

FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA QUE PRODUZCA Y
DISTRIBUYA ALPARGATAS DEJANDO HUELLAS EN LA CIUDAD DE
BUCARAMANGA

JOSÉ LUIS GONZÁLEZ QUIROGA

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

2019

FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA QUE PRODUZCA Y
DISTRIBUYA ALPARGATAS DEJANDO HUELLAS EN LA CIUDAD DE
BUCARAMANGA

JOSÉ LUIS GONZÁLEZ QUIROGA

Trabajo de grado para optar al título de Profesional en Gestión Empresarial

Directora:
Luz Marina Delgado Monroy
Especialista en Salud Ocupacional

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE PROYECCIÓN REGIONAL Y EDUCACIÓN A DISTANCIA
GESTIÓN EMPRESARIAL
BUCARAMANGA
2019

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios, quien es mi apoyo incondicional y me otorgo toda la fuerza, la inteligencia y demás herramientas que necesite para poder cumplir con este tan anhelado sueño de poder graduarme como profesional, a mi madre quien desde que tengo uso de razón ha sido un apoyo incondicional en cada momento de manera fiel y sincera, a mi pareja quien ha sido el motor y el impulso necesario y ha estado ahí para apoyarme cada vez que mis fuerzas fallan y siento desfallecer, a todos aquellos que directa o indirectamente pusieron su granito de arena para contribuir al desarrollo de esta gran meta en mi vida.

JOSÉ LUIS GONZÁLEZ QUIROGA

AGRADECIMIENTOS

*Lo más importante es darle toda la honra a Dios quien me bendijo en todo momento dándome fuerzas, salud, vitalidad y brindándome todos los días las herramientas y los elementos necesarios para poder cumplir con esta meta.

*A todo el cuerpo docente de la UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER quienes fueron mi guía y estuvieron dispuestos a ayudar cuando los necesité para orientarme y corregirme compartiendo todos sus conocimientos y experiencias a lo largo de todo este proceso académico.

*A mi directora de proyecto LUZ MARINA DELGADO MONROY, Quien fue un pilar fundamental para poder realizar este proyecto.

*A mi madre NANCY QUIROGA SUAREZ, familiares y amigos cercanos quienes son el motor que me dan las fuerzas para salir adelante.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	19
1. GENERALIDADES.....	23
1.1. PANORAMA DEL SECTOR	23
1.2. CONTEXTO GEOGRÁFICO.....	29
1.3. TENDENCIAS Y PERSPECTIVAS A NIVEL MUNDIAL	35
2. ESTUDIO DE MERCADOS.....	40
2.1. OBJETIVOS.....	40
2.1.1 OBJETIVO GENERAL	40
2.1.2 ESPECÍFICOS.....	40
2.2. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO	41
2.2.1. DESCRIPCIÓN, USOS Y ESPECIFICACIONES DEL PRODUCTO	41
2.2.2. ATRIBUTOS DIFERENCIADORES DEL PRODUCTO/SERVICIO CON RESPECTO A LA COMPETENCIA	42
2.3 MERCADO POTENCIAL Y OBJETIVO	44
2.3.1. MERCADO POTENCIAL	44
2.3.2. MERCADO OBJETIVO	45
2.4. INVESTIGACION DE MERCADOS	46
2.4.1. LA DEMANDA	46
2.4.2. TABULACIÓN, PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	50
2.4.3. ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA.....	65
2.4.4. PROYECCIÓN DE LA DEMANDA.....	66
2.5 OFERTA O COMPETENCIA	68
2.5.1. NECESIDADES DE INFORMACIÓN	68
2.5.2. FICHA TÉCNICA:	69
2.5.3 TABULACIÓN Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS DE LA OFERTA	69
2.5.4. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA COMPETENCIA	69
2.6. DEMANDA POTENCIAL INSATISFECHA.....	76
2.7. CANALES DE COMERCIALIZACIÓN.....	77

2.7.1. ESTRUCTURA DE LOS CANALES DE COMERCIALIZACIÓN.....	77
2.7.2 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LOS CANALES ACTUALES	77
2.7.3 SELECCIÓN DE LOS CANALES DE COMERCIALIZACIÓN	79
2.8 PRECIO.....	80
2.8.1 ANÁLISIS DE PRECIOS DE LA COMPETENCIA.....	80
2.8.2 ESTRATEGIAS DE FIJACIÓN DE PRECIOS	81
2.9 PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN.....	82
2.9.1 OBJETIVOS.....	82
2.9.2 LOGOTIPO.....	83
2.9.3 SLOGAN:.....	84
2.9.4 ANÁLISIS DE MEDIOS.....	84
2.9.5 SELECCIÓN DE MEDIOS	85
2.9.6 ESTRATEGIAS PUBLICITARIAS	86
2.9.7 PRESUPUESTO DE PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN	87
3. ESTUDIO TÉCNICO	90
3.1. TAMAYO DEL PROYECTO	90
3.1.1. DESCRIPCIÓN DEL TAMAÑO DEL PROYECTO	90
3.1.2. FACTORES QUE DETERMINAN EL TAMAÑO DEL PROYECTO	90
3.1.3. CAPACIDAD DEL PROYECTO	92
3.2 LOCALIZACIÓN	95
3.2.1. MACRO LOCALIZACIÓN	95
3.2.2. MICRO LOCALIZACIÓN.....	97
3.3. INGENIERÍA DEL PROYECTO	101
3.3.1. FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO	101
3.3.2. DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PROCESO	103
3.3.3. DIAGRAMA DE OPERACIÓN, PROCESO Y PROCEDIMIENTO.....	104
3.3.4. CONTROL DE CALIDAD:.....	108
3.3.5. RECURSOS	110
3.3.6. ANÁLISIS DE PROVEEDORES	115
3.3.7. DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTA	118

4. ESTUDIO ADMINISTRATIVO	121
4.1 FORMA DE CONSTITUCIÓN	121
4.1.1. DEFINICIÓN POR ACCIONES SIMPLIFICADAS S.A.S.	121
4.1.2. PROCEDIMIENTO PARA CREAR LA S.A.S.	121
4.2. CULTURA ORGANIZACIONAL	123
4.2.1. VISIÓN	¡Error! Marcador no definido.
4.2.2. MISIÓN	123
4.2.3. OBJETIVOS.....	¡Error! Marcador no definido.
4.2.4. POLÍTICAS	124
4.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	129
4.3.1. ORGANIGRAMA.....	129
4.3.2. DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE CARGOS	130
4.3.3. ASIGNACION SALARIAL:	137
5. ESTUDIO FINANCIERO	142
5.1. INVERSIONES.....	142
5.1.1. Inversión fija.....	142
5.1.2. Inversión diferida	145
5.1.3. Inversión capital de trabajo	146
5.1.4. Inversión total	154
5.1.5. Fuentes de financiación	155
5.2 COSTOS	156
5.2.1 COSTOS FIJOS	¡Error! Marcador no definido.
5.2.2. Costos variables	156
5.2.3. Costos totales unitarios.....	157
5.3. PRECIO DE VENTA	157
5.4. PROYECCIÓN DE INGRESOS Y EGRESOS	157
5.4.1 Proyección de ingresos.....	158
5.4.2 Proyección de egresos	158
5.5. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO	159
5.5.1 FLUJO DE CAJA PROYECTADO.....	161

5.5.2 BALANCE GENERAL PROYECTADO	¡Error! Marcador no definido.
6. EVALUACIÓN DEL PROYECTO	166
6.1. EVALUACIÓN SOCIAL Y LOS ASPECTOS CLAVES DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	¡Error! Marcador no definido.
6.2. EVALUACIÓN AMBIENTAL.....	168
6.2.1 Matriz de evaluación de impactos (agua, suelo, aire, manejo de desechos, depreciación de recursos naturales.....	168
6.2.2 Plan de mitigación (antes, durante y después del proceso) dentro de un desarrollo sostenible.....	170
6.3 EVALUACIÓN FINANCIERA	171
6.3.1 Valor presente neto	171
6.3.2 Tasa interna de retorno TIR	175
6.3.3 Periodo de recuperación	176
6.3.4. Razones financieras	177
6.4. PUNTO DE EQUILIBRIO	179
7. CONCLUSIONES	181
8. RECOMENDACIONES	183
BIBLIOGRAFÍA	185
ANEXOS	187

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. POBLACIÓN DE BUCARAMANGA Y SU ÁREA METROPOLITANA.	45
Tabla 2. CANTIDAD TOTAL DE LA POBLACIÓN DEL MERCADO OBJETIVO. ...	45
Tabla 3. FICHA TÉCNICA.	48
Tabla 4. TIPO DE CALZADO QUE UTILIZA CON MAYOR FRECUENCIA.	50
Tabla 5. ASPECTOS IMPORTANTES A LA HORA DE ELEGIR SU CALZADO. ...	51
Tabla 6. MOTIVO PRINCIPAL DE LA COMPRA DE CALZADO.	53
Tabla 7. MARCA DE ALPARGATAS QUE CONOZCA.	55
Tabla 8. POSIBILIDAD DE COMPRA DE ALPARGATAS A NUEVA FÁBRICA. ...	56
Tabla 9. FRECUENCIA CON LA QUE COMPRA ALPARGATAS AL AÑO.	57
Tabla 10. DINERO DESTINADO A LA COMPRA DE ALPARGATAS.	59
Tabla 11. MEDIO PARA INFORMARSE DE LAS TENDENCIAS DEL CALZADO	60
Tabla 12. MEDIOS UTILIZADOS PARA LA COMPRA DE CALZADO.	62
Tabla 13. MEDIO MÁS APROPIADO PARA RECIBIR INFORMACIÓN DE LA MARCA.	63
Tabla 14. PROMEDIO DE PARES AL AÑO.	65
Tabla 15. TOTAL DEMANDA EFECTIVA.	66
Tabla 16. PROYECCIÓN DE LA DEMANDA, CANTIDAD DE MUJERES Y HOMBRES EN LA CIUDAD DE BUCARAMANGA ENTRE LOS 15 Y 80 AÑOS. .	67
Tabla 17. FICHA TÉCNICA.	67
Tabla 18. PROYECCIÓN DE LA DEMANDA.	68
Tabla 19. EMPRESAS DE CALZADO MATRIZ DOFA.	70
Tabla 20. MATRIZ DOFA DE LA COMPETENCIA.	71
Tabla 21. MATRIZ BENCHMARKING.	74
Tabla 22. PRECIO PROMEDIO DE CALZADO PAR DE ALPARGATAS DE LA COMPETENCIA.	80
Tabla 23. PUBLICIDAD DE LANZAMIENTO.	87
Tabla 24. PUBLICIDAD DE OPERACIÓN.	89

Tabla 25. CÁLCULO DE LA CAPACIDAD DISEÑADA.	92
Tabla 26. CAPACIDAD INSTALADA.	93
Tabla 27. CAPACIDAD UTILIZADA Y PROYECTADA.	94
Tabla 28. CÁLCULO DEL INCREMENTO DE LA CAPACIDAD UTILIZADA.....	95
Tabla 29. PONDERACIÓN Y ASIGNACIÓN DE PUNTOS POR FACTORES.	98
Tabla 30. DIVISIÓN Y DESCRIPCIÓN DE GRADOS A LOS FACTORES.	98
Tabla 31. PONDERACIÓN DE LOS FACTORES PARA EL GRADO 2.	99
Tabla 32. GRADOS DE CADA FACTOR.	100
Tabla 33. POSIBLES BARRIOS PARA UBICAR LA EMPRESA.....	100
Tabla 34. PUNTUACIÓN OPCIONES DE LOCALIZACIÓN.	100
Tabla 35. FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO.	102
Tabla 36. DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO Y PROCEDIMIENTO.....	109
Tabla 37. MUEBLES Y ENSERES.	111
Tabla 38. EQUIPOS DE OFICINA.	112
Tabla 39. MAQUINARIA Y EQUIPO.	112
Tabla 40. HERRAMIENTAS.	113
Tabla 41. INSUMOS PARA FABRICACIÓN.	114
Tabla 42. INSUMOS PARA EMPAQUES Y EMBALAJES.	114
Tabla 43. INSUMOS PARA LA TRANSFORMACIÓN DEL PRODUCTO.....	115
Tabla 44. ANÁLISIS DE PROVEEDORES.	115
Tabla 45. ÁREAS Y MEDIDAS POR DEPENDENCIAS.....	119
Tabla 46. DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL GERENTE.	130
Tabla 47. DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL AUXILIAR ADMINISTRATIVO.	131
Tabla 48. DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL JEFE DE MERCADEO Y VENTAS. ..	132
Tabla 49. PERFIL CARGO JEFE DE PRODUCCIÓN.....	133
Tabla 50. PERFIL CARGO OPERARIO.....	134
Tabla 51. PERFIL CARGO CONTADOR.	135
Tabla 52. ASIGNACIÓN LABORAL.	137
Tabla 53. PORCENTAJES ESTABLECIDOS VIGENTES PARA LA ASIGNACIÓN LABORAL.	138

Tabla 54. PRESTACIONES SOCIALES POR CARGOS.	139
Tabla 55. PERSONAL DIRECTO.	140
Tabla 56. PERSONAL ADMINISTRATIVO.	141
Tabla 57. PERSONAL DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS.	141
Tabla 58. TERRENOS.....	142
Tabla 59. CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES.	143
Tabla 60. MAQUINARIA Y EQUIPO.	143
Tabla 61. MUEBLES Y ENSERES.	143
Tabla 62. EQUIPO DE OFICINA.....	144
Tabla 63. HERRAMIENTAS.	144
Tabla 64. TOTAL INVERSIÓN FIJA.	145
Tabla 65. INVERSIÓN DIFERIDA.....	146
Tabla 66. MATERIA PRIMA.....	148
Tabla 67. MANO DE OBRA DIRECTA.....	149
Tabla 68. DEPRECIACIÓN.....	150
Tabla 69. DEPRECIACIÓN OPERATIVO ADMINISTRATIVO.	151
Tabla 70. SERVICIOS PÚBLICOS Y ARRENDAMIENTO.	151
Tabla 71. TOTAL COSTOS INDIRECTOS.	152
Tabla 72. TOTAL COSTOS DE FABRICACIÓN.	152
Tabla 73. NÓMINA ADMINISTRATIVA.....	153
Tabla 74. GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS.....	153
Tabla 75. TOTAL CAPITAL DE TRABAJO.	154
Tabla 76. INVERSIÓN TOTAL.....	155
Tabla 77. FUENTES DE FINANCIACIÓN.....	155
Tabla 78. RESUMEN DEL CRÉDITO.	155
Tabla 79. COSTOS FIJOS.....	156
Tabla 80. COSTOS VARIABLES.	156
Tabla 81. COSTOS TOTALES UNITARIOS.	157
Tabla 82. PROYECCIÓN DE UNIDADES A VENDER.....	158
Tabla 83. INGRESOS DE VENTAS.....	158

Tabla 84. EGRESOS.....	158
Tabla 85. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO.....	159
Tabla 86. FLUJO DE CAJA PROYECTADO.....	161
Tabla 87. BALANCE GENERAL PROYECTADO.	163
Tabla 88. MATRIZ DE IMPACTO AMBIENTAL	173
Tabla 89. TABLA DE DESCUENTOS.....	173
Tabla 90. FLUJO DE CAJA LIBRE	175
Tabla 91. VALOR PRESENTE NETO	176
Tabla 92. TASA INTERNA DE RETORNO	177
Tabla 93. RAZON CORRIENTE	178
Tabla 94. CAPITAL DE TRABAJO	178
Tabla 95. NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	178
Tabla 96. ROTACION DE ACTIVOS	179
Tabla 97. MARGEN BRUTO DE GANANCIA	179
Tabla 98. MARGEN NETO DE UTILIDAD	180
Tabla 99. PUNTO DE EQUILIBRIO.....	180

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1. POBLACIÓN HOMBRES Y MUJERES EN LA CIUDAD DE BUCARAMANGA.....	44
Gráfica 2. CALZADO QUE UTILIZA CON MAYOR FRECUENCIA.....	50
Gráfica 3. ASPECTOS IMPORTANTES PARA ELEGIR SU CALZADO.	52
Gráfica 4. MOTIVO PRINCIPAL DE COMPRA DE CALZADO.	54
Gráfica 5. CONOCE ALGUNA MARCA DE ALPARGATAS.....	55
Gráfica 6. POSIBILIDAD DE COMPRAR ALPARGATAS SI EXISTIERA UNA FÁBRICA NUEVA.....	56
Gráfica 7. FRECUENCIA DE COMPRA DE CALZADO.	58
Gráfica 8. DINERO DESTINADO A LA COMPRA DE ALPARGATAS.	59
Gráfica 9. MEDIO MÁS UTILIZADO PARA MIRAR LAS TENDENCIAS Y MODA DEL CALZADO.....	61
Gráfica 10. MEDIOS UTILIZADOS PARA REALIZAR SUS COMPRAS DE CALZADO.....	62
Gráfica 11. MEDIO POR EL QUE EL GUSTARÍA CONOCER INFORMACIÓN DE LA MARCA.	64
Gráfica 12. ORGANIGRAMA.	129

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. LA QUINTA CENTRO COMERCIAL BUCARAMANGA	34
Ilustración 2. TENDENCIAS A NIVEL MUNDIAL DEL CALZADO.....	39
Ilustración 3. ESTRUCTURA DE LOS CANALES ACTUALES.	77
Ilustración 4. CANAL DE COMERCIALIZACIÓN.	80
Ilustración 5. FACTORES INTERNOS.....	82
Ilustración 6. LOGOTIPO.....	84
Ilustración 7. MACRO LOCALIZACIÓN FÁBRICA Y SEDE ADMINISTRATIVA. ..	96
Ilustración 8. MACRO LOCALIZACIÓN PUNTO DE VENTA LOCAL COMERCIAL.	97
Ilustración 9. DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO Y PROCEDIMIENTO.....	105
Ilustración 10. DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTA.	118

RESUMEN

TÍTULO: FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA QUE PRODUZCA Y DISTRIBUYA ALPARGATAS DEJANDO HUELLAS EN LA CIUDAD DE BUCARAMANGA*

AUTOR: JOSÉ LUIS GONZÁLEZ QUIROGA**

PALABRAS CLAVES: FACTIBILIDAD, INSUMOS, DISEÑO, INNOVACIÓN, PEGANTE, TENDENCIAS, RECURSO HUMANO, INVESTIGACIÓN.

DESCRIPCIÓN:

El presente proyecto tiene como fin principal generar un calzado para dama, caballeros y niños, diferente, a la moda, innovador, pensando en las personas que quieren día a día lucir esta prenda de vestir que cada vez más se posiciona y se vuelve un factor indispensable en su vida diaria. Para muchos el factor decisivo es el precio, para otros el diseño, para otros la calidad y para muchos otros la moda y sus materiales, con este proyecto se quieren satisfacer en un solo producto todas esas características que son tan importantes para las personas a la hora de realizar la elección de su calzado.

A través del buen uso de las redes sociales que hoy por hoy son una gran plataforma y vitrina para lanzar productos de forma fácil y novedosa y a través de la página de internet que tendrá la empresa el cliente podrá por medio de estas alternativas conocer todo acerca de la empresa, desde su historia, políticas y demás hasta las últimas tendencias, materiales, estilos y próximas colecciones mucho antes de que salgan al mercado. Con esto se quiere generar una expectativa en el cliente y darle la oportunidad de que organice sus compras y que las haga como y cuando el desee. Por medio de esta página web el cliente podrá de alguna forma personalizar su pedido, ya que podrá observar los estilos y elegir las características de diseño y materiales que quiera para su calzado.

Opciones como el cambio en el color del estampado, de la tela, de la suela, opciones de suelas, de apliques, de plantillas entre otras. Con lo anterior lo que se busca es dar como prioridad la comodidad del cliente, además de cumplir con todas y cada una de las expectativas y necesidades que tiene. La idea es cambiar totalmente la connotación que tienen las personas a la hora de comprar calzado, es volver a la compra de calzado una experiencia agradable, cómoda, sencilla y por sobre todo satisfactoria para las personas.¹

¹ Proyecto de grado

Instituto de Proyección Regional y educación a distancia. Gestión Empresarial. Director: Luz Marina Delgado Monroy.

ABSTRACT

TITLE: FEASIBILITY FOR THE CREATION OF A COMPANY THAT PRODUCES AND DISTRIBUTES ALPARGATAS LEAVING FOOTPRINTS IN THE CITY OF BUCARAMANGA.

AUTHORS: JOSE LUIS GONZALEZ QUIROGA

KEY WORDS: FEASIBILITY, SUPPLIES, DESIGN, INNOVATION, TRENDS, COMFORT, HUMAN RESOURCES, RESEARCH.

