

**ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD PARA LA “CREACIÓN DE UNA EMPRESA
DEDICADA A LA FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE CALZADO CASUAL
PARA NIÑA” EN LA CIUDAD DE BUCARAMANGA**

DANIEL AUGUSTO BARRAGÁN SANTOS
Ingeniero Industrial

**Trabajo de Monografía para Optar al Título de
Especialista en Evaluación y Gerencia de Proyectos**

Directora
Myriam Leonor Niño López
Doctora en Dirección y Organización de Empresas



**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERIAS FISICOMECAICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA, SANTANDER
BUCARAMANGA 2007**

**ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD PARA LA “CREACIÓN DE UNA EMPRESA
DEDICADA A LA FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE CALZADO CASUAL
PARA NIÑA” EN LA CIUDAD DE BUCARAMANGA**

DANIEL AUGUSTO BARRAGÁN SANTOS
Ingeniero Industrial



**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERIAS FISICOMECHANICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA, SANTANDER
BUCARAMANGA 2007**

RESUMEN

TÍTULO. ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD PARA LA “CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE CALZADO CASUAL PARA NIÑA” EN LA CIUDAD DE BUCARAMANGA.*

AUTOR. DANIEL AUGUSTO BARRAGÁN SANTOS – INGENIERO INDUSTRIAL**

PALABRAS CLAVES. Comercialización y Fabricación de Calzado Casual; Producción Bajo Pedido, Empresa Unipersonal, Evaluación Financiera del Proyecto.

DESCRIPCIÓN. El presente documento muestra la evaluación de un proyecto empresarial en el sector del calzado casual para niña en el Municipio de Bucaramanga. Inicialmente se contempla el estudio del mercado, haciendo un análisis del sector y de la competencia, así como el planteamiento de las diversas estrategias a desarrollar y la estimación de ventas de la empresa.

En el estudio técnico, se encuentra la descripción del producto y del proceso, las necesidades de recursos, los tiempos de operación y la estructura de costos. En cuanto al tema administrativo y legal, se encuentra la formulación estratégica del negocio, la identificación de la matriz DOFA y la definición de perfiles y funciones por cargo. Asimismo, se definió el negocio como empresa unipersonal y se identificó el procedimiento que debe llevarse a cabo para la legalización del negocio. Finalmente se tiene el análisis financiero y social para el proyecto.

Se definió como mercado potencial, mujeres de estratos bajos del Municipio de Bucaramanga y su Área Metropolitana; con una proyección de ventas equivalente a 7600 pares y la generación de un mínimo de veinte (20) empleos directos e indirectos, con vinculación de personas desplazadas y madres cabeza de hogar. Se planea la producción bajo pedido con un proceso productivo en línea y la utilización de material sintético como materia prima. La estructura organizacional, corresponde a cuatro (4) personas de soporte administrativo, un jefe de operaciones y los respectivos operarios.

* Monografía de Grado

** Facultad de Ingenierías Físico mecánicas, Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, Myriam Leonor Niño López.

ABSTRACT

TITLE. PREFACTIBILIDAD STUDY FOR "CREATION OF A COMPANY WHO TO THE MANUFACTURING AND MARKETING OF CASUAL GIRL SHOES IN BUCARAMANGA*.

AUTHOR. DANIEL AUGUSTO BARRAGAN SANTOS – INGENIERO INDUSTRIAL **

KEYWORDS. Marketing and Manufacturing Footwear Street; Production Custom, Unipersonal Company, Financial Evaluation Project.

DESCRIPTION. This paper shows the evaluation of a business project in the footwear industry for casual girl in the city of Bucaramanga. Initially provides for the study of the market, making an analysis of the industry and competition, as well as the approach of the various strategies to develop and estimate sales of the company.

The technical study is the description of the product and process, resource requirements, time of operation and cost structure. With regard to administrative and legal issue, is the strategic business, identification of the parent DOFA and defining profiles and functions for office. Also, the business was defined as one-man company was identified and the procedure to be carried out for the legalization of the business. Finally, it has the financial and social analysis for the project.

It is defined as a potential market, women from lower strata of the Municipality of Bucaramanga and its metropolitan area, with a projection of sales equivalent to 7600 pairs and generating a minimum of twenty (20) direct and indirect jobs, linking people and displaced mothers head of household. Plans are under production order with a production process online and the use of synthetic material as feedstock. The organizational structure, it is up to four (4) people in administrative support, a chief of operations and the respective operators.

* Working Grade

** Physics Mechanical Engineering Faculty, Department of Industrial and Managerial Studies, Myriam Leonor Niño López.

TABLA DE CONTENIDO

1	TITULO	10
2	INTRODUCCIÓN.....	10
3	GENERALIDADES DEL PROYECTO.....	11
3.1	ALCANCE Y LIMITACIONES	11
3.1.1	<i>Alcance.....</i>	11
3.1.2	<i>Limitaciones.....</i>	11
3.2	OBJETIVOS.....	11
3.2.1	<i>General.....</i>	11
3.2.2	<i>Específicos.....</i>	11
3.3	ANTECEDENTES	12
4	ANÁLISIS DE MERCADO.....	14
4.1	INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	14
4.1.1	<i>Justificación del proyecto.....</i>	14
4.1.2	<i>Análisis del sector.....</i>	15
4.1.3	<i>Análisis de mercado.....</i>	21
4.1.4	<i>Análisis de la competencia.....</i>	28
4.2	ESTRATEGIAS DE MERCADO	33
4.2.1	<i>Concepto del producto o servicio.....</i>	33
4.2.2	<i>Fortalezas y debilidades del producto frente a la competencia.....</i>	35
4.2.3	<i>Estrategias de penetración de mercado.....</i>	35
4.2.4	<i>Estrategias de ventas.....</i>	36
4.2.5	<i>Estrategias de distribución</i>	37
4.2.6	<i>Estrategias de precio.....</i>	37
4.2.7	<i>Estrategias de promoción y publicidad.....</i>	38
4.2.8	<i>Estrategias de servicio.....</i>	38
4.2.9	<i>Presupuesto de la mezcla de mercadeo.....</i>	39
4.2.10	<i>Estrategias de aprovisionamiento (Proveedores).....</i>	39
4.3	PROYECCIÓN DE VENTAS Y POLÍTICA DE CARTERA	41
5	ANÁLISIS TÉCNICO	42
5.1	FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO	42
5.1.1	<i>Materia prima.....</i>	42
5.1.2	<i>Materiales e insumos directos</i>	42
5.1.3	<i>Materiales e insumos indirectos</i>	42
5.1.4	<i>Otras características.</i>	42
5.2	ESTADO DE DESARROLLO.....	42
5.3	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO.....	44
5.4	TIEMPOS DE PRODUCCIÓN	52
5.5	NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS	53
5.5.1	<i>Personal.....</i>	53
5.5.2	<i>Materiales e insumos</i>	54
5.5.3	<i>Maquinaria y Equipos.....</i>	56
5.6	COSTOS Y GASTOS DE OPERACIÓN	59
5.6.1	<i>Costos de materia prima e insumos.....</i>	59

5.6.2	<i>Costos de mano de obra</i>	61
5.6.3	<i>Otros costos variables de fabricación</i>	61
6	ANÁLISIS ADMINISTRATIVO Y LEGAL	62
6.1	FORMULACIÓN ESTRATÉGICA	62
6.1.1	<i>Misión</i>	62
6.1.2	<i>Visión</i>	62
6.1.3	<i>Principios</i>	62
6.1.4	<i>Políticas</i>	63
6.2	IDENTIFICACIÓN DOFA	64
6.3	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	65
6.4	FUNCIONES Y PERFILES	65
6.4.1	<i>Gerente</i>	65
6.4.2	<i>Secretaría</i>	66
6.4.3	<i>Contador</i>	67
6.4.4	<i>Jefe de operaciones</i>	67
6.4.5	<i>Modelista</i>	68
6.4.6	<i>Cortador</i>	69
6.4.7	<i>Guarnecedor(a)</i>	69
6.4.8	<i>Solador</i>	70
6.4.9	<i>Emplantilladora</i>	70
6.5	ASPECTOS LEGALES	71
6.5.1	<i>Forma de Constitución</i>	71
6.5.2	<i>Trámites para la Constitución de una Empresa</i>	71
7	ANÁLISIS FINANCIERO	74
7.1	ESTRUCTURA FINANCIERA DEL PROYECTO	74
7.1.1	<i>Presupuesto de Inversión</i>	74
7.2	EVALUACIÓN FINANCIERA.....	81
7.2.1	<i>Supuestos</i>	81
7.2.2	<i>Flujos de Ingresos y Egresos del Proyecto</i>	82
7.2.3	<i>Estado de Resultados Projectado</i>	86
7.2.4	<i>Flujo de Caja del Proyecto</i>	87
7.2.5	<i>Herramientas de Evaluación Financiera</i>	87
8	ANÁLISIS SOCIAL	89
8.1	METAS SOCIALES DEL PLAN DE NEGOCIO.....	89
8.2	PLAN NACIONAL DE DESARROLLO	89
8.3	IMPACTOS.....	89
9	CONCLUSIONES	90
10	RECOMENDACIONES	92
11	BIBLIOGRAFIA	93

INDICE DE TABLAS

TABLA 1. EXPORTACIONES DE LA CADENA DEL CUERO, CALZADO Y MARROQUINERÍA, US \$FOB	17
TABLA 2. EXPORTACIONES DE SANTANDER – ENERO A SEPTIEMBRE DE 2006	19
TABLA 3. PORCENTAJE DE LA POBLACIÓN OBJETIVO POR ESTRATO.....	22
TABLA 4. NÚMERO DE HABITANTES DE LA POBLACIÓN OBJETIVO POR ESTRATO.....	22
TABLA 5. POBLACIÓN DEL ÁREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA.....	23
TABLA 6. EXPORTACIONES DE CALZADO Y SUS PARTES POR PAÍS DE DESTINO, EN US \$FOB	25
TABLA 7. IMPORTACIONES DE CALZADO Y SUS PARTES POR PAÍS DE DESTINO, EN US \$CIF.....	26
TABLA 8. DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA	29
TABLA 9. COMERCIALIZADORES Y PUNTOS DE VENTA POR COMPETIDOR	30
TABLA 10. IDENTIFICACIÓN PRECIOS DE LA COMPETENCIA.....	31
TABLA 11. FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL PRODUCTO FRENTE A LA COMPETENCIA	35
TABLA 12. ANÁLISIS CANALES DE APROVISIONAMIENTO	39
TABLA 13. UNIDADES DE VENTA – ENERO A JUNIO AÑO 1	41
TABLA 14. UNIDADES DE VENTA – JULIO A DICIEMBRE AÑO 1	41
TABLA 15. PROYECCIÓN DE VENTAS	41
TABLA 16. TIEMPOS DE OPERACIÓN POR ACTIVIDAD	52

INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. EXPORTACIONES DE LA CADENA DEL CUERO, CALZADO Y MARROQUINERÍA.....	17
FIGURA 2. ESTRUCTURA DE MERCADO – ÁREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA	22
FIGURA 3. EXPORTACIONES DE CALZADO 2004 – 2005.....	25
FIGURA 4. IMPORTACIONES DE CALZADO 2004 – 2005.....	27
FIGURA 5. PARTICIPACIÓN DE LA COMPETENCIA EN EL MERCADO.....	30
FIGURA 6. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EMPRESA DE CALZADO	65

1 TITULO

ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD PARA LA “CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE CALZADO CASUAL PARA NIÑA” EN LA CIUDAD DE BUCARAMANGA.

2 INTRODUCCIÓN

El presente documento muestra la evaluación de la alternativa de **“Creación de una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de calzado casual para niña en el Municipio de Bucaramanga”**, bajo un enfoque integral que incluye las variables principales a considerar en un trabajo de esta magnitud, al tiempo que contempla los parámetros exigidos desde la coordinación general del posgrado de la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales de la Universidad Industrial de Santander.

La estructura general del trabajo, permite observar, en primera instancia, el contexto general del proyecto, describiendo el alcance, objetivos y sus antecedentes. Posteriormente, se desarrolla la evaluación por cada componente, a saber: análisis del mercado, análisis técnico, análisis de la organización y legal, análisis financiero e impactos.

En el análisis de mercado, se presenta el estudio del sector y de la competencia, así como el planteamiento de las diversas estrategias a desarrollar y la estimación de ventas de la empresa. Como resultado se pudo identificar a quién, cuánto y a cómo vender.

En el desarrollo técnico, se tiene la descripción del producto y del proceso, las necesidades de recursos -personal, financieros, materia primas, otros-, los tiempos de operación y la estructura de costos.

En cuanto al tema administrativo y legal, se encuentra la formulación estratégica del negocio -misión, visión, principios, políticas-, la identificación de la DOFA de la empresa y el diseño de la estructura organizacional con la definición de perfiles y funciones por cargo. Asimismo, se define la forma de constitución como empresa unipersonal y el procedimiento que debe llevarse a cabo para la legalización del negocio.

De igual manera, se realiza el análisis financiero del proyecto, identificando los costos, gastos e inversiones requeridos y la estimación de los ingresos de la empresa, explicando cada uno de los datos resultantes y los supuestos de la evaluación.

Finalmente, se muestran las metas sociales de la empresa y su empalme frente al plan nacional de desarrollo, al tiempo que se definen los impactos que pueden generarse con ocasión de la implementación del negocio.

3 GENERALIDADES DEL PROYECTO

3.1 ALCANCE Y LIMITACIONES

3.1.1 Alcance

Desarrollar la formulación y los estudios de mercado, técnico, administrativo, legal, financiero, económico y social, requeridos para adelantar el análisis de prefactibilidad del proyecto “Creación de una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de calzado formal para niña en la ciudad de Bucaramanga”.

3.1.2 Limitaciones

- ✓ Oportuna recopilación de la información secundaria del proyecto.
- ✓ Disponibilidad de recursos económicos para cubrir los gastos para el desarrollo de las actividades del proyecto.
- ✓ Tiempo estipulado por los actores interesados en el proyecto, para presentar los resultados del estudio.

3.2 OBJETIVOS

3.2.1 General

Formular y Evaluar el proyecto “Creación de una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de calzado formal para niña en la ciudad de Bucaramanga”.

3.2.2 Específicos

- ✓ Formular el proyecto “Creación de una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de calzado formal para niña” en la Ciudad de Bucaramanga.
- ✓ Realizar el estudio de mercado del proyecto “Creación de una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de calzado formal para niña” en la Ciudad de Bucaramanga.
- ✓ Realizar el estudio técnico del proyecto “Creación de una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de calzado formal para niña” en la Ciudad de Bucaramanga.

- ✓ Realizar el estudio de Administrativo del proyecto “Creación de una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de calzado formal para niña” en la Ciudad de Bucaramanga.
- ✓ Analizar el contexto legal del proyecto “Creación de una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de calzado formal para niña” en la Ciudad de Bucaramanga.
- ✓ Realizar el análisis financiero del proyecto “Creación de una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de calzado formal para niña” en la Ciudad de Bucaramanga.
- ✓ Efectuar el estudio económico y social del proyecto “Creación de una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de calzado formal para niña” en la Ciudad de Bucaramanga.

3.3 ANTECEDENTES

Conforme a las directrices nacionales, en materia de emprendimiento, contempladas en el Plan Nacional de Desarrollo del año 2002 - 2006 “HACIA UN ESTADO COMUNITARIO” y del año 2006 - 2010 “ESTADO COMUNITARIO: BIENESTAR PARA TODOS” y en concordancia con la “Ley de Fomento a la Cultura del Emprendimiento” - Ley 1014 de 2006, cuyo objetivo principal es disponer de un conjunto de principios normativos que sienten las bases para una política de Estado y un marco jurídico e institucional, que promuevan el emprendimiento y la creación de empresas, y a partir de la experiencia propia en la formulación, evaluación y gerencia de proyectos, se identificó una importante oportunidad de negocio en el sector de cuero, calzado y marroquinería, en cuanto a la creación de una empresa que genere oportunidades de empleo para la región y desarrollo para todos los actores involucrados en el proyecto.

Las condiciones actuales del propósito a alcanzar, permiten decir que desde Agosto de 2006, se inició el trabajo de fabricación y comercialización de zapato casual para niña, en forma empírica, por parte de un equipo conformado por tres personas, a saber: una ingeniera financiera, una estudiante de último semestre de mercadeo y un ingeniero industrial - autor de la monografía, las dos primeras con amplio conocimiento y experiencia de diez años en la producción de zapatos. Asimismo, se ha tenido el apoyo de los propietarios de “Modas Melery”, quienes han facilitado la infraestructura y personal requerido para llevar a cabo la prueba piloto, al tiempo que han orientado las diferentes actividades efectuadas hasta el momento.

Vale la pena mencionar, que la decisión de trabajar en la línea infantil para niña estuvo basada en un criterio cualitativo, toda vez que obedeció a los intereses y expectativas particulares de los emprendedores, sin realizar un sondeo previo que identificara las tendencias y características del mercado objetivo.

En la primera experiencia, se diseñaron ocho (8) modelos que fueron trabajados en cuero nobuck, carnaza y napas de colores; suelas de expanso y forro cabrito; esta propuesta tuvo acogida en dos almacenes de cadena de la ciudad de Bucaramanga; pero los

pedidos realmente fueron irrisorios, puesto que en ese momento las tendencias de la moda apuntaban a la elaboración de calzado en otros materiales, especialmente en sintéticos y los costos de producción de un zapato en cuero son 40% mayores aproximadamente a los sintéticos. La situación anterior, implicó la elaboración de nuevas muestras en los materiales de moda, lo cual originó un primer pedido de 250 pares entre las talla 21 al 26.

Al culminar la prueba piloto, se concluyó que la dificultad en la consecución de cueros de calidad y las exigencias de la mano de obra en su manipulación, lo cual aumenta el riesgo de perder el zapato durante su elaboración, son factores que influyen en las tendencias de la industria, en cuanto a reemplazar el cuero por sintéticos y textiles se refiere. Asimismo, la capacidad y disponibilidad a pagar por parte de los usuarios estaba por debajo del precio mínimo al cual se podía vender el zapato hecho en cuero.

Otra situación que se presentó durante la ejecución de la prueba piloto, correspondió a que se trabajó con los distribuidores actuales de Modas Melery, los cuales tienen sus clientes principales en los estratos uno, dos y tres, y los zapatos tenían precios asequibles a los estratos cuatro, cinco y seis.

Conforme a la experiencia adquirida durante la ejecución de la prueba piloto, en términos de las dificultades encontradas y las oportunidades identificadas, lo que se pretende es continuar el proceso de emprendimiento de la empresa de zapatos, pero esta vez con un estudio de viabilidad que permita formular el proyecto y evaluar las condiciones de mercado, técnicas, administrativas, legales, ambientales, financieras, económicas y sociales del proyecto, que sirvan de guía orientadora durante la ejecución del mismo.

4 ANALISIS DE MERCADO

4.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

4.1.1 Justificación del proyecto

El enfoque de la “Evaluación y Gerencia de Proyectos” presenta una serie de etapas que van desde la pre-concepción de la idea a desarrollar hasta la operación y puesta en marcha del negocio. En el caso específico, se tiene la idea claramente definida, la cual consiste en el montaje y puesta en marcha de una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de zapato casual para niña.

Conforme a lo anterior, el paso a seguir comprende la formulación y evaluación del proyecto en cuestión, desde el punto de vista de mercado, técnico, administrativo, legal, ambiental, financiero y económico, que permita conocer la viabilidad o no de su implementación y las condiciones mínimas requeridas para la ejecución a nivel de pre-factibilidad.

Ahora bien, en el análisis preliminar del sector en el cual se pretende trabajar, se encontró que existen pocos oferentes de zapato casual para niña, en su mayoría Micro, Pequeña y Mediana Empresa - MIPYME, los cuales se dedican también a la fabricación de otras líneas de zapatos y operan bajo la modalidad de producción en gran escala a bajo precio, sin contar con una estructura financiera definida.

Vale la pena mencionar, que los productos de la industria del calzado de Bucaramanga se han posicionado en el país y en el ámbito internacional por su alta calidad y tradición. No obstante, se encuentra en las MIPYMES del subsector calzado grandes falencias, tales como, la gestión enfocada a la solución de problemas del día a día, restando importancia a la planeación estratégica de la empresa y a la gestión de sus áreas funcionales como la financiera, administrativa y de recurso humano, comercial, producción y tecnológica, lo que trae como resultado poca generación de valor para el cliente y organizaciones débiles tecnológica y administrativamente.

De igual manera, en las MIPYMES de calzado el atraso tecnológico es evidente, los empresarios conciben el desarrollo solamente como la adquisición de maquinaria, pero en cuanto a procesos y desarrollos de producto no se realiza mayor inversión, y si se habla de sistemas de información y software, los administradores sólo se preocupan en tener un programa para manejar el área contable y no piensan, por ejemplo, en el uso del diseño asistido por computador, dado que la gran mayoría diseña y escala a mano.

Desde el punto de vista social, la oportunidad de contribuir a la generación de empleo sostenible en la región, que permitan mejorar las condiciones de los trabajadores, a través de la vinculación al sistema productivo de estas personas, se constituye en la mejor justificación para la realización de éste proyecto.

4.1.2 Análisis del sector

➤ Entorno internacional

Con China a la cabeza, los países líderes en exportación de calzado son: Hong Kong, Italia, México y Alemania, los cuales aportan el 61.3% de la producción mundial.

A nivel internacional, la industria del calzado ha mostrado desde mediados del siglo pasado una relocalización de plantas productoras, desde países desarrollados hacia China, Corea, Hong Kong, Indonesia, Taiwán y Brasil. La producción de calzado en estos países es intensiva en mano de obra y se ha enfocado en calzado deportivo. Dos factores han condicionado el proceso de relocalización de la industria del calzado: a) bajo costo de la mano de obra en los países mencionados anteriormente; y b) falta de regulación ambiental en el proceso de curtido de los cueros y pieles.

