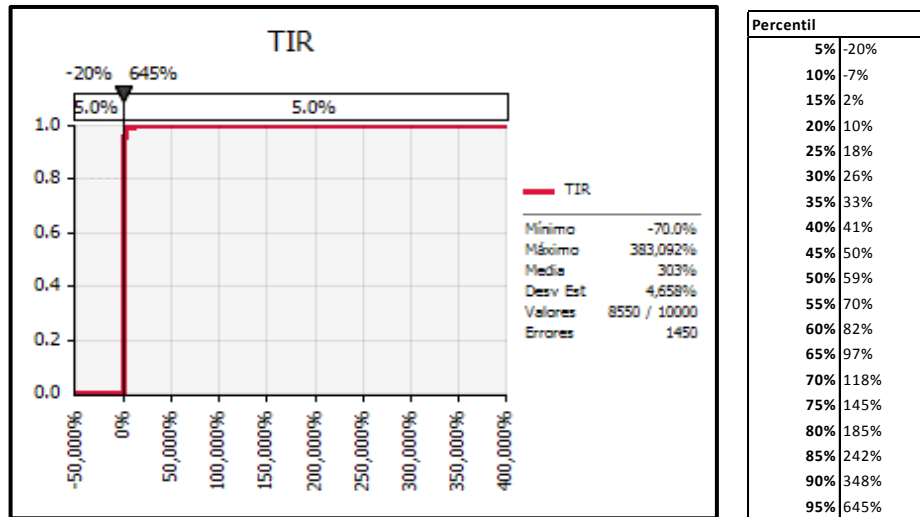
Gráfica 26. Análisis tornado VPN



En cuanto al análisis del comportamiento de la TIR para los diferentes escenarios de probabilidad, el resultado promedio es del 59% (Ver Gráfica No. 27) cifra que igualmente atractiva desde la perspectiva de la inversión. El resultado de las

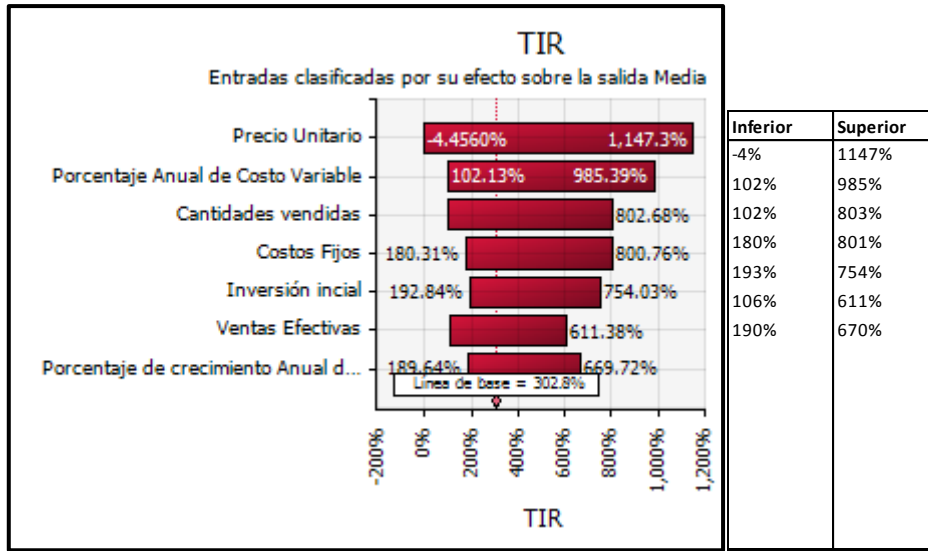
10.000 iteraciones fleja un mínimo de -70% y un máximo de 383%, resaltado que la posibilidad de una TIR negativa solo se presentaría en el 13% de los escenarios.

Gráfica 27. Sensibilidad TIR



Las variables que tiene mayor impacto en el comportamiento de la TIR de acuerdo al análisis tornado son el precio de venta unitario, el porcentaje de los costos variables y cantidades vendidas. (Ver Gráfica No. 28)

Gráfica 28. Análisis tornado TIR



9. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL NEGOCIO

Con base en la información recopilada en el análisis del entorno relacionada con el PEST y las fuerzas que intervienen en el sector; análisis Porter, se establecen las bases de información externa para realizar el direccionamiento del proyecto.

El ejercicio de direccionamiento estratégico está soportado en una matriz de evaluación de factores de externos e internos, así como una matriz de perfil competitivo y finalmente en un análisis DOFA.

9.1 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS E INTERNOS (EFE/I)

Un paso resumido para realizar una auditoría interna y externa de la administración estratégica, consiste en constituir una matriz EFE/I. Este instrumento para formular estrategias, resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.⁷⁷

Al elaborar una matriz EFE/I es necesario aplicar juicios intuitivos, por tanto, aspecto como el peso y las calificaciones de los factores dependen completamente de la evaluación del investigador.⁷⁸ La selección de los factores

⁷⁷ RCIENTIFICAS Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación* [en línea] disponible en: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/1020/641>

⁷⁸ ibídem 75

incluidos en el análisis, está directamente relacionada con las variables identificadas en los análisis del entorno; PEST y Porter.

El resultado de la *Matriz de Evaluación de los Factores Internos* de proyecto es de 3,00 lo que significa que la empresa es fuerte internamente⁷⁹, cuenta con variables claves que suponen una muy buena oportunidad dentro del mercado, sin embargo, se debe mejorar de forma progresiva y constante esas debilidades para llegar al punto donde se pueda ser sólidamente fuertes.