DESCRIPTION:

The main purpose of this project is to generate shoes for women, men and children, different, fashionable, innovative, thinking of the people who want to wear this garment every day, which is increasingly positioned and becomes a factor indispensable in his daily life. For many the most important is the price, for others the design, for others the quality and for many others the fashion and its materials, with this project they want to satisfy in a single product all those characteristics that are so important for the people to the time to make the choice of your footwear.

Through the good use of social networks that today are a great platform and showcase to launch products in an easy and innovative way and through the website that the company will have the client will be able through these alternatives to know everything about the company, from its history, policies and others to the latest trends, materials, styles and upcoming collections long before they go on the market. With this we want to generate an expectation in the client and give him the opportunity to organize his purchases and make them as and when he wishes. Through this web page the client will be able to customize his order in some way, since he will be able to observe the styles and choose the design features and materials that he wants for his footwear.

Options such as change in the color of the pattern, the fabric, the sole, options of soles, appliqués, templates among others. With the above, what is sought is to prioritize customer comfort, in addition to fulfilling each and every one of the expectations and needs that it has.

The idea is to completely change the connotation that people have when it comes to buying footwear, is to return to the purchase of footwear a pleasant, comfortable, simple and above all satisfactory for people.²

² Proyecto de grado

Instituto de Proyección Regional y educación a distancia. Gestión Empresarial. Director: Luz Marina Delgado Monroy.

INTRODUCCIÓN

Gracias a diversas experiencias personales, laborales propias del autor y de personas y familiares muy allegadas a su núcleo familiar respecto a todo el mundo del calzado, en todo su proceso como es comercializar, producir y diseñar diferentes tipo de calzado, poco a poco se fue formando ese gusto y esa pasión por volver todas esas ideas, vivencias y ejemplos vistos en la familia una idea de negocio , que de solo pensarlo y plasmarlo en su cabeza daba buenos indicios de ser una gran idea de negocio.

Esto debido a que se pretende mejorar diversos aspectos que en su diario vivir eran muy importantes para las personas a la hora de realizar la compra de su calzado, pero no eran tenidas en cuenta por los fabricantes y comercializadores de calzado en Bucaramanga. Aspectos como darle al cliente la oportunidad de tener una experiencia en los almacén cómoda y placentera, además de ser recibido no por un vendedor sino por una persona capacitada capaz de asesorarla y brindarle una buena atención.

Por otro lado, se quiere brindar al cliente la oportunidad de participar directamente en la fabricación del que será su calzado. Es decir que tenga la oportunidad de elegir aspectos como colores, tipos de suelas, diseños, altura de la misma entre otros.

Durante la experiencia educativa en la universidad, esta idea de negocio logro consolidarse hasta llegar a ser lo que hoy en día es, no solo la opción de un trabajo, ni el cumplimiento de un requisito para lograr una meta, sino que se convierte en una alternativa viable, que genera una gran expectativa al autor y que da inicio a una nueva oportunidad emprendedora.

En casi toda la historia del calzado se ha buscado o se ha enfocado el hecho de vender bajo ciertas premisas como son la comodidad, la necesidad, el precio, el

estrato social. Pero en la actualidad es vital darse cuenta de que la producción, venta y comercialización del mismo se ha vuelto un mercado demasiado dinámico y cambiante que debe ser innovador, práctico, y por sobre todo debe ser un mercado que permita que sus clientes participen y se involucren en él.

No solo a la hora de comprar si no a la hora de proporcionarnos información vital y necesaria para poder cumplir con esa meta general de todo fabricante, y es el de la satisfacción de una necesidad. Necesidades que cada vez son mucho más estrictas e individuales.

Estos factores y otros como la economía y la situación social que se vive con países vecinos como Venezuela, y la gran migración de miles y miles de ciudadanos venezolanos que a diario están ingresando en nuestro país en busca de nuevas oportunidades debido a la difícil situación que en estos momentos se vive en el país hermano Venezuela, en nuestra ciudad y por sobre todo afectando positiva y negativamente a la economía en muchos aspectos, han incidido en el desarrollo de este proyecto de manera proactiva, por lo que en este proyecto se busca suplir necesidades como elegancia, comodidad, e innovación a un muy buen precio y con altos estándares de calidad.

Desde el nacimiento de esta idea de negocio por parte del autor, se empieza como primer paso a trabajar en la búsqueda de información que le permita tener bases sólidas para posteriormente realizar una investigación, y es de esta forma que se logra obtener una base informativa y una documentación apropiada basadas en diferentes fuentes que ayudaron a documentar la primera fase del proyecto o lo que conocemos como las generalidades del mismo, en esta primera fase se pueden llegar a percibir algunas bondades del negocio.

Luego se desarrolló una investigación de mercados, tratada sobre diversas fuentes primarias de información, buscando conocer las principales características del

mercado y del sector que este abarca. Para realizar este estudio de mercado se utilizará como herramienta la encuesta, de la cual se pudieron obtener valiosos aportes y conclusiones que fueron el resultado del análisis de las respuestas y opiniones obtenidas de esta herramienta.

El análisis de esta información permitió obtener unas valiosas conclusiones que permitirán determinar las características del mercado, y con esto poder direccionar los planes a la hora de incursionar en el mercado y poder conseguir una mayor participación en el mismo.

Después de realizar el estudio de mercados que permitió conocer hábitos, precios, preferencias entre otros se llevó a cabo el estudio técnico, y a través del mismo se realizó el estudio de competidores como Calzado Brujilda, Calzado bealexs, y Calzado Niko Sport, se pudo determinar el tamaño del proyecto, la mano de obra y el personal que se va a requerir en la etapa inicial de la puesta en marcha del proyecto.

Por otra parte, permitió obtener aspectos vitales como la ingeniería del proyecto, la capacidad apropiada que debe tener la planta de producción. Otro aspecto importante de este estudio es el hecho que permitió definir los procesos de fabricación, las políticas de calidad, políticas internas de la empresa para sus empleados, para la elección de los proveedores, la política de compras entre otras, y con esto poder garantizar una buena organización y poder iniciar de la mejor forma sus actividades.

Mediante el estudio administrativo, se diligenciaron los documentos requeridos para la puesta en marcha del negocio, esto se logró mediante la investigación realizada en la cámara de comercio, por medio de páginas virtuales y asesorías realizadas con personas expertas en el tema, se logró realizar el direccionamiento estratégico de la empresa y su estructura organizacional inicial. También se definieron otros

aspectos legales como el tipo de empresa, y todo lo relacionado con el manejo y control administrativo de la misma.

Posteriormente se desarrolló el estudio financiero el cual tenía como objetivo analizar los recursos económicos necesarios para la elaboración y puesta en marcha del proyecto, para ello en este estudio se establecieron las necesidades de inversión, los posibles ingresos, los diferentes egresos, la o las fuentes de financiación y la amortización de las mismas.

Referente a la amortización se realizaron asesorías con dos entidades financieras líderes en el departamento que fueron escogidas ya que representaba las opciones más viables económicamente hablando. Este estudio es de vital importancia ya que es en dónde se desarrolla el cálculo de la proyección realizada a cinco años, de los estados de resultados, flujo de caja y balance general. Esto ayuda a determinar el punto de equilibrio y la toma de decisiones futuras para trazar el cronograma de actividades para la consecución de la puesta en marcha y realización del proyecto.

Para terminar, se desarrolló la evaluación del proyecto a través de pruebas esenciales que arrojaron resultados interesantes. El resultado de la evaluación ambiental que se llevó a cabo dio como resultado un impacto mínimo por parte de la empresa.

Es importante tener en cuenta que este estudio se realizó siempre bajo supervisión y evaluación de docentes especialistas, que le brindan a este proyecto veracidad, impacto y contundencia a la puesta en marcha a la vista de cualquier persona no solo de un inversionista.

1. GENERALIDADES

1.1. PANORAMA DEL SECTOR

El oficio de zapatero nació en el momento en que el hombre creó por primera vez una protección para sus pies, hace unos 15.000 años. Durante la edad de piedra, las mujeres eran responsables de la confección del calzado para toda la familia. En algunos clanes de mayores dimensiones no tardó en establecerse la división de los trabajos, de modo que uno de los miembros del grupo quedó encargado de la elaboración de zapatos, ocurrió lo mismo con otros oficios. Una de las representaciones más antiguas que se dispone sobre el oficio de un zapatero data de hace 4.000 años. Se trata de un fresco egipcio, hallado en la tumba de Rejmire en Tebas, que esboza una historia de distintos oficios. Además de constructores de naves, joyeros, escultores y escribas, en la pintura también están representados los zapateros. El taller (de sandalias), muy bien equipado, demuestra que los zapateros gozaban ya de una buena posición entre los distintos oficios, y que merecían el honor de figurar en los frescos de la cámara funeraria del visir de Tutmés III.

En los talleres de sandalias del antiguo Egipto, el trabajo estaba estrictamente dividido: la extensión de la piel y la perforación de las suelas, para que posteriormente pudieran añadirse las correas, eran tareas totalmente independientes. En la antigüedad, para dar fin a las desavenencias que desde hacía años reinaban entre los romanos, el segundo emperador romano, Numa Pompilio (715-672 AC), dividió a los ciudadanos en nueve comunidades (lat. *collegia*) según la tradición, teniendo en cuenta su linaje. Los zapateros (lat. *sutores*) estaban situados en el rango número cinco. Sin embargo, en el imperio Romano, las agrupaciones de oficios de carácter gremial no quedan documentadas hasta el siglo II a. C. dichas asociaciones estaban controladas por el estado y sus principales deberes consistían en regular el ejercicio conjunto del culto, los eventos de tipo

social y los intereses comunes del oficio. Los trabajadores de cada oficio se agrupaban en la misma zona e instalaban sus talleres en calles secundarias próximas al centro de la ciudad, unos junto a otros. Los zapateros hacia lo mismo, y aún hoy en día muchas ciudades siguen teniendo una calle denominada Zapatería. Los testimonios escritos concretos sobre el oficio de zapatero en el área germánica aparecen por primera vez durante el siglo VI d.C. en el derecho borgoñón, y en el siglo IX en las leyes de Carlomagno (capítulo XLV sobre haciendas). En dicho documento se obliga al administrador de la hacienda a buscar buenos artesanos "...herreros, orfebres, plateros, zapateros, torneros..." Alrededor de los siglos X y XI se produjo un cambio decisivo en la historia de los zapateros: se agruparon en cofradías, que a partir de ese momento representaron sus intereses económicos y sociales. Los zapateros que llegaban a la ciudad procedentes del campo no sólo podían contar con su protección, sino también con las ventajas económicas que ofrecían los mercados y plazas comerciales.

Las 12 cofradías estaban sometidas a las leyes episcopales y por tanto su vida social estaba orientada al clero. Los patrones de los zapateros medievales eran los santos Crispino y Crispiano, cuya onomástica se celebra el 25 de octubre. Según una leyenda francesa, los dos hermanos (fr. Crépìn y Crépiniën) procedían de una distinguida familia romana. Se convirtieron al cristianismo y huyeron de Roma en dirección a Soissons, Francia, a causa de la persecución del emperador Diocleciano (284-305 d.C.).

Allí aprendieron el oficio de zapatero. De día predicaban el Evangelio y de noche confeccionaban zapatos gratuitamente para los pobres. A causa de su conducta ejemplar tuvieron muchos adversarios. Finalmente fueron traicionados y entregados al general romano Macimiano Hercúleo. Sin embargo, ni la tortura (cuenta la leyenda que las puntas de hierro que les clavaban en los dedos retrocedían y herían a aquellos que los rodeaban) ni las ruedas de molino que les ataron al cuello para que se ahogaran pudieron con ellos.

Finalmente, los dos hermanos fueron decapitados. Los soldados lanzaron sus cuerpos a las fieras, pero estas los dejaron intactos. Según otra leyenda, un anciano y su hermano enterraron sus cadáveres en los alrededores de Soissons por encargo de los ángeles y, de acuerdo con otra versión, algunos cristianos enterraron sus cuerpos en la iglesia del santo Laurencio en Panisperma, Italia. La ciudad de Soissons (sede episcopal católica desde el siglo III d.C) dedicó una iglesia a los dos hermanos.

En el siglo IX, las reliquias de ambos fueron depositadas definitivamente en Osnabrück. Según la tradición inglesa, los dos hermanos eran hijos de la reina de Kent. Perseguidos por el general Maximiano Hercúleo, huyeron disfrazados de campesinos hacia Faversham. Crispino se convirtió en aprendiz de un zapatero y Crispiano un soldado del ejército romano.

Por orden de su maestro, Crispino fue a llevar un nuevo par de zapatos a la hija del emperador Maximiano (en el año 288 d.C., Diocleciano le había nombrado corregente). Úrsula y Crispín se enamoraron y se casaron en secreto. Maximiano se enteró de ello, pero quedó apaciguado por la distinguida procedencia de ambos hermanos y por las gestas heroicas de Crispiano en el ejército romano. El 25 de octubre reconoció oficialmente el enlace entre ambos.

Con los años 50 llega el tacón de aguja o stiletto, que vuelve a ser de nuevo alto y sutil, mientras que el zapato bajo llamado "bailarina" se difunde a través de medios masivos como el cine (Audrey Hepburn los calzaba en "Sabrina"). Será una década más tarde cuando regresen los zapatos altos: mocasines, altas plataformas... y, poco a poco, se va mostrando una tendencia que es la que marca las últimas décadas del siglo XX y el propio presente.

Un zapato para cada momento, Por miles de años, las jóvenes mujeres chinas quienes querían verse más hermosas hacían una práctica llamada atadura de pies.

Esta práctica comenzó aproximadamente en el siglo décimo y terminó en el siglo veinte, pero hasta el día de hoy se habla de ella por lo extraño que es esto para el mundo occidental. Muchos estudiosos aseguran que este doloroso procedimiento lo hacían las mujeres para intentar alcanzar la anhelada belleza.

Esta atadura de pies en principio era hecha en niñas de seis años o más jóvenes que pertenecían a las partes más ricas de China, pero después se convirtió en algo tan popular que sólo las mujeres en las áreas más pobres o aquellas que trabajaban en los campos no podían hacer.

La razón era que esos trabajos requerían el buen funcionamiento de los pies y este procedimiento hacía que el simple hecho de caminar fuera difícil. El procedimiento era que los pies de estas niñas pequeñas eran envueltos en apretadas bandas para que no crecieran y se desarrollaran normalmente, en su lugar los huesos se fracturaban y esa parte se deformaba totalmente, evitando que el pie creciera más allá de los diez o quince centímetros.

Cuando esa mujer alcanzaba la adultez sus pies permanecían muy pequeños, pero sufrían de parálisis, atrofia muscular e infecciones. En aquellas épocas, que no son tan lejanas ya que esta costumbre se mantuvo hasta el siglo pasado, los pies pequeños en las mujeres eran considerados como algo hermosos e incluso sensuales.

Las mujeres con esta clase de pies eran vistas como muy atractivas y misteriosas, además de que los pies deformados eran un símbolo de riqueza, en especial porque las mujeres con esta deformidad no podían ejercer trabajo alguno. Sin embargo, ese atractivo se mantenía siempre y cuando los pies estuvieran escondidos en sus zapatos, porque cuando se dejaban al descubierto mostraban sus deformidades y ya no eran tan atractivos.

Muchas mujeres sin embargo se resistían a semejante tortura, que incluía romperse los dedos de los pies y cortarse las plantas para hacer que se doblaran más fáciles, y se quitaron las bandas tiempo antes de que se les alcanzaran a deformar los pies totalmente. Ironía para mostrar sucesos insignificantes con gran sensibilidad se empleó para la elaboración de elementos de equitación, vaquería y para uso militar (talabartería); petacas, baúles y maletines (marroquinería) pastas de libros (empastado) así como posteriormente de mobiliario como las sillas frailerías (tapicería) y también la de elementos para conservación de bebidas como las botas para la manzanilla y zurrónes para la miel de caña.

Posteriormente aparecen la confección de elementos de vestuario como zamarros y sombreros y la peletería que involucra pieles finas para la confección de abrigos y estolas. Surge la zapatería que antes fue en tela y la elaboración de botas para equitación. También existe en la (gastronomía) el uso del cuero en tradicionales recetas como la lechona, el chicharrón o el pavo relleno

La Talabartería se ocupaba de la elaboración de todo tipo de aperos, monturas, sillas y galápagos (silla para mujer), bridas, rejos, petacas para el transporte de mercancías y enseres y otros elementos del trabajo del campo, que según su dueño eran decorados con técnicas especiales como el cincelado, el repujado etc.

La zapatería entra al país mediante la importación de zapatos que los artesanos locales aprenden a reparar sobre pies de hierro. Posteriormente, a principio de 1900, se empieza con hormas importadas la producción local, que ha llevado, por su calidad, el zapato colombiano a ser apreciado en los mercados internacionales.

La industria del calzado en Santander se remonta al año de 1946 en el cual la empresa Derby, aún hoy en funcionamiento inicia labores, siguiéndola Damton de Colombia en 1948, Calzado Marasol y Norman en 1960, su importancia en la

generación de empleo se empezó a ver en los años 70 y en 1993 generaba el 23% del empleo en Bucaramanga y el área metropolitana.

La situación de la industria Santandereana en general al igual que la colombiana, presenta grandes fallas en gestión administrativa como son sistemas de gestión de calidad y servicio al cliente deficiente, por citar algunas debilidades en tecnología de punta que ha traído como resultado sensibilidades muy altas ante variaciones de precio en el mercado, entrada de nuevos competidores, como es el caso de los productos chinos y fragilidad en la conformación de asociaciones que los representen.

Un análisis realizado por el subsector del calzado muestra que la gestión gerencial de las empresas del sector en Santander se dedica al día a día y no piensa con visión o prospectiva. En la fabricación de calzado en Bucaramanga predomina el uso de tecnologías maduras y bajos gastos en investigación y desarrollo; de esta forma la pequeña y mediana empresa utiliza maquinaria con poco avance tecnológico que requiere mayor recurso humano.

En la actualidad, el calzado de Santander goza de un buen posicionamiento con respecto a calidad y precio lo que le permite competir en varios segmentos de mercado. Es así como Bucaramanga logró ocupar el segundo lugar nacional en productos de cuero, después de Bogotá, con una generación de 25.000 empleos directos y, por cada uno, tres indirectos; en donde el 60% son microempresas, el 30% son pequeñas y sólo el 10% son medianas.³

Según información obtenida en el Departamento de Desarrollo Empresarial, en la oficina del Centro de Documentación de la Cámara de Comercio de Bucaramanga,

³ CÁMARA de Comercio de Bucaramanga. Reporte sectorial. Tipo jurídico y tamaño empresarial. [En línea]. [Citado: 23 septiembre 2015]. Disponible en Internet: <http://www.compite360.com/website/ADN>

en el mes de abril del año 2014, se evidencia que las empresas del sector en la ciudad representan el mayor porcentaje de participación del sector en la región con un 75.4% frente al total de las empresas incluyendo el Área Metropolitana.⁴

El calzado es un producto que también se maneja dentro de una economía informal ya que, en las ciudades como Bogotá, Bucaramanga, Cali, entre otras, existen sectores donde hay fábricas de calzado que no están registradas en ninguna parte. Ejemplo de esto son las más de 100 fábricas existentes en el barrio San Miguel de la ciudad de Bucaramanga, o las más de 1000 ubicadas en Ciudad Bolívar y el barrio Isla del Sol en la ciudad de Bogotá, o sencillamente en el barrio obrero de Cali.⁵

1.2. CONTEXTO GEOGRÁFICO

Bucaramanga es un municipio colombiano, capital del departamento de Santander. Está ubicada al nororiente del país sobre la Cordillera Oriental, rama de la Cordillera de los Andes, a orillas del Río de Oro. Bucaramanga cuenta con 528.575 habitantes y junto con Floridablanca, Girón y Piedecuesta conforman el Área metropolitana de Bucaramanga con un total de 1 141 694 habitantes, siendo la quinta aglomeración urbana más poblada del país. Se encuentra a 384 km de Bogotá, capital del país.

Por ser la capital del departamento de Santander, Bucaramanga alberga las sedes de la Gobernación de Santander, la Asamblea Departamental, la sede seccional de la Fiscalía y el Área Metropolitana de Bucaramanga. Junto con el título de capital de Santander, Bucaramanga ostenta los títulos de capital de la provincia de Soto y del

⁴ ORDUZ, Maritza Janneth. Viabilidad del uso de contratos futuros para la cobertura de riesgos en las exportaciones de calzado por parte de los empresarios de la ciudad de Bucaramanga. Trabajo de Grado de Profesional en Finanzas y Negocios Internacionales. Bogotá D.C: Universidad de la Sabana. 2013.30p

⁵ SANTISTEBAN, Diego. F. Análisis de las empresas productoras y comercializadoras de calzado en Santander.

núcleo de desarrollo provincial metropolitano. Bucaramanga está comunicada con las demás ciudades del país por carretera; para el transporte aéreo, cuenta con el Aeropuerto Internacional Palonegro. Está rodeada por los municipios de Girón, Floridablanca y Piedecuesta, con los cuales se conforma el Área Metropolitana de Bucaramanga. Fue declarada por el Banco Mundial en su estudio de "ciudades competitivas para estudios y crecimientos" como la ciudad más próspera de América Latina.