La fase de relocalización ha llevado a que la producción de calzado en países como España, Italia y Portugal se haya enfocado a la fabricación de productos con un alto grado de diferenciación en cuanto a marcas, diseño y materiales. Esto ha contribuido a convertirlos en los países líderes en cuanto a diseños y a la tecnología empleada para la producción de calzado.

En Latinoamérica, Brasil tiene como ventajas una gran oferta local de cuero por su sector ganadero de gran envergadura y la variedad de empresas organizadas a manera de cluster. ***El valle del Río de los Sinos es considerado el mayor cluster de calzado de cuero en el mundo, donde se encuentran geográficamente concentrados fábricas de calzado, curtiembres, industria química y de componentes para calzado, industria de maquinaria y equipo para cueros; y compañías y agentes de exportación.*** México es importante por su cercanía a Estados Unidos para responder a grandes pedidos de calzado y productos de marroquinería.

En cuanto a las importaciones de calzado a nivel mundial, Estados Unidos se encuentra como el mayor importador, convirtiéndose en el mejor cliente de China, ya que el 95% de las importaciones de calzado estadounidenses provienen de este país asiático.

➤ Entorno nacional

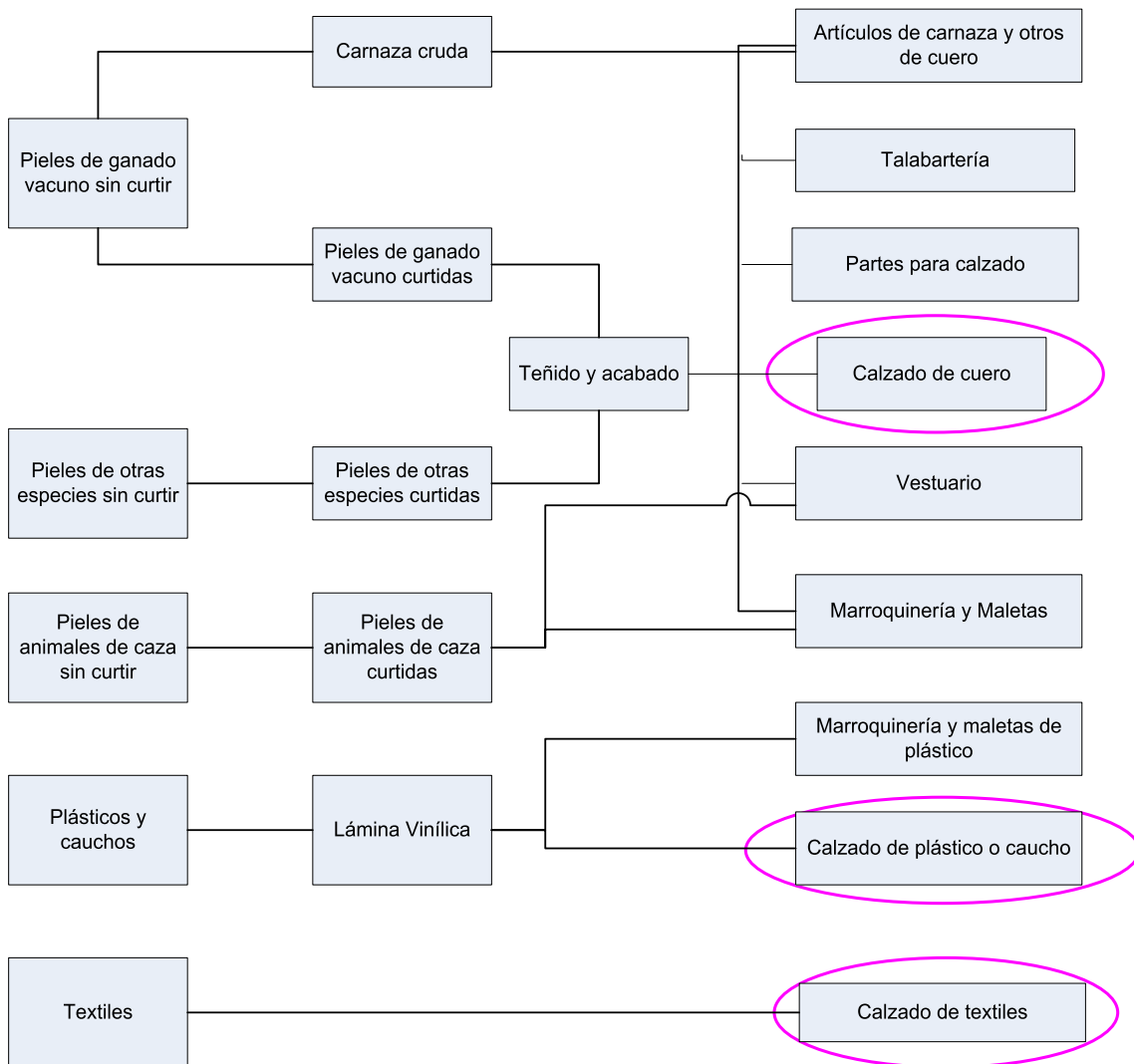
En Colombia, la actividad empresarial de la fabricación de calzado está organizada en su gran mayoría por talleres, microempresas y pequeñas empresas especializadas en algunas de las etapas del proceso de fabricación, representando de esta forma el 98% de las 5.445 empresas existentes en el sector del cuero, calzado y la marroquinería en el país.

Vale la pena mencionar, que la industria del calzado en Colombia está concentrada principalmente en los departamentos de Bogotá, Atlántico, Valle, Antioquia y Santander.

✓ **Cadena productiva**

Para comprender mejor el análisis del subsector del calzado, es necesario ubicarlo y diferenciarlo dentro de la cadena global del cuero, ya que se suele confundir y agrupar en un mismo término los diferentes eslabones que componen la cadena productiva.

Cada eslabón de la cadena posee características propias, mercados y oferta sustancialmente diferentes y es preciso aclarar que el presente análisis excluye los temas relacionados con la curtiembre de cueros y la fabricación de productos de marroquinería. A continuación se presenta una estructura simplificada de la cadena cueros, calzado y manufacturas:



ente: Departamento Nacional de Planeación

Fu

La cadena productiva del cuero comprende seis actividades productivas que integran desde la actividad ganadera hasta la elaboración de productos de cuero terminado, destacándose entre éstos la producción de calzado.

- *Hato ganadero*: Comprende la cría y levante de ganado apto para sacrificio con el fin de obtener carne para el consumo.
- *Mataderos-frigoríficos*: Lugar donde se efectúa el sacrificio de ganado, se separa la piel y la carne del mismo y se conservan estas en condiciones especiales.
- *Curtiembre*: En esta fase se realiza una serie de procesos físicos y químicos con el fin de convertir la piel en un material duradero e imputrescible. Esta actividad genera fuertes efectos ambientales.
- **Fabricación de calzado**: Esta actividad requiere de otros materiales adicionales al cuero como caucho, plástico, pegantes entre otros, que a través del diseño, corte, guarnecido y acabado, logra un calzado adecuado para uso humano.
- *Manufactura de cuero*: Incluye productos como bolsos, prendas de vestir, cinturones, billeteras, entre otros.
- *Distribución y comercialización*: Los productos finales son puestos a disposición del consumidor.

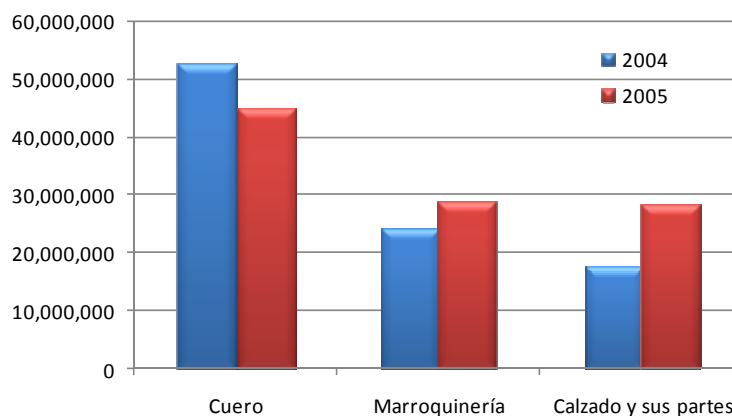
El proceso industrial concretamente, inicia con el curtido del cuero y va hasta la elaboración de calzado, productos de marroquinería y talabartería.

Tabla 1. Exportaciones de la cadena del cuero, calzado y marroquinería, US \$FOB

Capítulo Arancelario	2004	2005	Variación 04-05
Cuero	52.720.337	44.943.175	14,75%
Marroquinería	24.162.245	28.771.861	19,08%
Calzado y sus partes	17.612.025	28.338.737	60,91%
Total	94.496.611	102.055.778	8%

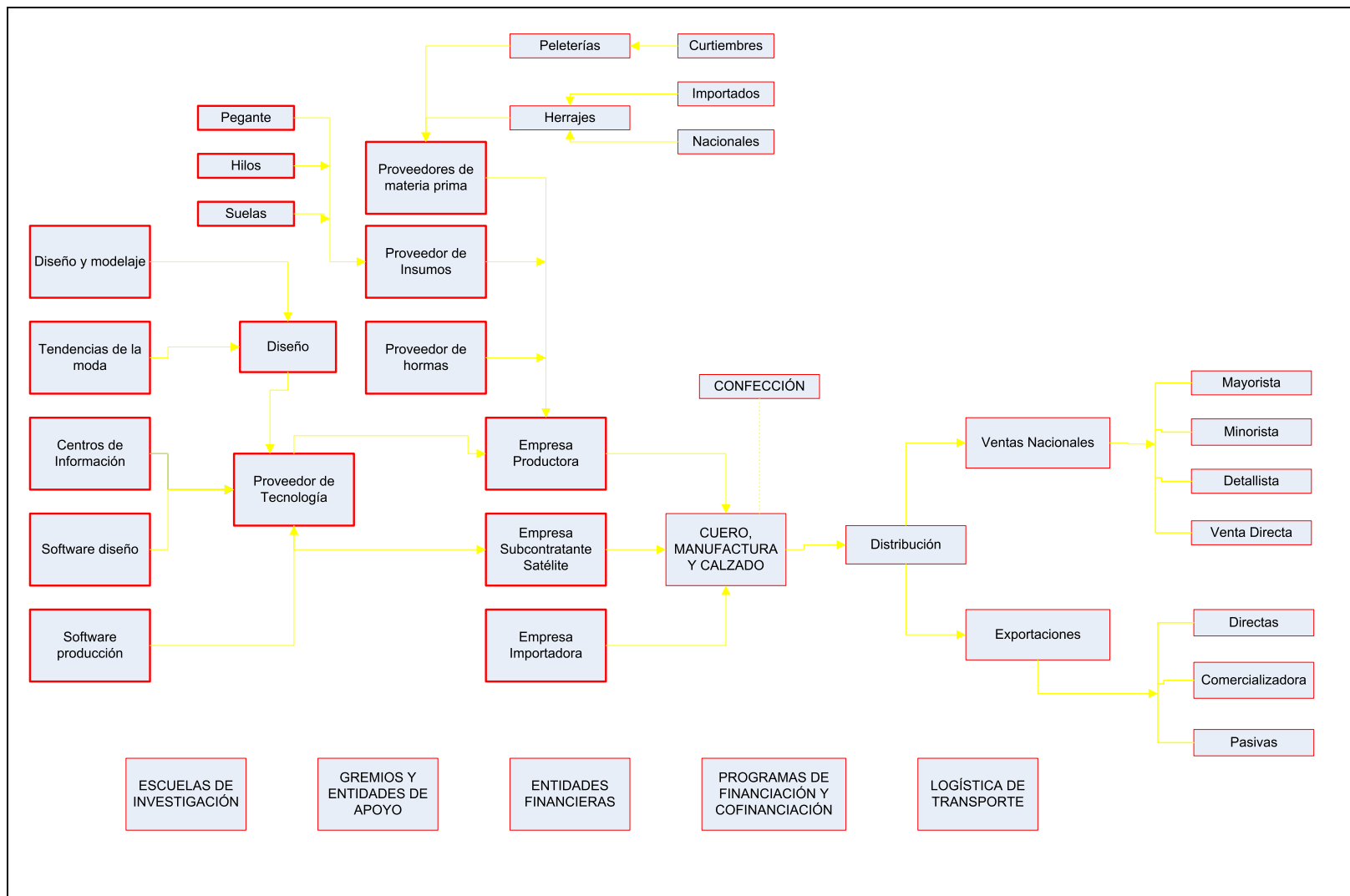
Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística-DANE

Figura 1. Exportaciones de la cadena del cuero, calzado y marroquinería



Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística-DANE

✓ Cluster de Calzado



Fuente: INVERCALZA

➤ Entorno regional

La producción de calzado es un sector de gran importancia para el departamento de Santander, en especial para la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana. Si bien las exportaciones de este subsector para el 2004 sólo representaban un 15.7% del total de las mismas del departamento, su verdadera importancia radica en la gran cantidad de empleos que genera esta actividad.

A continuación se presenta un resumen del comportamiento de las exportaciones de calzado en Santander:

Tabla 2. Exportaciones de Santander – Enero a Septiembre de 2006

Empresas exportadoras	122
Exportaciones en miles de USD/FOB	4090
Variación 2005-2006	-5%
Principales productos 2006:	
Calzado suela de caucho	52,90%
Calzado de caucho	18,10%

Fuente: Cámara de Comercio Bucaramanga

Vale la pena mencionar, que las actividades de fabricación y comercialización de calzado, asociado al comercio derivado de las mismas, se presentan como un renglón de importancia para la economía local y regional, dado el gran número de empresas relacionadas con esta labor y el alto número de empleos directos e indirectos que genera. Asimismo, se ha logrado mantener un alto grado de posicionamiento en los mercados nacionales e internacionales.

La estructura del mercado regional, permite decir que en Bucaramanga y su Área Metropolitana existe una alta participación de Micro y pequeñas empresas, y que se utiliza mano de obra poco calificada, que trabajan con calidad. De igual manera, se existen agremiaciones que intentan organizar y apoyar la labor de consolidación del sector calzado en la región.

Estratégicamente, la ubicación geográfica del departamento y en especial, de Bucaramanga y su Área Metropolitana, le permite convertirse en el corredor vial por donde transitan cientos de productos, que facilitan el intercambio con diferentes regiones del país. Asimismo, posibilita el acceso a los mercados internacionales, a través de los países vecinos Ecuador, Perú, Brasil y Venezuela, y vía marítima por los centros portuarios.

Otro factor importante en la competitividad del sector, corresponde al bajo perfil de la Mano de Obra que se tiene en las diferentes empresas, tanto a nivel operativo como directivo, por cuanto el conocimiento y aprendizaje se genera de forma empírica, y poco se invierte en programas de formación y capacitación. Adicionalmente, el clima laboral de las empresas, resulta poco agradable y está caracterizado por la utilización de términos grotescos y despectivos, al tiempo que la contratación del personal se realiza de manera informal y a muy bajo costo.

En materia de tecnología, se puede señalar un bajo nivel de inserción en el proceso productivo, dada la intensidad de la mano de obra utilizada, la falta de planeación y proyección hacia futuro en el nivel directivo y la poca asociatividad que permita tener respaldo financiero. Lo anterior, redundando en la baja capacidad del sector por atender las grandes demandas de los mercados internacionales. En un estudio realizado por estudiantes de la UIS, se plantea que se preguntó a los fabricantes de calzado acerca de la renovación de su maquinaria o equipo de trabajo; *“obteniendo como resultado que, aproximadamente, un 44% de los entrevistados no ha renovado su equipo de trabajo por un periodo que supera los 11 años, y un 36% no lo ha hecho hace ya más de 15 años”*¹.

Vale pena mencionar, que los diseños y estilos del calzado que se presenta en el mercado regional, están basados en modelos internacionales y nacionales existentes tomados de revistas ó páginas web ó la imitación de los diseños de las pocas empresas de la región que invierten en generar nuevos estilos; lo cual desestimula la creatividad de estas empresas, genera competencia desleal y deteriora la capacidad competitiva de la región.

✓ **Tendencias de la Industria**

Las empresas colombianas deben enfocarse en diseño, calidad y en nichos muy específicos de mercado; de lo contrario, no podrán competir en el mundo, ni defenderse de los graves problemas de informalidad y contrabando que este sector enfrenta.

Los empresarios colombianos tienen algunos programas para mejorar su competitividad y aumentar su participación en los mercados nacionales e internacionales. Acicam, afiliados del gremio y el Centro Tecnológico para las Industrias de Calzado, Cuero y Afines, Ceinnova, adelantan un programa sectorial de competitividad e innovación, con el objetivo de que las empresas mejoren y optimicen áreas vitales como la gerencia, el diseño, la producción y el mercadeo. De igual forma, con las cámaras de comercio de Bogotá, Medellín, Cúcuta y Bucaramanga y el Sena, se tienen programas para mejorar los diseños de la producción nacional. Además, una alianza con **PROEXPORT** permitirá llegar a ferias internacionales con productos novedosos, de mayor calidad con una marca única, totalmente colombiana.

Para los detractores del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos, este acuerdo es un arma de doble filo, dadas las condiciones actuales del sector en Colombia. Los dirigentes del sector enuncian “Si se concreta la negociación del TLC con Estados Unidos, jugadores de otros países como Brasil, o incluso China, verían a Colombia como plataforma exportadora para ingresar al mercado estadounidense, cobijados con las preferencias arancelarias”, es decir, que las salvaguardias adoptadas hasta el momento por el Gobierno Nacional se convertirían en paños de agua tibia frente a la inundación del mercado interno con mercancía asiática y Colombia exportaría a Estados Unidos en lugar de calzado nacional, calzado de otros países.

¹ Quintero Castañeda, Raúl Eduardo; Ramírez Flórez, Víctor Ariel. Trabajo de Grado. Asociatividad y Competitividad en el Sector Calzado del Área Metropolitana de Bucaramanga: “Cluster”. Escuela de Economía, Facultad de Ciencias Humanas, Universidad Industrial de Santander – Bucaramanga 2006.

De otro lado, quienes se encuentran a favor, afirman que con la firma del TLC el contrabando tiende a disminuir porque las mercancías entrarían sin impuestos (los aranceles bajarían a cero), así como sucedió con la pasada apertura, que trajo como consecuencia el deterioro del comercio de Maicao, San Antonio, y San Andrés.

La ventaja de precios que todavía mantienen los treinta mil locales de los San Andresitos en trescientas sesenta bodegas y centros comerciales, es porque no pagan aranceles promedios del 13%, ni el IVA del 16%, así como por la adquisición de saldos. La presión de la DIAN para legalizarlos y penalizar la evasión de impuestos llevará más a aumentar los precios en estos locales. Pero la pregunta es: ¿Qué va a suceder con los grandes volúmenes de saldos que importen legalmente las cadenas de almacenes (Éxito, Makro, Alkosto, Carrefour, Vivero – Carulla, etc.), los cuales entrarán sin impuestos y serán vendidos a precios de quemazón?

En cuanto al uso de materias primas, la tendencia es a emplear materiales sustitutos del cuero, como son los sintéticos para capelladas y el plástico para fabricar suelas. Sin embargo la innovación tecnológica más marcada tiende a desarrollarse en el calzado deportivo, que fabrica suelas de plástico inyectadas directamente a la capellada e incorpora materiales compuestos y fibras textiles sofisticadas combinadas con cuero y caucho. Por su parte el calzado femenino, que se caracteriza por los constantes cambios en los modelos, incorpora la fabricación y diseño asistido por computador que permite una mayor flexibilidad productiva para cubrir la demanda.

4.1.3 Análisis de mercado

La demanda del calzado – artículo considerado de consumo masivo –, guarda una fuerte correlación con el número de habitantes promedio de los diferentes mercados a los cuales se quiere llegar y depende de factores, tales como: su cultura y sus tradiciones y la condición socioeconómica de los hogares. Asimismo, la demanda en nuestro país, y en general en todo el mundo, está influenciada por las tendencias de la moda y el precio. En términos generales, el calzado para dama tiene mayor pedido que el calzado para caballero, y el calzado industrial, constituye un nicho de consumo bastante atractivo, con un margen de utilidad superior, pero que requiere de gran capacidad de producción que permita cumplir a los requerimientos técnicos de las empresas.

Ahora bien, conforme a las expectativas propias y a la experiencia obtenida en el desarrollo de la prueba piloto, se ha definido como mercado objetivo a Bucaramanga y su Área Metropolitana (Floridablanca, San Juan de Girón y Piedecuesta). En un mediano plazo, se planea penetrar la Zona Nororiental y la Costa Caribe de nuestro país, dado que las características de estos mercados guardan similitud con las condiciones de nuestra región.

Es preciso mencionar, que los Municipios del Área Metropolitana de Bucaramanga, a junio 30 de 2005, registraron un 68% del total de la población ubicada en las cabeceras municipales del Departamento de Santander – 963.752² personas –.