Tabla 23. Principales factores internos con influencia en el proyecto

Variables	Peso	Calificación	Resultado
Fortaleza			
Propuesta comercial basada en diseño y calidad	0.1	4	0.4
Punto de venta en Canadá	0.15	4	0.6
Costos de producción competitivos	0.1	4	0.4
Acompañamiento jurídico permanente proceso de maquila	0.1	4	0.4
Alto enfoque en comodidad del calzado	0.1	3	0.3
Desarrollo de plataforma electrónica comercial	0.1	4	0.4
Debilidades			
Dependencia de producción de terceros - maquilador	0.1	2	0.2
Limitado control en la producción de materias primas	0.05	2	0.1
Divulgación de estructura de precios a distribuidores	0.08	1	0.08
Gestión de capital sujeta a terceros - socios y bancos	0.12	1	0.12
			3.0

⁷⁹ ibídem 75

El proyecto se encuentra en un punto favorable internamente, ya que sus fortalezas tienen más peso que sus debilidades, por lo que se debe apostar por una mejora continua en la supervisión de la calidad del calzado y el diseño, así como de las garantías en el abastecimiento a través de la maquila, buscando la reducción gradual de cada uno de estos factores críticos del escenario de las debilidades, y la mejor proyección de los factores críticos del escenario de las fortalezas.

El resultado de la *Matriz de Evaluación de los Factores Externos* de 3,03 indica que tiene muchas oportunidades de mantenerse en una buena posición dentro del sector y seguir creciendo positivamente dentro del mercado. Aunque las oportunidades que se presentan actualmente son importantes, se debe tener una adecuada gestión de alternativas de proveeduría de maquila por la posible reducción de la producción de calzado nacional por pérdida de competitividad de las empresas fabricantes, respecto a la producción extranjera, vía importaciones legales o contrabando.

Tabla 24. Principales factores externos con influencia en el proyecto

Variables	Peso	Calificación	Resultado
Oportunidades			
TLC de Colombia y Canadá	0.15	4	0.6
Mercado con tendencia creciente	0.05	4	0.2
Mercado especializado para calzado de cuero (calidad - comodidad)	0.15	4	0.6
Alto poder adquisitivo del mercado (Ingreso per cápita)	0.15	4	0.6
Crecimiento de minoristas del calzado en el mercado	0.03	3	0.09
Amenazas			
Alta competencia en el mercado de calzado de cuero	0.1	3	0.3
Riesgos en DDHH en Colombia con impacto en refrendación de TLC	0.1	2	0.2
Inestabilidad sociopolítica en Colombia - proceso de paz	0.05	3	0.15

Variables	Peso	Calificación	Resultado
Reducción de producción de calzado por aumento de importaciones	0.07	2	0.14
Costos de producción internacionales 1/3 parte de Colombia	0.15	1	0.15
			3.03

Igualmente, se debe gestionar variables del entorno externo, como el mercado potencial para balancear adecuadamente la producción con la capacidad suficiente para aprovechar las oportunidades que se presentan dentro del mercado y al mismo tiempo no descuidar la estructura de costos variables sujetas a las ventas. El análisis de sensibilidad financiera muestra la importancia del adecuado manejo del porcentaje de costos variables y el impacto que ellas tienen indicadores claves de inversión como la TIR Y el VPN.

Al comparar los resultados de los desempeños interno y externo del proyecto obtenidos en las matrices anteriores se puede concluir que la propuesta empresarial se encuentra en una posición estratégica donde es recomendable que aborde el mercado de manera prudente basado en la capacidad de inversión en marketing.

9.2 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC)

Para el caso del proyecto en mención, la matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores del proyecto planteado.

Para realizar la MPC es necesario identificar los factores claves que se deben tener en cuenta en el negocio. Estos factores deben ser ponderados y calificados de acuerdo al criterio del investigador y comparados para conocer el nivel de competitividad de los proyectos establecidos frente a la nueva iniciativa.

En la MPC propuesta, se tienen identificado seis (6) factores claves de éxito: participación en el mercado, calidad del producto, competitividad de precios, disponibilidad de producción y materias primas, ubicación estratégica en el mercado objetivo y servicio al cliente los cuales fueron ponderados de acuerdo a la importancia estratégica definida por el autor, como ya se mencionó. Los pesos y los totales ponderados de la MPC se aprecian en la Tabla No. 25.

Tabla 25. Matriz de Perfil Competitivo

Factores claves de éxito	Peso	Plan de Negocios		Zara		H&M		Otros minoristas	
		Calif	Res	Calif	Res	Calif	Res	Calif	Res
Participación en el mercado	0.25	2	0.5	5	1.25	5	1.25	3	0.75
Calidad de Producto	0.15	4	1	4	1	4	1	3	0.75
Competitividad de precios	0.15	4	1	3	0.75	3	0.75	4	1
Disponibilidad de producción y materias primas	0.15	4	1	4	1	4	1	4	1
ubicación estratégica en el mercado objetivo	0.15	4	1	4	1	4	1	4	1
Servicio cliente	0.15	3	0.75	3.5	0.875	3	0.75	3	0.75
			4.25		4.88		4.75		4.25