Los sectores de la economía ordenados de acuerdo a su participación dentro de la economía de la ciudad son comercio, servicios e industria, destacándose la industria de calzado, asimismo, la economía del Área Metropolitana de Bucaramanga representa la quinta mayor del país. La tasa de desempleo se ha mantenido relativamente estable, oscilando entre 7% y 9% en los últimos cuatro años.

La ciudad se ubica dentro del Área metropolitana de Bucaramanga, subdivisión del departamento de Santander.

El alcalde de Bucaramanga es el jefe de gobierno y de la administración municipal, representando legal, judicial y extrajudicialmente a la ciudad. Es un cargo elegido cada cuatro años por sufragio universal y directo. Actualmente el cargo es ocupado por Rodolfo Hernández Suárez. A su cargo se encuentran las secretarías e institutos municipales cuyos funcionarios principales son nombrados por el alcalde.

Bucaramanga, como la capital de Santander, es la sede de la Gobernación de Santander. El Palacio Amarillo se ubica a pocos metros de la Alcaldía y es la sede del poder ejecutivo. El gobernador de Santander es Didier Tavera. A cargo de la gobernación están algunas entidades como la Universidad Industrial de Santander.

La Asamblea Departamental es el órgano legislativo de Santander; también tiene su sede en Bucaramanga y está compuesta por 16 diputados.⁶

El Concejo de Bucaramanga posee atribuciones legislativas y es el encargado de ejercer el control político en la administración municipal. Se encuentra compuesto por 19 concejales, que son elegidos democráticamente cada cuatro años.

El poder judicial está representado en la ciudad por los diferentes estamentos Jurisdiccionales del país. La ciudad es sede del Distrito Judicial de Bucaramanga.

La sede de los Tribunales Superiores de Distrito Judicial tienen su sede en la ciudad de Bucaramanga y competencia en los Circuitos de Barrancabermeja, Bucaramanga, Málaga y San Vicente de Chucurí. Además, Bucaramanga es sede de circuito Judicial y su jurisdicción comprende los municipios de Bucaramanga, California, Cepitá, Charta, Floridablanca, Girón, Lebrija, Los Santos, Matanza, Piedecuesta, Rionegro, Suratá, Tona y Umpalá.

Actualmente el departamento de Santander es gobernado por Didier Tavera Amado y Rodolfo Hernández Suarez, el actual alcalde de Bucaramanga (2015-2018). Además, Está comunicada con las principales ciudades del país por carretera: con Bogotá, Medellín, Cúcuta y la Región Caribe de Colombia. Para el transporte aéreo la ciudad cuenta con el Aeropuerto Internacional Palonegro.

Fue creada mediante la ordenanza No. 020 del 15 de diciembre de 1981 por la Asamblea de Santander, en la cual se ponía en funcionamiento un área metropolitana, conformada por Bucaramanga como gran centro urbano o núcleo principal, y las poblaciones contiguas de Girón y Floridablanca. En el año de 1984 se expidió la ordenanza No. 048 para incluir al municipio de Piedecuesta,

⁶ Definición de Bucaramanga. Wikipedia. Disponible en: <https://es.wikipedia.org/wiki/Bucaramanga>

lo cual fue formalizado el 2 de marzo de 1985, con el Decreto 0332 “por el cual se integra el municipio de Piedecuesta al Área Metropolitana de Bucaramanga”.

Es administrada por una Junta Metropolitana presidida por el alcalde de Bucaramanga, quien es jefe de la administración y su representante. Además, está compuesta por un representante del Concejo de Bucaramanga, elegido por mayoría de votos, un representante de uno de los concejos de los municipios de Floridablanca, Girón y Piedecuesta, elegidos por el presidente de los respectivos concejos, un alcalde de un municipio diferente al de Bucaramanga, designado por el Gobernador más un representante del Gobernador.

De acuerdo con los datos proyectados por el DANE para el periodo 2008-2009, el Área Metropolitana de Bucaramanga alberga a 1.065.228 de los 2.016.251 habitantes del Departamento de Santander, lo que equivale al 53% de los santandereanos.⁷

La ciudad cuenta con la Zona Industrial de Chimita ubicada al occidente de la ciudad en la conurbación del municipio de Girón; allí se encuentran un sin número de empresas de diferentes especialidades como Terpel. Además en la ciudad está una de las principales plantas de la Cervecería Bavaria. En la ciudad, la conurbación con Floridablanca se construyó la zona Franca de Santander.

El censo de 2005 que realizó el DANE presenta las siguientes cifras: el 16,5% de los establecimientos se dedican a la industria; el 52,1% se dedican a comercio; el 29,8% se dedican a servicios y el 1,6% se dedican a otra actividad. El 3,7% de los hogares de Bucaramanga tienen actividad económica en sus viviendas. En los establecimientos que tienen entre 0 y 10 empleos el comercio, 54,4%, es la actividad más frecuente.

⁷ Op. Cit.

En los establecimientos que tienen entre 10 y 50 personas la actividad principal es servicios (41,7 %). En cuanto al sector rural de la ciudad, las cifras del DANE mostraron que el 75,9% de las viviendas rurales ocupadas, con personas presentes el día del censo, tenían actividad agropecuaria. De estas viviendas, y que tenían actividad agropecuaria el DANE encontró que el 70,1% se dedicaba a las labores agrícolas, el 94,1% a labores pecuaria, y el 5.6% restante a labores piscícolas. Estos datos se presentan porque la mayoría de las viviendas tiene simultáneamente 2 o 3 tipos de actividades.

Gracias al desarrollo comercial y empresarial que tiene, Bucaramanga se ha posicionado como ciudad de congresos y eventos al contar con infraestructuras como el Centro de Ferias y Exposiciones - CENFER, que se ha convertido en la mayor vitrina comercial del oriente colombiano, ya que allí se realizan anualmente infinidad de ferias y exposiciones en todas las ramas del comercio nacional.

La Ciudad también cuenta con un centro polifuncional para eventos y espectáculos que le brinda a Bucaramanga un espacio propicio para la realización de grandes espectáculos y de actividades de tipo lúdico, deportivo o comercial. Un sin número de salones de conferencias y congresos le permiten a Bucaramanga la realización de convenciones con la seguridad de la más adecuada logística, la ejecución, la comodidad y el confort del servicio ofrecido por los bumanguenses para los empresarios de todo el país. Las ferias especializadas, además de generar beneficios directos al respectivo sector, jalonan otros renglones de la economía como los de transporte, hotelería, restaurantes, comercio y diversas actividades de servicio al expositor como publicidad, diseño y decoración de stands, modelaje, etc.

En esta ciudad se realiza una de las ferias con enfoque exportador más importante de la región: la Exposición Internacional de Moda Infantil EIMI, única especializada en este tema en Latinoamérica y a la que Bucaramanga le debe el nombre de

"capital de la moda infantil". Se lleva a cabo en Cenfer y es el motor de las exportaciones del sector de las confecciones en la región, al generar un 40% de las ventas al exterior de esta industria.⁸

ILUSTRACIÓN 1. LA QUINTA CENTRO COMERCIAL BUCARAMANGA



Fuente: imágenes Google

En los últimos años, en la ciudad de Bucaramanga se han construido importantes centros comerciales y otro tipo de edificaciones. Entre ellos se destacan el Centro Comercial Megamall, inaugurado en 2007, Cañaveral, Caracolí, Cacique y Jumbo, además de los centros comerciales por etapas de Cabecera del Llano: el Centro Comercial Cabecera I Etapa, II Etapa y III Etapa, los centros comerciales Cabecera IV Etapa y el Centro Comercial La Quinta o V Etapa, además del Centro Comercial Gratamira especializado en artículos de tecnología avanzada; podemos mencionar en otras zonas de la ciudad el Centro Comercial Acrópolis en la Ciudadela Real de Minas, el Centro Comercial San Andresito la Isla ahora llamado La Isla Centro Comercial y el Centro Comercial San Andresito Centro.

⁸ (JULIANZ, 2008)

Históricamente la ciudad de Bucaramanga ha sido una de las ciudades con menor número de desempleados del país. A septiembre de 2010 según estadísticas del DANE entre julio y septiembre de 2010 la ciudad tuvo una tasa de desocupación del 11'8%; aumentando en un 3'3%; con respecto a los meses de octubre y diciembre de 2009 cuando se presentó una tasa de 8'5%; La tasa global de participación (TGP) es de 70'1%; la tasa de ocupación (TO), del 61'8%; la tasa de subempleo subjetivo (TS Sub), del 39'0%; la tasa de subempleo objetivo (TS Obj) del 13'7%.⁹

1.3. MARCO DE REFERENCIA LEGAL

Código de comercio: Establece los requisitos para operar como negocio; entre constitución e inscripción ante la cámara de comercio para obtención de registro mercantil y de representación legal, contemplando los siguientes aspectos:

- Nombre o razón social del negocio
- Nombre y domicilio del propietario
- Objeto social
- Capital
- Facultades de representante legal

Se exige además en número de identificación tributaria (NIT) y la tenencia de los siguientes documentos: Acta de la junta de los socios, libro de diario, balance, ventas, inventario, los cuales deben presentarse ante la Cámara de Comercio. Licencia de funcionamiento otorgada por la Alcaldía Municipal. Permiso otorgado por la Alcaldía y su Departamento de planeación sobre el manejo y uso del lugar en donde se instala la empresa.

- Ley 100 de 1983. Regula lo relativo a la salud y seguridad social

⁹ <https://es.wikipedia.org/wiki/Bucaramanga>

- Ley 34/1988, de 11 de noviembre, General de Publicidad.
- Ley 3/1991, de 10 de enero, de Competencia Desleal.
- Ley 7/1996, de 15 de enero, de Ordenación del Comercio Minorista.
- Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal.
- Ley 9 de 1979, es la ley marco de la salud ocupacional en Colombia. Norma para preservar, conservar y mejorar la salud de los individuos en sus ocupaciones.
- Ley 1607/2012, "POR LA CUAL SE EXPIDEN NORMAS EN MATERIA TRIBUTARIA Y SE DICTAN OTRAS DISPOSICIONES"
- La ley 1014 de 2006 (ley de emprendimiento), Por la cual se dictan normas para el fomento a la cultura de emprendimiento empresarial en Colombia. El Ministerio del Comercio, Industria y Turismo, cuenta con el Viceministerio de Desarrollo Empresarial, el cual tiene la misión de consolidar una cultura del emprendimiento en el país y crear redes de institucionales en torno a esta prioridad del Gobierno Nacional.
- Ley POT. El plan de ordenamiento es la guía por excelencia para dirigir la inversión pública hacia fines específicos relacionados con el mejoramiento estructural y funcional del municipio.

Código sustantivo del trabajo. La finalidad primordial de este código es el de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre los trabajadores y empleadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social.

Decisión 2002/231/CE, de 18 de marzo de 2002. Etiqueta ecológica comunitaria para el calzado.

Real Decreto 1718/1995, de 27 de octubre, en el que se regula el etiquetado de los materiales utilizados en los componentes principales del calzado.

Real Decreto 3423/2000, de 15 de diciembre, por el que se regula la indicación

de los precios de los productos ofrecidos a los consumidores y usuarios.

Real Decreto 1496/2003, de 28 de noviembre, que aprueba el Reglamento que regula las obligaciones de facturación y se modifica el Reglamento del Impuesto sobre el valor añadido.

Resolución 08321 de agosto 4 de 1983 normas sobre protección y conservación de la audición, de la salud y bienestar de personas.

Resolución 132 de enero de 1984 normas sobre presentación de informe de accidente de trabajo.

Ley de generación de empleo. Contempla incentivos para la formalización de empresas en las etapas iniciales de su creación, como también facilitar las condiciones para generación de trabajo, mediante esos mismos incentivos. Esta ley aplica beneficios de progresividad, lo cual significa que quienes opten por ello, tendrán condiciones diferentes y mucho más flexibles para el pago de obligaciones que se derivan de la formalización empresarial, tales como el impuesto de renta, registro mercantil entre otros.

Reforma tributaria. Exoneración de aportes SENA y ICBF. La ley 1607 de 2012 en su artículo 25 exonera del pago de aportes parafiscales SENA y ICBF a sociedades y personas jurídicas contribuyentes declarantes del impuesto sobre la renta y complementarios, correspondientes a los trabajadores que devenguen, individualmente considerados, menos de 10 salarios mínimos mensuales legales (para el caso de 2013 \$ 5.895.000).¹⁰

CUADRO 1. LEY DEL POT

Normas	Contenido relacionado con el Ordenamiento territorial
--------	---

¹⁰COLOMBIA.MINISTERIO DE TRABAJO. Ley 1607 de 2012. [1 julio 2013]. Por lo cual se expiden normas en materia tributaria. Bogotá. D.C., 2013. No.34604. 2p.

Ley de Reforma Urbana. (Ley 9ª de 1989).	Fue un antecedente con énfasis urbano en aspectos referidos a reservas de tierras urbanizables, vivienda de interés social, zonas de desarrollo progresivo, restringido y concertado, protección a moradores afectados por procesos de desarrollo y renovación urbana, mecanismos de compensación por obligaciones urbanísticas, etc.
Ley Orgánica del Plan de Desarrollo. (Ley 152 de 1994).	Establece que los municipios, además del plan de desarrollo, contarán con un plan de ordenamiento territorial. Requiere conformar sistemas de participación en la planeación, para crear instancias o espacios como los Consejos Territoriales de Planeación; principios de organización y articulación con niveles de planeación regional, nacional y normas de mayor jerarquía.
Ley de Desarrollo Territorial. (La Ley 388 de 1997).	Modifica la ley 9ª de 1989 y la ley 3ª de 1991 (específica de vivienda) y determina que se ordene no sólo el territorio urbano sino también el rural, concibiendo un marco de intervención que dé cuenta de una permanente tensión de transformación de zonas rurales y urbanas. Identifica que el planeamiento implica un conjunto de acciones, propuestas, actividades de gestión y elementos normativos. Presenta una serie de diferenciaciones como la jerarquización de las normas urbanísticas en: estructurales, generales y complementarias, que señala unas vigencias temporales de largo mediano y corto plazo para cada una de ellas.
Revisión a los POT. (Dec 4002 2004).	Establece condiciones, requisitos y procedimientos para la revisión y ajuste de los POT, nuevas definiciones sobre servicios de alto impacto e incompatibilidad de usos y deroga el Decreto 932 de 2002. ¹¹

11 DEPARTAMENTO nacional de planeación, DNP-DDTS. [En línea]. [Citado: 24 junio 2011]. Disponible en internet: www.dnp.gov.co/PortalWeb/Programas/DesarrolloTerritorial/OrdenamientoyDesarrolloTerritorial/OrdenamientoTerritorial.aspx

ILUSTRACIÓN 2. TENDENCIAS A NIVEL MUNDIAL DEL CALZADO.



Fuente: Imágenes Google.¹²

La importancia de la búsqueda de calidad y la imagen de marca:

1. La imagen de marca para los productos y las sociedades se ha convertido en un factor de éxito cada vez más importante para las empresas de calzado.
2. La tendencia social se dirige a una exigencia continua por bienestar y productos de calidad.
3. Las empresas que se dedican a la investigación están creciendo fuertemente.
4. Se prevé una evolución de los productores OEM (Original Equipment manufactureras) hacia el productor de marca propia. 13

¹² https://www.google.com/search?q=SECTOR+DEL+CALZADO+EN+COLOMBIA+2011-2020&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwiAhbLP_tTfAhXmQ98KHQEBCx4Q_AUIDygC&biw=1366&bih=654#imgsrc=PzOqv1rF1KutM:

¹³ <https://es.wikipedia.org/wiki/Bucaramanga>

2. ESTUDIO DE MERCADOS

2.1. OBJETIVOS

2.1.1 Objetivo General. Desarrollar un estudio de mercados mediante la obtención de información primaria y secundaria, con el fin de conocer, analizar, organizar, tabular y así desarrollar un análisis que permita entender las condiciones que rodean y conforman las condiciones actuales del sector del calzado en Bucaramanga para poder realizar la planeación estratégica apropiada que permita la creación de una empresa que fabrique y comercialice alpargatas para dama, caballeros y jóvenes en la ciudad de Bucaramanga.

2.1.2 Específicos. Recolectar información sobre la demanda, mediante la utilización de una encuesta que permita conocer las preferencias, gustos y características del mercado objetivo.

*Realizar un análisis de la oferta por medio de la obtención de información para determinar las fortalezas y las debilidades de los oferentes y de esta forma llegar a evaluar el nivel de competitividad de la fábrica de alpargatas.

*Identificar los canales de distribución más adecuados para el producto. Esto se realizará mediante una selección sobre los canales actuales empleados en la comercialización de calzado en Bucaramanga.

*Recolectar información acerca de los actuales precios que se manejan en el mercado, mediante el análisis de la información recolectada en la encuesta, la visita o revisión de plataformas de páginas oficiales de las marcas competidoras, o por medio de redes sociales para obtener información sobre los precios que actualmente manejan las marcas que comercialicen las alpargatas.

*Analizar las variables y opciones de publicidad, mediante el análisis de la información de la encuesta para dar a conocer la marca en su lanzamiento y posteriores colecciones.

*Analizar y determinar el perfil de los clientes por medio del cruce de variables de la información que se haya recolectado sobre edades, educación, ingresos, frecuencias de compras, gustos, grado de lealtad con la marca, materiales preferidos diseños entre otros y de esta forma poder ofrecer un producto que cumpla con todas las necesidades y expectativas de los clientes.

*Analizar la información sobre las estrategias de la competencia mediante la utilización de los resultados de la encuesta para dar a conocer o lanzar las colecciones y poder ofrecer a los clientes un producto a un excelente precio y con excelente calidad.

2.2. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO

2.2.1 Descripción, usos y especificaciones del producto. Las alpargatas se diferencian de los demás tipos de calzado por ser un tipo de calzado hilado de fibras naturales como por ejemplo el algodón, pieles de animal o lona con suela de esparto, fique o cáñamo, o una mezcla de yute y caranday. Las alpargatas se fabrican empleando una lona fuerte, con diferentes tipos de suela, pueden ser muy livianas, con buen agarre al suelo y por sobre todo muy ligeras, pero no por ello dejan de ser muy resistentes.

Para el diseño y la elaboración del producto se quiere jugar con los colores, con las texturas y las combinaciones disponibles ofreciéndole al cliente gran variedad de materiales que actualmente están muy a la moda, con diferentes bordados, estilos

y diseños muy divertidos para todas las edades y géneros. También se quiere manejar una línea elegante utilizando para las damas otros tipos de suelas en otras alturas y con otros estilos menos convencionales como plataformas hechas en corcho, lona, polietileno entre otras.

La empresa se enfocará en ofrecerles a los clientes confort y muchas facilidades cada vez que tenga una experiencia con la empresa. Es decir, si se encuentra en el local de la empresa recibirlo con unas excelentes instalaciones, cómodas y bellas a la vista, además de que sea atendido por un personal plenamente calificado para que pueda también brindarle asesoramiento a la hora de la compra.

Por otra parte, los clientes pueden utilizar los canales de compra como páginas de internet, redes sociales, o la página de la empresa para brindarles todas las facilidades para que conozcan y puedan examinar con detalle el producto, conociendo su ficha técnica, gama de colores, suelas entre otros. Y por otro lado ofrecerle servicio a domicilio sin costo si es en la ciudad de Bucaramanga, para que no tenga que salir de su casa y pueda aprovechar al máximo su tiempo.

Como se puede observar lo que se quiere lograr es una cercanía o familiaridad del cliente con la marca, que la conozca, que sepa sus orígenes, sus materiales, sus tendencias, todo acerca del producto que va a comprar.

2.2.2. Atributos diferenciadores del producto/servicio con respecto a la competencia. La empresa busca la satisfacción total de sus clientes y el confort a la hora de conocer el producto o realizar su compra. Para ellos se creará una página de internet de la empresa, se pondrán a disposición de los clientes todos los mecanismos de redes sociales que tengamos como WhatsApp, Facebook, Instagram, correos electrónicos y demás para que de esta forma los clientes se

enteren de primera sobre las ofertas, tendencias, precios, diseños, colores y materias primas que se van a utilizar en cada una de las colecciones.