² <http://www.dane.gov.co/censo/>

De acuerdo a lo anterior, se tiene la siguiente estructura de mercado objetivo:

Tabla 3. Porcentaje de la población objetivo por estrato

Estrato	Bucaramanga	Floridablanca	San Juan de Girón	Piedecuesta	Área Metropolitana
Estrato 1	11,3%	5,0%	15,0%	0,2%	8,9%
Estrato 2	17,7%	40,2%	37,5%	25,8%	26,8%
Estrato 3	27,8%	36,0%	44,2%	68,0%	35,8%
Estrato 4	33,3%	13,7%	2,8%	4,5%	21,8%
Estrato 5	3,3%	4,1%	0,4%	0,4%	2,9%
Estrato 6	6,7%	0,9%	0,0%	1,2%	3,9%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

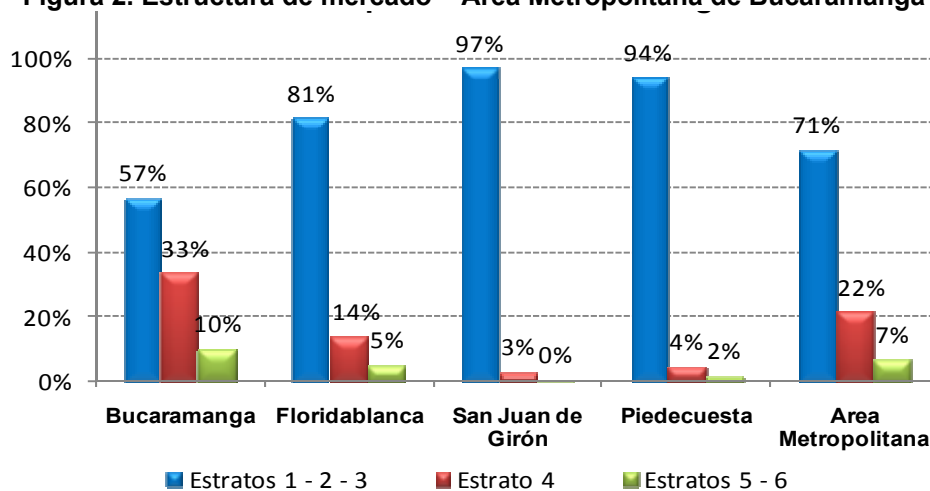
Fuente: Plan de Gestión Integral de Residuos Sólidos – PGIRS Diciembre de 2004
Convenio Área Metropolitana de Bucaramanga – Universidad Industrial de Santander

Tabla 4. Número de habitantes de la población objetivo por estrato

Estrato	Bucaramanga	Floridablanca	San Juan de Girón	Piedecuesta	Área Metropolitana
Estrato 1	57.623	12.297	17.682	150	87.752
Estrato 2	90.082	98.084	44.268	23.891	256.325
Estrato 3	141.314	87.813	52.148	63.085	344.360
Estrato 4	169.466	33.485	3.360	4.162	210.473
Estrato 5	16.610	9.888	474	381	27.353
Estrato 6	34.123	2.296	12	1.071	37.502
Total	509.218	243.863	117.944	92.740	963.765

Fuente: Plan de Gestión Integral de Residuos Sólidos – PGIRS Diciembre de 2004

Figura 2. Estructura de mercado – Área Metropolitana de Bucaramanga



Fuente: Plan de Gestión Integral de Residuos Sólidos – PGIRS Diciembre de 2004

Como se puede observar, en todos los Municipios del Área Metropolitana de Bucaramanga, los hogares de menores ingresos representan más del 50% del total de la población. Lo anterior, lleva consigo generar un producto de consumo masivo a un precio cómodo que se acomode a la capacidad y disponibilidad de pago de los clientes.

Ahora bien, al realizar el análisis por edades y por sexo, se tiene que en la actualidad existen 42.888.592 habitantes, de los cuales 10.293.263 se encuentran entre 14 y 26 años, lo que significa un 24,0% de la población total. Por sexo, habitan Colombia 21.032.588 hombres y 21.856.005 mujeres.

En la siguiente tabla se presenta la población del Área Metropolitana de Bucaramanga, según censo DANE del año 2005, clasificada por edades.

Tabla 5. Población del Área Metropolitana de Bucaramanga

Edad	Bucaramanga	Floridablanca	Girón	Piedecuesta
0 – 2	30.553	14.632	8.256	6.492
3 – 6	35.645	19.509	10.615	8.347
7 – 15	81.475	41.457	22.409	17.621
16 – 24	91.659	43.895	18.871	14.838
25 y más	269.886	124.370	57.793	45.443

Fuente: www.dane.gov.co/censo/

De acuerdo a lo anterior, de los 297.011 habitantes del AMB cuyas edades oscilan entre 0 y 15 años, el 51% son mujeres; lo cual indica que existe un mercado potencial aproximado de 151.476 usuarios de calzado, que daría un total de 7600 pares de zapatos.

➤ **Magnitud de la necesidad**

Tal como se mostró anteriormente, la condición socioeconómica del Área Metropolitana permite decir que se tiene un 72% de estratos bajos y un 22% de nivel medio, lo que indica la necesidad de fabricar un producto de buen diseño, comodidad, calidad y bajo precio.

En cuanto a la estimación de la demanda potencial, se consideró a las niñas y adolescentes que utilicen calzado entre las tallas 16 al 32, que de acuerdo con las estrategias de mercadeo que se planean desarrollar durante la ejecución del proyecto, las cuales son explicadas más adelante, la empresa tendría una participación inicial del mercado aproximada a 5% del mismo en el primer año.

➤ **Consumo aparente per cápita**

Según el DANE, el consumo per cápita de calzado, ha decrecido en consecuencia a la disminución del poder adquisitivo de los colombianos. En el año 2000, este consumo era de 2.5 pares al año, en la actualidad es de 1.5 pares al año.

➤ **Perfil del consumidor**

En Colombia, se pueden definir tres (3) segmentos de consumo:

Popular: los consumidores de éste rango tiene una mayor inclinación por el factor precio que por cualquier otra característica del calzado. La mayor parte de la demanda colombiana está concentrada en éste nivel.

Medio: para los consumidores de éste rango el precio sigue siendo un determinante para la decisión de compra, sin embargo el diseño y confort también juegan con un papel definitivo. Los consumidores tiene un limitado reconocimiento de las marcas; Los gastos de promoción y publicidad influyen de manera considerable en el consumidor.

Alta: Para los consumidores de éste rango, la calidad en los materiales y terminados es su mayor preocupación, el precio no influye fuertemente en su decisión de compra; el diseño y confort son su mayor interés. El consumidor es bastante fiel a la marca y tiene una buena percepción del calzado importado.

En este caso, se pretende aprovechar la oportunidad de realizar un análisis de un producto de fácil adquisición, gran rotación, y bajos costos de producción, que se ajusten a las necesidades de los consumidores finales.

➤ **Productos sustitutos**

Dentro del subsector del calzado no se encuentran productos sustitutos manifiestos, es decir, la compra de un par de zapatos está directamente relacionada con las preferencias del consumidor y su poder adquisitivo.

➤ **Productos complementarios**

Como productos complementarios directos se encuentran las correas, los bolsos y demás accesorios que van de acuerdo al estilo y color de los zapatos.

➤ **Exportaciones**

En el 2006, los empresarios colombianos mantuvieron buenas relaciones comerciales con Venezuela, un mercado en el cual el año pasado las exportaciones crecieron casi 55% con respecto a 2005, aunque siempre existe la incertidumbre sobre desarrollos políticos que cambien las condiciones de acceso. Los empresarios tienen claro que los países vecinos conforman por ahora un mercado insustituible.

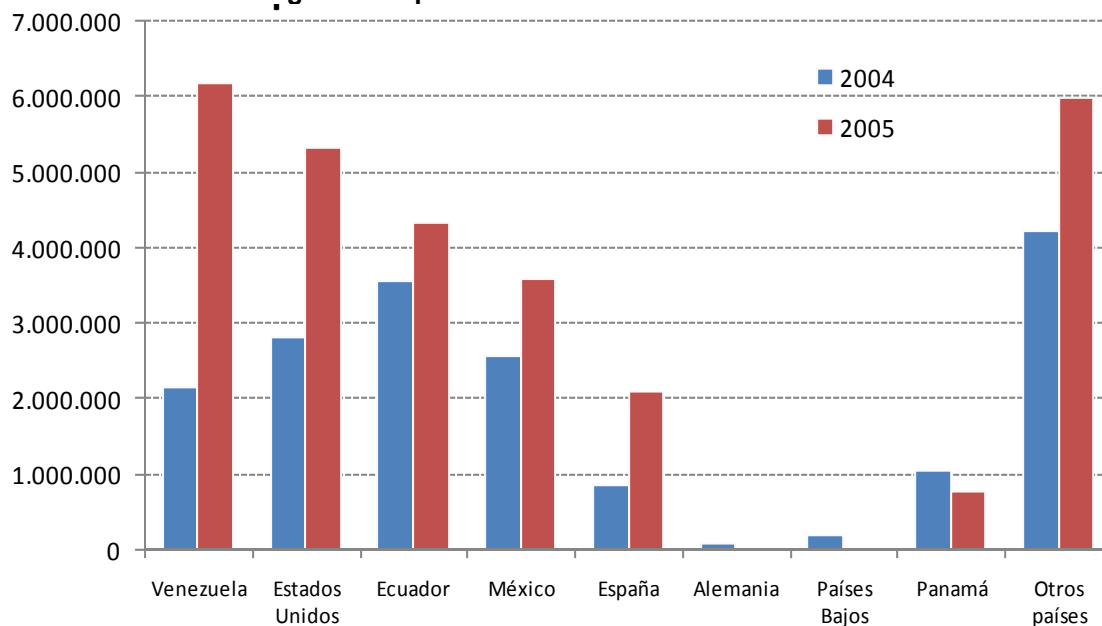
En la siguiente tabla se puede observar los principales países hacia donde Colombia dirige sus exportaciones en cuanto a calzado se refiere:

Tabla 6. Exportaciones de calzado y sus partes por país de destino, en US \$FOB

Países	2004	2005	Variación 04-05
Venezuela	2.174.886	6.183.358	184,31%
Estados Unidos	2.812.144	5.344.556	90,05%
Ecuador	3.559.736	4.345.894	22,08%
México	2.586.229	3.584.201	38,59%
España	870.759	2.098.162	140,96%
Alemania	101.795	4.380	-95,70%
Países Bajos	211.000	88	-99,96%
Panamá	1.055.733	788.432	-25,32%
Otros países	4.239.742	5.989.666	-194,11%
TOTAL	17.614.028	28.340.742	60,91%

Fuente: www.dane.gov.co

Figura 3. Exportaciones de calzado 2004 – 2005



Fuente: www.dane.gov.co

Es importante resaltar el gran incremento de las exportaciones hacia la República de Venezuela (184,31%), tendencia que también se mantiene en las exportaciones hacia Estados Unidos, Ecuador, México y España, donde las exportaciones de calzado se incrementaron en un 90,05%, 22,08%, 38,59% y 140,96% respectivamente. Sin embargo es preciso anotar que en mercados como el alemán se viene presentando una acelerada disminución de las exportaciones, así como también ocurre con los países bajos. En

general, según los datos de Proexport, el total de las exportaciones colombianas de calzado aumentó en el primer trimestre de 2005 un 60.91% con respecto al año anterior.

➤ Importaciones

Las importaciones legales e ilegales de calzado procedentes de China y Panamá desplazaron la producción colombiana del mercado interno por sus precios bajos. Mientras tanto, los industriales del calzado colombiano logran fortalecer su capacidad competitiva y pretenden crear instrumentos para neutralizar específicamente el efecto del contrabando y de las importaciones chinas en el mercado local.

Los empresarios se quejan y muestran las cifras de incautaciones de mercancía de contrabando. En Cali, la ciudad donde hay más irregularidades, se decomisaron 80.000 pares de zapatos que provenían de China y Panamá.

Ante la inminente amenaza de la invasión China, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo estableció que a partir del primero de junio de 2005 todo zapato que se exhiba en los almacenes detallistas debe llevar un rótulo con el nombre del fabricante, los materiales, y el número de registro ante la Superintendencia. La norma quiere obligar a que el productor esté debidamente registrado en todas las instituciones del Estado e impedir que el comerciante compre productos a los no inscritos, así como impedir la copia de los estilos de mayor venta y vida comercial por medio de la identificación del fabricante.

En la siguiente tabla se muestran los principales países de donde Colombia recibe sus importaciones de calzado, y gráficamente puede observarse en la Figura 4:

Tabla 7. Importaciones de calzado y sus partes por país de destino, en US \$CIF

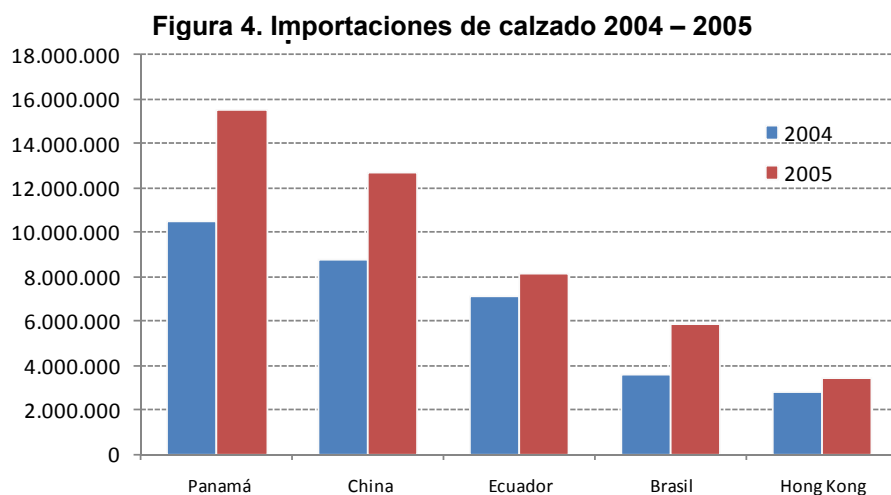
Países	2004	2005	Variación 04-05
Panamá	10.516.534	15.514.181	47,52%
China	8.792.724	12.729.331	44,77%
Ecuador	7.123.014	8.120.819	14,01%
Brasil	3.619.832	5.862.497	61,95%
Hong Kong	2.814.562	3.420.017	21,51%

Fuente: www.dane.gov.co

Dentro de las importaciones orientales, se deben contemplar gran parte de las realizadas a través del Canal de Panamá, ya que en éste país se nacionaliza mucha mercancía proveniente de los países asiáticos.

Las empresas del sector están proponiendo la implantación de una serie de medidas administrativas para mantener su competitividad doméstica. Proponen fijar precios indicativos mínimos de procedencia para las importaciones de Panamá y China, mayores controles para evitar la subfacturación en La Guajira, la obligación de nacionalizar mercancías en los puertos, la restricción de entrada de los productos provenientes de China y Panamá para que sólo entren por Barranquilla y Bogotá y con eso evitar el

contrabando técnico, y la petición de salvaguardia temporal a las importaciones de artículos de cuero provenientes de China.



Fuente: www.dane.gov.co

➤ Informalidad y contrabando

La composición de la industria manufacturera colombiana es fundamentalmente de empresas artesanales. Del millón y medio de negocios que existen en Colombia, sólo 5.000 se consideran grandes y el 99,5% son micros, pequeñas y medianas empresas (mipymes). Entre éstas hay solamente 576 empresas manufactureras con nóminas superiores a los 200 trabajadores y activos que superen los 5.400 millones de pesos.

El 75% de los negocios son informales y en 560.000 "sociedades" apenas se ocupa una persona. En el subsector calzado, de las 3.400 empresas registradas en la Confederación de Cámaras de Comercio el DANE sólo registra 360 como de tamaño importante; de éstas, únicamente 5 producen más de 10.000 pares diarios, entre 2.000 y 10.000, y el resto entre 50 y 2.000. Los datos reflejan un capitalismo atrasado, subdesarrollado. En estas condiciones, el sector artesanal no puede considerarse como un estorbo, sino como un generador de empleo a corto y mediano plazo.

De otro modo, de acuerdo con lo expresado por el señor Luís Gustavo Flórez, presidente de ACICAM, al diario Portafolio; el contrabando es para los empresarios del calzado uno de sus principales problemas.

El fenómeno del contrabando ha ido tomando otras dimensiones, pues ha pasado de ser un efecto generado por los altos aranceles y los subsidios en los países productores, a un contrabando que juega de fachada para el lavado de grandes cantidades de activos.

Algunas medidas tomadas por el Gobierno Nacional para combatir el flagelo del contrabando de calzado en Colombia son las siguientes:

- Declaración anticipada de mercancías, según resolución 582 de junio de 2005.

- Precios indicativos, según resolución 5474 de junio de 2005.
- Lugares habilitados para el ingreso e importación de mercancías originarias y/o provenientes de la República de Panamá y de la República Popular China, según resolución 5796 de 2005.
- Etiquetado de calzado, según resolución 510 de 2004 y resolución 1011 de 2005.

4.1.4 Análisis de la competencia

➤ Empresas líderes en el mercado nacional

Las empresas más reconocidas a nivel nacional por su posicionamiento en el mercado son las siguientes:

CALZADO LA MARAVILLA, con sede en la ciudad de **Cali**, se especializa en la fabricación y comercialización de calzado para jóvenes, sus marcas más representativas son: JAZZ, calzado colegial y REINDEER calzado deportivo.

STANTON & CIA, también conocido como Grupo Cauchosol, goza de un excelente posicionamiento gracias a sus marcas Brahma (botines), Aeroflex (calzado deportivo) y Pandilla (Sandalias). Su fábrica está ubicada en **Sibaté** (ciudad aledaña a Bogotá), cuenta con 200 puntos de venta a nivel nacional entre concesiones en tiendas especializadas de calzado: Calzado Spring, Al Pie, Calzado Ensueño y venta directa.

SYX FOOTWARE, fabricante de calzado deportivo en caucho y textil, calzado de caucho vulcanizados en autoclave como también en botas de caucho y botas de P.V.C. Todos sus productos son comercializados bajo la misma marca **SYX FOOTWARE**, con sede en **Bogotá**. No maneja puntos de venta propios, sus principales canales de distribución son mayoristas y tiendas de calzado, aproximadamente el 48% de sus ventas son realizadas en Bogotá, el 13 % en Medellín, 4% en Cali; entre sus principales clientes se encuentran: Spring Steep (cadena nacional de tiendas especializadas en calzado), cueros Vélez (cadena nacional de tiendas especializadas en calzado y artículos de marroquinería), almacenes éxito (Grandes superficies), Calzatodo S.A (Distribuidor mayorista), Cacharrería mundial (Almacén de cadena), Kotizas Ltda. (Distribuidores), Modatex (Distribuidores), Distribuidora La Piel Roja (Cadena nacional de tiendas especializadas en calzado), Almacenes Ensueño (Cadena nacional de tiendas especializadas en calzado) , Almacenes Only (tiendas de cadena) y Carrefour (Grandes superficies).

CI MODAPIEL, fabricante de calzado de suela de caucho, plástico, cuero natural, artificial o regenerado y parte superior de cuero natural; sus marcas líderes son **GERMANS** calzado industrial y **QUIZ** calzado colegial, con sede en **Barranquilla**. El 90% de su

producción está destinado al mercado externo, principalmente a Estados Unidos. El grueso de sus ventas es realizado a través de asesores comerciales de la empresa.

Las anteriores 4 empresas representan aproximadamente el 35.81%, del total de ventas nacionales.

➤ **Competidores regionales**

Los competidores más representativos en la ciudad de Bucaramanga de los productos de calzado para niñas son los siguientes:

- Calzado Popin
- Calzado Diseños
- Calzado Juliana
- Calzado Sensación
- Wellco

Tabla 8. Descripción de la competencia

Fábrica	Ubicación	Años en el mercado	Número de empleados
Calzado Diseños	Parque Industrial Vía Café Madrid, Manzana C. Bodega 17	28	150
Wellco	Cra 15 No. 3-60	9	25
Calzado Popin	Calle 146A No. 60-60	15	16
Calzado Sensación	Calle 19 No. 21-58	12	15
Calzado Juliana	Cra. 22 No. 39-63	8	10

De la anterior tabla se identifica claramente que la fábrica *Diseños* es una empresa consolidada, de gran tamaño y con gran trayectoria en el sector del calzado para niñas.

La empresa de calzado Popin también es una empresa netamente santandereana, dedicada a la elaboración y comercialización de calzado para niñas en la ciudad de Bucaramanga.

Vale la pena señalar que Wellco no es una fábrica de calzado; sino uno de los grandes distribuidores de las marcas de calzado internacionalmente reconocidas como lo son Bubble Gummers y la Pandilla.

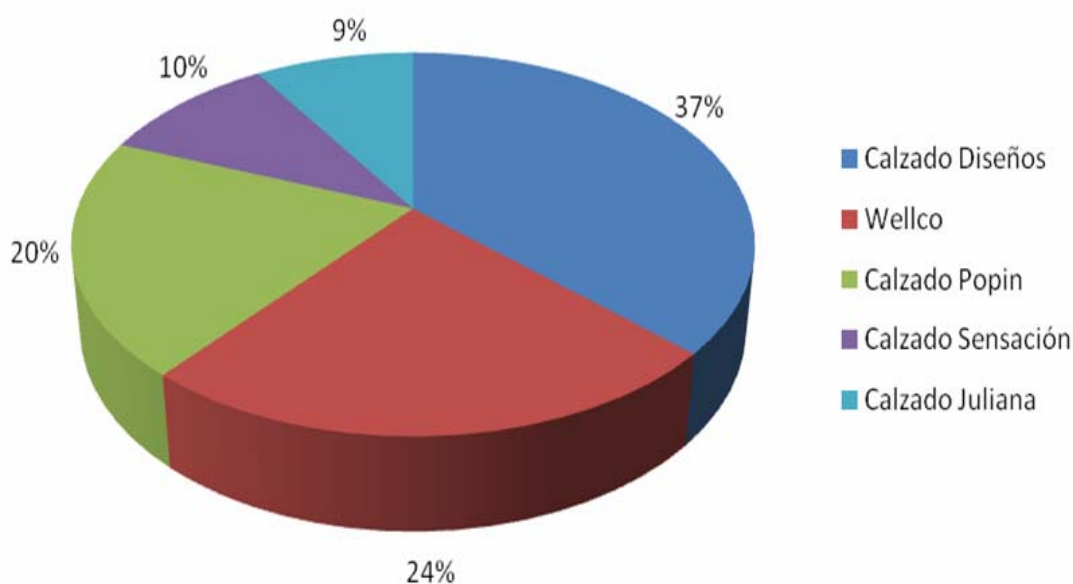
➤ **Estructura de la competencia en el mercado**

Para hallar la participación en el mercado de los competidores, se tuvo en cuenta el número de comercializadores y puntos de venta por competidor, ya que no se conocen registros exactos del nivel de ventas por empresa.