9.3 ANÁLISIS DOFA DEL SECTOR

		Fortaleza	Debilidades
		MATRIZ DOFA	1. Propuesta comercial basada en diseño propios 2. Punto de venta en Canadá 3. Costos de producción competitivos 4. Acompañamiento jurídico permanente proceso de maquila 5. Desarrollo de plataforma electrónica comercial
Oportunidades	Estrategia FO	Estrategia DO	
1. TLC de Colombia y Canadá 2. Mercado con tendencia creciente 3. Mercado especializado para calzado de cuero (calidad - comodidad) 4. Alto poder adquisitivo del mercado (Ingreso per cápita) 5. Crecimiento de minoristas del calzado en el mercado	Ofrecer un calzado 100% de cuero de alta calidad, enfocando los recursos y procesos internos de la empresa al diseño, la comodidad y el acceso rápido al mercado objetivo estimado 437 mil pares/año	Fortalecer y estandarizar el proceso de control de calidad de producto terminado para garantizar la promesa de valor al mercado objetivo	
Amenazas	Estrategia FA	Estrategia DA	
1. Alta competencia en el mercado de calzado nacional de cuero 2. Riesgos en DDHH en Colombia con impacto en refrendación de TLC 3. Inestabilidad sociopolítica en Colombia - proceso de paz 4. Reducción de producción de calzado por aumento de importaciones 5. Costos de producción internacionales 1/3 parte de Colombia	Establecer un plan de mercados conservador y ajustado a la respuesta de la demanda del mercado considerando el fortalecimiento de la plataforma de comercio electrónico	Profundizar el conocimiento del mercado a través de la investigación del consumidor canadiense con mecanismo como bases de datos y simulación de escenarios de ventas	

El análisis DOFA⁸⁰ muestra las cuatros (4) estrategias claves que debe ser tenidas en cuenta para el adecuado desarrollo de la propuesta empresarial. Estas estrategias involucran *el producto, el proceso, la comercialización y el conocimiento del cliente*, factores fundamentales en la toma de decisiones de inversión y en el enfoque de esfuerzos basados en soluciones que integren diferentes problemáticas derivadas del entorno externo y el ambiente interno.

Para realizar una acertada gestión del *producto*, es necesario conocer, comprender y analizar, las expectativas de los clientes. En ese sentido el consumidor canadiense de calzado de cuero es un conocedor de la calidad de las materias primas y un fuerte observador de los detalles de la fabricación del calzado y amante de la comodidad, por tanto se debe llegar con una propuesta comercial altamente especializada y con características Premium en el rango de precios ofrecidos.

Para conseguir un calzado de alta calidad y comodidad, es necesario garantizar un *proceso* de producción efectivo que permitan lograr los estándares establecidos en las fichas técnicas de producción, guardando los elementos del diseño propuesto. Debido a que el eslabón productivo de la cadena de calzado, queda excluido de la propuesta empresarial.

Otra de las estrategias claves definidas en la DOFA, consiste en la gestión adecuada del mercado a través de *la comercialización y el conocimiento del cliente*. Un profundo conocimiento cliente y un ingreso medido y conservador al nuevo mercado permiten garantizar un posicionamiento paso a paso del producto y la marca, sin incurrir en grandes inversiones y esfuerzos de marketing. Esta estrategia es relacionada con la estructuración de una plataforma de comercio

⁸⁰ WIKIPEDIA ENCICLOPEDIA LIBRE Análisis DAFO [En línea] disponible en: https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO

electrónico que reduzca los costos directos de la puesta en funcionamiento de locales comerciales.

10. MODELO DE NEGOCIOS

Propuesta de valor

La propuesta de valor está basada en el ***diseño y comercialización de calzado de cuero con fines de exportación al mercado canadiense para hombres y mujeres. Este producto va más allá de los estándares ofrecidos por el mercado actual, reuniendo características como colores, formas y materiales forro interno en piel de oveja que hagan de él un zapato cómodo, de buena calidad, asequible y exclusivo, lo que se garantiza la producción de pocas cantidades por serie de cada uno de los diseños.*** Otro valor fundamental que complementa al producto es el servicio que se basa en la plataforma de comercio electrónico que se ofrece al mercado.

Segmento de Clientes

Comercializar calzado de cuero para mujeres y hombres entre los 25 y 74 años de edad en la Región de Columbia Británica la cual cuenta con un potencial real de ***437 mil pares para el año 2016 con una tasa de crecimiento estimada en 4.6%.***

Canales de distribución

La comercialización se manejará a partir de tres (3) mecanismos distintos; ***se establecerá un punto de venta en Vancouver, Canadá y se llegará*** a más mercados a través de ***distribuidores y almacenes de cadena.***

Relación con los clientes

Brindar servicio pre y post venta (personalizado), mantener comunicación abierta y constante con los clientes, entender plenamente ***al consumidor para generar diseños con los mejores estándares caracterizados, por la innovación, calidad y comodidad.***

Flujo de Ingresos

El flujo de ingreso se generará por la comercialización del calzado. ***Se estima que en el primer año de operación se comercialicen 6.600 pares de zapatos que generarán unas ventas por \$ 1.061 millones COP***

Recursos clave

Los recursos claves están divididos en dos (2) áreas fundamentales; producción, y financieros; en ese sentido, es ***necesario contar con el aliado estratégico en la producción del calzado (maquilador) y el proveedor de materias primas (pieles y cueros), así como el aliado financiero para el préstamo y gestión de recursos.***

Actividades Clave

Las actividades clave para el desarrollo del plan de negocios son la construcción de una adecuada base de datos del mercado, el diseño del calzado, la plataforma electrónica de comercialización y la promoción a través de medios electrónicos.

Estructura de costos

La estructura de costos está definida por los ***costos de producción, los gastos de personal, marketing y ventas y generales y administración, los cuales para el primer año suman \$998 millones COP.***

Red de asociados

Dentro de los asociados estratégicos es clave definir un vínculo con los almacenes de cadena, distribuidores y por igual proveedores de marquillas y transporte, que está fuertemente vinculados al proceso comercial.