De esta forma ofrecerles la comodidad, la facilidad de poder ver, y solicitar los productos de manera fácil y rápida. Por medio de la página y los canales virtuales las personas podrán elegir algunos elementos del calzado como colores de suela, de telas, tallajes, bordados, altura y tipo de tacón, adornos etc. Las instalaciones o puntos donde se venda el calzado sean de total comodidad y confort para el cliente, para así poder brindarles una experiencia de compra placentera y cómoda.

El principal atributo diferenciador será que la empresa trabajará bajo la premisa de economía con sentido social, es decir una de las principales políticas y lemas de la empresa va a ser el de trabajar por una obra social que en este caso será la de ayudar a aquellas fundaciones que promueven este tipo de rescates a perritos y otros animales que se encuentran en la calle.

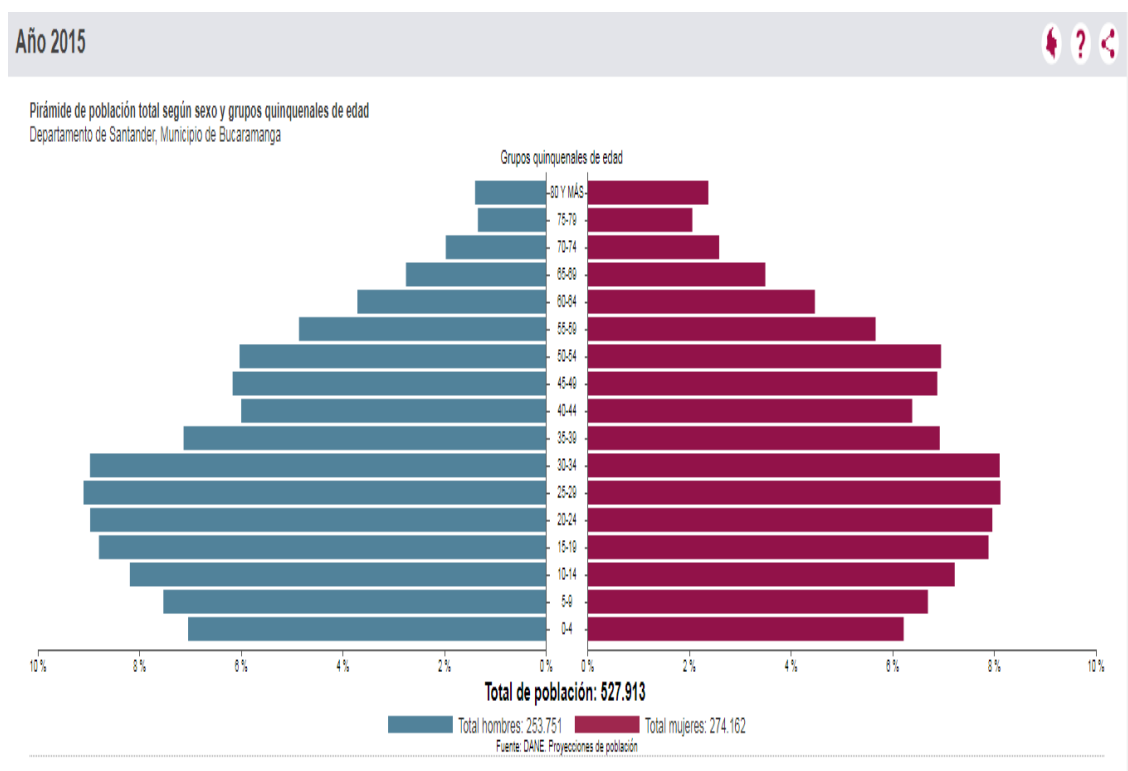
Es importante resaltar que un factor principal y considerado de éxito dentro de la empresa es el de la calidad del producto, por eso se tendrán los más altos estándares de calidad en todos los procesos de fabricación del calzado desde la compra de la materia prima utilizando los mejores proveedores hasta el terminado y despacho del calzado.

Todos los procesos serán estrictamente controlados. La empresa contará con el área de control de la calidad en cada proceso, antes de cada despacho de la mercancía se revisará la calidad, zapato por zapato, en los procesos de pegue, corte, armado y en su proceso final antes de enviar cada despacho. Con esto lo que se quiere garantizar es la entrega final de un producto con un alto estándar de calidad, una presentación impecable y un tiempo de entrega adecuado.

2.3 MERCADO POTENCIAL Y OBJETIVO

2.3.1 Mercado Potencial. El mercado potencial de la nueva empresa está conformado por todos los hombres y las mujeres de Bucaramanga y su área metropolitana entre los 0 a los 80.

Gráfica 1. POBLACIÓN HOMBRES Y MUJERES EN LA CIUDAD DE BUCARAMANGA



14

¹⁴ Fuente: <https://geoportal.dane.gov.co/midaneapp/pob.html>

Tabla 1. POBLACIÓN DE BUCARAMANGA Y SU ÁREA METROPOLITANA.

POBLACIÓN EN BUCARAMANGA DE HOMBRES Y SU AREA METROPOLITANA	POBLACIÓN EN BUCARAMANGA MUJERES	TOTAL POBLACIÓN HOMBRES Y MUJERES EN BUCARAMANGA
538453	580492	1.118.945

Fuente: Población de Bucaramanga. DANE. Disponible en:
<https://geoportal.dane.gov.co/?undefined>

De acuerdo con los resultados arrojados en cada uno de los municipios el mercado potencial está conformado por todas las personas mujeres y hombres de Bucaramanga y su área metropolitana.

2.3.2 Mercado objetivo. La empresa considera que su mercado objetivo está dado por todas las mujeres y hombres en un rango de edad entre los 15-80 años que conforman Bucaramanga.

Tabla 2. CANTIDAD TOTAL DE LA POBLACIÓN DEL MERCADO OBJETIVO

RANGO EDADES	BUCARAMANGA HOMBRES-MUJERES
DE 15-19	22.326 -21.621
DE 20-24	22.767- 21.826
DE 25-29	23.095- 22.264
DE 30-34	22.774- 22.223

DE 35-39	18.101- 18.990
DE 40-44	15.226- 17.505
DE 45-49	15.653- 18.858
DE 50-54	15.306- 19.062
DE 55-59	12.339-15.530
DE 60-64	9.424- 12.257
DE 65-69	6.999- 9.583
DE 70-74	5.012- 7.092
DE 75-79	3.408-5.646
TOTAL HOMBRES Y MUJERES	404.887

15

Se observa en las anteriores gráficas que se escogió como mercado objetivo los hombres y las mujeres en un rango de edad que abarca entre los 15 a los 80 años. El mercado objetivo es de 404.887 personas entre hombres y mujeres que forman parte de la ciudad de Bucaramanga.

2.4. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

2.4.1 La Demanda.

¹⁵ Fuente: <https://geoportal.dane.gov.co/midaneapp/pob.html>

2.4.1.1 Descripción del problema de investigación de mercados. Se realizó una investigación de mercados, la cual permitió conocer cuáles son los factores que más influyen en los hombres y en las mujeres al momento de comprar calzado, factores como precio, estilo, diseño, presentación, calidad entre otros. Este estudio ayudo a determinar la factibilidad de fabricar alpargatas, basados en estilos nuevos, novedosos, materiales de excelente calidad y de última generación, al igual que los insumos y la mano de obra, a un precio asequible para todo público.

En la actualidad en el mercado existen fábricas de calzado para dama y caballero que comercializan sandalias, mocasín, apache, tenis entre otros. Pero son muy pocas las que producen y comercializan alpargatas, y además tienen una nueva visión en el diseño y realización de este producto, tanto para damas como para caballeros a un muy buen precio, con altos estándares de calidad, y utilizando herramientas innovadoras, para que los clientes conozcan el producto y vivan una excelente experiencia con la marca.

2.4.1.2 Necesidades de información. Información sobre el mercado objetivo, para clasificar, analizar y distinguir este, del mercado potencial y de esta forma poder delimitar el nicho de mercado al cual se va a dirigir el producto.

- Información sobre la demanda, para de esta forma conocer el perfil del consumidor o cliente y a su vez poder identificar las necesidades sobre las características físicas del producto que se desea ofertar.
- Resultados de la encuesta que se llevará a cabo en la ciudad de Bucaramanga.
- Fabricantes de calzado para damas existentes en el mercado y características de los mismos.
- Conocer los productos sustitutos y complementarios que ofrece el mercado en la ciudad de Bucaramanga.
- Canales de comercialización existentes en Bucaramanga, sus ventajas y sus limitaciones.

- Información sobre las estrategias de precio más conocidas en el área de comercialización para productos de este tipo.
- Medios de publicidad para comercialización de alpargatas.

2.4.1.3. Ficha técnica.

Tabla 3. FICHA TÉCNICA

TIPO DE INVESTIGACIÓN	Investigación exploratoria, en la cual se busca información para definir problemas y sugerir hipótesis; Además, se utiliza la investigación Descriptiva, para describir mejor las actitudes y preferencias de los consumidores.
MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	Se utilizó el método de investigación de análisis al estudiar los resultados arrojados por las encuestas realizadas en Bucaramanga. De esta forma se pudieron observar aspectos como conocimiento del producto, preferencia de marca, disponibilidad de dinero para gastar en el mismo entre otros.
FUENTE DE INFORMACIÓN	Datos primarios, correspondiente a la información que se consigue con un propósito específico, así mismo, se utilizan algunos datos secundarios para conocer la información que ya existe sobre la fabricación de calzado de alpargatas para hombre y mujer.
TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	Al elegir el análisis se utilizó la encuesta, con la cual se reúnen datos primarios, tabulando, ordenando, analizando la información recogida por los encuestados y de esta forma entender y conocer aspectos primordiales de las personas a la hora de realizar la compra del

	producto.
INSTRUMENTO	El instrumento elegido es la encuesta, con preguntas de selección múltiple, las cuales ofrecen respuestas que son más fáciles de interpretar analizar y tabular.
MODO DE APLICACIÓN	Encuestas individuales directas, las cuales permiten explicar algunas características del producto que se ofrece, explicar aquellas preguntas que se tornen confusas, además de observar las reacciones y comportamientos del encuestado.
DEFINICIÓN DE POBLACIÓN (ELEMENTO, UNIDAD DE MUESTREO)	Elemento: personas de sexo femenino y masculino de 15 a 80 años que vivan en la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana establecida en los municipios de Girón, Floridablanca y Piedecuesta.
PROCESO DE MUESTREO Y TAMAÑO MUESTRA	n=muestra N= población objetivo 870.944 p=probabilidad de éxito 0,5 q=probabilidad de fracaso 0,5 Z=nivel de confianza crítico 95% 1,96 e=margen de error estimado 0,08 $n = \frac{(1,96)^2 \times 870.944 \times 0,5 \times 0,5}{(870.944)(0,08)^2 + (1,96)^2 \times 0,5 \times 0,5}$ n = 150
MARCO MUESTRA	Compuesto por la ciudad de Bucaramanga entre los 15 y 80 años.
ALCANCE	Bucaramanga.

TIEMPO DE APLICACIÓN	El instrumento se aplica los días 10,11, 12,13 de Junio.
----------------------	--

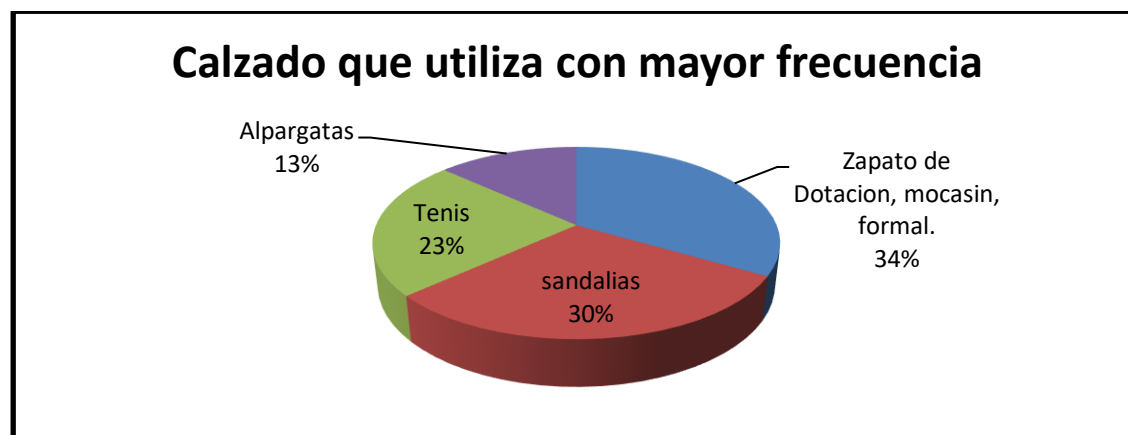
2.4.2 TABULACIÓN, PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.

1) ¿Qué tipo de calzado utiliza en su diario vivir con mayor frecuencia?

Tabla 4. TIPO DE CALZADO QUE UTILIZA CON MAYOR FRECUENCIA.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	Porcentaje (%)
Zapato de Dotación, mocasín, formal.	50	34%
Sandalias	45	30%
Tenis	35	23%
Alpargatas	20	13%
TOTAL	150	100%

Gráfica 2. CALZADO QUE UTILIZA CON MAYOR FRECUENCIA.



Análisis: Es importante resaltar la importancia de este ítem al momento de evaluar la factibilidad del proyecto. Ya que la pregunta indica información vital

para la toma de decisiones, da un parámetro de cuál es el calzado que más se utiliza y también una idea del porque lo utilizan. La opción que mayor porcentaje obtuvo fue la opción c, que hace referencia al zapato de dotación, mocasín o formal. Obteniendo un 34%, con un total de 50 personas de las 150 encuestadas.

En segundo lugar, está la opción b sandalias, que arrojó un total de 45 personas y un porcentaje del 30% que indicaron que son las sandalias el calzado que más utilizan en su vida cotidiana, ya las mujeres consideran que les sirve para múltiples tareas como en el hogar, para el trabajo entre otras. Para el tercer lugar, la opción A. que indica que son los tenis su calzado predilecto en su diario vivir. Con un porcentaje del 23% y un total de 35 personas.

En cuarto puesto los datos obtenidos arrojaron que fue la opción d. que indica que son las alpargatas el calzado que más utiliza. Obteniendo un porcentaje del 13%, con un total de 20 personas de las 150 encuestadas. Este último resultado es vital para evaluar la factibilidad del proyecto porque nos direcciona a sacar algunas hipótesis, una de ellas sería que las personas si conocen las alpargatas, si las han utilizado y se encuentra dentro de las opciones para calzar a las personas en Bucaramanga.

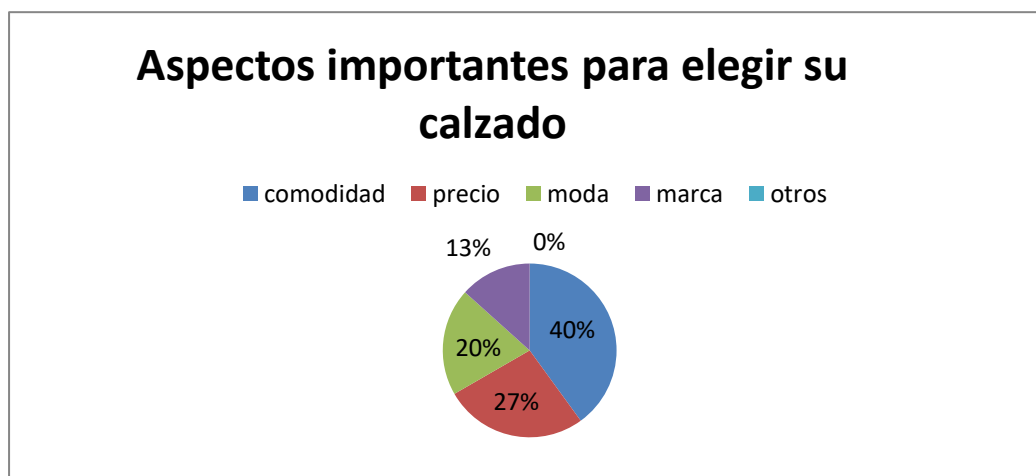
2) ¿Qué aspectos son importantes a la hora de elegir el calzado que va a comprar?

Tabla 5. ASPECTOS IMPORTANTES A LA HORA DE ELEGIR SU CALZADO

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
comodidad	60	40%
precio	40	27%

moda	30	20%
marca	20	13%
otros	0	0%
TOTAL	150	100%

Gráfica 3. ASPECTOS IMPORTANTES PARA ELEGIR SU CALZADO



Análisis: Esta pregunta marca un ítem muy importante y es el de saber que buscan las personas al momento de comprar su calzado, es decir cuál es el factor determinante en ese momento de compra. La opción que más porcentaje obtuvo fue la opción c, hace referencia a la comodidad con un total del 40% y 60 personas que apoyaron esta opción.

En segundo lugar, está la opción 4, con un total de 40 personas para un 27%. En tercer lugar, encontramos a la opción d, moda que marca un porcentaje del 20% equivalente a 30 personas de las 150 encuestadas a favor de esta opción. Por último, en porcentajes se encuentra que la marca, obtiene un 13% con 20 personas a favor de esta opción. Dentro de la encuesta se contempló una última opción como

otros, pero de las 150 personas encuestadas nadie dio esta opción como válida a la hora de elegir el calzado que va a comprar.

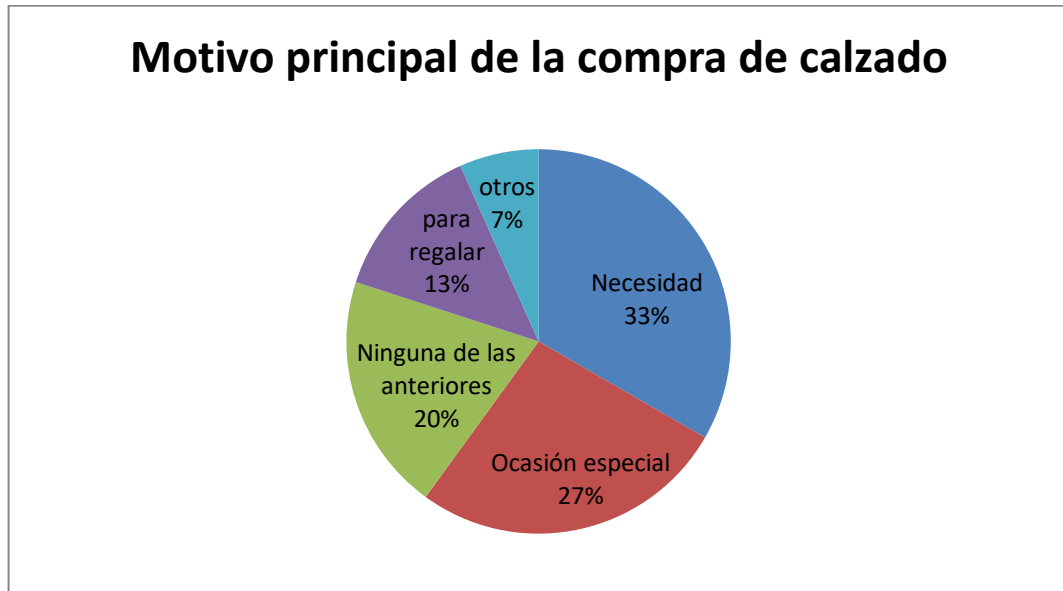
Entonces los dos factores vitales a la hora de elegir el calzado son la comodidad y el precio. Esto permite identificar que dentro de los aspectos diferenciadores del producto se deben tener en cuenta estos dos ítems.

3) ¿Cuál es el motivo principal de la compra?

Tabla 6. MOTIVO PRINCIPAL DE LA COMPRA DE CALZADO

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Necesidad	50	33%
Ocasión especial	40	27%
Ninguna de las anteriores	30	20%
para regalar	20	13%
otros	10	7%
TOTAL	150	100%

Gráfica 4. MOTIVO PRINCIPAL DE COMPRA DE CALZADO



Análisis: En esta pregunta se analiza por qué compran las personas calzado, es decir que los impulsa y en este caso la opción más importante fue la opción a. necesidad, con un porcentaje del 33% con un total de 50 personas. En segundo lugar, la opción b. para una ocasión especial, un total de 27% con 40 personas apoyando esta opción. En tercer lugar, quedó la opción ninguna de las anteriores con un total de 30 personas apoyando esta opción y un porcentaje del 20%, la opción c. para regalar muestra un porcentaje del 13% de un total de 20 personas.