Tabla 9. Comercializadores y puntos de venta por competidor

Empresa	Comercializadores & Puntos de venta	Participación
Calzado Diseños	52	37%
Wellco	34	24%
Calzado Popin	28	20%
Calzado Sensación	14	10%
Calzado Juliana	12	9%

Fuente: Asoinducal's

Figura 5. Participación de la competencia en el mercado

Fuente: Asoinducal's

➤ Precios de la competencia

En la visita efectuada a la Feria Internacional del Cuero y el Calzado (International Footwear & Leather Show) efectuada del 6 al 9 de febrero de 2007 en CORFERIAS (Bogotá) se realizó un sondeo de precios y se obtuvo de primera fuente la siguiente información:

Tabla 10. Identificación Precios de la Competencia

Nombre de la Empresa	Propietario	Dirección	Tipo de Calzado	Precio
Calzado Yeimi	José Alexander Espíndola	Calle 42 No. 6 ^a -37 Tel: 630 43 91 Bucaramanga	Sandalia elaborada en sintético y suela de odena.	21-26: 13.000 27-32: 14.000
Pink Girls	Ana Solano	Calle 51 No. 16-96Tel: 6 42 02 73 Bucaramanga	Calzado clásico cerrado, elaborado en cuero.	20-26: 30.000 27-30: 31.500
Shoes D'Mateo	Margarita Millán	Calle 51 ^a No. 13 – 128 Tel: 6 83 41 15 Bucaramanga	Calzado cerrado, elaborado en sintético y lonas con apliques.	21-26: 18.500 27-32: 20.500
Stylos Qupyd	Griselda Ortega	Calle 25 No. 3-34 Tel: 6 30 85 86 Bucaramanga	Mafaldas elaboradas en sintético y suela de PVC.	21-26: 13.000 27-32: 14.000
Calzado Alexander	Jaime Quiñonez	Calle 6 No. 13-101 Tel: 6 78 26 93 Floridablanca	Calzado clásico, cerrado, elaborado en cuero y suela de odena.	21-26: 25.400 27-32: 27.000 33-37: 28.000
MSH Ltda..	Sandra Patricia Molano	Calle 18 Sur No. 29-17 Tel: 7137283 Bogotá	Bota elaborada en cuero amarrotado y suela de PVC.	21-26: 31.000 27-32: 34.800
MultiSourcing	Luz Mary Rendón (Business Development Manager)	luz@multisourcing.net Empresa Brasileira	Bota elaborada en sintético y suela de PVC.	21-26: 8,43 USD FOB 27-32: 10,75 USD FOB

* Estas empresas están dedicadas a la fabricación de calzado para niñas.

➤ Agremiaciones existentes

- ✓ **ACICAM:** La Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas, es una entidad de carácter permanente y sin ánimo de lucro.

Fundada el 18 de marzo de 1.999, ACICAM nació como resultado de la fusión entre la Asociación Colombiana de Industriales del cuero ASOCUEROS y la Corporación Nacional de Calzado CORNICAL. El propósito de la unión fue fortalecer la representación del sector y propiciar la integración de la cadena productiva.

ACICAM tiene presencia en el ámbito nacional a través de sus capítulos regionales en Bogotá, Bucaramanga, Cúcuta y Medellín y, de sus empresas afiliadas en Barranquilla, Cali y Valledupar.

El capítulo de Bucaramanga, cuenta a enero de 2005, con un total de 124 empresas asociadas. Cabe mencionar que una empresa para poder convertirse en asociada de ACICAM, debe reunir una serie de requisitos tendientes a validar la formalidad o legalidad de la empresa, ya que para la asociación es de vital importancia contar sólo con empresas que cumplan con la normatividad que exigen las leyes colombianas.

- ✓ **CEINNOVA.** El Centro Tecnológico para la industria del Calzado, Cuero y Afines es un aliado estratégico de ACICAM que en conjunto trabaja para el mejoramiento de la competitividad de sus afiliados.

Este centro tecnológico hace presencia en Santander, con su sede en la ciudad de Bucaramanga, y propende por el acercamiento de las empresas que componen la cadena productiva a los estándares de calidad internacionales, maquinaria y equipo que mejore su desempeño y productividad; y diseños actualizados acordes con las tendencias del mundo.

Las acciones de CEINNOVA están encaminadas al desarrollo de programas de modernización tecnológica, diseño y desarrollo de productos, innovación, producción limpia y capacitación del recurso humano.

- ✓ **ASOINDUCAL´S.** Es una entidad sin ánimo de lucro, que agrupa a los industriales del cuero y empresarios del calzado, con el fin de promover el mercadeo y la comercialización de sus productos, fortaleciendo la industria y la generación de empleo.

Actualmente su sede se encuentra ubicada en la calle 51ª # 16-05 del barrio San Miguel en donde cuenta con más de doscientos ochenta (280) afiliados y trescientos noventa y nueve (399) participantes en los eventos feriales.

Asoinducals lleva a cabo la realización de EXPOASOINDUCALS, evento efectuado en las instalaciones de CENFER donde los empresarios encuentran la mejor vitrina para exhibir sus productos, variedad de diseños y el arte de la manipulación del cuero y similares. Asimismo, esta agremiación ha participado con éxito en la feria de Bogotá presidida por ACICAM, en las instalaciones del Hotel “Residencias Tequendama”, brindando la extensión del espacio otorgado en Corferias, para aquellos empresarios que desean exponer su trabajo y crecer en ventas.

- ✓ **CDP. (Centro de Desarrollo Productivo del Cuero).** Este centro tiene como principal objetivo asistir y orientar a las empresas relacionadas con la actividad industrial del cuero hacia la modernización y el mejoramiento de sus niveles de productividad.

El CDP presta los servicios de diseño y desarrollo de productos, servicios técnicos especializados que se refieren al mantenimiento preventivo y correctivo de máquinas industriales y por último, servicios de información relacionada con tendencias de la moda, documentación sectorial, libros e informes que faciliten la labor gerencial.

- ✓ **ASICAF.** Es la Asociación de Industriales del Cuero y Similares de Floridablanca, la cual agrupa 35 empresas de calzado del municipio de Floridablanca. El principal objetivo de su funcionamiento es el de crear identidad del sector del cuero, el calzado y sus manufacturas en el municipio y enfrentar los retos de la globalización.

Entre las empresas afiliadas a ASICAF se encuentran fabricantes de correas, bolsos, accesorios, y calzado para dama, caballeros y niños.

4.2 ESTRATEGIAS DE MERCADO

4.2.1 Concepto del producto o servicio

Para el empresario es de vital importancia partir del conocimiento de su producto, así como la identificación de fortalezas y debilidades de la competencia:

Nombre del producto: SANDALIA DESTALONADA	
	<p>ATRIBUTOS: Talla: 21 – 26 Tamaño: 12 X 8 cm Diseño: Corte asimétrico con dos tiras hacia afuera. Materiales: Sintéticos de colores, matizados y estampados. Forro cabrito, suela en expanso referencia Antonela, adornado con perlas de colores.</p>
	<p>EMPAQUE: El par de zapatos va empacado dentro de una bolsa plástica que a su vez se empaqueta en la caja de cartón.</p>
	<p>EMBALAJE: El despacho se hace en cajas de cartón de diferentes dimensiones.</p>

Nombre del producto: SANDALIA TRESPUNTADAS	
	<p>ATRIBUTOS: Talla: 27 – 32 Tamaño: 25 X 9 cm Diseño: Corte tres puntadas con flores troqueladas y hebilla. Materiales: Sintéticos de colores ocres y dorados. Forro satinado, suela en expanso referencia Vanessa.</p>
	<p>EMPAQUE: El par de zapatos va empacado dentro de una bolsa plástica que a su vez se empaca en la caja de cartón.</p>
	<p>EMBALAJE: El despacho se hace en cajas de cartón de diferentes dimensiones.</p>

Nombre del producto: SANDALIA BABIES	
	<p>ATRIBUTOS: Talla: 16 – 21 Tamaño: 10 X 6 cm Diseño: Capellada en tiras de colores pastel, destalonada con hebilla. Materiales: Sintéticos de colores pastel. Forro cabrito, suela en espuma proeva, adornado con florecitas troqueladas y perlas de colores.</p>
	<p>EMPAQUE: El par de zapatos va empacado dentro de una bolsa plástica que a su vez se empaca en la caja de cartón.</p>
	<p>EMBALAJE: El despacho se hace en cajas de cartón de diferentes dimensiones.</p>

4.2.2 Fortalezas y debilidades del producto frente a la competencia

Tabla 11. Fortalezas y debilidades del Producto frente a la Competencia

Producto	Fortaleza	Debilidad
Calzado talla 16-21	*Originalidad y novedad en los diseños. *Diseños a la vanguardia de la moda. *Utilización de materia prima de excelente calidad.	*Producción en gran volumen. *Poder de negociación con proveedores. *Reconocimiento en el mercado. *Tecnología en los procesos de producción.
Calzado talla 21-26	*Variedad de diseños *Combinación de materiales, texturas y colores. *Se utilizan varias suelas por diseño con el objeto de darle mejor presentación al producto.	*Producción a gran escala. *Poder de negociación con proveedores. *Reconocimiento en el mercado. *Tecnología en los procesos de producción.
Calzado talla 27-32	*Gran variedad de diseños *Combinación de materiales, texturas y colores alusivos a la edad. *Se utilizan varias suelas por diseño con el objeto de darle mejor presentación al producto.	*Producción a gran escala. *Poder de negociación con proveedores. *Reconocimiento en el mercado. *Tecnología en los procesos de producción.

4.2.3 Estrategias de penetración de mercado

Con el fin de dar a conocer el calzado a fabricar, e incursionar progresivamente en el mercado nacional se plantean las siguientes estrategias:

- Participación en la IFL (International Footwear & Leather Show) en Bogotá:**
 Esta feria es una vitrina que asegura la incursión del calzado en el mercado nacional e internacional y que marca la pauta en cuanto a tendencias de moda, materiales y precios se refiere. Para los fabricantes de calzado se convierte en un espacio estratégicamente provechoso, pues además de exponer con la mejor gala sus productos, de igual forma tienen la oportunidad de acceder a nuevos proveedores y evitar los márgenes de intermediación. Además según el sondeo realizado a algunos de los empresarios expositores, en esta feria se puede colocar a mejor precio el calzado, puesto que los costos de participar en ella son un filtro para aquellas microempresas que no poseen los recursos necesarios para intervenir en este tipo de eventos.

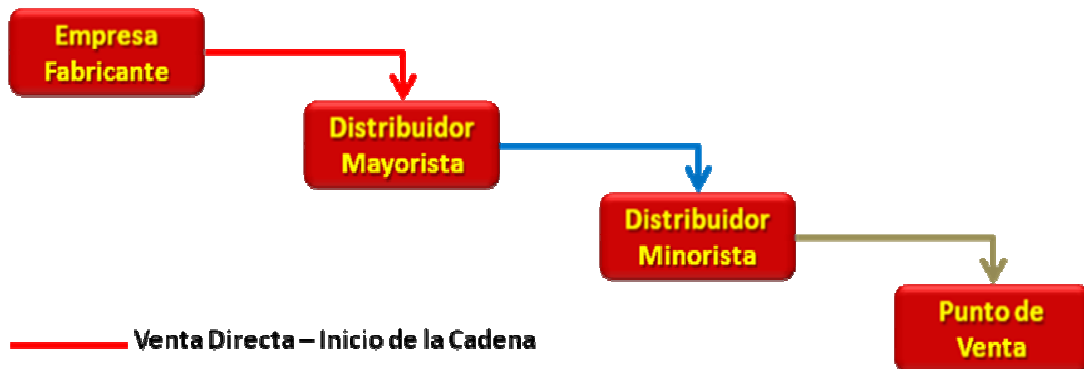
- **Participación en EXPOASOINDUCAL´S en Bucaramanga:** Al igual que sucede con la IFL organizada por ACICAM, Asoinducal´s realiza dos ferias anuales (una por semestre) en las instalaciones de CENFER, municipio de Girón. Este mercado es más restringido y la competencia es mucho mayor que en Bogotá. En esta feria sólo se aprecia calzado, a diferencia de la IFL donde se halla marroquinería, materiales, insumos, hormas y maquinaria.

Los puntos álgidos de este evento los constituyen los precios y el poder de negociación de las diferentes empresas participantes; sin embargo se convierte en una alternativa para conquistar mercados regionales que coadyuvan a la permanencia del negocio y la generación de empleo.

- **Muestrario directo:** Enviar las muestras por encomienda o visitar directamente al cliente para enseñarle el muestrario. Esta estrategia está diseñada para aquellos clientes que ya se conocen y solicitan las muestras para realizar los pedidos.

4.2.4 Estrategias de ventas

De acuerdo a la concepción inicial del negocio, se tendría la siguiente estructura de trabajo:



Se puede notar que la comercialización de los productos de la empresa, se dará a través de los distribuidores mayoristas; las razones de dicha decisión, entre otras, son las siguientes:

- Expectativas propias.
- Inexperiencia en el manejo de puntos de venta.
- Conocimiento previo de los clientes mayoristas.
- Limitación de recursos y oportunidad de trabajo bajo pedido.
- Mayor posibilidad de retorno de la inversión.
- El negocio de los zapatos orientado hacia los estratos bajo, corresponde a la producción en gran escala ó en grandes volúmenes, por cuanto el margen de utilidad por unidad de zapatos es realmente mínimo y sólo se hace atractivo cuando existe un número importante de ventas.

Cómo política de crédito, de acuerdo al comportamiento del mercado y a las condiciones exigidas por los grandes mayoristas, se requiere de ventas en consignación en un 100% con 45 días de plazo para pago. Una vez realizado el pedido, la empresa tendrá 20 días calendario para fabricar y entregar la mercancía en las características acordadas.

Para el contacto con los clientes, presentación del muestrario y demás actividades comerciales y administrativas, se tendrá, en un primer periodo, una persona encargada de esa función. Para el segundo año, según la evolución del negocio y las proyecciones que se tienen, será necesario replantear el equipo de trabajo que soporte el área comercial y administrativa.

4.2.5 Estrategias de distribución

Acorde con la forma como se planea vender (venta a mayoristas), la distribución de los productos se hará en un vehículo de la empresa que se tendrá disponible para tal función. El producto será entregado en las bodegas de los mayoristas en las fechas y horarios que se convengan con cada uno de los clientes. En ocasiones, cuando lo amerite la operación del negocio, se tendrá la posibilidad de contratar con terceros para la distribución a los clientes ubicados en los Municipios de San Juan de Girón, Piedecuesta y Floridablanca, con costo a cargo del distribuidor.

Para el tema del costo de transporte y distribución, este será incluido en la negociación a realizar cuando se firme la orden de compra del producto. Hasta tanto el producto no se reciba a satisfacción, su manipulación y responsabilidad estará a cargo de la empresa.

Vale la pena mencionar, que existe la posibilidad que algunos clientes reciban los pedidos en los puntos de venta o en cualquier otro lugar diferente a la bodega, dependiendo del espacio físico disponible que tengan o a cualquier otro factor de importancia.

4.2.6 Estrategias de precio

En materia de precios, se trabajará con base en la estructura de costos que se diseñe más un porcentaje de utilidad que cubra la recuperación del capital invertido y la rentabilidad esperada del negocio. Asimismo, se tendrá un margen de maniobra, necesario al momento de la negociación con los clientes mayoristas. Vale la pena mencionar, que los precios calculados corresponden a los resultados de la experiencia obtenida de la prueba piloto y el sondeo de mercado respecto a los precios entre fabricantes y mayoristas.

Es importante mencionar, que la cantidad de materia prima e insumos requeridos por cada par de zapatos se mantiene constante, sin embargo, el precio de mercado de dichos materiales es variable, por lo cual también debe variar el precio unitario del producto. En cualquier caso, al momento de la negociación siempre se tienen presentes estas variables, y de ser necesario, se podrá mantener el precio unitario pero con un material más económico al inicialmente pactado, bajo el riesgo absoluto del cliente mayorista que lo solicita.

Cuando existan alzas en los materiales, se podrá negociar con los proveedores la compra de mercancía en grandes volúmenes y de contado, para evitar un aumento en el precio unitario al cliente. Lo anterior implica mantener un flujo de caja libre que permita atender este tipo de contingencias.

4.2.7 Estrategias de promoción y publicidad

Como estrategia de penetración del producto se planea las ventas por catálogo, el cual se muestra a los clientes mayoristas en el momento de la visita por parte del responsable de la función comercial. Allí el cliente observa los diseños, acabados, colores y materiales utilizados en la fabricación del zapato y realiza el pedido a su gusto. Quién haga la función comercial, entregará tarjetas de presentación, souvenirs, almanaques, vasos de oficina y/o llaveros. Asimismo, se entregarán agendas con el logo de la empresa a los clientes que se visiten.

De igual manera, se planea el diseño e implementación de una página web para los clientes de la empresa, que permita recibir sus inquietudes y sugerencias, así como, la venta los productos por este medio.

Un factor importante en la operación de la empresa es la fidelidad hacia los clientes, por cuanto en tiempos de temporada alta, se incrementan los pedidos pero siempre se le otorga prioridad a los clientes que han trabajado con la empresa durante todo el año y se le mantienen los precios de venta. Cuando existan negociaciones que impliquen más de 5000 unidades de zapatos, se otorgará un cinco (5%) por ciento de descuento sobre el valor de la factura.

De otra parte, se planea la participación de la empresa en los eventos del sector que se realizan en Bucaramanga y Bogotá D.C., por cuanto ahí se concentra la mayor posibilidad de mercado para el negocio. Lo anterior dado el gran número de clientes nacionales e internacionales que convergen al desarrollo de estos importantes encuentros. Se espera, como mínimo, la asistencia a las dos ferias de calzado locales y a la feria de Bogotá en Febrero de cada año.

4.2.8 Estrategias de servicio

Como estrategias principales de servicio se tienen: la seriedad de la empresa, el cumplimiento en la entrega de los pedidos, el buen trato hacia los clientes y la atención oportuna de las solicitudes realizadas, la calidad de los productos fabricados y la garantía sobre los zapatos por defectos de fabricación.

Vale la pena mencionar, que la garantía depende del estado en que esté el producto al recibirlo, en cuyo caso se cambia la mercancía si se está en condición de reponerla o se hace la respectiva devolución del dinero.

4.2.9 Presupuesto de la mezcla de mercadeo

Todos los gastos asociados a las estrategias de ventas, se encuentran consignados en el análisis financiero.

4.2.10 Estrategias de aprovisionamiento (Proveedores)

De acuerdo al sondeo de mercado que se realizó con los proveedores de la región y del país -Bogotá y Medellín principalmente-, no se tiene la posibilidad de acceder a crédito por ser empresa reciente y sin trayectoria en el sector, lo que les genera mayor riesgo a la hora de recuperar su dinero. Sin embargo, para contrarrestar este efecto, inicialmente se adoptarían como estrategias:

- Comprar la materia prima directamente al fabricante o al distribuidor mayorista, para evitar los márgenes de intermediación que encarecen el producto.
- Conservar la frecuencia de compra con los proveedores, para trazar historia comercial que redunde en la adquisición de crédito.
- Mantener en inventario aquellos insumos que tienden al alza en determinadas épocas del año y generan especulación en el mercado; como lo son el pegante, el caucho, las hebillas y la odena que suben de precio en los meses de abril, agosto y octubre.

La compra de materiales para la elaboración de muestras se realizará con los proveedores ubicados en la ciudad de Bogotá puesto que son pioneros en innovación y están a la vanguardia de la moda.

En realidad, la estrategia sobre aprovisionamiento está dada en el sentido de identificar claramente los proveedores de materia prima y seleccionar aquellos que demuestren mayor seriedad y cumplimiento en el servicio, y ofrezcan un material garantizado y de buena calidad.

A continuación se listan los proveedores de materias primas e insumos necesarios para la elaboración del calzado, con los cuales se ha trabajado y se conoce tanto la calidad de los productos que ofrecen como los precios de venta.

Tabla 12. Análisis Canales de Aprovisionamiento

Nombre y Dirección	Materia Prima/Insumo	CANAL DE COMERCIALIZACIÓN	POLÍTICA CREDITICIA
El pequeño Zapatero Calle 33 No. 13-55 Tel: 6305934 Bucaramanga	Láminas extraflex, pegante amarillo, pegante blanco, proeva para plantillas, madreselva, forro cabrito.	Distribuidor mayorista. Evaluación: Los precios son bastante competitivos y los materiales son de muy buena calidad. No presenta restricción de inventarios.	Pago estrictamente de contado.