Sobre esta estructura se fundamenta el modelo de negocios propuesto en el plan de negocios. Su desarrollo efectivo es clave para lograr los objetivos comerciales del negocio. (Ver Figura No. 14).

Figura 14. Modelo de Negocios CANVAS aplicado



Fuente: RAFACAMARA Global alumni meeting [en línea] disponible en: <http://rafacamara.com/global-alumni-meeting/>

11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- Existe un entorno de negocios favorable, soportado principalmente en el Tratado de Libre Comercio firmado entre Colombia y Canadá y en los indicadores macroeconómicos que reflejan la alta estabilidad de ambos países.
- Existe una mercado objetivo definido y cuantificado en 437 mil pares/año para el calzado de cuero en Canadá, segmentado en la región de mayor crecimiento de la demanda; British Columbia - Vancouver en la cual se espera establecer un punto de venta de calzado.
- Para abordar el mercado, a través del plan de negocios, se espera ofrecer 6.600 pares de zapatos al mercado objetivo, compuesto por hombres y mujeres entre los 25 y 74 años de edad y que será complementado mediante dos canales de comercialización adicionales; los distribuidores y los almacenes de cadena.
- El proceso de fabricación será tercerizado evitando la masiva inversión de capital para la compra de planta de producción, así como los altos costos operativos y de personal, propio de dichas planta. Para minimizar el riesgo de maquila, se debe garantizar la asistencia jurídica para la estructuración de los contratos de producción.
- El enfoque principal de la propuesta empresarial, desde el punto de vista de procesos internos, serán en el diseño y la comercialización de calzado, ajustada a las últimas tendencias de moda y a la creciente forma de consumo digital, de amplio crecimiento en Canadá.

- El proyecto es financieramente viable, los parámetros sensibilizados de TIR (59%) y VPN \$ 669 Millones COP muestran que el proyecto es atractivo para inversionistas con una tasa de oportunidad del 14%.
- El proyecto cuenta con una buena posición interna. Las fortalezas en diseño, punto de venta en Canadá y costos de producción competitivos por la tercerización de la producción, facilitarán el posicionamiento de la marca del calzado y el aumento en ventas progresivamente.

BIBLIOGRAFÍA

ACADEMIA Análisis de costos de producción en la fabricación de calzados [en línea] disponible en:
http://www.academia.edu/13703637/AN%C3%81LISIS_DE_COSTOS_DE_PRODUCI%C3%93N_EN_LA_FABRICACI%C3%93N_DE_CALZADOS

ACICAM Como va el sector [en línea] disponible en: <http://www.acicam.org/como-va-el-sector>

ACICAM informe de exportaciones [en línea] disponible en:
<http://www.acicam.org/informe-de-exportaciones>

ACICAM. El cuero y sus manufacturas. [en línea] disponible en: <http://www.acicam.org>.

AGENCIA DE ESTADÍSTICAS DE CANADÁ, [en línea] disponible en:
<http://www.statcan.gc.ca/start-debut-eng.html>

AGUILAR ALVAREZ, Alba Alfonso. Elementos de mercadotecnia Edit. CECSA

BACA URBINA, Gabriel. Evaluación de proyectos. . Edit. Mc. Graw Hill. 2004.

BANCO DE CANADÁ. [en línea] disponible en:
<http://www.bankofcanada.ca/en/index.html>

BANCO DE DATOS MUNDIAL Indicadores del desarrollo mundial [en línea] disponible en:

<http://databank.bancomundial.org/data/reports.aspx?source=2&country=CAN&series=&period=>

BANCO DE LA REPUBLICA Índice de precios al consumidor (IPC) [en línea] disponible en: <http://www.banrep.gov.co/es/ipc>

BANCO DE LA REPUBLICA. Política cambiaria [en línea] disponible en: <http://www.banrep.gov.co/es/politica-cambiaria>

BANCO MUNDIAL PIB per cápita (US\$ a precios actuales) [en línea] disponible en: <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD>

BANCO PROMOTOR DE LAS EXPORTACIONES CANADIENSE. [en línea] disponible en: <http://www.edc.ca/english/index.htm>

BUTLER W.F., Kavesh R.A. y Platt R. B. Methods and techniques of business forecasting. Englewood, N. J. Prentice/Hall. 1974.

CÁMARA COLOMBO CANADIENSE. [en línea] disponible en: <http://www.cccc.com.co/es/>

CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA, Informe sectorial, 2014

CANADÁ EN LAS AMÉRICAS Que salario ganaría usted en un trabajo en Canadá [en línea] disponible en: <http://canadaenlasamericas.com/%C2%BFque-salario-ganaria-usted-en-un-trabajo-en-canada/>

CANADÁ INTERNATIONAL Relaciones entre Canadá y Colombia [en línea] disponible en: http://www.canadainternational.gc.ca/colombia-colombie/bilateral_relations_bilaterales/index.aspx?lang=spa

CANADIAN CUSTOMS BROKERAGE LIBRARY, Omnitrans, Department of Justice Canada, 2010. [en línea] disponible en: <http://laws.justice.gc.ca/en/E-15/>

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 1762 (6 de julio de 2015) "Por medio de la cual se adoptan instrumentos para prevenir, controlar y sancionar el contrabando, el lavado de activos y la evasión fiscal" Bogotá D. C. 2015 [en línea] disponible en: <http://wp.presidencia.gov.co/sitios/normativa/leyes/Documents/LEY%201762%20DEL%2006%20DE%20JULIO%20DE%202015.pdf>

COMUNIDAD ANDINA Globalización, integración y fronteras en América Latina [en línea] disponible en: <http://www.comunidadandina.org/bda/docs/VE-INT-0001.pdf>