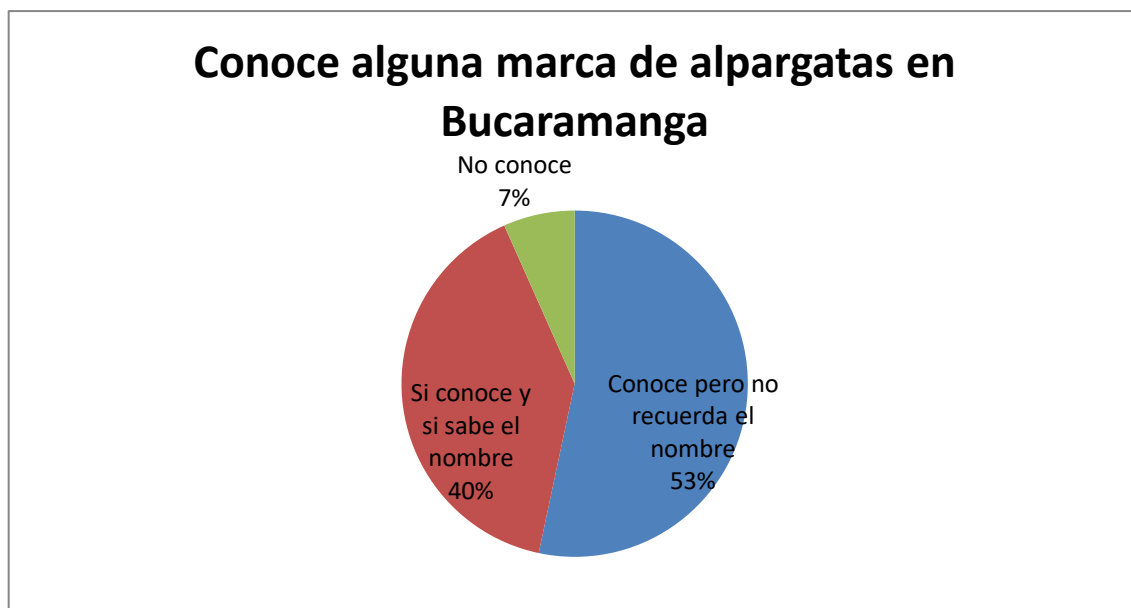
Por último, la opción otros, para las personas que no están de acuerdo con las opciones anteriores y arroja un porcentaje del 7% equivalente a un total de 10 personas que votaron por esta alternativa. Para tener en cuenta a la hora de evaluar la factibilidad del negocio esta pregunta, indica que el principal motivo por el que las personas compran un par de calzado es por necesidad, las personas cada vez gastan menos con el fin de tratar de que el dinero que ganan alcance para cubrir todas las necesidades tanto personales como familiares.

4) ¿Conoce usted alguna marca que venda alpargatas en la ciudad?

Tabla 7. MARCA DE ALPARGATAS QUE CONOZCA

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Conoce pero no recuerda el nombre	80	54%
Si conoce y si sabe el nombre	60	40%
No conoce	10	6%
total	150	100%

Gráfica 5. CONOCE ALGUNA MARCA DE ALPARGATAS



Análisis: Esta pregunta arrojó los siguientes resultados. La opción B. conoce alguna marca de alpargatas pero que no recuerda el nombre de la misma, dio un total de 80 personas equivalente a un 54%. En segunda instancia la opción

C. que hace referencia a que si conoce alguna marca y si sabe el nombre de la marca arrojando un porcentaje del 40% equivalente a un total de 60 personas.

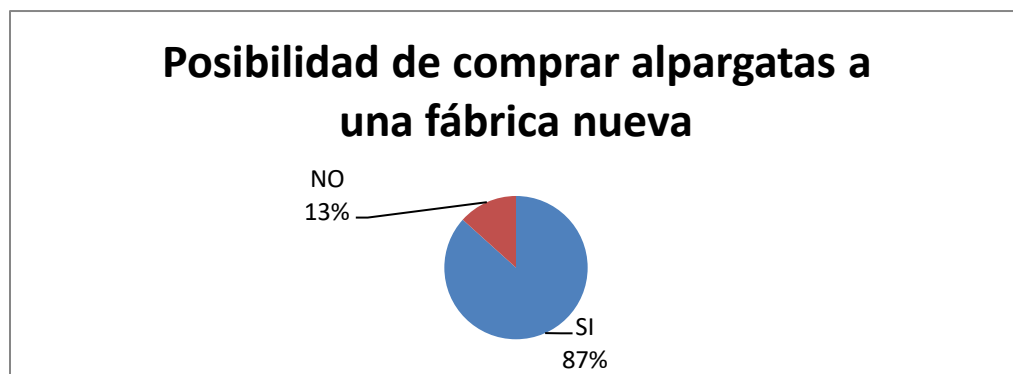
Y por último la opción A. que hacía referencia a que no conoce ni recuerda el nombre de ninguna fábrica de alpargatas en la ciudad arrojando un porcentaje del 6% para un total de 10 personas que optaron por elegir esta opción. Hay un porcentaje bastante significativo que conoce el producto que se quiere llevar al mercado, pero que además recuerda la fábrica o la marca donde lo compraron, lo que significa que tuvieron una buena experiencia con el producto y es por esto que lo recuerdan.

- 5) ¿Si existiera una fábrica de alpargatas de lona con diseños novedosos Usted compraría?

Tabla 8. POSIBILIDAD DE COMPRA DE ALPARGATAS A NUEVA FÁBRICA.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	130	87%
NO	20	13%
TOTAL	150	100%

Gráfica 6. POSIBILIDAD DE COMPRAR ALPARGATAS SI EXISTIERA UNA FÁBRICA NUEVA



Análisis: Esta pregunta tiene una gran relevancia para evaluar la factibilidad del proyecto acerca de la creación de una fábrica que produzca y comercialice alpargatas en la ciudad de Bucaramanga. En primer lugar, está la opción A., que hace referencia a que si comprarían alpargatas a una fábrica nueva, arrojando un total de 130 personas con un porcentaje del 87%.

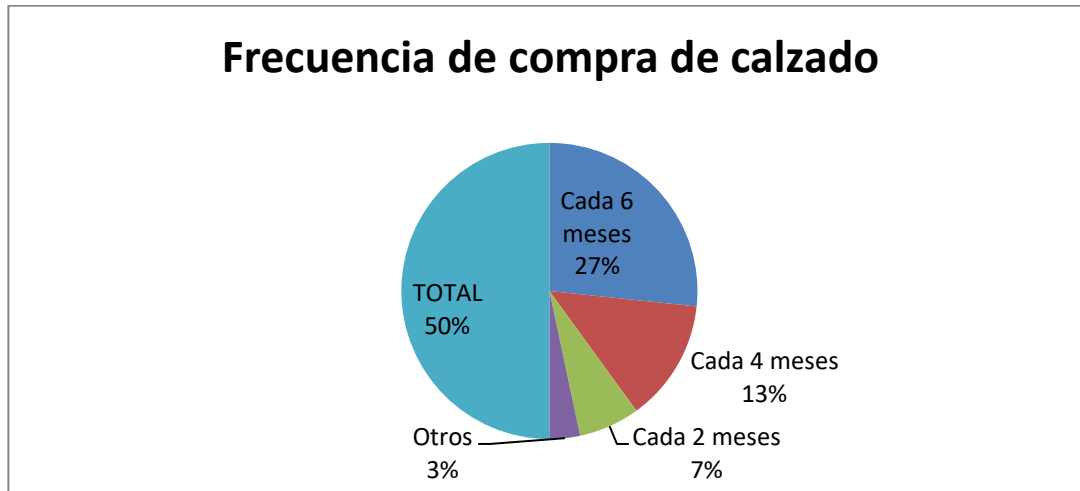
Y en segundo lugar encontramos la opción B., que hace referencia a que no lo harían. Esta opción arrojó un resultado de 20 personas en total con un porcentaje del 13%. Se puede concluir que hay un alto grado de favorabilidad hacia la compra de una nueva marca de alpargatas que llegue a la ciudad.

6) ¿Con que frecuencia compraría las alpargatas de lona al año?

Tabla 9. FRECUENCIA CON LA QUE COMPRA ALPARGATAS AL AÑO

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Cada 6 meses	80	54%
Cada 4 meses	40	27%
Cada 2 meses	20	13%
Otros	10	6%
TOTAL	150	100%

Gráfica 7. FRECUENCIA DE COMPRA DE CALZADO



Análisis: Es importante tener en cuenta que el análisis y los datos recogidos en esta pregunta tienen una gran relevancia para el proyecto, para determinar la demanda del producto, y con esto también analizar su viabilidad económica y comercial. La opción más votada fue la opción c., que indica que un total de 80 personas compra calzado 2 veces por año, generando un porcentaje del 54%.

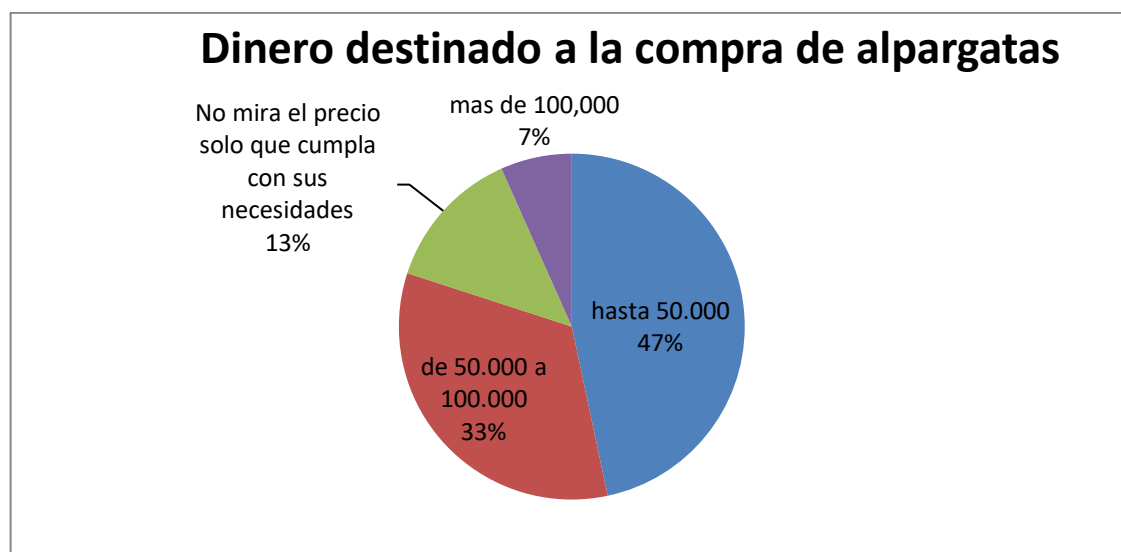
La segunda opción en tener más votación fue la opción b., que indica que compran calzado cada cuatro meses es decir 3 veces por año. En tercer lugar, la opción de cada dos meses es decir 6 veces por año arrojando un total de 20 personas con un 13%. Y en último lugar la opción de otros con un total de 10 personas con un porcentaje del 6%. Como se puede concluir las personas compran calzado solo dos veces por año principalmente según algunas opiniones de los encuestados por la situación económica del país.

7) ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por unas alpargatas de lona en promedio?

Tabla 10. DINERO DESTINADO A LA COMPRA DE ALPARGATAS

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
hasta 50.000	70	47%
de 50.000 a 100.000	50	33%
No mira el precio solo que cumpla con sus necesidades	20	13%
más de 100.000	10	7%
TOTAL	150	100%

Gráfica 8. DINERO DESTINADO A LA COMPRA DE ALPARGATAS



Análisis: Esta pregunta es muy importante para el proyecto y su viabilidad ya que permitirá conocer el precio más apropiado que las personas tienen destinado para la compra de este producto. Con el análisis de estos resultados se puede llegar a obtener un precio base o una guía muy importante para identificar el precio que más aceptación tendría entre el mercado.

En primer lugar, un total de 70 personas equivalente a un 47% informan que destinarían hasta \$50.000 pesos para este producto. En segundo lugar 50 personas optaron por la opción b, con un porcentaje de 33% que dicen que gastarían de 50.000 a \$100.000 pesos en la compra de este producto. En tercer lugar, las personas que votaron porque no miran el precio solo que cumpla con sus necesidades y esto arroja un total de 20 personas equivalente a un 13% de un total de 150 personas encuestadas.

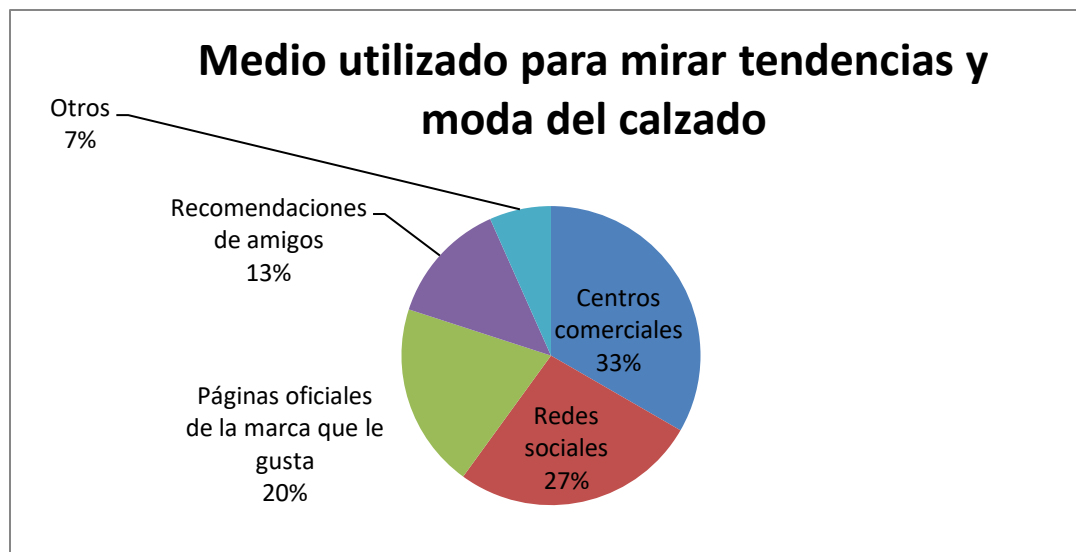
Y, por último, las personas que votaron por la opción c. que indica que gastarían más de \$100.000 con 10 personas y un equivalente al 7%. Como se puede analizar el precio más viable para la factibilidad del proyecto y que recibiría mayor aceptación según los datos arrojados por la encuesta es que el precio final del producto no supere los \$50.000 pesos.

8) ¿Cuál es el medio que más utiliza para mirar las tendencias del calzado?

Tabla 11. MEDIO PARA INFORMARSE DE LAS TENDENCIAS DEL CALZADO

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Centros comerciales	50	33%
Redes sociales	40	27%
Páginas oficiales de la marca que le gusta	30	20%
Recomendaciones de amigos	20	13%
Otros	10	7%
total	150	100%

Gráfica 9. MEDIO MÁS UTILIZADO PARA MIRAR LAS TENDENCIAS Y MODA DEL CALZADO



Análisis: El resultado que en primer lugar está la opción c. que hace referencia a que la principal vitrina por la cual las personas miran las tendencias y lo que está de moda en el calzado es por medio de los locales comerciales ubicados en los centros comerciales de la ciudad, arrojando un total de 50 personas para un porcentaje del 33%, en segundo lugar la opción a., que señala a las redes sociales como principal fuente de información de la moda, con un total de 40 personas para un 27% por ciento.

En tercer lugar, se puede analizar por medio de esta gráfica que se halla la opción b., que favorece a las páginas oficiales de la marca en cuestión con un total de 30 personas para un 20% del gráfico. En cuarto lugar, la opción d. que informa que son las recomendaciones de amigos las que ayudan a informar de lo que está a la moda con un total de 20 personas y un porcentaje del 13%.

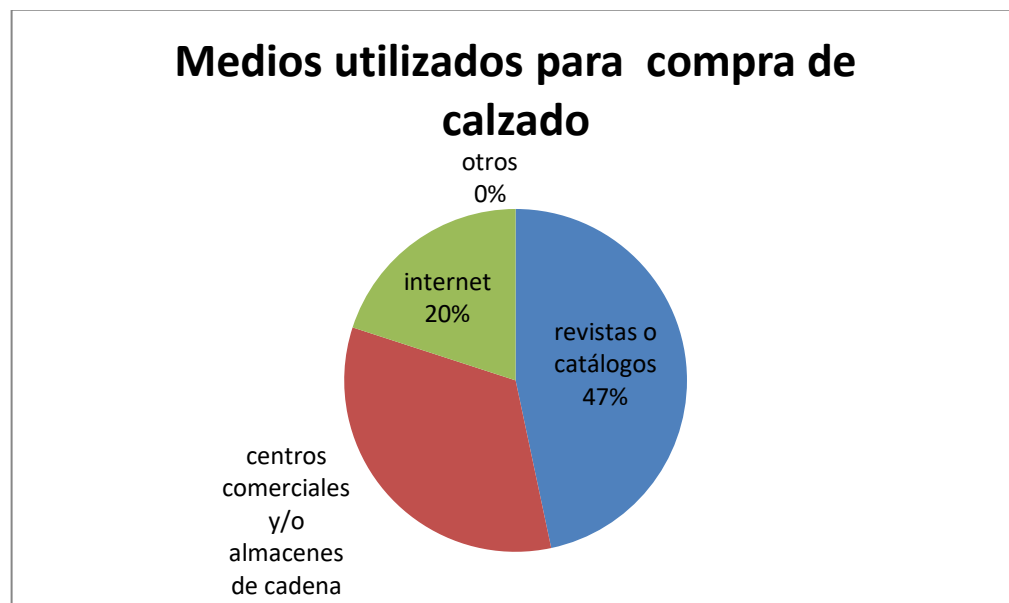
En último lugar se encuentra la opción e. que indica como respuesta otros, arrojando un total de 10 personas con un porcentaje del 7%. De esta gráfica se puede concluir que son los centros comerciales las principales vitrinas de moda que los posibles clientes utilizan para mirar lo que está a la vanguardia y lo que pueden llegar a comprar.

6) ¿Qué medios utiliza a la hora de comprar su calzado?

Tabla 12. MEDIOS UTILIZADOS PARA LA COMPRA DE CALZADO

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
revistas o catálogos	70	47%
centros comerciales y/o almacenes de cadena	50	33%
internet	30	20%
otros	0	0%
total	150	100%

Gráfica 10. MEDIOS UTILIZADOS PARA REALIZAR SUS COMPRAS DE CALZADO



Análisis: En esta opción: conocer cuál es el medio más utilizado por las personas para realizar sus compras de calzado. En primer lugar, se evidencia que la opción más utilizada es las revistas o catálogos con un total de 70 personas para un 47%, según la información recogida este ítem fue el más votado debido no solo a la facilidad para adquirir y encontrar estos catálogos, ya sea con compañeros de trabajo, vecinos entre otros, sino también por las facilidades de pago que se dan por medio de estos catálogos.

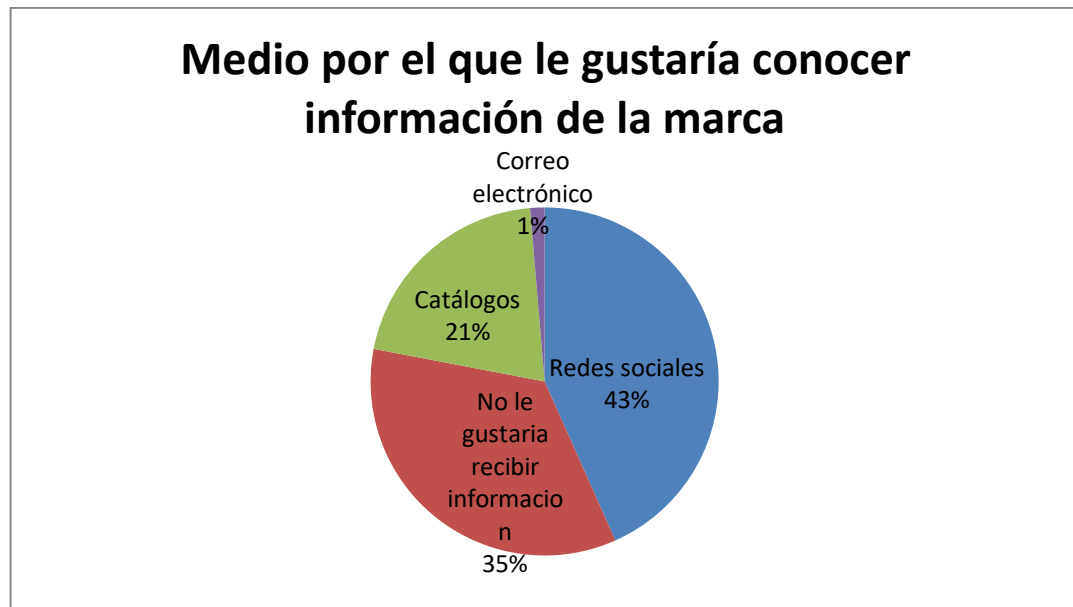
En segundo lugar, encontramos la opción a. referente a los centros comerciales encontrando que un total de 50 personas con un equivalente al 33% compran el calzado en estos sitios. En tercer lugar, se encuentra la opción c. que coloca al internet con un total de 30 personas para un 20%, esta opción tiene mucho potencial, pero las personas aún siguen desconfiando de esta vía virtual para realizar las compras debido a que se tiene el miedo a los fraudes virtuales y a la mala utilización de la información de las personas. En cuarto lugar, está, la opción otros que no arrojó resultados ya que ninguna persona voto por esta opción.