Nombre y Dirección	Materia Prima/Insumo	CANAL DE COMERCIALIZACIÓN	POLÍTICA CREDITICIA
Milherrajes S.A. Carrera 15 No.32-30 Bucaramanga	Hebillas, hilos, aplicaciones para bordados, lonas, herrajes, velcro, ojaletes, cordones y Cacharrería en general.	Distribuidor mayorista. Evaluación: Este almacén se distingue por la gran variedad de artículos que ofrece y porque brinda los mejores precios del mercado. En algunas ocasiones presenta restricciones de inventario, caso en el que se debe acudir a otros proveedores con precios más altos.	Pago estricto de contado.
Sintéticos y Textiles de Colombia S.A. Calle 19 sur No. 24B-21. Tel: 408 41 88 Bogotá D.C.	Sintéticos y lonas	Distribuidor mayorista. Evaluación: En Bucaramanga distribuye sus productos por medio del almacén Polimoda. Comprar directamente al distribuidor en Bogotá ofrece una disminución en el precio por metro de lona de \$10.400.	Ofrece crédito a clientes cuyo volumen de compra en los últimos seis meses haya sido en promedio 4 rollos por mes, cancelados de contado. No ofrece plazos superiores a 30 días y el crédito se otorga sobre órdenes de pedido del calzado.
Caliplásticos de la Sabana Carrera 24 A No.19-26 Sur. Tel: 372 21 83 - 372 24 26 Bogotá D.C.	Sintéticos y lonas	Distribuidor mayorista. Evaluación: La compra directa al distribuidor en Bogotá ofrece la ventaja en ser pioneros en tendencias y la variedad de estampados. En cuanto a precio realmente es irrelevante comprar en Bogotá o en Bucaramanga ya que los fletes absorben la diferencia de precios.	Solo ofrece crédito para clientes con un año de antigüedad. El plazo y el monto del crédito está sujeto a estudio financiero del cliente.
Peletería La Feria Calle 19 Sur No. 24-54. Tel: 272 72 67 Bogotá D.C.	Sintéticos	Distribuidor minorista. Evaluación: Los precios de los sintéticos se encuentran dentro del rango promedio del mercado. Este proveedor compite con exclusividad. El inconveniente es la dependencia que se genera ya que los materiales no se consiguen en otro lugar.	Pago de estricto contado.
Suelas Milán Carrera 24ª No.19-45 Sur. Tel: 3661708 Bogotá D.C.	Suelas en TR y PVC	Distribuidor directo de fábrica. Evaluación: Este punto de venta directo de fábrica ofrece una gran ventaja en cuanto a precio se refiere, sin embargo la fábrica trabaja sobre pedido y se demora más de ocho días en despachar el material.	Ofrece crédito sobre órdenes de pedido superiores a los 15.000 pares mensuales. El plazo es de 30 días, el crédito es del 30% del valor total de la mercancía; exige como garantía cheque posfechado y las órdenes de pedido del calzado.

Nombre y Dirección	Materia Prima/Insumo	CANAL DE COMERCIALIZACIÓN	POLÍTICA CREDITICIA
Multisuelas Calle 31 No. 13-01 Tel: 6331376 Bucaramanga	Suelas en PVC	Distribuidor mayorista. Evaluación: La gama de suelas que ofrece Multisuelas es bastante atractiva para los compradores de calzado, por sus diseños y colores, (el año pasado todos los pedidos de bota se hicieron con suelas de este proveedor); no obstante el inconveniente que presenta es de abastecimiento, ya que se demora quince días en despachar.	Pago de estricto contado.

4.3 PROYECCIÓN DE VENTAS Y POLÍTICA DE CARTERA

Tabla 13. Unidades de Venta – Enero a Junio Año 1

Descripción	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun
Talla 16 - 20	36,0	36,0	36,0	36,0	48,0	60,0
Talla 21 - 26	84,0	132,0	132,0	156,0	216,0	252,0
Talla 27 - 32	72,0	96,0	96,0	108,0	192,0	216,0
Unidades de Zapatos	192,0	264,0	264,0	300,0	456,0	528,0
Docenas de Pares	16,0	22,0	22,0	25,0	38,0	44,0

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 14. Unidades de Venta – Julio a Diciembre Año 1

Descripción	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Talla 16 - 20	72,0	96,0	120,0	144,0	168,0	216,0
Talla 21 - 26	276,0	324,0	396,0	468,0	552,0	660,0
Talla 27 - 32	228,0	264,0	324,0	372,0	420,0	492,0
Unidades de Zapatos	576,0	684,0	840,0	984,0	1140,0	1368,0
Docenas de Pares	48,0	57,0	70,0	82,0	95,0	114,0

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 15. Proyección de ventas

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Talla 16 - 20	1068,0	1164,0	1272,0	1380,0	1500,0
Talla 21 - 26	3648,0	3816,0	3996,0	4188,0	4392,0
Talla 27 - 32	2880,0	3000,0	3132,0	3288,0	3456,0
Unidades de Zapatos	7596,0	7980,0	8400,0	8856,0	9348,0
Docenas de Pares	633,0	665,0	700,0	738,0	779,0

Fuente: Elaboración propia.

5 ANÁLISIS TÉCNICO

5.1 FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO

La ficha técnica del producto a realizar, depende en gran medida de los diseños que se realicen en cada temporada, por tal motivo no se tiene una descripción específica de cada zapato. No obstante, se presenta la descripción genérica que contempla todos los elementos que contiene un par de zapatos.

5.1.1 Materia prima

- ✓ Textiles y Material Sintéticos

5.1.2 Materiales e insumos directos

- ✓ Forro: Cabrito, Tela, Material Sintético.
- ✓ Suela: Material Poliuretano (PU), Material Expanso, Material de hule termoplástico (TR) Material PVC.
- ✓ Plantilla Interna: Láminas de odena, material elaborado en productos reciclado y tiene apariencia de cartón
- ✓ Plantilla Externa: Material Fommy de textura espumosa.
- ✓ Hilo: Marca Flamingo de presentación en Cono.
- ✓ Pegante: Blanco (Suela) y Amarillo (Corte)
- ✓ Hebilla: Metal niquelado que sirve para amarrar la sandalia.
- ✓ Hiladillo: Hilo que genera resistencia al corte.
- ✓ Pedrería (Lujos): Perlas, lentejuelas, canutillos que decoran el zapato.

5.1.3 Materiales e insumos indirectos

- ✓ Cajas de lujo: que poseen la información publicitaria de la empresa.
- ✓ Marquilla: cinta adhesiva con la marca del calzado

5.1.4 Otras características.

- ✓ Colores: Variedad de texturas y tonalidades de acuerdo al diseño que se tenga.

5.2 ESTADO DE DESARROLLO


El estado de desarrollo del producto a fabricar está totalmente terminado; lo anterior gracias a la prueba piloto que se realizó y a la experiencia específica del personal de apoyo de este proyecto. La descripción del proceso, sus actividades, recursos humanos,



físicos y financieros requeridos, están plenamente identificados y se muestra más adelante en el documento.








5.3 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO




Actividad 1. Diseño y Modelaje		
Subactividad	Descripción	Responsable
Diseño de los modelos.	Esta actividad comprende el desarrollo de la parte creativa y diferencial de la empresa. Aquí se establecen los estilos y tendencias en cuanto a color, texturas, materiales, alturas y especificaciones técnicas del calzado.	Modelista
Elaboración del patrón.	La elaboración del patrón consiste en llevar al papel cartulina, el diseño concebido para el zapato; también se conoce como el molde del zapato que contiene las características con las cuales se fabricará posteriormente el producto final.	Modelista
Escalaje de Molduras.	El escalaje de las molduras consiste en hacer un molde para cada una de las tallas a fabricar. Lo anterior para tener la referencia de la cantidad de material que se requiere para la elaboración del zapato. Esto se realiza posterior a que se obtienen los pedidos de los clientes por cuanto es costoso el desarrollo de los mismos.	Modelista

Actividad 2. Corte del Material		
Subactividad	Descripción	Responsable
Partes interiores (Forro) y exteriores (cuero o sintético)	 <p>A partir de los pedidos existentes, se asigna el trabajo al operario para que realice los respectivos cortes del material requerido por tareas de doce (12) pares. Para cada par de zapatos se requieren los forros, la materia prima, las correas y/o los abullonados.</p> <p>La actividad se realiza con una cuchilla de corte afilada y la moldura, de acuerdo con la medida que se requiera para dar forma a la piel, según el modelo diseñado.</p>	Cortador

Actividad 3. Guarnición		
Subactividad	Descripción	Responsable
Desbaste de piezas	 <p>Una vez se realizan los cortes, se llevan a desbaste las piezas mediante la máquina desbastadora; esto se hace con el fin de facilitar el doblado y traslape de las piezas y diferentes acabados en los orillos del corte.</p> <p>Es una operación de mucho cuidado pues se requiere de un operario que tenga conocimiento de la máquina y así evitar desbastes ordinarios que en casos extremos llevan al rompimiento del cuero.</p>	Armadora
Armado de piezas	<p>Aquí se realiza la unión de las piezas y del forro del zapato. El ensamble se realiza con pegante (solución de caucho), para efectuar la costura del corte. La secuencia del ensamble está determinada por el diseño del modelo. Es importante tener en cuenta que para brindar mayor resistencia y refuerzo a las piezas en los bordes de las capelladas, correas, hebilleros se requiere del hiladillo.</p>  <p>1. Pegado de piezas con solución de caucho</p>	Armadora

Actividad 3. Guarnición		
Subactividad	Descripción	Responsable
Armado de piezas	 <p>2. Ensamble y armado de piezas a mano.</p>	Armadora
	 <p>3. Asentamiento de piezas armadas mediante el martillo.</p>	
Costura de piezas	<p>Actividad mediante la cual se cose el corte de acuerdo a las especificaciones del producto, empleando máquinas especializadas.</p>  <p>Costura de las piezas en máquina de coser</p>	Costurera




Actividad 4. Soladura		
Subactividad	Descripción	Responsable
Troquelado de plantillas en odena	Esta actividad corresponde a cortar el material -lámina de odena-, en el número de plantillas que se requieran. se utiliza la máquina Troqueladora que tiene el molde de la plantilla en hierro afilado y se corte a presión el material.	Troquelador
Montada del corte en la horma	<p>En este proceso se adhiere la horma respectiva al corte Guarnecido. Es una operación que se realiza manualmente por medio de pinzas agarrando los extremos del corte y fijándolos a la horma con tachuelas. Las plantillas se adhieren generalmente con tachuelas a la horma y posteriormente se engrudan con pegante amarillo, esta actividad se efectúa previamente al montaje del corte.</p>  <p>Adherencia de plantilla a la horma con tachuelas</p>  <p>Engrudo de pegante amarillo a la plantilla</p>	Montada del corte en la horma

Actividad 4. Soladura		
Subactividad	Descripción	Responsable
Montada del corte en la horma	 <p>Montaje de corte por medio de pinzas a la horma</p>	Montada del corte en la horma
	 <p>Postura de tachuelas con martillo para montar el corte a la horma</p>	
	 <p>Asentamiento de martillo sobre el corte de cuero para eliminar arrugas</p>	

Actividad 4. Soladura		
Subactividad	Descripción	Responsable
Ensuelada	<p>En esta actividad se ensambla la suela al corte y planta. Involucra los siguientes aspectos: Preparación del corte montado; Preparación de la suela-planta; y reactivación de la suela y el corte montado.</p>  <p>Engrudo de la suela mediante pincel</p>  <p>Engrudo del corte mediante pincel</p>  <p>Reactivación de la suela y el corte montado mediante horno de calor</p>	Solador

Actividad 4. Soladura		
Subactividad	Descripción	Responsable
Ensuelada	 <p>Pegue del corte a la planta</p>	Solador

Actividad 5. Emplantillado		
Subactividad	Descripción	Responsable
Pegado de plantilla	<p>Este es una operación que se encarga de darle el acabado óptimo al calzado, buscando una excelente presentación. En esta sección se lleva a cabo la preparación de la plantilla, la limpieza del zapato y suela, y la inspección del zapato.</p>  <p>Postura de la espuma sobre la plantilla fommy</p>	Emplantilladora

Actividad 5. Emplantillado		
Subactividad	Descripción	Responsable
Pegado de plantilla	 <p>Engrudo de pegante amarillo a la plantilla y el zapato</p>	Emplantilladora
Pegado de plantilla	 <p>Posicionamiento de la plantilla al zapato</p>	Emplantilladora
Pegado de marquilla	<p>Consiste en coser ó estampar la marquilla que contiene la publicidad de la empresa en la plantilla del zapato. Para desarrollar la actividad se requiere del papel especial si se estampa o tela para cuando se cose.</p>	Emplantilladora
Empaque del Producto	 <p>Empacado del zapato en papel sobre la caja</p>	Emplantilladora

Actividad 5. Emplantillado		
Subactividad	Descripción	Responsable
Empaque del Producto	 <p>Zapato empacado</p>	Emplantilladora

*Fotos tomadas del documento "Diseño y producción de una línea de calzado para niña en la modalidad de práctica empresarial en la empresa Pink Girls". Johanna Esther García Contreras. Escuela de Diseño Industrial, Facultad de Ingeniería Físico – Mecánica. Bucaramanga - 2006.

5.4 TIEMPOS DE PRODUCCIÓN

Para estimar los tiempos de operación se consultó la opinión de expertos en la fabricación de calzado, entre ellos, los propietarios de Modas Melery, empresa que apoya el desarrollo de este proyecto, y se observó el desarrollo de todo el proceso productivo. Los resultados obtenidos para una docena, son los siguientes.

Tabla 16. Tiempos de operación por actividad

Actividad	Subactividad	Tiempo (Minutos)
Corte	Corte	90
Guarnición	Desbaste	20
	Armado	40
	Costura	40
Soladura	Montado	70
	Ensuelada	30
Emplantillado	Emplantillado	45
Total		330

Fuente: Modas Melery.

De acuerdo a lo anterior, el tiempo requerido para la fabricación de una docena de zapatos y la estabilización del ciclo del proceso, corresponde a 6 horas aproximadamente y en un día laboral de diez (10) horas de trabajo se fabrican 6 docenas con una cuadrilla de seis personas.

Teniendo en cuenta la proyección de ventas por año, se requieren cuatro (4) cuadrillas para el segundo año y cinco (5) cuadrillas para los años 3, 4 y 5 del horizonte de evaluación.

Vale la pena mencionar, que la modalidad de contratación con el personal operativo es a destajo, incluyendo en el precio unitario el costo de salud y pensión de los trabajadores.

5.5 NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS

5.5.1 Personal

El personal que se requiere para el desarrollo de la producción planeada, sería el siguiente:

Empleados Primer Año			
Primer semestre		Segundo semestre	
Cant.	Arte u Oficio	Cant.	Arte u Oficio
1	Cortador	1	Cortador
1	Costurera	1	Costurera
1	Armador(a)	3	Armador(a)
1	Solador	3	Solador
1	Suelero	1	Suelero
1	Emplantilladora	2	Emplantilladora

Empleados Segundo Año			
Primer semestre		Segundo semestre	
Cant.	Arte u Oficio	Cant.	Arte u Oficio
1	Cortador	1	Cortador
1	Costurera	1	Costurera
1	Armador(a)	3	Armador(a)
1	Solador	3	Solador
1	Suelero	1	Suelero
1	Emplantilladora	2	Emplantilladora

Empleados Tercer Año			
Primer semestre		Segundo semestre	
Cant.	Arte u Oficio	Cant.	Arte u Oficio
1	Cortador	1	Cortador
1	Costurera	3	Costurera
2	Armador(a)	4	Armador(a)
1	Solador	3	Solador
1	Ayudante de soldadura	2	Ayudantes de soldadura
1	Suelero	2	Suelero
1	Emplantilladora	2	Emplantilladora

Empleados Cuarto Año			
Primer semestre		Segundo semestre	
Cant.	Arte u Oficio	Cant.	Arte u Oficio
1	Cortador	1	Cortador
1	Costurera	3	Costurera
2	Armador(a)	4	Armador(a)
1	Solador	3	Solador
1	Ayudante de soldadura	2	Ayudantes de soldadura
1	Suelero	2	Suelero
1	Emplantilladora	2	Emplantilladora

Empleados Quinto Año			
Primer semestre		Segundo semestre	
Cant.	Arte u Oficio	Cant.	Arte u Oficio
1	Cortador	1	Cortador
1	Costurera	3	Costurera
2	Armador(a)	4	Armador(a)
2	Solador	3	Solador
2	Ayudante de soldadura	3	Ayudantes de soldadura
2	Suelero	2	Suelero
1	Emplantilladora	2	Emplantilladora

5.5.2 Materiales e insumos

A continuación se relacionan las materias primas e insumos que se requiere para elaborar un par de sandalia de las tallas 16 a la 32 y el estimativo por mes.

Sandalia 16 a 20 por par

Descripción	Cantidad
Sintético Denver	39 cm.
Forro Cabrito	39 cm.
Hilo	9 m
Caucho (Pegante)	2.25 grs.
Hebillas	2 unidades
Odena (1 lámina de 1.20x1m = 120 pares)	10 cm.
Proveba	10 cm.
Pegante P.V.C	2.25 grs.
Pegante Amarillo	2.25 grs.
Suela Espuma con cerco	12 cm.
Pedrería (Canutillo, lentejuela, perla N ^o .3, mostacilla)	20 unidades

Sandalia 21 a 36 por par

Descripción	Cantidad
Sintético Dalas	46 cm.
Sintético Napa Piel	46 cm.
Forro Cabrito	46 cm.
Hilo	13 mts.
Caucho (pegante)	3.25 grs.
Hebillas	2 unidades
Odena	17 cm.
Proveba	17 cm.
Pegante P.V.C	3.25 grs.
Pegante Amarillo	3.25 grs.
Suela Planta	2 unidades
Pedrería (Canutillo, lentejuela, perla N ^o .3, mostacilla)	25 unidades


Sandalia 27 a 32 por par


Descripción	Cantidad
Sintético Dalas	39 cm.
Sintético Napa Piel	39 cm.
Forro Cabrito	39 cm.
Hilo	12.5 cm.
Caucho	160 cm.
Hebillas	2 unidades
Odena	24 cm.


Descripción	Cantidad
Proveba	24 cm.
Pegante P.V.C	4.25 grs.
Pegante Amarillo	4.25 grs.
Suela Planta	2 unidades
Pedrera(Canutillo, lentejuela, perla N°.3, mostacilla)	35 unidades

5.5.3 Maquinaria y Equipos

La maquinaria, herramientas y equipos necesarios para llevar a cabo el proceso de fabricación son:

Concepto	Descripción	Cantidad
Troqueladora manual	<p>Máquina que sirve para cortar uniformemente las plantillas y suelas.</p> 	1
Desbastadora	Máquina que permite el proceso de desbaste del material, es decir, quitarle el grosor al cuero y sintéticos.	1
Máquina Guarnecedora	Máquina con motor para coser los cortes en diferentes versiones. La más comercial es la Singer 18u222. Esta máquina requiere un mantenimiento preventivo de cambiarle la lanzadera cada tres meses, por cuanto es la pieza que marca la calidad de la costura. Las agujas son otro insumo que se cambian por lo menos una vez por semana. La capacidad de producción en un turno de ocho (8) horas diarias de 850 pares mes.	2

Concepto	Descripción	Cantidad
Máquina Zigzadora	Máquina que sirve para elaborar costuras en forma de zig – zag	1
Zesgadora	Máquina que sirve para colocar bordes en tela a los cortes y piezas.	1
Terminadora	<p>Máquina polifuncional que cumple con varias funciones, entre ellas suavizar el corte y pulir el borde de la suela. Técnicamente consiste en un rodillo con varios puestos accionada por un motor. La capacidad de producción de esta máquina es de 700 pares mes. Tiene una ventaja y es que la pueden utilizar simultáneamente de acuerdo a las necesidades hasta dos personas.</p> 	2
Pegadora	Máquina que sirve para pegar la suela al corte.	1
Activador	<p>Horno que sirve para calentar (activar) las suelas y los cortes en la horma con el fin de pegarlos firmemente.</p> 	1

Concepto	Descripción	Cantidad
Activador		

Concepto	Descripción	Cantidad
Martillos	Herramienta que se utiliza para asentar los cortes.	10
Pinzas	Herramienta que se utiliza en soldadura para montar el corte en la horma.	5
Soportes	Muebles de madera en donde ubican las tareas los soldadores.	3
Tijeras	Herramienta para cortar y recortar.	8
Perforadores	Herramienta que sirve para abrir huecos en los cortes.	20
Troqueles	Moldes de acero que sirven para cortar las plantillas y suelas en la troqueladora.	36
Cuchillas(os)	Herramienta que sirve para desbastar y cortar.	10

No.	Muebles y Enseres	Cantidad
1	Stand de Vidrio	1
2	Mesa para Emplantillar	1
3	Estantería Metálica	8
4	Taburetes en Madera	20
5	Mesa para Corte	4
6	Archivador de 2 Gavetas	1
7	Escritorio	1
8	Teléfonos Inalámbrico	1
9	Sillas Tipo Ejecutivo (Gerencia)	2
10	Ventilador	4
11	Estantería de Lujo	1
12	Soporte en Madera Hormas	5
13	Cocinas Eléctricas	4
14	Mesas de Armado	4
15	Burros	4
16	Hormeros	1

5.6 COSTOS Y GASTOS DE OPERACIÓN

Los costos de materiales e insumos, mano de obra y otros costos, se tomaron de los valores reales que se obtuvieron de la prueba piloto, contrastado frente a los valores actuales de mercado. A continuación se presenta el detalle por talla de zapatos.