COURRIER IMPORTS REMISSION, Memorandum D8-2-16, Canada Border Services Agency 2011. [en línea] disponible en: <http://www.cbsa-asfc.gc.ca/publications/dm-md/d8/d8-2-16-eng.pdf>

CSCB asociación de corredores de aduanas. [en línea] disponible en: http://www.cscb.ca/index_e.cfm

CUSTOM TARIFF, Canada Border Agency [en línea] disponible en: <http://www.cbsa-asfc.gc.ca/trade-commerce/tariff-tarif/2010/01-99/tblmod-eng.html>

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Gran Encuesta Integrada de Hogares [en línea] disponible en: <http://www.dane.gov.co/index.php/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>

DUEÑAS, Luisa Fernanda. Acceso al mercado de bienes Industriales. Oportunidades para Colombia en Canadá. [En línea]< Acceso al mercado de bienes Industriales.

EENBASQUE Guía de estudio de mercado para la evaluación de proyectos [en línea] disponible en: http://www.eenasque.net/guia_transferencia_resultados/files/Univ.Chile_Tesis_Guia_del_Estudio_de_Mercado_para_la_Evaluacion_de_Proyectos.pdf

EL ANALISTA FINANCIERO Cuanto se paga de impuesto en Toronto [en línea] disponible en: http://elanalistafinanciero.blogspot.com.co/2013/08/cuanto-se-paga-de-impuestos-en-toronto_17.html

EL TIEMPO. Colombia crecería hasta 5,9 % con finalización del conflicto armado [en línea] disponible en: <http://www.eltiempo.com/politica/proceso-de-paz/crecimiento-economico-en-colombia-tras-finalizacion-del-conflicto/16452764>

EMPREDICES Mercado zapatos Colombia está en crisis [en línea] disponible en: <http://www.empredices.co/mercado-zapatos-colombia-esta-crisis/>

EUROMONITOR footwear in Canada Report [en línea] disponible en: <http://www.euromonitor.com/footwear-in-canada/report>

FAO Análisis financiero y preparación de recomendaciones [en línea] disponible en: <http://www.fao.org/docrep/008/a0323s/a0323s09.htm>

FINANCIAL POST How online shoe retailer Shoes.com took the Canadian market by storm [en línea] disponible en: http://business.financialpost.com/entrepreneur/how-online-shoe-retailer-shoes-com-took-the-canadian-market-by-storm?__lsa=b14e-ed00

FOREIGN AFFAIRS AND INTERNATIONAL TRADE CANADA. Import controls and import permits, 2010. [En línea] < http://www.international.gc.ca/controls-controles/about-a_propos/import/permits-licences.aspx?menu_id=13&menu=R
Canadian Border Services Agency. Accounting for your shipment, 2010, [en línea] disponible en: http://www.cbsa-asfc.gc.ca/import/acc-respeng.html#P270_23349

FRIEND, Graham, Como diseñar un plan de negocios. 4 Media. Primera Edición. Buenos Aires. 2008

FTEXH hacer publicidad elasticidad [en línea] disponible en: <http://www.ftexh.com/es/hacer%20publicidad-elasticidad.html>

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER. Gestión Empresarial. 2011. 91 p.

GOBIERNO DE CANADÁ. [en línea] disponible en: <http://www.canada.gc.ca/home.html>

GRAN CONSUMO Elasticidad de la demanda frente a niveles de calidad y precio [en línea] disponible en: <http://www.granconsumo.tv/blogs/paco/elasticidad-de-la-demanda-frente-niveles-de-calidad-y-precio>

HEALTH CANADA Overview of Mandatory Reporting: Section 14 of the Canada Consumer Product Safety Act [en línea] disponible en: <http://www.hc-sc.gc.ca/cps-spc/legislation/acts-lois/ccpsa-lcspc/indust/reporting-declaration/index-eng.php>

INFORMACIÓN EMPRESAS Empresa Bonelly [en línea] disponible en: http://www.informacion-empresas.co/Empresa_BONELLY-LTDA.html

ISSUU Footwear consumer 2030 Pág. 11/48 [en línea] disponible en: http://issuu.com/joanavazteixeira/docs/footwear_consumer_2030.

KINNEAR Thomas C. y TAYLOR James R. Investigación de mercados. Cuarta Edición. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill. 1993.

KOTLER, Armstrong. "Mercadotecnia". Editorial. Prentice Hall, 6ta edición 2003. 402 p.

MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO Centro de Aprovechamiento de Acuerdos Comerciales [en línea] disponible en: <http://www.mincit.gov.co/caac/publicaciones.php?id=31680>

PINEDA, Macías. "El Análisis de los Estados Financieros" Editorial. ECASA, 1ra. Edición. 1982.

PMI COLOMBIA Análisis del sector de infraestructura en Colombia [en línea] disponible en: <http://www.pmicolombia.org/wp-content/uploads/2015/06/PMIBogota-Analisis-sobre-el-sector-de-infraestructura-en-Colombia.pdf>

PORTAFOLIO. Incentivos a las exportaciones [en línea] disponible en: <http://www.portafolio.co/opinion/manuel-jose-cardenas/incentivos-exportaciones-21636>

PROEXPORT COLOMBIA Mercado de Calzado y Manufacturas de Cuero: Mercado Minorista en Canadá, Operaciones y Tendencias. 2014

PROSPECTA. Breve Análisis de la industria del Calzado a nivel global [en línea] disponible en: <http://www.prospecta.mx/pdf/1161.pdf>

RCIENTIFICAS Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación* [en línea] disponible en: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/1020/641>

SANTANDER TRADE CANADÁ: Llegar al consumidor [en línea] disponible en: <https://es.santandertrade.com/analizar-mercados/canada/llegar-al-consumidor>

SAPAG CHAIN, Nassir, Reinaldo "Preparación y Evaluación de Proyectos" Editorial. MC Graw Hill, 3ra edición 1988.