10) ¿Por qué medio le gustaría recibir información acerca de la marca?

Tabla 13. MEDIO MÁS APROPIADO PARA RECIBIR INFORMACIÓN DE LA MARCA

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Redes sociales	65	43%
No le gustaría recibir información	52	35%
Catálogos	31	21%
Correo electrónico	2	1%
Total	150	100%

Gráfica 11. MEDIO POR EL QUE LE GUSTARÍA CONOCER INFORMACIÓN DE LA MARCA



Análisis: Como primera opción en la gráfica se observa que son las redes sociales las que se encuentran a la cabeza con un total de 65 personas para un 43%. Como se observa las redes sociales no solo siguen siendo uno de los mejores canales de venta sino también de promoción y publicidad del mercado hoy en día.

En segundo lugar, está la opción d, que indica que no le gustaría recibir información de la marca, para este ítem, las redes y los medios electrónicos son una gran plataforma para impulsar un producto, también se puede analizar que las personas están en algunos casos muy saturadas de información y de productos por todas las redes y medios de comunicación, es por esto, que esta opción fue muy aceptada por las personas con un total de 52 personas para un 35%.

Para el tercer lugar encontramos la opción c. que indica que son los catálogos los escogidos por las personas para acceder a información de la marca, un total de 31 personas para un 21% toma esta opción como la más favorable para ellos.

En cuarto y último lugar el correo electrónico, medio que en sus inicios fue uno de los motores más importantes para dar a conocer una empresa, producto u otros. Se identifican a 2 personas con un porcentaje del 1%.

2.4.3 Estimación de la demanda. En la ciudad de Bucaramanga las mujeres y los hombres entre los 15 y los 80 años tienen un promedio de consumo de 3 pares al año, según la información recogida en la pregunta número 2 de la encuesta en la que se pregunta con qué frecuencia compra usted calzado al año, esto se puede evidenciar en el siguiente análisis:

Tabla 14. PROMEDIO DE PARES AL AÑO.

RESPUESTA	PROMEDIO DE PARES	HOMBRES Y MUJERES ENCUESTADOS	CANTIDAD ADQUIRIDA	PROMEDIO TOTAL PARES AL AÑO
CADA 2 MESES	6	3	18	
CADA 4 MESES	3	5	15	
CADA 6 MESES	2	7	14	
OTROS	1	1	1	
TOTAL		16	48	3

Para poder determinar la demanda efectiva se debe realizar una segmentación de acuerdo a la información obtenida en los puntos 10 y 11 de la encuesta., de la siguiente forma: de las 404.887 personas que conforman el mercado objetivo y de las cuales compraría a la fábrica de alpargatas de lona con diseños novedosos (se multiplica por el porcentaje) x la frecuencia de compra de las alpargatas de lona.

Tabla 15. TOTAL DEMANDA EFECTIVA.

Mercado objetivo	Porcentaje de compra de la nueva fábrica de alpargatas	Promedio de compra de pares al año de alpargatas	Total demanda efectiva
404.887	94%	3	1.141.781

2.4.4 Proyección de la demanda. Para poder determinar el método que mejor se ajuste a la estimación del pronóstico de la demanda, es necesario antes tener en cuenta ciertos factores que pueden llegar a incidir de manera positiva en el incremento de la misma, alguno de estos factores son:

Como primera estancia se tomó en cuenta el rango de edades a partir de 15 años ya que desde esa edad se considera que los jóvenes ya en su mayoría escogen su calzado con total independencia, y además cuentan con más solvencia económica por ahorros o dinero que ellos mismos reúnen, y en segundo lugar el otro factor que puede llegar a incidir de manera positiva es la propia tipología del negocio al incursionar en un mercado virtual, y en tercer lugar se escogió este rango de edad pensando en que las personas de la tercera edad por problemas médicos o sencillamente por comodidad utilizan mucho este tipo de calzado.

Estos factores mencionados a continuación pueden llegar a incrementar la demanda, por lo que se puede llegar a mantener un plus para las expectativas del proyecto. Pero a pesar de estos factores el autor decidió mantener la demanda efectiva ya calculada y a partir de ahí utilizar el método de crecimiento poblacional considerando que su mercado objetivo difícilmente va a cambiar en el tiempo.

Tabla 16. PROYECCIÓN DE LA DEMANDA, CANTIDAD DE MUJERES Y HOMBRES EN LA CIUDAD DE BUCARAMANGA ENTRE LOS 15 Y 80 AÑOS

Hombres y mujeres en el año 2005 en Bucaramanga	Hombres y mujeres en el año 2015 en Bucaramanga	Total aumento en 10 años
748.608	870.944	122.336

Como se observa para el año 2015 en la ciudad de Bucaramanga y la población total entre hombres y mujeres en el rango de edades de 15 a 80 años era de 748.608 personas, para el año 2015 la población aumentó a 870.944 es decir aumentó en un total de 122.336 personas mujeres y hombres entre los 15 y los 80 años en la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana que son los municipios de Girón, Floridablanca y Piedecuesta. Para encontrar la tasa promedio de crecimiento anual se utiliza la siguiente fórmula.

Tabla 17. FICHA TÉCNICA.

Pn	Población para el año 0	870.944
Po	Población inicial (año base)	748.608
N	Número de años transcurridos	10
r	Tasa de crecimiento anual	1.52%

La población del año base es dada por el censo inicial en el año de 2005 y como año cero se va a tomar el 2015, una vez hallada la tasa de crecimiento anual que fue de (1.52% anual) se aplica este incremento año a año hasta donde se quiera proyectar.

Tabla 18. PROYECCIÓN DE LA DEMANDA.

AÑO	CÁLCULO	DEMANDA PROYECTADA
2016		2.456.062
2017	(2.456.062*1.52%)	2.493.394
2018	(2.493.394*1.52%)	2.531.293
2019	(2.531.293*1.52%)	2.569.768
2020	(2.569.768*1.52%)	2.608.828
2021	(2.608.828*1.52%)	2.726.747
2022	(2.726.747*1.52%)	2.768.193
2023	(2.768.193*1.52%)	2.810.269

2.5 OFERTA O COMPETENCIA

No fue posible aplicar encuesta directa a los competidores, debido a que los gremios del calzado son particularmente celosos en compartir este tipo de información. Debido a esto se hizo necesario realizar una investigación a través de fuentes secundarias, como documentos públicos, publicidad, artículos y opiniones de terceras personas conocedoras y pertenecientes al gremio.

2.5.1 Necesidades de información. El estudio de la oferta se va a realizar en la ciudad de Bucaramanga.

- Identificar que empresas ofrecen calzado en Bucaramanga para damas y caballeros en la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana.
- Determinar cuál sería la competencia directa que ofrecen producción y comercialización de alpargatas.

- Cuantificar los diferentes precios que están manejando los productores y comercializadores locales de alpargatas y parecidos.
- Determinar cuáles serían los aspectos más importantes al seleccionar un par de alpargatas para dama o caballero.

2.5.2 Ficha técnica. No aplica por no tratarse en fuentes primarias sino de fuentes secundarias.

2.5.3 Tabulación y presentación de resultados de la oferta. No aplica por no tratarse en fuentes primarias sino de fuentes secundarias.

2.5.4 Análisis de la situación actual de la competencia. Según un informe realizado en la actualidad existen en el departamento de Santander aproximadamente 15 mil empresas de calzado registradas en la cámara de comercio de Bucaramanga y que se encuentran legalmente constituidas, también hay que especificar que pertenecen al subsector 6 que corresponde: re curtido de cueros, fabricación de calzado, fabricación de artículos de viaje, maletas, bolsos de mano, artículos similares, fabricación artículos de talabartería, guarnicionería, adobo y teñido de pieles, de las cuales el 58% corresponde a la producción de calzado para dama.¹⁶

Para poder realizar un mejor análisis de la competencia se realizó el benchmarking, que es una herramienta que permite llevar a una empresa a conseguir mejor rendimiento, efectividad y competitividad ya que realiza una comparación de su

¹⁶ CÁMARA DIRECTA. Sistema de información. [en línea]. [Citado: 23 septiembre 2015]. Disponible en internet: <http://www.camaradirecta.com/secciones-institucional-317-s/sistemas-de-informacion.htm>

empresa con la competencia y de esta forma permite tener un modelo para identificar que se puede hacer de igual forma y mejorar dentro de la organización.

A continuación, se eligen tres de las empresas más representativas por posicionamiento, innovación, tamaño y además comparten el mismo mercado objetivo.

Tabla 19. EMPRESAS DE CALZADO MATRIZ DOFA

NOMBRE DE LA EMPRESA	DIRECCIÓN	ACTIVIDAD
CALZADO NIKO SPORT	Calle 23 No 10-08	Venta de calzado para niña, dama, niño. Punto de fábrica no almacén.
ALPARGATAS PERA	Carrera 2 No 5-59 pamplona (Colombia)	Venta de calzado alpargatas niño, niña, dama y caballero en todas las edades. Punto de fábrica pamplona y almacenes de la marca en Bucaramanga, redes sociales. (Principal competencia)
INDUSTRIAS BRUJILDA	Cra 30 No 34-24	Fabricación y venta de calzado con especialidad en alpargatas, para niña y dama.

Tabla 20. MATRIZ DOFA DE LA COMPETENCIA

COMPETENCIAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
CALZADO NIKO SPORT	*Demora en los tiempos de entrega de pedidos debido a poco capital de trabajo. *Los clientes a veces se quejan porque los colores o tonalidades en algunos casos no son los mismos a los presentados en las muestras. (Materia prima se agota). *Falta de capital para inversión en suficiente materia prima para manejar un stop de productos más necesarios como suelas, pegante, cueros y demás. *Falta de capital de trabajo para pago de empleados.	*Alta oferta de mano de obra en el sector y a buen precio. *Posibilidad de exportación por el reconocimiento del calzado de Santander en otros países. *Abarcar todo el oriente colombiano.
ALPARGATAS PERA	*Largos tiempos de espera para la llegada del calzado. *El pago se debe realizar por adelantado sin haber recibido el producto. *No realizan devoluciones por cambios en tallaje.	*Cubrir el mercado de calzado en el oriente colombiano. *Posibilidad de exportar por medio de las redes sociales ya que pueden llegar a cualquier parte del mundo.

	*Falta de oferta de mano de obra calificada.	
CALZADO BRUJILDA	*Falta de diversidad y frescura en los estilos ya que sus colecciones se caracterizan por usar diseños unicolores y casi siempre en el mismo material. *No se utiliza publicidad y no explotan las redes sociales.	*Diversificar líneas de comercialización. *Cubrir el mercado de calzado en el oriente colombiano. *Posibilidad de exportar ya que son una empresa de mucha tradición y tiempo en el mercado.
COMPETENCIAS	FORTALEZAS	AMENAZAS
CALZADO NIKO SPORT	*Gran número de clientes en su base de datos debido a su larga trayectoria en el mercado. *Reconocimiento de la marca a nivel local, y a nivel nacional ya que ha realizado negocios con grandes almacenes de cadena como CALZADO BUCARAMANGA Y GASOLINA EXTRA, que cuentan con locales en todo el país.	*Actual situación económica del país. *Competidores extranjeros con bajos costos en el país, debido a los tratados de libre comercio que tienen en riesgo al sector de calzado en Santander y en el resto del país, principalmente por la entrada del calzado chino. *Publicidad muy ingeniosa e innovadora que inundan las

	*Precios bajos a una excelente calidad.	redes sociales de manera creativa.
ALPARGATAS PERA	*Gran manejo de las redes sociales. *Muy innovadores a la hora de darse a conocer y hacerse promoción. *Empresa con sentido social. *Infraestructura ya que cuentan con varias sedes a nivel nacional.	*Actual situación económica del país. * Ubicación del sector no comercial si no residencial. *Competidores extranjeros con bajos costos en el país, debido a los tratados de libre comercio que tiene en jaque al sector de calzado en Santander y en el resto del país, principalmente por la entrada del calzado chino.
CALZADO BRUJILDA	*Larga trayectoria en el mercado. *Poseen gran stock de materia prima, buen manejo de inventarios. *Venta de artículos complementarios para el calzado como bolsos, correas, billeteras y accesorios.	*Actual situación económica del país. *Competidores extranjeros con bajos costos en el país, debido a los tratados de libre comercio que tiene en jaque al sector de calzado en Santander y en el resto del país, principalmente por la entrada del calzado chino. *Empresas de calzado mucho más competitivas.

Fuente: Pagina web de las empresas y visitas a las empresas.

Se realiza a continuación una tabla en la que se podrá analizar de mejor forma la competencia en el sector representada por las tres fábricas que se escogieron anteriormente.

Tabla 21. MATRIZ BENCHMARKING

Factor	Empresas evaluadas			Total
	Calzado Niko Sport	Alpargatas Pera	Calzado Brujilda	
Tecnología	2	2	1	5
Trabajo artesanal	3	3	2	8
Uso del cuero	1	1	2	4
Variedad de artículos	3	3	2	8
Punto de fabrica	2	2	2	6
Punto de venta	3	3	1	7
Precios	3	1	2	6
Productos personalizados	1	2	1	4
Mercado virtual	1	2	1	4
Servicio postventa	2	1	1	4

Para la interpretación de la matriz se debe considerar lo siguiente:

La puntuación oscila entre 1 y 3 siendo 1 el de menor peso y 3 el de mayor impacto.

Los factores designados son los más relevantes en esta fase del proyecto, a determinación de su autor. Se tienen en cuenta con mayor importancia, los factores cuyos totales tiendan a los extremos, es decir a 3 o a 9. Si el total tiende a 9 significa una fortaleza común y se tendrá en cuenta para poder competir en igualdad de

condiciones. Si por el contrario el total tiende a 3 representa una oportunidad a analizar, dada por las debilidades de los competidores.

TRABAJO ARTESANAL: Dentro de las tres empresas este ítem representa un factor muy importante a la hora de realizar sus diseños y estilos de cada una de sus colecciones. Aunque una de ellas cuenta con una muy buena tecnología, la mayoría de sus adornos y estilos son hechos de manera artesanal, dentro de la misma fabrica. Este factor es relevante a la hora de la constitución de la nueva empresa y va a ser un objetivo a seguir en la misma.

VARIEDAD DE ARTÍCULOS: Dos de las tres fábricas escogidas tienen estos ítems como una de sus principales armas a la hora de competir con las demás empresas. Al lanzamiento de cada una de sus colecciones que son hasta más de 3 veces por año, se puede observar una gran variedad de diseños, colores, variedad de materiales, accesorios y demás. El factor innovación aplica mucho para los diseños, no solo juega el material, sino también los colores, los accesorios y la fusión entre calzado y sus accesorios.

PUNTO DE VENTA: El punto de venta o lugar donde se realiza la venta hoy en día es muy importante ya que para las personas el confort, la elegancia y las buenas experiencias a la hora de realizar sus comprar son muy recordadas para regresar a ese almacén donde sintió el confort y el valor agregado a su compra. Calzado Brujilda y Alpargatas Pera tienen unos locales muy acogedores y hermosos; más que todo en el caso de Alpargatas Pera, ya que sus locales son divertidos y frescos a la vista.

PUNTO DE FÁBRICA: Las tres fábricas están ubicadas estratégicamente cada una con diferentes causas u oportunidades encontradas. Calzado Nico tiene su fábrica en el norte más específicamente en el barrio Kenedy, debido a que allí se puede encontrar gran oferta de mano de obra calificada y a muy buen precio. Adicional a

esto es un barrio estrato 1 que cuenta con servicios públicos muy económicos y amplias casas fácilmente adecuables para fábricas de calzado. En el estudio técnico se va a definir cuál va a ser la ubicación de la empresa.

PRECIO: Este ítem es importante y en él se puede analizar que las tres empresas manejan unos precios muy competitivos con una muy alta calidad e innovación en sus productos. Con la situación actual del país y según los estudios que se realizaron y los datos que arrojó la encuesta que se realizó para obtener la demanda, cada vez más es menor la cantidad de zapatos que la gente compra al año, y cada vez es menos la cantidad asignada para el gasto en esta prenda de vestir.

2.6. DEMANDA POTENCIAL INSATISFECHA

Se puede afirmar que la oferta de calzado en la ciudad de Bucaramanga, que está en manos no solo de productores locales sino también de nacionales, y aun otro factor muy importante, el contrabando. Satisface plenamente las necesidades del consumidor. También se debe tener en cuenta las estables condiciones socioeconómicas de la ciudad y por tratarse de una prenda que ampara una necesidad que hoy por hoy se considera básica, se puede calificar como plenamente cubierta desde este punto de vista.

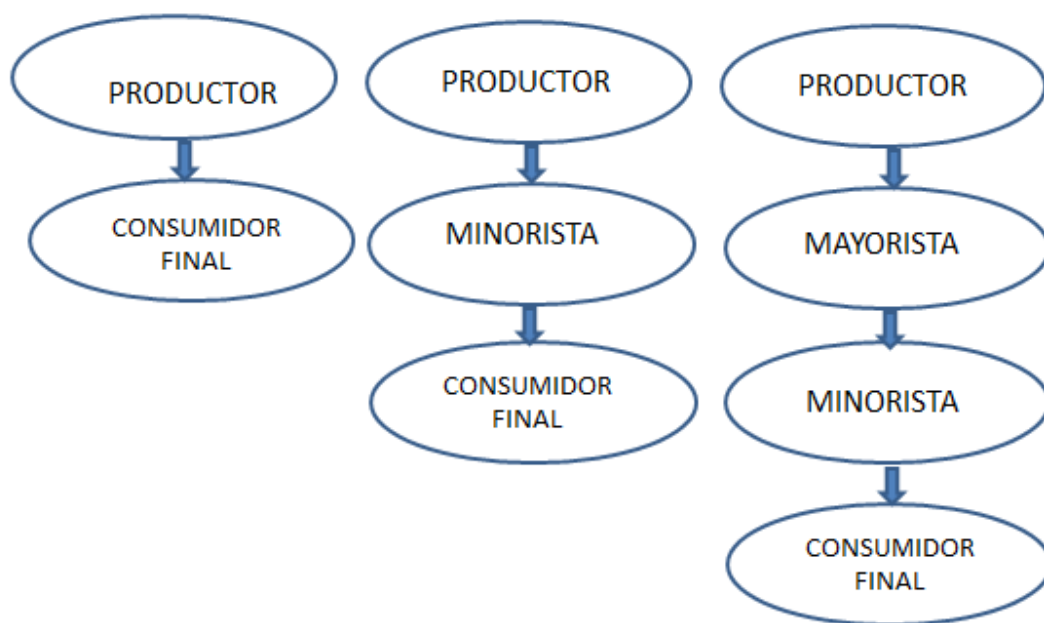
Bajo este contexto la nueva empresa entraría a competir directamente en un segmento altamente demarcado y con las empresas ya posicionadas que lo lideran. No obstante apreciaciones establecidas en la encuesta, permiten pronosticar una gran oportunidad basada en el factor diferenciador o valor agregado que brinda la empresa al permitir accesibilidad en la creación de su preferencia por parte del consumidor.

Por otra parte, la demanda potencial conformada por mujeres de 80 años en adelante y las menores de 15, podrán tener acceso al producto en forma relativa. Se pueden prever más expectativas en el potencial mercado del área metropolitana y el mercado virtual como ya se ha mencionado anteriormente.

2.7. CANALES DE COMERCIALIZACIÓN

2.7.1 Estructura de los canales de comercialización.

Ilustración 3. ESTRUCTURA DE LOS CANALES ACTUALES



2.7.2 Ventajas y desventajas de los canales actuales.

2.7.2.1 Ventajas. La ventaja de tener un canal directo es que el producto llega más rápido y de forma más segura al consumidor final, reduciendo en algunos casos costos, y así el fabricante logra mejorar sus ganancias.

Este sistema es muy recomendado para las empresas nuevas, pues permite controlar con mayor precisión los precios y las nuevas oportunidades que se presentan en el mercado.