5.6.1 Costos de materia prima e insumos

Sandalia Talla 16 a 20	
Concepto	Valor
Dember	180
Cabrito	135
Hilo (cono)	35
Hebilla	120
Caucho	120
Odena	75
Proveba	65
Pegante p.v.c	120
Pegante amarillo	85
Pedrería - lujos	13
Suela espuma	500
Tachuela	20
	1468

Sandalia Talla 21 a 26	
Concepto	Valor
Dalas	150
Napa piel	340
Cabruto	145
Hilo (cono)	47
Hebilla	130
Caucho	134
Odena	75
Proveba	65
Pegante p.v.c	180
Pegante amarillo	125
Pedrería - lujos	25
Suela planta	1800
Tachuela	20
Hiladillo	40
	3276

Sandalia Talla 27 a 32	
Concepto	Valor
Dalas	200
Napa piel	490
Cabruto	217
Hilo (cono)	47
Hebilla	130
Caucho	150
Odena	105
Proveba	90
Pegante p.v.c	267
Pegante amarillo	167
Pedrería - lujos	25
Suela planta	2600
Tachuela	20
Hiladillo	40
	4548

5.6.2 Costos de mano de obra

Labor	Par	Sandalia Talla 16 a20	Sandalia Talla 21 a 26	Sandalia Talla 27 a 32
Cortada	1	250	280	280
Armada	1	200	350	350
Costura	1	350	300	300
Troquelado	1	40	80	80
Soladura	1	350	600	600
Emplantillado	1	100	200	200
Mensajería	1	81	81	81
Total	-	1.371	1.891	1.891

5.6.3 Otros costos variables de fabricación

Descripción	Talla 16-20	Talla 21-26	Talla 27-30
Caja de Cartón Empaque	150	160	180
Bolsa Empaque	8	8	8
Caja Embalaje	33	33	33
Transporte Compra Materia Prima	23	23	23
Imprevisto	127	179	257
Total	341	403	501

6 ANALISIS ADMINISTRATIVO Y LEGAL

6.1 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

6.1.1 Misión

Nuestra empresa estará dedicada al diseño, fabricación y comercialización de sandalias de última moda y comodidad para niñas menores de quince (15) años, brindando a nuestros clientes las mejores condiciones de calidad, precio y servicio, con un equipo humano de gran experiencia en el sector y comprometido con el mejoramiento continuo hacia la satisfacción de sus expectativas y necesidades.

6.1.2 Visión

En el año 2009, nuestra empresa será reconocida por la calidad y los precios asequibles del calzado infantil femenino que fabrica y por la cultura del servicio que refleja todo el personal que integra la organización, al tiempo que aportará desarrollo socioeconómico para la región y tendrá la solidez suficientemente para atender las necesidades del mercado local y regional.

6.1.3 Principios

➤ Respeto

Significa valorar a los demás, acatar su autoridad y considerar su dignidad. El respeto se acoge siempre a la verdad; no tolera bajo ninguna circunstancia la mentira, y repugna la calumnia y el engaño. Además, exige un trato amable y cortés, y se convierte en la esencia de las relaciones humanas, de la vida en comunidad, del trabajo en equipo, de la vida conyugal y de cualquier relación interpersonal.

El respeto permite la aceptación de las limitaciones ajenas y el reconocimiento de las virtudes de los demás. Evita las ofensas y las ironías; no deja que la violencia se convierta en el medio para imponer criterios; reconoce la autonomía de cada ser humano y acepta complacido el derecho a ser diferente. El respeto lleva consigo una aceptación sincera de las cualidades, actitudes y opiniones de una persona.

➤ Responsabilidad

Corresponde al comportamiento íntegro de todos los actores involucrados, en el cual las acciones están dadas por la justicia equitativa. Además, es la integración voluntaria de las preocupaciones sociales y ambientales en las operaciones ejecutadas y las relaciones con sus interlocutores. La responsabilidad obliga a centrar la atención sobre la satisfacción de las necesidades de los grupos de interés a través de determinadas estrategias, cuyos resultados son medidos, verificados y comunicados.

➤ **Calidad**

Se entiende que un producto o servicio tiene calidad cuando cumple con los requerimientos establecidos por el cliente en los factores técnicos, económicos y funcionales, siendo dichas características muy particularizadas y acordes con las necesidades de cada individuo demandante. Existen sin embargo estándares que rigen la calidad de la gran mayoría de productos y servicios, y que se utilizan como línea de control y comparación. Comúnmente, un cliente determinado se hace una idea de las características que debe tener su producto requerido con base en los estándares existentes en el mercado, y posteriormente ajustándolos a sus necesidades particulares.

➤ **Competitividad**

Es el resultado de trabajar calidad, innovación y productividad para permanecer en el mercado y vincularse a otros nuevos, lograr sostenibilidad y desarrollo socioeconómico a largo plazo. Existen tres elementos determinantes de la competitividad: la estrategia (diferenciación, bajo costo en factores, innovación, métodos eficientes), la productividad a nivel nacional (macroeconomía), sectorial infraestructura social, y la productividad de la organización (microeconomía, gestión, procesos productivos).

6.1.4 Políticas

Los lineamientos organizacionales de la empresa, estarán enmarcados en lo siguiente:

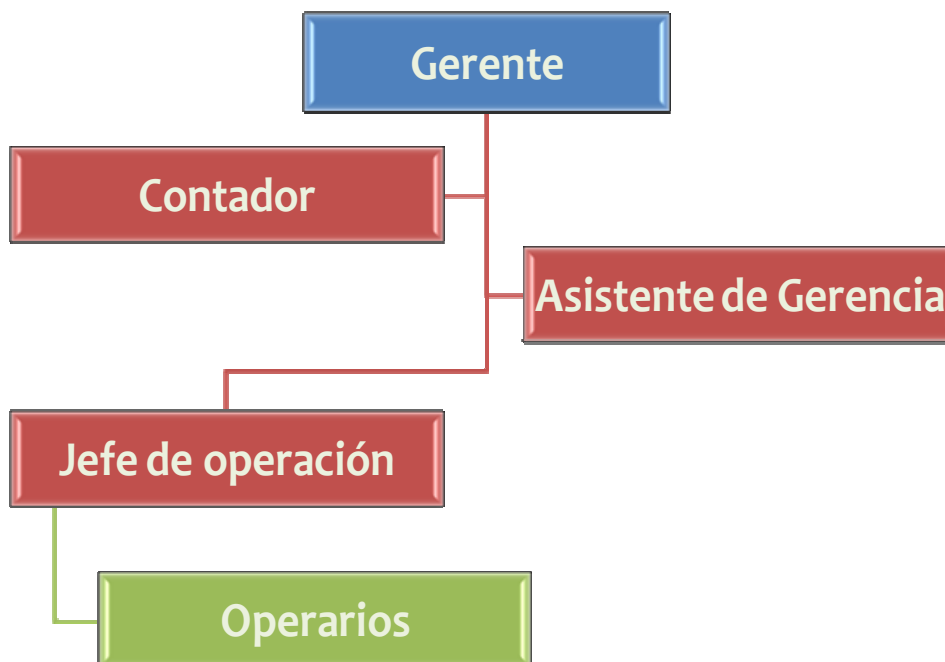
- ✓ El respeto hacia y entre todos los actores involucrados -clientes, proveedores, personal interno, sociedad-.
- ✓ Orientación de las estrategias corporativas hacia la satisfacción de las necesidades de los clientes internos y externos.
- ✓ Priorización de la contratación de personal operativo que sea desplazado por la violencia y madres cabeza de familia, al tiempo que capacitación constante sobre temas relacionados con el desarrollo del proceso productivo y cultura general.
- Promover la tolerancia, libertad y proactividad como condiciones sine qua non dentro de la cultura organizacional.

6.2 IDENTIFICACIÓN DOFA

F	FORTALEZAS	O	OPORTUNIDADES
1	Liderazgo, Capacidad de Trabajo, Compromiso e Idoneidad del Personal vinculado al proyecto	1	Cautivar la demanda insatisfecha por la poca innovación en los diseños de zapatos para niña.
2	Conocimiento técnico del proceso productivo para la fabricación del calzado.	2	Influencia de tendencias internacionales de la moda.
3	Experiencia propia en la dirección de proyectos.	3	Generar empleos directos o indirectos para la región.
4	Apoyo de expertos en el sector.	4	Posibilidad de ampliar el mercado hacia otras regiones del país y al sector internacional.
5	Experiencia adquirida como resultado del trabajo en la prueba piloto.	5	Generar alianzas estratégicas con otros fabricantes de la región.
6	Conocimiento de proveedores y clientes potenciales.	6	Realización de actividades como Show Rooms, Ferias Internacionales, entre otras.
7	Relaciones comerciales establecidas con anterioridad a la fecha del proyecto	7	El desarrollo de nuevas tecnologías que permitan optimizar el proceso productivo.
8	Calidad de los productos a desarrollar.	8	Reforma al código tributario actual
D	DEBILIDADES	A	AMENAZAS
1	Ausencia de recursos financieros para la ejecución del proyecto.	1	Nuevos competidores y las barreras de entrada que tienen las empresas de la región.
2	Demanda estacional en periodos del año.	2	Ingreso de productos importados de China y Brasil que trabajan con precios bajos.
3	Baja capacidad de negociación con clientes.	3	Inserción de productos de contrabando en el mercado local, regional y nacional.
4	No se tiene apalancamiento financiero.	4	Reforma al código tributario actual.
5	Utilización de copidiseños por parte de la competencia.	5	La competencia desleal que existe en el mercado.
6	Empresa sin experiencia en el sector, por lo cual se dificulta la consecución de créditos con proveedores.	6	
7	No se dispone de un espacio físico propio.	7	
8	Baja disponibilidad de capital de trabajo debido a que el sector tiene una alta calificación de riesgo.	8	

6.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Figura 6. Estructura organizacional empresa de calzado



Fuente: Elaboración propia.

6.4 FUNCIONES Y PERFILES

La toma de decisiones estará a cargo de la junta de socios y serán ejecutadas a través de la Gerencia. El contador es el asesor financiero y contable de la empresa y sus servicios serán contratados por orden de prestación. El contador y la Asistente de Gerencia trabajarán desde el primer mes de establecida la empresa, de tal forma que se pueda garantizar su consolidación y funcionamiento.

6.4.1 Gerente

➤ Funciones

- ✓ Representar legal a la Empresa.
- ✓ Establecer las directrices generales de la empresa para el cumplimiento del objeto social.
- ✓ Planear, dirigir y controlar todas las operaciones de la empresa.
- ✓ Autorizar las compras de la empresa.

- ✓ Gestionar las relaciones comerciales de la empresa con todos los actores involucrados.
- ✓ Coordinar y ejecutar las acciones de comercialización de la empresa.
- ✓ Definir el sistema de contratación de la empresa y realizar la selección del personal.
- ✓ Demás actividades relacionadas con la naturaleza del cargo y que se requieran para el buen funcionamiento de la Empresa.

➤ **Perfil del cargo**

- ✓ Habilidades de negociación y manejo de conflictos.
- ✓ Liderazgo y trabajo en equipo.
- ✓ Facilidad de expresión verbal, honesta(a) y responsable.
- ✓ Interés por el aprendizaje y mejoramiento continuo.

➤ **Requisitos del cargo**

- ✓ Profesional en Ingeniería Industrial, Administración de Empresas o carreras afines.
- ✓ Persona no mayor a treinta (30) años.
- ✓ Experiencia en Gerencia de Empresas o Dirección de Proyectos no menor a dos (2) años.

6.4.2 Secretaria

➤ **Funciones**

- ✓ Atender las llamadas telefónicas.
- ✓ Diligenciar la papelería y documentación de la empresa.
- ✓ Elaborar y clasificar los soportes contables para cada operación.
- ✓ Llevar la agenda de la Gerencia.
- ✓ Llevar los registros de bancos actualizados.
- ✓ Redactar memorandos, informes, cartas y demás documentos requeridos por la Gerencia.
- ✓ Liquidar y efectuar el pago de los trabajadores al Sistema General de Seguridad Social en Salud, al Sistema General de Pensiones y Aportes parafiscales.
- ✓ Demás actividades relacionadas con la naturaleza del cargo y encomendadas por su jefe inmediato.

➤ **Perfil del cargo**

- ✓ Excelente presentación personal.
- ✓ Buenas relaciones humanas y éticas.
- ✓ Agilidad para digitar, facilidad de expresión oral y coordinación mental.
- ✓ Honesta y responsable.

- ✓ Interés por el aprendizaje y mejoramiento continuo.

➤ **Requisitos del cargo**

- ✓ Auxiliar contable.
- ✓ Persona no mayor a treinta (30) años.
- ✓ Experiencia mínima de un (1) año en cargos similares.

6.4.3 Contador

➤ **Funciones**

- ✓ Revisar los registros contables.
- ✓ Liquidar y elaborar las declaraciones de impuestos correspondientes.
- ✓ Tener al día los libros oficiales de contabilidad.
- ✓ Diseñar el sistema de costeo de la empresa.
- ✓ Presentar los informes financieros mensuales dentro de los 10 primeros días de cada mes.
- ✓ Demás actividades relacionadas con la naturaleza del cargo y encomendadas por la Gerencia.

➤ **Perfil del cargo**

- ✓ Buenas relaciones humanas y éticas.
- ✓ Honesta (o) y responsable.
- ✓ Interés por el aprendizaje y mejoramiento continuo.

➤ **Requisitos del cargo**

- ✓ Contador(a) público titulado.
- ✓ Tener tarjeta profesional.
- ✓ Persona no menor a treinta (30) años.
- ✓ Experiencia profesional mínima de un (1) año.

6.4.4 Jefe de operaciones

➤ **Funciones**

- ✓ Planear y programar la producción de la empresa.
- ✓ Identificar y definir los requerimientos técnicos de la producción.
- ✓ Apoyar la estructura del sistema de costeo de la empresa.
- ✓ Participar en las reuniones de seguimiento que programe la Gerencia.
- ✓ Gestionar las compras de la empresa.

- ✓ Gestionar las relaciones comerciales de la empresa con todos los actores involucrados.
- ✓ Dirigir y controlar todas las actividades operativas de la empresa.
- ✓ Apoyar el proceso de selección del personal operativo.
- ✓ Demás actividades relacionadas con la naturaleza del cargo y que se requieran para el buen funcionamiento de la Empresa.

➤ **Perfil del cargo**

- ✓ Habilidades de negociación y manejo de conflictos.
- ✓ Liderazgo y trabajo en equipo.
- ✓ Facilidad de expresión verbal, honesta(o) y responsable.
- ✓ Buenas relaciones humanas y éticas.
- ✓ Interés por el aprendizaje y mejoramiento continuo.

➤ **Requisitos del cargo**

- ✓ Profesional en Ingeniería Industrial, Administración de Empresas o carreras afines y/o experiencia específica en el sector no menor a (2) dos años.
- ✓ Persona no mayor a treinta (30) años.

6.4.5 Modelista

➤ **Funciones**

- ✓ Diseñar los modelos para muestrario.
- ✓ Escalar los números y patrones de las tallas a fabricar.
- ✓ Pasar los moldes y tallas a lámina.
- ✓ Hacer las pruebas correspondientes al desarrollo del producto.
- ✓ Demás actividades relacionadas con la naturaleza del cargo y que sean encomendadas por el jefe de operaciones.

➤ **Perfil del cargo**

- ✓ Honesta(o) y responsable.
- ✓ Alto compromiso.
- ✓ Buenas relaciones humanas y éticas.
- ✓ Interés por el aprendizaje y mejoramiento continuo.

➤ **Requisitos del cargo**

- ✓ Experiencia mínimo de dos años como modelista de calzado infantil para niña.

6.4.6 Cortador

➤ Funciones

- ✓ Cortar los forros de los zapatos.
- ✓ Cortar el material para realizar las correas
- ✓ Cortar el material de la capellada
- ✓ Cortar el material para los abullonados.
- ✓ Demás actividades relacionadas con la naturaleza del cargo y que sean encomendadas por el jefe de operaciones.

➤ Perfil del cargo

- ✓ Honesta(o) y responsable.
- ✓ Alto compromiso.
- ✓ Buenas relaciones humanas y éticas.
- ✓ Interés por el aprendizaje y mejoramiento continuo.

➤ Requisitos del cargo

- ✓ Experiencia mínimo de dos años como cortador

6.4.7 Guarnecedor(a)

➤ Funciones

- ✓ Realizar el desbaste del material.
- ✓ Realizar la unión de las piezas y del forro del zapato.
- ✓ Realizar la costura de las piezas.
- ✓ Demás actividades relacionadas con la naturaleza del cargo y que sean encomendadas por el jefe de operaciones.

➤ Perfil del cargo

- ✓ Honesta(o) y responsable.
- ✓ Alto compromiso.
- ✓ Buenas relaciones humanas y éticas.
- ✓ Interés por el aprendizaje y mejoramiento continuo.

➤ Requisitos del cargo

- ✓ Experiencia mínimo de dos años como guarnecedor(a)

6.4.8 Solador

➤ Funciones

- ✓ Realizar el troquelado de las plantillas
- ✓ Realizar el montaje del corte en la horma del zapato
- ✓ Ensuelar el corte con la planta.
- ✓ Demás actividades relacionadas con la naturaleza del cargo y que sean encomendadas por el jefe de operaciones.

➤ Perfil del cargo

- ✓ Honesta(o) y responsable.
- ✓ Alto compromiso.
- ✓ Buenas relaciones humanas y éticas.
- ✓ Interés por el aprendizaje y mejoramiento continuo.

➤ Requisitos del cargo

- ✓ Experiencia mínimo de dos años como solador

6.4.9 Emplantilladora

➤ Funciones

- ✓ Marcar la plantilla y pegarla al zapato.
- ✓ Limpiar, enchuspar y empacar el calzado.
- ✓ Revisar la calidad del mismo y que la serie concuerde con la orden de producción.
- ✓ Demás actividades relacionadas con la naturaleza del cargo y que sean encomendadas por el jefe de operaciones.

➤ Perfil del cargo

- ✓ Honesta(o) y responsable.
- ✓ Alto compromiso.
- ✓ Buenas relaciones humanas y éticas.
- ✓ Interés por el aprendizaje y mejoramiento continuo.

➤ Requisitos del cargo

- ✓ Experiencia mínimo de seis (6) meses como Emplantilladora.
- ✓ Mujer entre dieciocho (18) y treinta y cinco (35) años de edad.

6.5 ASPECTOS LEGALES

6.5.1 Forma de Constitución

La empresa será constituida bajo la figura de “EMPRESA UNIPERSONAL”, que corresponde a una persona jurídica mediante la cual el empresario, destina parte de sus activos para la realización de una o varias actividades mercantiles. Se puede constituir por escritura pública ó documento privado reconocido ante notario o ante el funcionario autorizado por la Cámara de Comercio.

En cualquiera de los dos casos, el documento debe contener, como mínimo la siguiente información:

- ✓ Nombre completo, documento de identidad, domicilio (Municipio) y dirección de la persona que constituye la empresa unipersonal.
- ✓ Nombre de la empresa unipersonal, seguida de la expresión “empresa unipersonal” o de la sigla “E.U.”.
- ✓ Domicilio (Municipio) de la empresa unipersonal.
- ✓ Término de duración, el cual puede ser preciso o indefinido (en cualquier caso se debe decir).
- ✓ Enunciación clara y completa de las actividades principales (Objeto), a menos que se exprese que la empresa podrá realizar “cualquier acto lícito de comercio”.
- ✓ Monto del capital.
- ✓ El número de cuotas en que se divide el capital y el valor nominal de las mismas.
- ✓ La forma de administración y representación legal de la empresa unipersonal y el nombre, documento de identidad y las facultades del representante legal.

6.5.2 Trámites para la Constitución de una Empresa

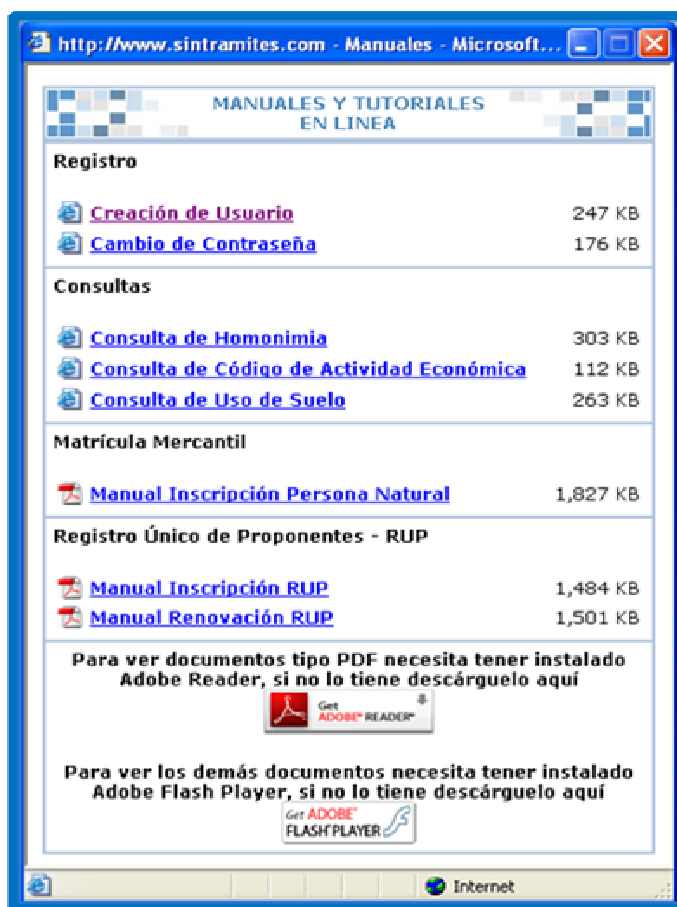
En la actualidad, las Cámaras de Comercio del país han dado inicio al proceso de “Simplificación de Trámites”, con el propósito de facilitar y favorecer las actividades relacionadas con la creación de empresas y apoyar a los empresarios.

Para tal fin, se han creado los “CENTROS DE ATENCIÓN EMPRESARIAL -CAE- que permiten al empresario la gestión de las obligaciones y documentos realmente necesarios, sin trámites aislados y dispendiosos.