SHOEME [en línea] disponible en: <http://www.shoeme.ca>

SHOEME Reveals Canada's favourite shoes for 2015 [en línea] disponible en: <http://www.shoeme.ca/blogs/live/82189636-shoeme-ca-reveals-canadas-favourite-shoes-for-2015>

SLIDESHARE. Elasticidad microeconomia [en línea] disponible en: <http://es.slideshare.net/Algaster/elasticidad-microeconoma>

SOCIAL FACT SHEET, Component of Statistics Canada Catalogue. No. 11-008-X, Canadian Social Trends. Marzo 8 de 2010. STATCAN.

STATCAN Percentage of females in the population, by census metropolitan area, Canada, 2010 [en línea] disponible en: <http://www.statcan.gc.ca/pub/89-503-x/2010001/article/11475/tbl/tbl004-eng.htm>

STATISTA [en línea] disponible en: <http://www.statista.com/search/?statistics=1&forecasts=1&studies=1&industryReports=1&dossiers=1&infos=1&interval=0&category=0&subCategory=0®ion=0&arc>

hive=0&q=canada+footwear+pairs&sortMethod=idrelevance&accuracy=and&items
PerPage=25&subCategory=0

STATISTA Average price of men's footwear in Canada from 2012 to 2013 (in
Canadian dollars) [en línea] disponible en:
<http://www.statista.com/statistics/474926/average-price-canada/>

STATISTA Canada: the largest cities in 2014 (in million inhabitants) [en línea]
disponible en: <http://www.statista.com/statistics/275364/biggest-cities-in-canada/>

STATISTA Leading five importing countries of footwear to Great Britain (UK) in
2013, ranked by market share [en línea] disponible en:
[http://www.statista.com/statistics/387328/footwear-imports-canada-leading-
markets/](http://www.statista.com/statistics/387328/footwear-imports-canada-leading-markets/)

TFO entidad promotora de las exportaciones e importaciones en Canadá.
<http://www.tfocanada.ca/docs.php>

THE GLOBAL ECONOMY Canadá Estabilidad política [en línea] disponible en:
http://es.theglobaleconomy.com/Canada/wb_political_stability/

THE WORLD FACTBOOK, Comparación de las Importaciones CIF por país,
Central Intelligence Agency (CIA), 2010 [en línea] disponible en: [https://www.cia.
gov/library/publications/the-world-factbook/rankorder/2087rank.html](https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/rankorder/2087rank.html)>

THE WORLD FACTBOOK, Comparación del PIB per cápita por países, Central
Intelligence Agency (CIA), 2010 [en línea] disponible en:
[https://www.cia.gov/library/publications/the-world-
factbook/rankorder/2004rank.html?countryName=Canada&countryCode=ca®io
nCode=na&rank=27#ca](https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/rankorder/2004rank.html?countryName=Canada&countryCode=ca®ionCode=na&rank=27#ca)

TRENDEXNA Canadian Apparel Yearbook. [en línea] disponible en:
http://www.trendexna.com/pdfs/Yearbook_2014.pdf

VANGUARDIA Palonegro en condiciones de tener más rutas internacionales [en línea] disponible en: <http://www.vanguardia.com/economia/local/299367-palonegro-en-condiciones-de-tener-mas-rutas-internacionales>

WELSCH, Glenn A. Presupuestos: Planificación y control de utilidades. Madrid: Editorial Dossat S. A. para Prentice/Hall Internacional Inc.

WEST Alan Gestión de la distribución comercial [en línea] disponible en:
https://books.google.com.co/books?id=10pWjstZnWwC&pg=PA18&lpg=PA18&dq=elasticidad+de+la+distribuci%C3%B3n&source=bl&ots=brgocikTkt&sig=g0vZqI6adwS0U48bi84h3LL_0ho&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwizh8vbxp7LAhUF1R4KHSxQBhQQ6AEIGzAA#v=onepage&q=elasticidad%20de%20la%20distribuci%C3%B3n&f=false

WIKIPEDIA ENCICLOPEDIA LIBRE Análisis DAFO [En línea] disponible en:
https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO

WIKIPEDIA ENCICLOPEDIA LIBRE Bien normal [en línea] disponible en:
https://es.wikipedia.org/wiki/Bien_normal

WIKIPEDIA ENCICLOPEDIA LIBRE Crecimiento económica [en línea] disponible en:
https://es.wikipedia.org/wiki/Crecimiento_econ%C3%B3mico

WIKIPEDIA ENCICLOPEDIA LIBRE Mercado Objetivo [en línea] disponible en:
https://es.wikipedia.org/wiki/Mercado_objetivo

WIKIPEDIA ENCICLOPEDIA LIBRE. Cuota de mercado equation [en línea] disponible en: https://es.wikipedia.org/wiki/Cuota_de_mercado#Equation_*

WIKIPEDIA ENCICLOPEDIA LIBRE. Ebitda [en línea] disponible en: <https://es.wikipedia.org/wiki/Ebitda>

WIKIPEDIA ENCICLOPEDIA LIBRE. List of Canadian provinces and territories by population [en línea] disponible en: https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_Canadian_provinces_and_territories_by_population

WORLD FOOT WEAR The World Footwear 2015 Yearbook Pág. 7/16 [en línea] disponible en: <http://www.worldfootwear.com/yearbook.asp?idp=10>.