-La ventaja de un canal medio es que el producto puede empezar a expandirse por diferentes lugares y de una forma muy rápida logrando un posicionamiento en el mercado a nivel nacional.

-La ventaja de un canal largo es que la compañía tiene la posibilidad de expandirse a nivel internacional si es que esto está dentro de sus objetivos. Además, también de analizar la posibilidad de emplear un sistema de marketing como por el ejemplo el vertical entre otros.

-Con cada nuevo canal, la compañía logra ampliar sus ventas y su cobertura de mercado y de esta forma también obtiene oportunidades de ajustar sus productos y servicios a las necesidades específicas de diversos segmentos del cliente.

2.7.2.2 Desventajas. La desventaja de un canal directo es la falta de espacio para ofrecer una excelente atención al cliente, además de las pocas zonas que pueden alcanzar para distribuir el producto.

-La desventaja que se encontró para un canal largo es que los miembros que la conforman en cualquier momento se pueden desviar de las metas, funciones y objetivos de la empresa.

-La desventaja de un sistema multicanal es que son muy difíciles de controlar.

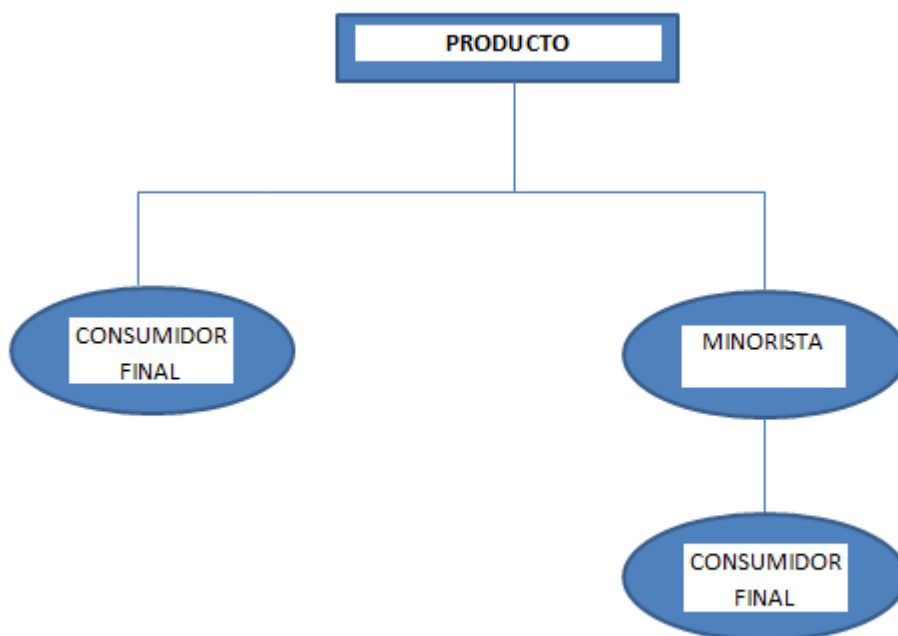
2.7.3 Selección de los canales de comercialización. Para la elección e implementación de los canales de comercialización, de acuerdo con la tipología del negocio es necesario tratar de ligar íntimamente estos canales, para que de esta forma la experiencia del cliente sea de su total agrado y como siempre se ha mencionado se pueda llevar una buena experiencia con la marca en todo el proceso o interacción que el cliente tenga con nosotros sin importar que dicha experiencia sea presencial o virtual.

La empresa pretende comercializar sus productos de forma directa al consumidor, en sus inicios se realizará a través de dos canales uno físico y una plataforma virtual. Para cumplir con este objetivo es necesario adecuar un local comercial, que cumpla con las exigencias del proyecto como atención y asesoría especializada en un ambiente agradable e inspirador, y lograr que el cliente en ningún momento se sienta presionado para hacer sus elecciones. También se quiere lograr que dicho local logre brindar seguridad, comodidad y confianza a nivel general.

Adicionalmente se quiere crear una tienda virtual que transmita la misma sensación inspiradora y simultáneamente genere el mismo nivel de confianza.

Posteriormente se quiere incursionar en otras ciudades por medio de minoristas, y lograr de esta manera expandirse a nivel nacional y lograr cubrir las condiciones y oportunidades del mercado.

Ilustración 4. CANAL DE COMERCIALIZACIÓN



2.8 PRECIO

2.8.1 Análisis de precios de la competencia.

Tabla 22. PRECIO PROMEDIO DE CALZADO PAR DE ALPARGATAS DE LA COMPETENCIA

PRODUCTO	MARCA	PRECIO
Alpargata plana con combinación de colores clásicos	Niko sport	\$60.000

Alpargatas para dama en plataforma tipo boca de pescado	Alpargatas pera	\$75.000
Alpargatas clásica unisex	Industrias Brujilda	\$55.000

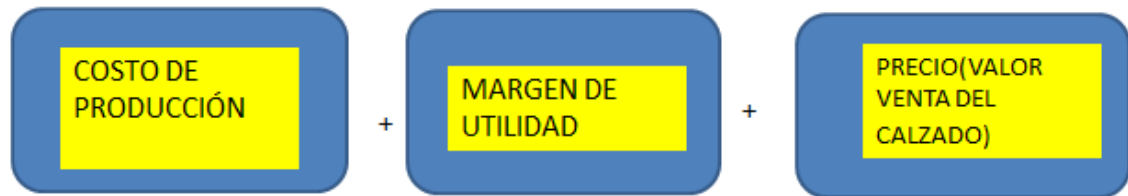
2.8.2 Estrategias de fijación de precios. La estrategia que se quiere conseguir en alpargatas DEJANDO HUELLA es fijar inicialmente un precio muy asequible, y de esta forma poder penetrar más fácilmente en el mercado con rapidez y profundidad, buscando obtener con estos precios bajos una gran cantidad de compradores y conseguir rápidamente una buena participación en el mercado, puesto que el gran volumen de ventas da como resultado la baja de los costos, lo que permitiría ampliar el margen de utilidades.

Se mantiene la estrategia de los precios bajos para incursionar en el mercado, estos se fijarán según la referencia del producto, y para poder ajustar se va a utilizar la fijación de precio promocional y de esta forma incrementar las ventas a corto plazo, y lograr mantener estable la producción durante todo el año. Para poder lograr esta estrategia se han tenido en cuenta factores como:

2.8.2.1 Factores internos. Los costos de materia prima para la elaboración del producto que serán variables y también se tendrán en cuenta los costos fijos, tales como los gastos de personal, luz, entre otros.

Se presenta a continuación la representación gráfica de la estrategia para conseguir fijar el precio.

Ilustración 5. FACTORES INTERNOS



2.8.2.2. Factores externos. Los factores externos, inciden en las empresas manufactureras, aunque estas consuman materias primas netamente nacionales el sector de calzado en la ciudad de Bucaramanga se ha visto históricamente afectado debido a las diversas crisis económicas a nivel regional, nacional y mundial. A continuación, se mencionan los factores que en la actualidad son los más destacados:

- El contrabando.
- Subfacturación de productos asiáticos.
- La informalidad.

2.9 PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN

2.9.1 Objetivos. Promover y dar a conocer la marca mediante una serie de lanzamientos en diferentes partes de la ciudad.

- Informar la oferta de calzado que se tiene en alpargatas a precios muy asequibles bajo las bondades del uso de materias primas de la mejor calidad, y una mano de obra calificada.

- Posicionar la marca en el mercado persuadiendo a nuestros clientes mediante una serie de comunicaciones agresivas de una nueva marca de calzado elegante, moderno, fresco, innovador entre otros.
- Hay que recordar que el producto sea fácil de identificar mediante su logotipo y lema que van a ser muy promocionados en las campañas publicitarias.

2.9.2 Logotipo. Se ha estipulado que el logotipo de la empresa este conformado por:

Lleva la imagen de una mascota (perro) para identificar que estamos contribuyendo con la labor social

-Delante de esto encontramos que lleva la imagen de la bandera de Colombia y los colores que la identifican, queriendo lograr una calidez y una identificación por el hecho de ser colombianos y de impulsar una marca propia y netamente en este caso santandereana, queriendo motivar la compra del producto nacional y de esta forma apoyar a crear país.

-Por último, en letras que combinan con los colores de la bandera nacional de Colombia se encuentra el nombre de la empresa que atraviesa esta bandera. Este nombre de la compañía también se creó teniendo en cuenta el principal objetivo del autor del proyecto que es el de dejar huella por medio de un proyecto hecho de corazón, con las ganas y el entusiasmo que identifica las personas santandereanas.

Ilustración 6. LOGOTIPO



2.9.3 Slogan. Para el slogan de la empresa se quiso tener una frase corta, pero que genere recordación y una sensación de cumplimiento y de confianza para los clientes.

“DEJANDO HUELLA EN CADA PASO”

Dejando huella en cada paso hace referencia a la promesa que la empresa les entrega a sus clientes de marcar tendencia, de dejar su marca donde quiera que vaya, con un calzado innovador no solo en su diseño, sino en sus colores, materiales entre otros. Con esto se quiere lograr salir un poco de lo repetitivos o parecidos que pueden llegar a ser el slogan de las demás empresas.

2.9.4 Análisis de medios. Los medios más comunes usados en el sector de calzado son los masivos, tales como prensa, radio, revistas en general. Sin embargo está demostrado que estos medios son altamente costosos y tiene hoy en día muy poca aceptación y efectividad.

Es por esto que se utilizarán medios que vayan directamente al mercado objetivo, que sean muy aceptados y además utilizados hoy en día como son las redes

sociales (Facebook, Instagram, Snapchat, entre otros). También se utilizará el envío de información a través de correo electrónico o catálogos publicitarios.

Por contar con recursos limitados se eligió trabajar con medios directos que lleguen específicamente a los clientes potenciales de la propuesta de calzado

“ALPARGATAS DEJANDO HUELLAS”.

2.9.5 Selección de medios. Televisión: Tiene una excelente cobertura de mercados masivos, se logra una imagen atractiva a los sentidos de los posibles clientes, pues muestra imágenes, sonidos y mensajes que quedan grabados en la mente de los espectadores. Y como desventaja están los altos costos y la falta de selectividad del público.

Periódicos: Como ventaja de este medio de comunicación, está la credibilidad que tienen muchos de los diarios en Bucaramanga y en Colombia, se logra una muy buena cobertura del mercado local. Dentro de las desventajas podemos encontrar la vida tan corta de esta herramienta puesto que es diario. Entre los posibles periódicos a utilizar se quieren lograr convenios con periódicos que no cobren al público por su adquisición o cuyo costo sea muy bajo.

Publicidad al aire libre: Se va a utilizar también este medio puesto que es muy económico, tiene buena cobertura en el mercado nacional, es un medio flexible. La desventaja que se encuentra es que no hay selectividad de la audiencia.

Internet: Dentro de sus ventajas podemos encontrar que es un medio muy económico, se logra una alta selectividad del público, logra un impacto inmediato, tiene una cobertura muy grande. La desventaja es que son las personas las que controlan la exposición.

Catálogos: Se buscará lograr un convenio con alguna empresa o comercializadora de productos por vía catálogo que nos permita realizar la pauta de nuestros productos dentro de su catálogo comercial. Dentro de sus ventajas esta la credibilidad y el prestigio de muchas comercializadoras en Santander, su larga vida, y la opción de que muchas personas pueden leer el mismo ejemplar una y otra vez. Su parte negativa es que para pautar en muchos casos los costos suelen ser muy elevados.

Radio: Tiene muy buena aceptación local, su principal desventaja y la mayor es que no se pueden presentar diseños, o mostrar el producto ya que solo es audio y dependiendo del lugar donde se encuentren en su gran mayoría las personas escuchan este tipo de publicidad o anuncios a medias.

Correo electrónico: La gran mayoría de personas revisan muy periódicamente su correo, ofreciendo la posibilidad de abarcar una gran parte del mercado por este medio. La desventaja es la elevada saturación de publicidad y campañas que ya las personas no quieren ver debido a que en muchas ocasiones generan malestar por la congestión que causan en sus correos electrónicos que en la mayoría de los casos son utilizados principalmente para recibir información del trabajo y cosas importantes. Ya no cuenta con mucha aceptación entre las personas.

2.9.6 Estrategias publicitarias. El objetivo de estas estrategias es principalmente el de ampliar la participación del mercado, logrando que los clientes conozcan la empresa, la marca, sus productos, su historia, sus opciones y alternativas en el mercado actual. Para ello por medio de las redes sociales se realizarán campañas constantemente y promociones relámpago ofreciendo descuentos del 5%, 10% y hasta el 15% de compra por este medio en momentos y ocasiones especiales que se harán saber a nuestros clientes con anticipación.

2.9.7 Presupuesto de publicidad y promoción.

2.9.7.1 De lanzamiento. Tarjetas de presentación: Se diligencia la información más importante de la empresa y de contacto, para de esta forma generar oportunidades de negocio. Sirve para abrir la posibilidad de que el futuro cliente tenga acceso a información que le permita conocer los diseños, la marca, la ubicación entre otros.

***Volantes:** Es un medio publicitario bastante económico con la posibilidad de hacer el primer contacto con el cliente, y de dejarle una muy buena imagen de la empresa. Este medio generalmente genera muy buenos resultados.

***Pagina web:** Es un documento o información que se da por medios electrónicos que ofrece una gran velocidad en la información, es un medio que se considera global, masivo, que está siempre disponible en casi cualquier lugar del mundo, y que amplía las oportunidades de negocio.

Tabla 23. PUBLICIDAD DE LANZAMIENTO

PUBLICIDAD DE LANZAMIENTO	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Tarjetas de presentación (1.000)	\$100	\$100.000
Página web	\$1.200.000	\$1.200.000
Pasa bocas	\$1.000	\$500.000
Volantes (1.000)	\$50	\$50.000
Evento del lanzamiento	\$3.000.000	\$3.000.000
	Total	\$4.850.000

2.9.7.2 De operación. En el punto de venta propia que va a estar ubicado en Girón, dentro de la fábrica y en los stands con los que se participen en ferias, el concepto de exhibición será el mismo, basados principalmente en temas de la cultura y el folclor colombiano, en paredes y en las estanterías. Y el mobiliario será en la mayoría de las veces en los colores de la bandera de Colombia.

Es importante aclarar que el punto de venta y la ubicación de la fábrica como ya se va a especificar más adelante, se debe a los costos, y a la facilidad de obtener mano de obrar calificado cercana al lugar escogido. Ya que se considera a Girón como un punto estratégico debido a los bajos costos en los servicios públicos, la facilidad de transporte para los empleados entre otros aspectos que se consideraron vitales para realizar esta decisión.

Se quiere utilizar cuadros que contengan fotografías de personas del común, y de personalidades utilizando el producto. Se van a utilizar exhibidores totalmente impresos en material rígido que muestren el producto en toda su diversidad y para todas las ocasiones en que se puede llevar sin perder la elegancia y el buen vestir. De igual forma se utilizarán anuncios promocionales en temporadas que se consideran bajas.

***Catálogos:** Las necesidades de comunicación de las empresas cambian de acuerdo con el mercado y al tipo de producto que quiera comercializar, pero algo que todos tienen en común es la necesidad de contar con piezas de comunicación de alta calidad y por sobre todo con un fuerte impacto, y el catálogo es uno de ellos.

***Pauta en revista:** Un medio donde la publicidad se integra plenamente, donde el lector encuentra afinidad de opinión, de gustos y tendencias, además permite explicar y ampliar la información de gran interés.

Tabla 24. PUBLICIDAD DE OPERACIÓN

PUBLICIDAD DE OPERACIÓN	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL MENSUAL
Tarjetas de presentación 1.000	\$100	\$100.000
Mantenimiento página web	\$150.000	\$150.000
Volantes 500	\$50	\$25.000
Catálogos 700	\$1.300	\$910.000
Pauta de revista	\$400.000	\$400.000
	Total	\$1.585.000

3. ESTUDIO TÉCNICO

3.1. TAMAÑO DEL PROYECTO

3.1.1. Descripción del tamaño del proyecto. El tamaño del proyecto se define como la cantidad de pares de alpargatas a producir en el periodo de un mes, teniendo en cuenta los factores que a continuación se van a mencionar.

3.1.2 Factores que determinan el tamaño del proyecto. En este punto se exponen los resultados del análisis de los factores que influyen o determinan el tamaño del proyecto tales como: La demanda, insumos, tecnología y equipo, capacidad financiera, disponibilidad de talento humano.

Demanda: Como ya se estableció anteriormente la demanda efectiva corresponde a 2.429.933 pares de calzado aproximadamente, esto corresponde al 100%, que a su vez esta se comparte en un gran número de oferentes, en las que se destacan alrededor de 8 empresas consolidadas y que cuentan con una larga trayectoria, aunque no con mucho posicionamiento en el mercado.

Esto significa que un oferente más en este gran mercado fácilmente puede intervenir y de esta forma empezar a tener participación, y más si lo hace con diseños innovadores, de calidad, basados en las necesidades y gustos de sus posibles clientes y por supuesto a un precio muy competitivo y con un alto margen de calidad. Bajo este contexto el autor considera que la empresa puede empezar a funcionar con una unidad productiva básica, pero de fácil extensión y versatilidad para atender de la forma más adecuada la demanda. Por este motivo la demanda no es un factor limitante del proyecto.

Capacidad financiera: El capital del proyecto es del 50% el aporte o ahorros del dueño o autor del proyecto, y el 50 % restante, estará atado o vinculado al financiamiento que se logre por medio de entidades financieras. Este aspecto si es un factor limitante del tamaño del proyecto.

Suministros e Insumos: Las materias primas serán adquiridas con proveedores de la ciudad que cuentan con una alta oferta de materiales de necesidad básica para la fabricación del producto tales como suelas, herrajes, telas, peletería la españolita, pegantes y demás. Entre los posibles proveedores encontramos a Suelas Cúcuta, Cueros y Cueros, Mil herrajes, Peletería la matraca, con los cuales se trabajará mediante la modalidad de pedidos. Este aspecto no es un factor limitante del proyecto.

Tecnología y equipos: Para llevar a cabo la realización del proyecto la tecnología utilizada es medianamente tecnificada, de fácil adquisición en la región, por este motivo no se considera una limitante para el tamaño del proyecto.

Disponibilidad de talento humano: En sus inicios solo se contrata personal que tenga tres años de experiencia en el medio y como mínimo un año de experiencia con este tipo de calzado que son las alpargatas, y que a su vez conozca todo el proceso de producción del producto. Este aspecto no se considera un factor limitante del proyecto.

Proceso de producción del servicio: Este calzado se venderá en un punto de venta ya sea fábrica o almacén, pero además se potencializará la venta por medio de las redes sociales y de la página web de la empresa, ya que es un canal vital para expandirse y dar a conocer la marca y el producto. Este aspecto no se considera como un factor limitante del proyecto.

3.1.3 Capacidad del proyecto.

3.1.3.1 Capacidad total diseñada por la línea del producto o servicio. Esta capacidad hace referencia al máximo de nivel de pares de alpargatas a producir en la empresa DEJANDO HUELLAS en la ciudad de Bucaramanga. Esta capacidad se dará por lo que una unidad productiva básica pueda generar laborando al 100% las 24 horas del día, durante 6 días de la semana.

Según algunas investigaciones que se realizaron por parte del autor en visitas y en conversaciones con dueños de fábrica y personas que llevan mucho tiempo en el medio y que cuentan con la experiencia suficiente, se pudo concluir que, en el proceso de elaboración, el tiempo crítico está dado por el solador, o la persona encargada de armar el zapato. Es por esto que este se tomó como tiempo de base para definir la capacidad de producción.

En condiciones normales con mano de obra calificada, un solador produce un promedio de 48 pares de alpargatas en una jornada de 8 horas. Si unidad productiva trabaja las 24 horas del día, es decir 3 turnos de 8 horas cada uno se tendrá una producción diaria de 144 pares de alpargata.

Tabla 25. CALCULO DE LA CAPACIDAD DISEÑADA

Producción * Turno	Turnos Al Día (8horas c/u)	Días del mes	Meses al año	Servicio al año
48	3	24	12	41.472

En total un solador tendría la capacidad de elaborar 41.472 pares de alpargatas al año en tres turnos diarios, aclarando que serían tres soladores cada uno trabajando un turno por día.

3.1.3.2 Capacidad instalada. La unidad productiva base con la que se quiere iniciar la empresa es con dos soladores, un solador produce un promedio de 48 pares de alpargatas en una jornada de 8 horas, que trabajarían en jornada de 8:00 am a 12:00 pm y de 2:00 pm a 6:00 pm teniendo en cuenta que se disponen de dos horas para almuerzo.