En términos genéricos, el procedimiento que debe surtir para la creación de una empresa, ante la Cámara de Comercio, en este caso en el Municipio de Bucaramanga, es el siguiente:

- ✓ Acceder a la página del Centro de Atención Empresarial digitando www.sintramites.com ó si lo prefiere acercarse personalmente a las instalaciones de la Cámara de Comercio de Bucaramanga. En caso de inscripción virtual, aparecerá el pantallazo de la figura en la siguiente página.

- ✓ Consulta de Homonimia. Esto se hace para conocer si el nombre que desea utilizarse para la empresa, es permitido ó ya existe una razón social con ese nombre.
- ✓ Consulta del Código de Actividad Económica. De acuerdo al tipo de empresa a crear, se define el código de la actividad que luego se tiene presente en la diligencia de los formularios de la inscripción.
- ✓ Consulta de Uso de Suelo. Se requiere saber si el lugar donde se planea ubicar las instalaciones físicas de la empresa, tiene el respectivo permiso de planeación municipal.



- ✓ Posteriormente, se debe realizar el “Registro” en el sistema de información de la Cámara de Comercio, diligencie la información requerida, teniendo en cuenta digitar el nombre exactamente igual a como aparece en la cédula.
- ✓ Los documentos que estipulan el objeto de la empresa y demás estatutos bajo los cuales se planea trabajar, deben registrarse en notaría pública.

- ✓ En caso de que el representante legal de la empresa unipersonal no sea el mismo empresario, debe anexar carta de aceptación de la persona designada con el número de documento de identidad.
- ✓ De igual forma, se debe cancelar el valor de registro en el Banco asignado por la Cámara de comercio. El valor de registro depende del capital suscrito de la empresa y el tipo de actividad.
- ✓ Una vez registrado en el sistema, se puede tener acceso a los formularios que deben diligenciarse.

Los campos que aparecen en **amarillo** son obligatorios. Si requiere ayuda adicional, descargue el tutorial para formularios o contacte a los asesores del Centro de Atención Empresarial (CAE) de la Cámara de Comercio vía chat o personalmente en nuestras instalaciones. No olvide **Guardar cambios** en cada pantalla antes de continuar con el diligenciamiento de los formularios. El sistema le recordará en cada pantalla, qué datos debe diligenciar antes de guardar.

Si no encuentra este icono (lupa), deberá hacer click sobre él para realizar la respectiva consulta.

- ✓ Se debe escribir el nombre elegido para la Empresa, diligenciar los formularios respectivos, imprimirlos y entregarlos personalmente en las oficinas de la Cámara de Comercio, junto al Número de Radicación de la DIAN que se obtiene al momento de solicitar el Formulario RUT.

En el diligenciamiento del formulario, se requiere aclarar, entre otras cosas, el objeto de la empresa, el nombre y dirección de los socios, ubicación de la empresa.

- ✓ Teniendo el registro en Cámara de Comercio, se debe hacer la solicitud de resolución de facturación ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. Esto demora alrededor de diez días calendario.

La resolución de facturación, lo que hace es otorgar un serial que debe ser impreso en la factura de venta y que sirve de consecutivo de venta y como forma de control para las autoridades competentes.

- ✓ De igual manera, se debe realizar la afiliación al sistema de seguridad social de la Empresa y los Empleados; la Inscripción en el ICBF, SENA y Caja de compensación familiar y el Registro de industria y comercio en tesorería municipal y tramitar los permisos correspondientes (Salud Pública, Bomberos, otros).

7 ANALISIS FINANCIERO

7.1 ESTRUCTURA FINANCIERA DEL PROYECTO

7.1.1 Presupuesto de Inversión

A continuación se presentan los rubros que determinan el monto presupuestal de la inversión.

➤ Maquinaria y Equipos

Para cubrir el concepto de maquinaria y equipos se aproxima un monto de \$13,5 millones de pesos como inversión inicial, en máquinas como troqueladora, desbastadoras, guarnecedoras, zigzadora, zesgadora, terminadoras, pegadora, cocina para pegar, motores de pulir y chiripiadora.

Maquinaria y Equipos				
No.	Concepto	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
1	Troqueladora Manual (Troquela plantillas y lujos).	1	1.200.000	1.200.000
2	Desbastadora (Adelgazar el sintético para doblarlo).	1	2.000.000	2.000.000
3	Máquina Guarnecedora (Costuras).	2	1.000.000	2.000.000
4	Máquina Zigzadora (Elabora Bordados).	1	800.000	800.000
5	Zesgadora (Coloca ribete al corte)	1	800.000	800.000
6	Terminadora.	2	1.500.000	3.000.000
7	Máquina Pegadora (pegar el calzado).	1	800.000	800.000
8	Cocinas para Pegar.	1	2.000.000	2.000.000
9	Motor de Pulir	2	300.000	600.000
10	Chiripiadora	1	300.000	300.000
Total Inversión Maquinaria y Equipos				13.500.000

➤ Herramientas

Para cubrir el concepto de herramientas se aproxima un monto de \$2,5 millones de pesos como inversión inicial.

Herramientas				
No.	Concepto	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
1	Martillos	10	12.000	120.000
2	Pinzas	6	35.000	210.000
3	Cuchillos	10	6.000	60.000
4	Cuchillas	4	8.000	32.000
5	Tijeras	8	15.000	120.000
6	Perforadores	20	45.000	900.000
7	Troqueles	36	30.000	1.080.000
Total Inversión Herramientas				2.522.000

Se prevé la misma inversión al inicio para el año dos (2) y cuatro (4) del horizonte de evaluación del proyecto.

➤ Muebles y Enseres

Se requiere invertir en mesas, stand, estantes, taburetes, archivadores, escritorio, teléfono, hormeros y demás elementos para el desarrollo del negocio. Para cubrir el concepto de muebles y enseres se aproxima un monto de \$3,2 millones de pesos.

Muebles y Enseres				
No.	Concepto	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
1	Stand de Vidrio	1	200.000	200.000
2	Mesa para Emplantillar	1	200.000	200.000
3	Estantería Metálica	8	50.000	400.000
4	Taburetes en Madera	20	8.000	160.000
5	Mesa para Corte	4	150.000	600.000
6	Archivador de 2 Gavetas	1	30.000	30.000
7	Escritorio	1	120.000	120.000
8	Teléfonos Inalámbrico	1	150.000	150.000
9	Sillas Tipo Ejecutivo (Gerencia)	2	60.000	120.000
10	Ventilador	4	30.000	120.000
11	Estantería de Lujo	1	100.000	100.000
12	Soporte en Madera Hormas	5	50.000	250.000
13	Cocinas Eléctricas	4	35.000	140.000
14	Mesas de Armado	4	30.000	120.000
15	Burros	4	50.000	200.000
16	Hormeros	1	300.000	300.000
Total Inversión en Muebles y Enseres				3.210.000

➤ Equipos de Cómputo y Comunicaciones

Las inversiones en este rubro tienen un valor de \$3,9 millones, que corresponden a computadores e impresoras.

Equipos de Cómputo y Comunicación				
No.	Concepto	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
1	Computador e Impresora	2	1.800.000	3.600.000
2	Mueble de computador	2	150.000	300.000
Total Inversión en Equipos de Cómputo y Comunicación				3.900.000

➤ Gastos Preoperativos

Se requiere una inversión en gastos preoperativos y de puesta en marcha por un valor aproximado de \$4,137 millones de pesos.

Gastos Preoperativos		
No.	Concepto	Valor
1	Registro Cámara de Comercio	80.000
2	Servicio de Mercadeo en Cámara de Comercio	57.000
3	Programa Contable SIIGO	2.000.000
4	Diseño y Elaboración del Muestrario (Enero y Junio)	2.000.000
Total Gastos Preoperativos		4.137.000

➤ Capital de Trabajo

Para determinar la inversión en capital de trabajo que se requiere en la iniciación de las operaciones del negocio, se realizaron ciertas suposiciones que están planteadas en la siguiente tabla:

Inversión en Capital de Trabajo	
Días de Provisión de Efectivo	45
Días de Inventario de Materia Prima	30
Días de Inventario de Producto en Proceso	7
Días de Inventario de Producto Terminado	7
Porcentaje de Ventas a Crédito	50%
Días para Recuperar Cartera	60
Porcentaje de Compras a Crédito	0%
Días para Pago a Proveedores	0

Con base en estos y otros datos se generó el flujo de caja del negocio; de ahí se tomaron los datos para determinar el monto de capital de trabajo que se muestra en las tablas de inversiones. Es necesario aclarar, que los valores correspondientes para determinar el capital de trabajo, se refieren a valores estimados una vez terminado el primer ciclo de proceso.

➤ Presupuesto de Egresos

Éste aparte del informe presenta los diferentes aspectos que se tuvieron en cuenta para determinar el presupuesto de operación del negocio, tales como: costos de fabricación, gastos administrativos y de ventas y demás valores necesarios para calcular dicho presupuesto.

➤ Costos de Fabricación

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos Variables	44,0	48,7	53,8	59,8	66,8
Otros Costos Indirectos	8,3	8,7	9,0	9,4	9,6
Nómina Indirecta	13,0	13,6	14,1	14,6	15,1
Servicios Públicos	2,4	2,7	2,9	3,3	3,6
Mantenimiento.	0,0	1,3	1,0	0,9	0,6
Seguros.	1,4	1,3	1,0	0,9	0,6
Subtotal Costos	69,2	78,6	87,7	98,3	110,5
Incremento		13,6%	11,6%	12,1%	12,4%

*Millones de pesos

Los costos variables, se calcularon a partir de la sumatoria de los costos de mano de obra, los costos de materia prima y los costos indirectos de fabricación.

- ✓ **Proyección Costos Variables.** A continuación se muestran los valores estimados por este concepto.

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades Talla 16 a 20	1.068	1.164	1.272	1.380	1.500
Costo Unitario	3.200	3.400	3.600	3.800	4.000
Subtotal	3.417.600	3.957.600	4.579.200	5.244.000	6.000.000

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades Talla 21 a 26	3.648	3.816	3.996	4.188	4.392
Costo Unitario	5.600	5.900	6.200	6.600	7.000
Subtotal	20.428.800	22.514.400	24.775.200	27.640.800	30.744.000

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades Talla 27 a 32	2.880	3.000	3.132	3.288	3.456
Costo Unitario	7.000	7.400	7.800	8.200	8.700
Subtotal	20.160.000	22.200.000	24.429.600	26.961.600	30.067.200

- ✓ **Otros Costos Indirectos.** Se tiene el costo de la vigilancia de la empresa, bajo el salario mínimo legal vigente. Este valor será proyectado conforme al índice de precios del consumidor.
- ✓ **Nómina Indirecta.** Como costos de nómina indirecta se tiene un valor en el primer año de \$13 millones de pesos, correspondiente al salario del Jefe de Operaciones. Este valor será proyectado conforme al índice de precios del consumidor.
- ✓ **Servicios Públicos.** Como costos de servicios públicos se tiene un valor en el primer año de \$2,4 millones de pesos. Correspondiente a \$200.000 pesos mensuales.
- ✓ **Mantenimiento.** Se tomó un costo del 5% del valor de los activos netos de cada año.
- ✓ **Seguros.** Se estimó un valor del 5% sobre los activos netos por año, para el primer año se obtiene un valor de \$1,4 millones de pesos.

➤ **Gastos de Administración y Ventas**

Gastos de Administración y Ventas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Nómina Administrativa	11,5	12,0	12,5	12,9	13,3
Nómina Ventas	9,1	9,5	9,9	10,2	10,6
Otros Gastos Administración	6,0	6,3	6,5	6,7	7,0
Otros Gastos Ventas	6,34	6,6	6,9	7,1	7,4
Impuesto Industria y Comercio.	2,8	3,1	3,3	3,6	3,9
Otros (%Ventas)	1,1	1,2	1,3	1,5	1,6
Gastos de Administración y Ventas	36,9	38,7	40,5	42,2	43,7

- ✓ **Nómina Administrativa.** Como gasto por nómina administrativa se tomaron el 50% del salario del gerente, 50% del salario de la secretaria y el pago al contador, en el primer año el valor total es de \$11,5 millones de pesos.
- ✓ **Nómina de Ventas.** Correspondiente al 50% del salario del gerente y al 50% del salario de la secretaria, para un total de \$9,1 millones de pesos para el primer año.
- ✓ **Otros Gastos de Administración.** Para el primer año se determinó un valor de \$6 millones de pesos, por concepto de arriendo. El valor mensual se estimó en \$500.000 pesos.
- ✓ **Otros Gastos de Ventas.** Se estimó un valor de \$6,34 millones de pesos, teniendo en cuenta para cubrir gastos de transporte, Publicación Páginas Amarillas, Almanagues, Tarjetas de Presentación y Promociones.

Concepto	Valor Mensual
Transporte	150.000
Publicación Páginas Amarillas	41.667
Almanagues	25.000
Tarjetas de Presentación	12.000
Promociones	150.000
Distribución	150.000
Subtotal Otros Gastos de Ventas	528.667

- ✓ **Otros Gastos.** Se estimó un valor de \$1,1 millones de pesos, correspondiente al 1% de las ventas proyectadas para el primer año, que permita cubrir algún imprevisto que se presente.
- ✓ **Impuesto de Industria y Comercio.** Se estimó un valor de \$2.8 millones de pesos, correspondiente al 2.5% de las ventas proyectadas para el primer año.

➤ **Otros datos importantes**

- ✓ **Tasa para Reinversión de Excedentes.** Se estableció un 15%.
- ✓ **Costo de Capital.** Para el cálculo del costo del costo se utilizó la siguiente formula:

$$TMRR = TES + \beta \times (Rm - TES)$$

TMRR = Tasa Mínimo de Retorno Requerida.

Rm = Rendimiento promedio del mercado de capitales.

β = Corresponde al riesgo que existe en el sector.

TES = Tasa libre de riesgo, para Colombia se conoce como TES.

Los datos aplicados son los siguientes:

Rm = Rendimiento promedio del mercado de capitales.

Para calcular el rendimiento del mercado, se tomó el historial del Comportamiento de la bolsa de valores de Colombia durante los últimos siete (7) años y se calculó el valor respectivo mediante la siguiente fórmula:

$$Rm = \sqrt[n]{\text{Valor Final} / \text{Valor Inicial}} - 1$$

Siendo n el número de periodos que han transcurrido entre la fecha final y la fecha inicial.

Fecha	Puntos
26-oct-01	813
25-oct-02	1335
24-oct-03	2173
26-oct-04	3718
26-oct-05	7070
26-oct-06	10112
26-oct-07	10516

Al calcular el rendimiento de mercado entre octubre 26 de 2001 y octubre 26 de 2001, periodo en el cual la bolsa aún no había tomado un comportamiento estable y estaba influenciada por un efecto burbuja que no correspondía a la realidad del mercado, se obtuvo un rendimiento de 53,2%.

De acuerdo a lo anterior y bajo la premisa que hasta hace dos años el comportamiento de la bolsa muestra alguna estabilidad, se calculó el rendimiento para el periodo de octubre 26 de 2005 y octubre 26 de 2007, **se obtuvo un crecimiento de 22%**.

β = El valor aplicado se tomó del documento "Betas apalancados y betas no apalancados según sectores -- Colombia (2001 - 2004) -- precios corrientes. Estimaciones con base en las ecuaciones de estimación de betas contables". Grupo de Investigación en Solvencia y Riesgo Financiero – GISRF. Departamento de Contabilidad y Finanzas. Facultad de Ciencias de la Administración. Universidad del Valle, **y corresponde al Beta No Apalancado del Sector Calzado equivalente a 1,01**.

TES = El valor que se tomó corresponde al **11%** de un Bono a cinco años que vencería en 2013, el cual se obtuvo de la página “Finanzas” del periódico “LA REPÚBLICA” de fecha 7 de octubre de 2007.

$$\text{TMRR} = 11\% + 1,01 \times (21,96\% - 11\%)$$

$$\text{TMRR} = 22,07\%$$

7.2 EVALUACIÓN FINANCIERA

La presente evaluación financiera pretende ser una herramienta para ultimar la formulación del estudio de prefactibilidad que se ha realizado hasta el momento. La evaluación estará orientada a identificar los flujos de fondos que genera el proyecto, a partir de los ingresos y egresos que surgen de los aspectos de mercadeo, técnicos, operativos, administrativos del estudio de preinversión.

Una vez conocido el flujo de fondos generado se aplicaran criterios de evaluación (VPN, TIR y TVR) que van a determinar si el proyecto tiene la potencialidad de hacer crecer el valor de la inversión realizada.

7.2.1 Supuestos

El desarrollo y ejecución del proyecto tiene los siguientes supuestos que ha arrojado la fase de formulación:

➤ El Horizonte del Proyecto

Se ha definido en cinco (5) años para hacer la evaluación, luego del periodo inicial que comprende la gestión, desarrollo e implementación del proyecto.

➤ Las Necesidades de Inversión

- a. No hay adquisición de terreno y por lo tanto, tampoco hay inversión en edificios, por cuanto, se proyecta el arriendo de la sede operativa y administrativa, en el horizonte de evaluación del proyecto.
- b. Se requiere adquirir en el año cero (0) maquinaria y equipos por un valor de \$13,5 millones de pesos.
- c. Se requiere adquirir en el año cero (0) herramientas por un valor de \$2,522 millones de pesos y se prevé la misma inversión en el año dos (2) y año cuatro (4).
- d. Se requiere adquirir en el año cero (0) muebles y enseres por un valor de \$3,210 millones de pesos.

- e. En equipos de cómputo y comunicaciones se estima un valor por \$ 3,9 millones de pesos.
- f. El efectivo se estima en 45 días del costo de fabricación del primer año de producción, excluyendo depreciaciones, amortización de diferidos y prestaciones. Además, de 30 días de inventarios en materias primas, 7 en inventarios en productos en proceso y 7 días en productos terminados.
- g. Se estima una política comercial en la cual el 50% de las ventas será de crédito y por 60 días, y las compras a proveedores con los cuales habrá 0% de crédito.

➤ **Costos de Funcionamiento**

- a. Los costos totales de operación ascienden a \$69,2 millones de pesos para el primer año, teniendo incrementos anuales acordes con las ventas de la empresa; dichos costos incluyen las materias primas, la mano de obra, materiales indirectos, los mantenimientos, servicios públicos, seguros, entre otros.
- b. Los gastos de administración y ventas equivalen a \$37,2 millones para el primer año; los gastos de administración totales equivalen a \$30.56 millones de pesos en el primer año, mientras que los gastos totales de ventas son de \$6,34 millones de pesos en el primer año.

7.2.2 Flujos de Ingresos y Egresos del Proyecto

➤ **Ingresos por ventas**

La siguiente tabla muestra la proyección de unidades de venta para la empresa.

Proyección de Ventas					
Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Talla 16 - 20	1.068	1.164	1.272	1.380	1.500
Talla 21 - 26	3.648	3.816	3.996	4.188	4.392
Talla 27 - 32	2.880	3.000	3.132	3.288	3.456
Pares de Zapatos	7.596	7.980	8.400	8.856	9.348
Docenas de Pares	633	665	700	738	779

Las ventas se proyectaron con un incremento mínimo en precios del 4% y un crecimiento en las Unidades de venta correspondiente al 5,1% en el segundo año, 5,3% en el tercer año, 5,4% en el cuarto año y 5,6% en el quinto año.

Descripción	Proyección Ventas				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades Talla 16 a 20	1.068	1.164	1.272	1.380	1.500
Precio	13.500	14.100	14.700	15.300	16.000
Subtotal Venta	14.418.000	16.412.400	18.698.400	21.114.000	24.000.000
Unidades Talla 21 a 26	3.648	3.816	3.996	4.188	4.392
Precio	15.500	16.200	16.900	17.600	18.400
Subtotal venta	56.544.000	61.819.200	67.532.400	73.708.800	80.812.800
Unidades Talla 27 a 32	2.880	3.000	3.132	3.288	3.456
Precio	17.500	18.200	19.000	19.800	20.600
Subtotal venta	50.400.000	54.600.000	59.508.000	65.102.400	71.193.600
Total Ventas	121.362.000	132.831.600	145.738.800	159.925.200	176.006.400

➤ Costos de Operación

La tabla que se presenta a continuación, muestra los flujos de egresos representados por los costos de operación que se estiman dentro del proyecto, durante el horizonte de tiempo evaluado, cinco (5) años, conforme a las necesidades que se tendrían según proyección de ventas.

Costos Fijos de Operación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos Variables	44,0	48,7	53,8	59,8	66,8
Costos Indirectos de Fabricación	8,3	8,7	9,0	9,4	9,6
Nómina Indirecta	13,0	13,6	14,1	14,6	15,1
Servicios Públicos	2,4	2,7	2,9	3,3	3,6
Mantenimiento.	0,0	1,3	1,0	0,9	0,6
Seguros.	1,4	1,3	1,0	0,9	0,6
Costos Totales de Operación	69,2	76,2	81,9	88,8	96,4
Incremento		10,1%	7,6%	8,5%	8,5%

*Millones de pesos

En cuanto a los valores resultantes, el total de los costos de operación en el primer año suma \$69,2 millones de pesos, para un aumento del 10,1% anual para el primer año y posteriormente incrementos porcentuales de 7,6%, 8,5% y 8,5% para los siguientes años en el horizonte de planeación hasta llegar a \$96,4 millones de pesos en el último año.

➤ Gastos de Administración y Ventas

En la siguiente tabla se reflejan los flujos de egresos generados por los gastos de administración y ventas que se proyectan para el proyecto.