ANEXOS

Anexo A. TLC con Canadá

TRATADO DE LIBRE COMERCIO ENTRE COLOMBIA Y CANADÁ⁸¹

El Tratado de Libre Comercio (TLC) entre Colombia y Canadá tiene como objetivo crear un espacio libre de restricciones al comercio, que contribuya al crecimiento y al desarrollo económico de los países signatarios. El Acuerdo no sólo contempla la liberalización del comercio de bienes sino que incluye compromisos sobre el comercio de servicios, tránsito de personas, normalización técnica, compras del estado, inversiones, cooperación ambiental y laboral, entre otros. El Acuerdo está enmarcado en los principios de trato nacional, trato de nación más favorecida y transparencia.

El TLC con Canadá comprende tres Acuerdos independientes, que se relacionan entre sí. El Acuerdo de Libre Comercio, que contiene el grueso de las disciplinas comerciales que regirán la relación entre los dos países; el Acuerdo de Cooperación Laboral, que contiene obligaciones en materia de protección de los derechos laborales y cumplimiento de las normas internas; y el Acuerdo sobre Medio Ambiente, que contiene las obligaciones de las partes en materia de estándares de protección ambiental a aplicar en sus territorios.

ACCESO AL MERCADO DE BIENES INDUSTRIALES⁸²

- Desgravación inmediata para el 98,6% de los bienes industriales de la oferta exportable actual y potencial de Colombia.

⁸¹ Para obtener información detallada sobre el TLC y los resultados de la negociación consulte la sección de Acuerdos Suscritos del menú Comercio Exterior de la página del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo [en línea] disponible en: (<http://www.mincomercio.gov.co/eContent/newsdetail.asp?id=6791&idcompany=7>).

⁸² DUEÑAS, Luisa Fernanda. Acceso al mercado de bienes Industriales. Oportunidades para Colombia en Canadá. [En línea]< Acceso al mercado de bienes Industriales.>

- Plazos de desgravación otorgados por Colombia no sobrepasan los 10 años con el fin de que el aparato productivo colombiano se adecue a las nuevas condiciones de competencia.
- Se podrá seguir utilizando los mecanismos de promoción de exportaciones como las Zonas Francas y el Plan Vallejo para el comercio preferencial y Colombia mantiene la potestad de controlar el comercio de bienes usados.
- Se eliminan las medidas no arancelarias que impidan de manera injustificada el comercio.

Concesiones hechas por Canadá a Colombia en el ámbito industrial

Acceso inmediato: Incluye el 98,6% del ámbito industrial y comprende productos químicos, farmacéuticos, minería y joyas, la mayoría del ámbito de textiles, confecciones y calzado, maquinaria y equipo, vidrio, plástico y caucho y sus manufacturas y vehículos y autopartes.

Categoría hasta 3 años: Comprende algunos artículos de calzado, en particular botas de invierno para esquiar y de uso industrial.

Categoría hasta 7 años: Incluye guantes para cirugía, algunas mercancías textiles, de confecciones, calzado y cascos de uso industrial, fibra de vidrio y sus manufacturas, sillas para avión, sacos (bolsas) de dormir, almohadas, cierres de cremallera, cintas y tampones.

Concesiones hechas por Colombia a Canadá en el ámbito industrial

Categoría A (acceso inmediato): En esta categoría Colombia ubicó el 69,8% del ámbito de productos industriales y está comprendida principalmente por bienes de

capital, materias primas y bienes intermedios no producidos en el país tales como, algunos productos de pesca, minerales, químicos, medicamentos y farmacéuticos, caucho, plástico y sus manufacturas, cueros y sus manufacturas, madera y sus manufacturas, algunos papeles, textiles, confecciones, algunas mercancías de calzado, vidrio y porcelanas, piedras preciosas, joyas, algunas herramientas, maquinaria y equipo, automóviles y algunas autopartes, embarcaciones, instrumentos y aparatos de óptica, relojes e instrumentos musicales.

Categoría B (acceso libre hasta 5): Contiene el 22% del ámbito industrial y en ella se dejaron aquellas producciones que tienen sensibilidad frente a la producción de Canadá, tales como algunos productos de la pesca, cementos, aceites crudos de petróleo, algunos químicos y medicamentos, algunos productos de caucho y plástico, papeles, algunos textiles de uso industrial, botas para esquí e invierno, cascos de seguridad, porcelana, vidrio, algo de maquinaria y equipo, camiones, embarcaciones y aviones.

Categoría BU (acceso libre a 5 años - no lineal): Comprende productos tales como papeles de seguridad, papel higiénico, manteles y servilletas, pañales, compresas y clasificadores.

Categoría C7 (acceso libre en 7 años): Incluye placas, láminas, hojas, cintas, tiras y demás formas planas, autoadhesivas, de plástico e incluso en rollos.

Categoría C (acceso libre en 10 años): Contiene el 7,8% del ámbito de productos industriales y comprende mercancías como, atunes, algunos medicamentos, productos de perfumería y farmacéuticos, polímeros, desechos y desperdicios, algunos productos de la industria de papel y artes gráficas, algunos textiles y confecciones sintéticos, ciertas joyas, algo de herramientas, equipo y maquinaria, gafas, y algunos muebles y enseres.

Canadá, por sus características, es un mercado que ofrece amplias oportunidades para los exportadores internacionales. Sin embargo, como en la mayoría de mercados desarrollados, existe una amplia competencia que obliga a los exportadores a ofrecer productos innovadores o con un alto valor agregado en términos de diseño, calidad, precio, servicio postventa, etc. Canadá es clasificado como el quinto país importador más grande del mundo y se encuentra entre los países con mayores importaciones per cápita, superando en aproximadamente dos veces la importación per cápita de Estados Unidos.

Anexo B. Sociedad por acciones simplificada

El tipo de empresa por medio de la cual se constituirá la empresa cuando ya no se pueda pertenecer al Régimen Simplificado será: Sociedad por Acciones Simplificada (SAS), que es una sociedad que puede ser conformada por 1 a 10 socios, como acción por capitales, y se puede constituir por medio de documento privado, que posteriormente será autenticado antes de realizarse la inscripción en el registro mercantil de la Cámara de Comercio, esta autenticación debe realizarse directamente o a través de un apoderado y para efectos tributarios, se rige por las reglas aplicables a Sociedad Anónima.

Este tipo de sociedad fue creada en la legislación colombiana por la ley 1258 de 2008. “Cuando los activos aportados a la sociedad comprendan bienes cuya transferencia requiera escritura pública, la constitución de la sociedad deberá hacerse de igual manera e inscribirse también en los registros correspondientes. Una vez inscrita en el registro mercantil, formará una persona jurídica distinta de sus accionistas. Los requisitos necesarios para constituir una Sociedad por Acciones Simplificadas son:

- Nombre, documento de identidad, domicilio de los accionistas (ciudad o municipio donde residen).
- Razón social o denominación de la sociedad, seguida de las palabras “sociedad por acciones simplificada”, o de las letras S.A.S.
- El domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan en el mismo acto de constitución.

- El término de duración, si éste no fuere indefinido. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad se ha constituido por término indefinido.
- 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.
- 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 éstas deberán pagarse.
- La forma de administración y el nombre, documento de identidad y las facultades de sus administradores. En todo caso, deberá designarse cuando menos un representante legal

Compromisos con el Estado

Algunos de los impuestos que los empresarios están obligados a pagar en el ejercicio de sus actividades mercantiles, son:

- Impuesto sobre la Renta y Complementarios
- Impuesto de Valor Agregado IVA
- Retención en la Fuente
- Impuesto de Industria y Comercio
- Impuesto de Timbre
- Gravámenes a movimientos financieros

Anexo C. Requisitos locales para la creación de la empresa

Certificado de uso de suelos

Antes de proceder a la apertura de un establecimiento de comercio, es preciso diligenciar en la oficina de planeación municipal, el certificado de uso de suelos. El objetivo de este certificado, es que la autoridad competente certifique que la actividad desarrollada por el establecimiento certificado, puede desarrollarse en el lugar.

Certificado de seguridad

El certificado de seguridad es expedido por el departamento de bomberos, y busca que el establecimiento de comercio cumpla con las normas de seguridad en lo concerniente a extintores, salidas de emergencia, botiquín de primeros auxilios, y demás mecanismos y herramientas de seguridad que permitan en un momento dado atender una emergencia que se presente dentro del establecimiento.

Inscripción en el Rut

Todo comerciante debe inscribirse en el Rut, y en el caso de ser un comerciante perteneciente al régimen simplificado, deberá exhibir el Rut en un lugar visible del establecimiento de comercio

Afiliación a la aseguradora del personal a Riesgos Laborales (ARL)

Después de elegida la ARL, se debe obtener los formulario de vinculación de la empresa y de cada empleado con los datos suministrados la aseguradora

establece las tarifas que dependerán de la clase de actividades y los riesgos, así por medio de la nómina se debe cancelar cada mes y debe ser asumida por el empleador.

Régimen de Seguridad Social

Se deben incluir en alguna entidad promotora de salud (EPS) a todos los trabajadores de la empresa, cada uno de ellos es libre de elegir la entidad a la cual quiere ser afiliado o permanecer en la que se encuentre.

El formulario de afiliación del trabajador deberá diligenciarse en original y dos copias, el original es para la EPS, una copia para el empleador y la otra para el trabajador.

Fondo de Pensiones y Cesantías

Se debe afiliar a todos los empleados de una empresa al fondo de pensiones, el cual el trabajador es libre de escoger. Se debe llenar la solicitud de vinculación, la cual se la suministra el fondo.

Aportes Parafiscales

Son pagos a que está obligado todo empleador a cancelar sobre el valor de la nómina mensual a través de las cajas de compensación familiar para: Subsidio familiar, Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF) y SENA.

Para realizar la respectiva inscripción, se debe adquirir un formulario en la Caja donde desea afiliarse, donde le entregarán adjunto el formulario de afiliación al ICBF y al SENA.

Los pasos para la afiliación de la empresa son:

- Presentar solicitud escrita, suministrada por la Caja de Compensación Familiar, donde conste: domicilio, NIT, información sobre si estaba afiliado o no a alguna caja de compensación familiar. A la solicitud se le debe anexar lo siguiente: o Fotocopia de la cédula si es persona natural
- Certificado de existencia y representación legal vigente si es persona jurídica.
- Relación de trabajadores indicando para cada uno: número de cédula, nombre completo y salario actual.
- Formulario diligenciado de afiliación a la empresa.
- Formulario de afiliación del trabajador y de las personas a cargo.

Para afiliar al trabajador debe:

- Presentar el formulario de inscripción del trabajador debidamente diligenciado.
- Adjuntar los documentos necesarios para inscribir las personas que tengan a cargo trabajadores.
- Una vez esté en la Caja de Compensación Familiar elegida, debe pagar durante los primeros diez días del mes, el valor correspondiente al 9% del total devengado en la nómina mensual, los cuales deberán ser asumidos por el empleador. La distribución del 9% es la siguiente:
 - 2% para el SENA.
 - 3% para el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar.
 - 4% para la Caja de Compensación Familiar