Gastos de Administración y Ventas*	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Nómina Administrativa	11,5	12,0	12,5	12,9	13,3
Nómina Ventas	9,1	9,5	9,9	10,2	10,6
Impuesto Predial	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Otros Gastos Administración	6,0	6,3	6,5	6,7	7,0
Otros Gastos Ventas	6,3	6,6	6,9	7,1	7,4
Impuesto Industria y Comercio.	3,0	3,3	3,6	4,0	4,4
Comisión (%Ventas)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Otros (%Ventas)	1,2	1,3	1,5	1,6	1,8
Gastos de Administración y Ventas	37,2	39,1	40,9	42,7	44,3

* Valores en millones de pesos.

En general los gastos de administración y ventas suman \$37,2 millones de pesos en el primer año, para un aumento anual entre el 5,1%, 4,7%, 4,3% y 3,9% durante el horizonte de planeación, para llegar a \$44,3 millones de pesos en el último año.

➤ Gastos de Depreciación y Amortización

Antes de presentar el costo de la depreciación y amortizaciones, es importante mostrar el valor neto de los activos a través del horizonte del proyecto:

Valor Activos (Neto)*	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Adecuaciones	5,0	5,0	4,8	4,5	4,3	4,0
Maquinaria y Equipos	13,5	13,5	10,8	8,1	5,4	2,7
Herramientas	2,5	2,5	3,8	2,5	3,8	2,5
Equipo de comunicación y computo	3,9	3,9	3,1	2,3	1,6	0,8
Muebles y Enseres	3,2	3,2	2,9	2,6	2,3	1,9
Gastos Preoperativos	4,1	4,1	3,3	2,5	1,7	0,8
Totales	32,28	32,28	28,67	22,54	18,92	12,78

*Valores en millones de pesos.

Los valores que aparecen en la tabla anterior, resultan de descontar el valor anual de depreciación a los activos y realizar el ajuste por inflación. La vida útil de Muebles y Enseres corresponde a 10 años, Equipos de cómputo y comunicaciones es de 5 años, la

maquinaria está definida en 5 años. De igual manera, los gastos pre-operativos se amortizan en un 1 año.

Se presenta ahora, el flujo de egresos generado por los costos relacionados con la depreciación y la amortización de las inversiones y los gastos pre-operativos, respectivamente.

Depreciaciones y Amortizaciones					
Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Adecuaciones	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
Maquinaria y Equipos	2,7	2,7	2,7	2,7	2,7
Herramientas	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3
Equipo de comunicación y computo	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8
Muebles y Enseres	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
Otros activos	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Amortizaciones	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8
Costo de Depreciación	6,1	6,1	6,1	6,1	6,1

➤ Resumen del Flujo de Egresos

La siguiente tabla resume las salidas que debe tener en cuenta el proyecto en los cinco años de horizonte propuesto para este estudio:

RESUMEN COSTOS Y GASTOS					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo Operativos	69,2	76,2	81,9	88,8	96,4
Depreciación y Amortización	6,1	6,1	6,1	6,1	6,1
Costo Total Operación	75,3	82,3	88,1	95,0	102,5
Gastos de Administración y Ventas	37,2	39,1	40,9	42,7	44,3
Gastos Admón.-Ventas/Costos totales	49%	47%	46%	45%	43%

*Valores en millones de pesos

El costo total de producción es de \$75,3 millones de pesos en el primer año, así como los gastos administrativos y de ventas suman \$37,2 millones en ese mismo año. Terminando el periodo de estudio en \$102,5 millones y \$44,3 entre costos de operación y gastos de administración y ventas, respectivamente.

➤ Capital de Trabajo

El capital de trabajo que se presenta en la siguiente tabla, es un requerimiento de efectivo que la empresa debe poseer para no entrar en problemas de liquidez y por consiguiente de producción e incumplimiento de obligaciones, por tal motivo es una inversión que debe realizarse para poder desarrollar el proyecto de acuerdo a lo planeado.

Capital de Trabajo						
Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Provisión de Efectivo	0,0	14,1	15,2	16,1	17,2	18,4
Inventario Materia Prima	0,0	2,2	2,3	2,4	2,6	2,7
Inventario Producto en Proceso	0,0	2,2	2,4	2,5	2,7	2,9
Inventario Producto Terminado	0,0	2,2	2,4	2,5	2,7	2,9
Cuentas x Cobrar	0,0	10,1	11,1	12,1	13,3	14,7
Capital de Trabajo	0,0	30,8	33,3	35,7	38,4	41,4
Cuentas x Pagar	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Capital de Trabajo Neto	0,0	30,8	33,3	35,7	38,4	41,4
Inversión en Capital de Trabajo	30,8	2,5	2,4	2,7	3,0	-41,4

*Valores en millones de pesos

El capital de trabajo bruto, sumando los requerimientos de efectivo asciende a \$30,8 millones en el primer año del proyecto, que al no tener cuentas por pagar pendientes, debido a la política adoptada, resulta ser el mismo capital de trabajo neto, que deben sumarse a las inversiones para la reposición del capital de trabajo de cada año, con el fin de conocer la cifra que el inversionista debe dirigir para financiar capital de trabajo del proyecto; dicha inversión corresponde a \$41,4 millones de pesos.

7.2.3 Estado de Resultados Proyectado

Un estado de resultados simplificado del proyecto es el que a continuación se presenta:

Estado de Resultados	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	121,4	132,8	145,7	159,9	176,0
-Costos Producción	69,2	76,2	81,9	88,8	96,4
-Depreciaciones y Amortizaciones	6,1	6,1	6,1	6,1	6,1
-Gastos Administración y Ventas	37,2	39,1	40,9	42,7	44,3
Utilidad Operativa	8,9	11,4	16,8	22,3	29,1
-Gastos financieros (intereses)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Utilidad antes de Impuestos	8,9	11,4	16,8	22,3	29,1
-Impuestos	3,1	4,0	5,9	7,8	10,2
Utilidad Neta	5,8	7,4	10,9	14,5	18,9

*Valores en millones de pesos

Con base en la información anterior, puede calcularse el movimiento de efectivo de la operación, el cual se presenta a continuación.

Movimiento efectivo de la operación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad Neta	5,8	7,4	10,9	14,5	18,9
+Depreciaciones y Amortizaciones	6,1	6,1	6,1	6,1	6,1
Movimiento Efectivo Operación	11,9	13,6	17,0	20,6	25,1

*Valores en millones de pesos

7.2.4 Flujo de Caja del Proyecto

A partir de la inversión inicial del proyecto, de la inversión en capital de trabajo, del movimiento efectivo de operación, de la venta de propiedad planta y equipo y de la liquidación del capital de trabajo se puede obtener el flujo de caja del proyecto que se presenta en la siguiente tabla:

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
-Inversión Propiedad, Preoperativos	28,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
-Inversión Capital de Trabajo	30,8	2,5	2,4	2,7	3,0	0,0
+Movimiento Efectivo Operación		11,9	13,6	17,0	20,6	25,1
+Desembolso del Créditos	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
-Amortización Créditos	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
+Venta Propiedad, Planta y Equipos	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	301,4
+Liquidación Capital Trabajo	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	41,4
Flujo de Caja del Proyecto	-58,9	9,4	11,1	14,3	17,6	367,9

*Valores en millones de pesos

Se puede observar de la tabla anterior que la PREINVERSION del proyecto asciende a \$58,9 millones de pesos, y el proyecto comienza a presentar flujo POSITIVO desde el primer año del horizonte de evaluación.

7.2.5 Herramientas de Evaluación Financiera

Los criterios de inversión más ampliamente aceptados en los medios financieros son:

➤ Valor Presente Neto – VPN

Se define como el valor que resulta de restar al valor presente de los futuros flujos de caja de un proyecto, el valor de la inversión inicial.

➤ **Tasa Interna de Retorno- TIR**

Es la tasa de interés que iguala en el tiempo los ingresos y los egresos de un proyecto. También se puede decir que es la rentabilidad que gana los fondos que permanecen en un proyecto. Para este caso se tomó una tasa de 22.07%.

➤ **Tasa Verdadera de Rentabilidad- TVR**

Es la misma TIR, asumiendo una tasa diferente para la reinversión de las utilidades generadas por el proyecto. Para este caso se tomó una tasa de reinversión de 15%.

Ahora, los criterios de inversión generalmente aceptados para cualquier proyecto son los siguientes

➤ **Criterios de Decisión**

- ✓ **Criterio de decisión para el VPN.** Un proyecto es conveniente desde el punto de vista financiero si el Valor Presente Neto – VPN es positivo. En caso contrario debe rechazarse.
- ✓ **Criterio de decisión para la TIR.** El proyecto es conveniente si la TIR es mayor que el costo de capital. En caso contrario debe declinarse la implementación del proyecto.
- ✓ **Criterio de decisión para la TVR.** Aplican los mismos criterios de la TIR.

➤ **Índices Financieros**

Tasa para Reinversión de Excedentes	15%
Costo de Capital	22,07%
Tasa Interna de Retorno -TIR	54,9%
Tasa Verdadera de Rentabilidad - TVR	49,5%
Valor Presente Neto - VPN	\$ 107,84

8 ANÁLISIS SOCIAL

8.1 METAS SOCIALES DEL PLAN DE NEGOCIO

- ✓ Se estima la generación de un mínimo de quince (15) empleos directos y (5) empleos indirectos anuales, conforme a las necesidades del ciclo productivo de la empresa y la proyección de unidades de venta en el horizonte de evaluación del negocio.
- ✓ Vincular un mínimo de diez (10) mujeres cabeza de familia y/o jefes de hogar de población desplazada.

8.2 PLAN NACIONAL DE DESARROLLO

El desarrollo del proyecto de “creación de la empresa dedicada a la fabricación y comercialización de calzado casual para niña en la ciudad de Bucaramanga, se encuentra conforme a las directrices nacionales, en materia de emprendimiento, contempladas en el Plan Nacional de Desarrollo del año 2002 - 2006 “HACIA UN ESTADO COMUNITARIO” y del año 2006 - 2010 “ESTADO COMUNITARIO: BIENESTAR PARA TODOS” y en concordancia con la “Ley de Fomento a la Cultura del Emprendimiento” - Ley 1014 de 2006, cuyo objetivo principal es disponer de un conjunto de principios normativos que sienten las bases para una política de Estado y un marco jurídico e institucional, que promuevan el emprendimiento y la creación de empresas.

8.3 IMPACTOS

- ✓ El proyecto genera un impacto social positivo, a partir de la generación de más de quince (15) empleos directos y cinco (5) empleos indirectos anuales, con priorización de contratación al personal que tenga características de población desplazada y/o madres cabeza de familia.
- ✓ El impacto económico que genera el proyecto, está relacionado con el apoyo al desarrollo regional y la inclusión al ciclo productivo de los trabajadores que laborarán en la empresa. Asimismo, el aporte en materia de impuesto a los ingresos fiscales del Municipio.
- ✓ En términos ambientales, se puede decir que el proyecto no genera impactos mayores.
- ✓ Existen riesgos menores que se pueden presentar en el desarrollo de las actividades de la empresa, relacionados con aspectos de seguridad industrial y salud ocupacional, clasificados como ergonómicos, físicos, mecánicos, eléctricos y locativos.

9 CONCLUSIONES

- ✓ La formulación y evaluación del presente proyecto, está basada en información que proviene de diversas fuentes primarias y secundarias, y corresponde a una evaluación a nivel de prefactibilidad.
- ✓ En el proyecto se definió como mercado potencial de la empresa, mujeres integrantes de familias de estratos bajos -uno, dos y tres- del Municipio de Bucaramanga y su Área Metropolitana. De acuerdo a lo anterior, de los 297.011 habitantes del AMB cuyas edades oscilan entre 0 y 15 años, el 51% son mujeres; lo cual indica que existe un mercado potencial aproximado de 151.476 usuarios de calzado y se planea alcanzar una participación equivalente a un 5% anual, proyección conservadora y basada en la experiencia previa del sector, que daría un total de 7600 pares de zapatos.
- ✓ Los precios por unidad de zapato producido, se definieron con base en la estructura de costos y de acuerdo al comportamiento de mercado, quedando en \$13.500 para la talla 16-20, \$15.500 para la talla 21-26, \$17.500 para la talla 27-32, con un crecimiento proyectado de 3% anual durante el horizonte de evaluación del proyecto.
- ✓ La inversión inicial requerida para el desarrollo del proyecto corresponde a \$58.9 millones de pesos, dividida en propiedad, planta y equipos y preoperativos con \$28,1 millones de pesos, y capital de trabajo con \$30,8 millones de pesos.
- ✓ De acuerdo a las condiciones de mercado, se planea la producción bajo pedido con un proceso productivo en línea. Los costos y gastos operacionales de la empresa están relacionados con la mano de obra directa e indirecta, la materia prima y los insumos, los otros costos y los gastos de administración y ventas. Como materia prima, se planea la utilización de material sintético. Se estima un presupuesto de egresos operacionales, equivalente a 112,5 millones de pesos para el primer año.
- ✓ Se proyecta la instalación de la fábrica hacia el costado occidental del Municipio de Bucaramanga, en la zona comprendida por los barrios campo hermoso y la joya, a través del arriendo de un local o casa.
- ✓ La estructura organizacional, corresponde a una empresa unipersonal con cuatro (4) personas de soporte administrativo, un jefe de operaciones y los respectivos operarios.
- ✓ Aún cuando el proyecto generó indicadores financieros positivos en la evaluación, debe decirse que la viabilidad del proyecto está referida al cumplimiento de los supuestos de evaluación que se tuvieron en cuenta, tales como: metas de ventas y condiciones de mercado, los costos proyectados de fabricación y comercialización, y otras variables inherentes al proyecto.
- ✓ Los resultados de la evaluación financiera son positivos, dado que los márgenes de contribución unitaria del zapato según talla, generan capacidad para atender los

costos y gastos operacionales del negocio. Las proyecciones de ventas resultan conservadoras pero están basadas en el conocimiento previo del negocio.

- ✓ Se espera que el proyecto genere un mínimo de veinte (20) empleos directos e indirectos, con vinculación de personas desplazadas y madres cabeza de hogar.

10 RECOMENDACIONES

- ✓ Estudiar la posibilidad de ampliar la cobertura geográfica del proyecto, al ámbito regional, nacional y/o internacional.
- ✓ La empresa contempla la comercialización del producto a través de distribuidores mayoristas. Sería importante evaluar otras alternativas de comercialización, tales como la venta a minoristas o la posibilidad de abrir punto(s) de venta en los mercados donde se tiene cubrimiento geográfico.
- ✓ Aún cuando la experiencia de la prueba piloto del proyecto, mostró que la tendencia del mercado corresponde a la fabricación de zapatos en material sintético, se recomienda evaluar la posibilidad de fabricar zapatos en cuero que estén orientados a otro nicho de mercado y al entorno internacional.
- ✓ El producto a fabricar está orientado al mercado infantil femenino; puede ser interesante evaluar la posibilidad de fabricar un zapato infantil masculino, dada la similitud en el proceso productivo.
- ✓ El proceso productivo identificado permite fabricar el zapato con maquinaria y equipos de baja tecnología. Conviene evaluar el hecho de tener un proceso con uso de tecnología que punta, que permita mejorar los tiempos de producción y contar con mayor capacidad instalada. Lo anterior, bajo la premisa que se incremente la proyección de ventas planteada inicialmente.
- ✓ Se recomienda realizar el diseño de la planta a escala e identificar con exactitud los recursos necesarios para las adecuaciones locativas.
- ✓ Un elemento que tendrá especial relevancia al momento de implementar el negocio, corresponde al hecho de diseñar un programa en salud ocupacional y seguridad industrial. Asimismo, será necesario evaluar en detalle los impactos generados con la operación de la empresa y las formas de mitigación, en aspectos tales como el ruido, manejo de residuos, iluminación, entre otros.
- ✓ En el componente administrativo, sería conveniente profundizar en el análisis DOFA y estructurar las estrategias empresariales a seguir e identificar los impactos que se pueden generar a partir de la implementación de las mismas.
- ✓ Aún cuando la evaluación del proyecto fue realizada bajo un escenario muy conservador, resulta conveniente plantear otros escenarios financieros que permitan tener un panorama de mayor amplitud para la toma de decisiones a la hora de invertir.

11 BIBLIOGRAFIA

- ✓ ARROYO MADERA, Yesith Eduardo; MENDOZA GALVIS, María Carolina; VILLALBA MORALES, María Luisa. Tesis de Grado, Estructura de financiación de las medianas y pequeñas empresas de Bucaramanga. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, Facultad de Ciencias Físico Mecánicas, Universidad Industrial de Santander. Bucaramanga 2006.
- ✓ Asamblea Regional Santander Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas-ACICAM. Ponencia. Bucaramanga marzo de 2006.
- ✓ Cámara de Comercio de Bucaramanga, Centro de Atención Empresarial Octubre de 2007. www.sintramites.com
- ✓ Convenio Área Metropolitana de Bucaramanga – Universidad Industrial de Santander. Documento Plan de Gestión Integral de Residuos Sólidos – PGIRS Metropolitano. Diciembre de 2004.
- ✓ El sector calzado en Colombia, Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Bogotá. Instituto Español de Comercio Exterior, Bogotá marzo de 2005.
- ✓ GALVÁN, Deysi Yasmira. Trabajo de Grado. Plan estratégico de mercadeo enfocado hacia la fábrica de Calzado Roxana para nuevas líneas de productos en la ciudad de Bucaramanga. Gestión Empresarial, Instituto de Educación a Distancia INSED, Universidad Industrial de Santander. Bucaramanga 2005.
- ✓ GARCÍA CONTRERAS, Johanna Esther. Trabajo de Grado. Diseño y producción de una línea de calzado para niña en la modalidad de práctica empresarial en la empresa Pink Girls. Escuela de Diseño Industrial, Facultad de Ingeniería Físico – Mecánica. Bucaramanga 2006.
- ✓ Grupo de Investigación en Solvencia y Riesgo Financiero – GISRF. Betas apalancados y betas no apalancados según sectores-Colombia (2001 - 2004)-precios corrientes. Estimaciones con base en las ecuaciones de estimación de betas contables”. Departamento de Contabilidad y Finanzas. Facultad de Ciencias de la Administración. Universidad del Valle. Septiembre de 2005.
- ✓ Investigaciones Económicas - Grupo Bancolombia.htm
- ✓ LEÓN CASTELLANOS, Oscar Alexander. Trabajo de Grado. Identificación, documentación e implementación de un sistema de gestión de la calidad en la empresa “Calzado Alexander” bajo los lineamientos de la Norma NTC-ISO 9001:2000. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, Facultad de Ciencias Físico Mecánicas, Universidad Industrial de Santander. Bucaramanga 2005.
- ✓ Ley 1014 de enero 26 de 2006, Diario Oficial No. 46.164 de 27 de enero de 2006.

- ✓ LÓPEZ DÍAZ, Laura Johanna. Trabajo de Grado. Aproximación al efecto potencial del acuerdo bilateral de libre comercio entre Colombia y Estados Unidos sobre el sector calzado de la Ciudad de Bucaramanga. Escuela de Economía, Facultad de Ciencias Humanas, Universidad Industrial de Santander. Bucaramanga 2005.
- ✓ MARTÍNEZ MONTENEGRO, Tomás; Ramírez Guillén, Juan Ernesto. Trabajo de Grado. Estudio Prospectivo de las MIPYMES del subsector calzado en Bucaramanga y su Área Metropolitana. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, Facultad de Ciencias Físico Mecánicas, Universidad Industrial de Santander. Bucaramanga 2006.
- ✓ Página Finanzas, Periódico LA REPUBLICA, Octubre 7 de 2007
- ✓ Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newtown Square, PA 19073-3299 EE.UU. vii. Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®) Tercera Edición. 2004
- ✓ QUINTERO CASTAÑEDA, Raúl Eduardo; RAMÍREZ FLÓREZ, Víctor Ariel. Trabajo de Grado. Asociatividad y Competitividad en el Sector Calzado del Área Metropolitana de Bucaramanga: "Cluster". Escuela de Economía, Facultad de Ciencias Humanas, Universidad Industrial de Santander. Bucaramanga 2006.
- ✓ RODRÍGUEZ CHACÓN, Nohora. Ponencia Seminario Internacional Asociatividad, Cooperación Empresarial y Exportación PYME-Alianza Asociativa del Sector Calzado en Bucaramanga, Invercalza S.A. Junio 26 de 2004.
- ✓ www.dnp.gov.co. Plan Nacional de Desarrollo 2002 - 2006 Hacia un Estado Comunitario, Departamento Nacional de Planeación, Bogotá 2003.
- ✓ www.dnp.gov.co. Plan Nacional de Desarrollo 2006 – 2010 Estado Comunitario: desarrollo para todos, Departamento Nacional de Planeación, Bogotá 2006.
- ✓ <http://www.fondoemprender.com>. Fondo Emprender
- ✓ http://www.dnp.gov.co/paginas_detalle.aspx?idp=138. Departamento Nacional de Planeación de Colombia- - DNP
- ✓ www.dane.gov.co. Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas – DANE.
- ✓ <http://www.banrep.gov.co/cgibin/banco/opmonet/generacionTES.pl?opcion=OPES3&version=4&dia=27&mes=08&year=2007>
- ✓ <http://www.banrep.gov.co/cgibin/banco/opmonet/generacionTES.pl?opcion=OPES1&version=4&dia=08&mes=08&year=2007>
- ✓ <http://www.banrep.gov.co/cgibin/banco/opmonet/generacionTES.pl?opcion=OCTP1&version=4&dia=25&mes=10&year=2007>

- ✓ [http://www.corfinsura.com/InvEconomicas/\(jfwje1rzuzw4wse1o2ck0dzn\)/home/home.aspx?C=B](http://www.corfinsura.com/InvEconomicas/(jfwje1rzuzw4wse1o2ck0dzn)/home/home.aspx?C=B)
- ✓ <http://www.confecamaras.org.co>
- ✓ <http://www.negociosensantander.com/seccion.asp?id=1030>