Tabla 26. CAPACIDAD INSTALADA

Producción día	Operarios	Días del mes	Meses al año	PRODUCCIÓN ANUAL
48	2	24	12	27.648

Por ende, la capacidad instalada de la empresa estará dada por 27.648 pares por año.

3.1.3.3 Capacidad utilizada y proyectada. La capacidad que va a ser utilizada para iniciar la empresa se ha determinado en un 60%, debido a que se parte de una unidad productiva mínima, que pretende abastecer la etapa de penetración de un gran mercado, en el que la demanda se espera pueda presentar fluctuaciones positivas altas.

Tabla 27. CAPACIDAD UTILIZADA Y PROYECTADA

CAPACIDAD INSTALADA	PORCENTAJE DE UTILIZACIÓN	CAPACIDAD UTILIZADA
27.648	60%	16.600 PARES

Se puede definir que la capacidad utilizada al 60% arrojará una producción anual de 16.600 pares de alpargatas aproximadamente.

Por otra parte, tratar de calcular la proyección del incremento de la capacidad se considera algo relativo, ya que como se ha mencionado en repetidas oportunidades la demanda puede crecer de forma abrupta, o tener cambios frecuentes, debido a factores que son conocidos tales como:

- *El tamaño del mercado
- *La cercanía del área metropolitana
- *El mercado virtual entre otros

Sin embargo, para brindar mayor credibilidad y objetividad al proyecto, el autor ha decidido definir un porcentaje mínimo de incremento de la capacidad utilizada del 8% anual sobre la capacidad instalada, hasta llegar al 84% en el cuarto año de producción, nivel donde a criterio del autor se considera la capacidad alcanza su mayor efectividad. Es importante resaltar que la unidad productiva es extensible y versátil, es decir que fácilmente puede modificarse para de esta forma atender estos cambios en la demanda.

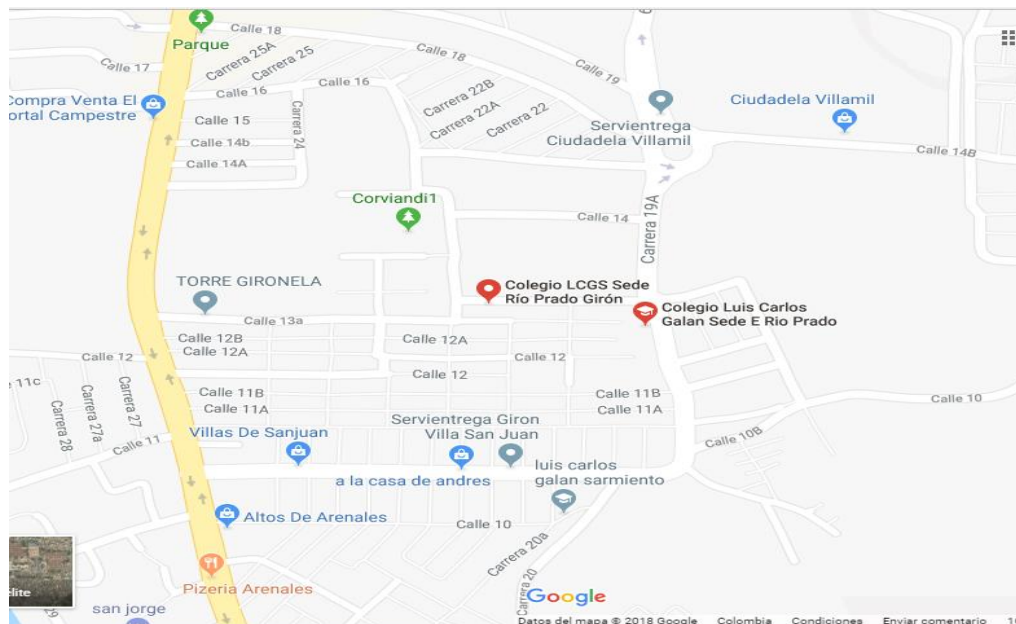
Tabla 28. CÁLCULO DEL INCREMENTO DE LA CAPACIDAD UTILIZADA

Año	Capacidad utilizada	Porcentaje	Capacidad utilizada
1	27.648	60%	16.600
2	27.648	68%	18.800
3	27.648	76%	21.012
4	27.648	84%	23.250
5	27.648	84%	23.250

3.2 LOCALIZACIÓN

3.2.1 Macro Localización. La empresa ALPARGATAS DEJANDO HUELLA se encontrará ubicada de la siguiente manera. Su fábrica o punto de producción y parte administrativa estará ubicada en Girón, en donde se instalará un punto de venta dentro de la fábrica, y un local comercial donde se exhibirá el producto, estará ubicado en el barrio San Francisco de Bucaramanga, más exactamente en el sector de calzado muy conocido por todas las personas y destino casi obligatorio para los comerciantes y mayoristas que vienen a la ciudad.

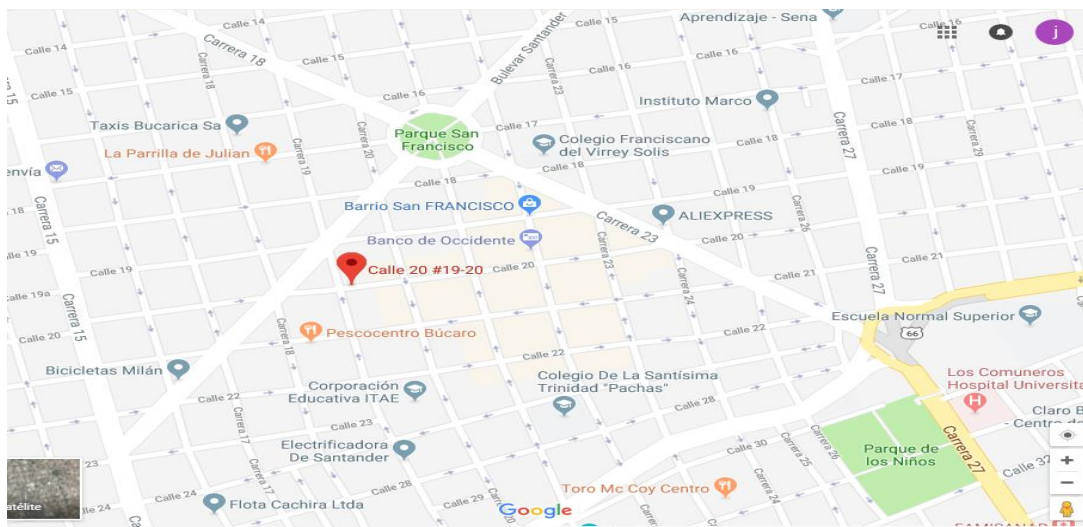
Ilustración 7. MACRO LOCALIZACIÓN FÁBRICA Y SEDE ADMINISTRATIVA



17

Ilustración 8. MACRO LOCALIZACIÓN PUNTO DE VENTA LOCAL COMERCIAL

17	Ubicación	en	GPS	Google	Disponible	en:	Fuente:
	https://www.google.com.co/maps/place/EFACTY+AVDA+CANEYES+RIO+DE+ORO/@7.06336,-73.1718217,17z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x8e683e97781fb16f:0x5f9340318a2b236e!8m2!3d7.06336!4d-73.169633						



Fuente: GPS Google Maps.¹⁸

3.2.2 Micro localización. Para este ítem se tendrán en cuenta los criterios establecidos por el plan de ordenamiento territorial, además de la obtención del permiso del uso del suelo otorgado por el departamento de planeación del municipio.

*Método de puntos: A través del método de puntos se escogerá el sitio ideal estimando las zonas más adecuadas, por medio de factores de evaluación y luego de analizar cada una de las opciones, se elegirá el de mayor conveniencia para la empresa.

Tabla 29. PONDERACIÓN Y ASIGNACIÓN DE PUNTOS POR FACTORES

¹⁸ Fuente: <https://www.google.com.co/maps/place/Ci.+20+%2319-20,+Bucaramanga,+Santander/@7.1283543,-73.128244,17z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x8e68157b06089205:0xe6f012ed541dc09e!8m2!3d7.128354!4d-73.126055>

FACTOR	PONDERACIÓN PORCENTUAL
Ubicación	30
Medios de transporte	10
Valor de arriendo	30
Servicios públicos	20
Vías de acceso	10
TOTAL	100%

*Ponderación de factores: Se le deben asignar puntos a cada factor de acuerdo con su nivel de influencia.

Tabla 30. DIVISIÓN Y DESCRIPCIÓN DE GRADOS A LOS FACTORES

GRADO	DESCRIPCIÓN
1	Menos beneficioso
2	Aceptable para la empresa
3	Mayor beneficio para el desarrollo de la fábrica

Para la asignación de puntos de los grados para cada factor se tuvieron las siguientes consideraciones: el grado 3 tendrá la mayor puntuación en una escala de

0 a 100, para el grado 1 tendrá la menor puntuación en este caso 0, para la determinación del grado 2 se aplica la siguiente fórmula. ¹⁹

Pmax= Puntuación Máxima de cada factor

Pmin= Puntuación mínima de cada factor.

n= Número De Grados de cada factor

Tabla 31. PONDERACIÓN DE LOS FACTORES PARA EL GRADO 2

	FACTOR	PONDERACIÓN
A	ubicación	R=30-0
		3-1 =15
B	medios de transporte	R=10-0
		3-1 =5
C	valor de arriendo	R=30-0
		3-1 =15
D	servicios públicos	R=20-0
		3-1 =10
E	vías de acceso	R=10-0
		3-1 =5

¹⁹ JIMENEZ, Diana Ximena y Patiño, Mayreth. Factibilidad para la creación de una empresa de servicio de secretaria virtual en la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana. Trabajo de grado Profesional gestión empresarial. Bucaramanga. Universidad Industrial de Santander. Instituto de proyección regional educación a distancia. 2014. 117p.

Tabla 32. GRADOS DE CADA FACTOR

FACTOR	GRADO 1	GRADO 2	GRADO 3
A	0	15	30
B	0	5	10
C	0	15	30
D	0	10	20
E	0	5	10

Para la Micro localización de la organización se seleccionaron las siguientes ubicaciones del área metropolitana de Bucaramanga. Los tres puntos estratégicos son:

Tabla 33. POSIBLES BARRIOS PARA UBICAR LA EMPRESA

SITIO	NOMBRE DEL BARRIO
1	Barrio La joya
2	Barrio San miguel
3	Barrio La meseta Girón

Tabla 34. PUNTUACIÓN OPCIONES DE LOCALIZACIÓN

FACTOR	SITIO 1		SITIO 2		SITIO 3	
	Grados	Puntos	Grados	Puntos	Grados	Puntos

A	2	15	2	15	3	30
B	3	15	2	10	3	10
C	3	20	2	10	3	30
D	3	20	3	20	3	20
E	1	0	3	20	1	0
Total		70		75		90

ANÁLISIS: De los sitios analizados el mayor puntaje lo obtuvo el sitio número 3 que corresponde al barrio La Meseta, en el municipio de Girón, es un sector residencial, estrato 1, el cual reúne características muy favorables para la ubicación de la fábrica en este sector. Una de esas características importantes es el estrato, el pago de los servicios públicos va a ser muy bajo, también cuenta con vías de acceso y con posibilidad de conseguir mano de obra calificada, con personas del mismo sector, lo que beneficiaría a los trabajadores como al propietario.

Adicional a esto los arriendos son bastante económicos según estudios realizados por el autor. Cuenta con muchas rutas de acceso de servicio público, además de restaurantes que facilitarían la alimentación para los empleados.

3.3. INGENIERÍA DEL PROYECTO

3.3.1 Ficha técnica del producto.

Tabla 35. FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO

	
NOMBRE	ALPARGATA
PROCESO DE FABRICACIÓN	Diseño, corte, armado, soladura o pegado, emplantillado-revisión final y empacado.
COLOR	BLANCO Y NEGRO
TALLAS	27-43
LONA	Lona fuerte, con suela cuerda de yute o cáñamo, hilos de caucho.
SUELA	Polietileno.
CONTRAFUERTE	Entretela de poliéster, forrada en cuero y adherida con endurecedor para fortalecer la parte posterior.
PLANTILLA	En tela tejida, acolchada con espuma y burbujas de aire.
COSTURAS	En hilos de nylon de alta resistencia
GARANTÍA	3 meses en uso normal

EMPAQUE	Bolsa en material biodegradable o de fique, con cordón para presionar.
EMBALAJE	En caja de cartón corrugado de resistencia adecuada para el transporte y almacenamiento.
RECOMENDACIÓN	El usuario debe ser cuidadoso al transitar por superficies que sean lisas, engrasadas, húmedas con detergentes etc.
NOTA:	Este calzado es de consumo inmediato no se puede guardar por largo tiempo. Al ser la suela de poliuretano pueden llegar a presentar hidrólisis.

3.3.2 Descripción técnica del proceso. Después de realizar el proceso de diseño y selección de materiales se requiere realizar un proceso de escalar el diseño es decir producir los moldes con las medidas de las piezas de acuerdo con cada talla del calzado. Estas piezas se realizan en un molde de metal delgado, y son llevadas al área de corte donde se realiza el corte de las piezas de acuerdo con cada numeración o número de alpargata solicitada.

Posteriormente se llevan estas piezas al área de armado en donde se unen las piezas y se llevan al área de costura donde se ensamblan las piezas. El hilo que se utiliza es un hilo de nylon de alta resistencia.

Después de que el corte se ha unido por medio de la costura y el armado se pasa al proceso más importante de la elaboración de calzado, el proceso de soladura o pegado, es en este proceso donde el corte se pega a la horma mediante la plantilla y con un proceso de pegue adecuado se une el corte a la plantilla y la suela para que al hacerle presión tome la forma de la horma. Este proceso de pegue se debe realizar con mucho cuidado y utilizando las materias primas adecuadas. De acuerdo con el material del que este hecha la suela y el material del corte, se debe escoger el pegante y la duración de este proceso.

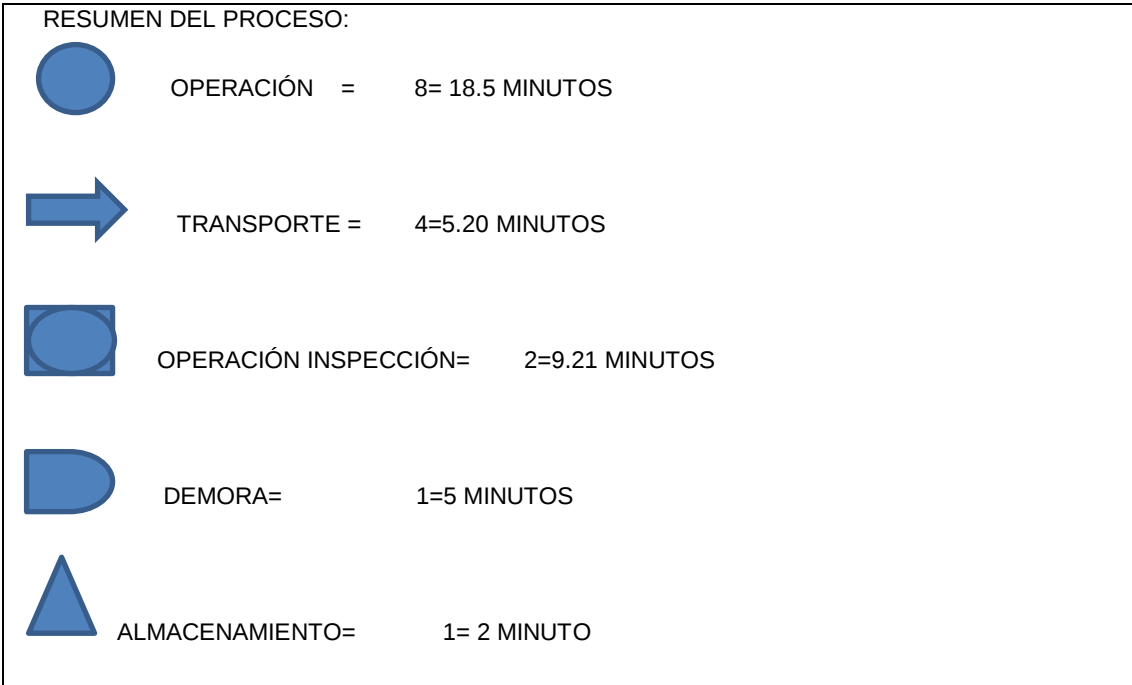
Por último, se deja secar el corte a la horma y luego se retira para llevar al área de emplantillado, en donde se realiza la inspección de calidad del producto y algunas otras terminaciones como son: Revisión del pegue, retirar los excesos de pegante y de hilos, colocar marquilla, colocar numeración, etiqueta del producto y por último empacarlo para su proceso de entrega al cliente.

3.3.3 Diagrama de operación, proceso y procedimiento.

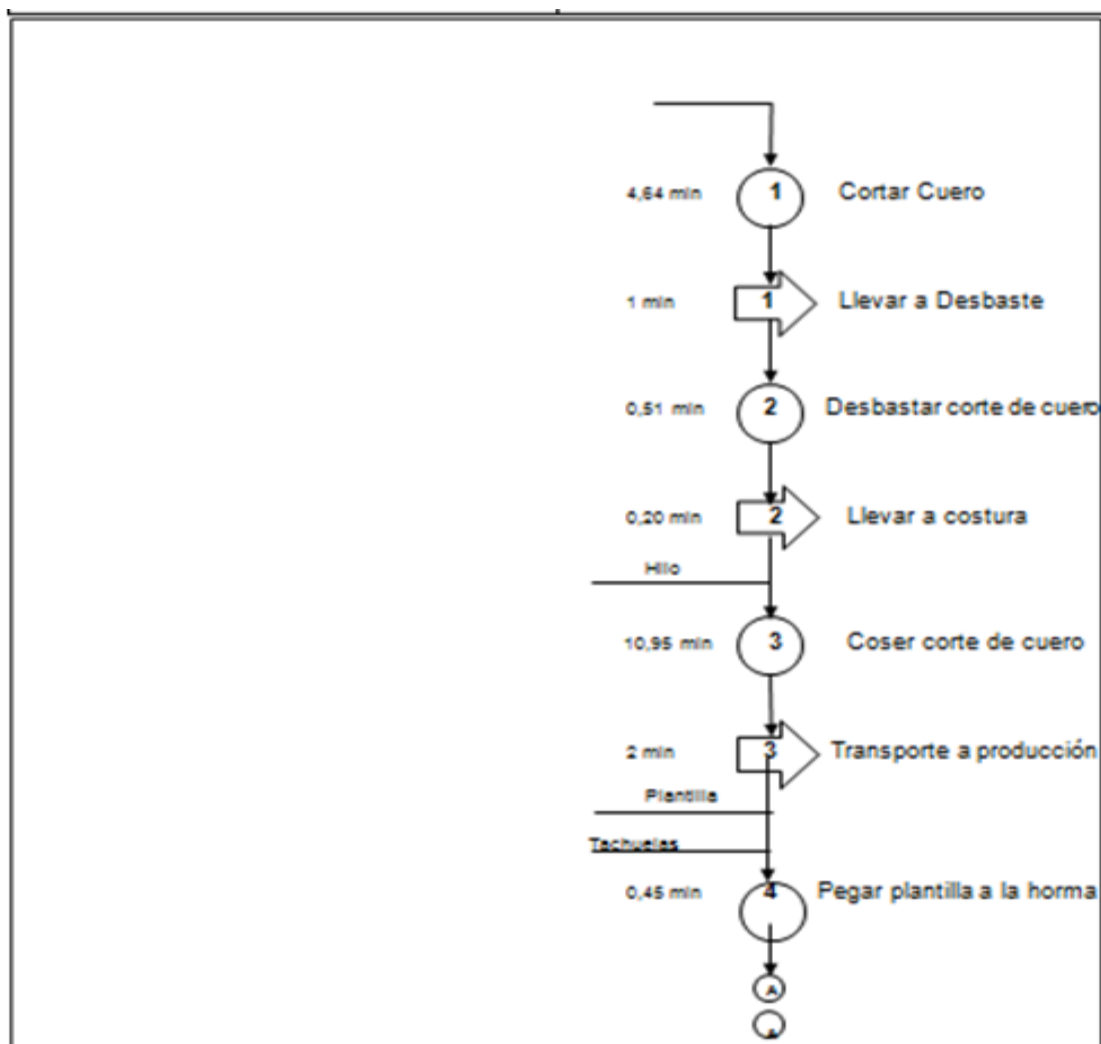
DIAGRAMA DE PROCESO DE FLUJO

NOMBRE DEL PROCESO	Producción del Calzado
DIAGRAMA ELABORADO POR	JOSÉ LUIS GONZÁLEZ QUIROGA
FECHA DE ELABORACIÓN	6 de junio de 2018

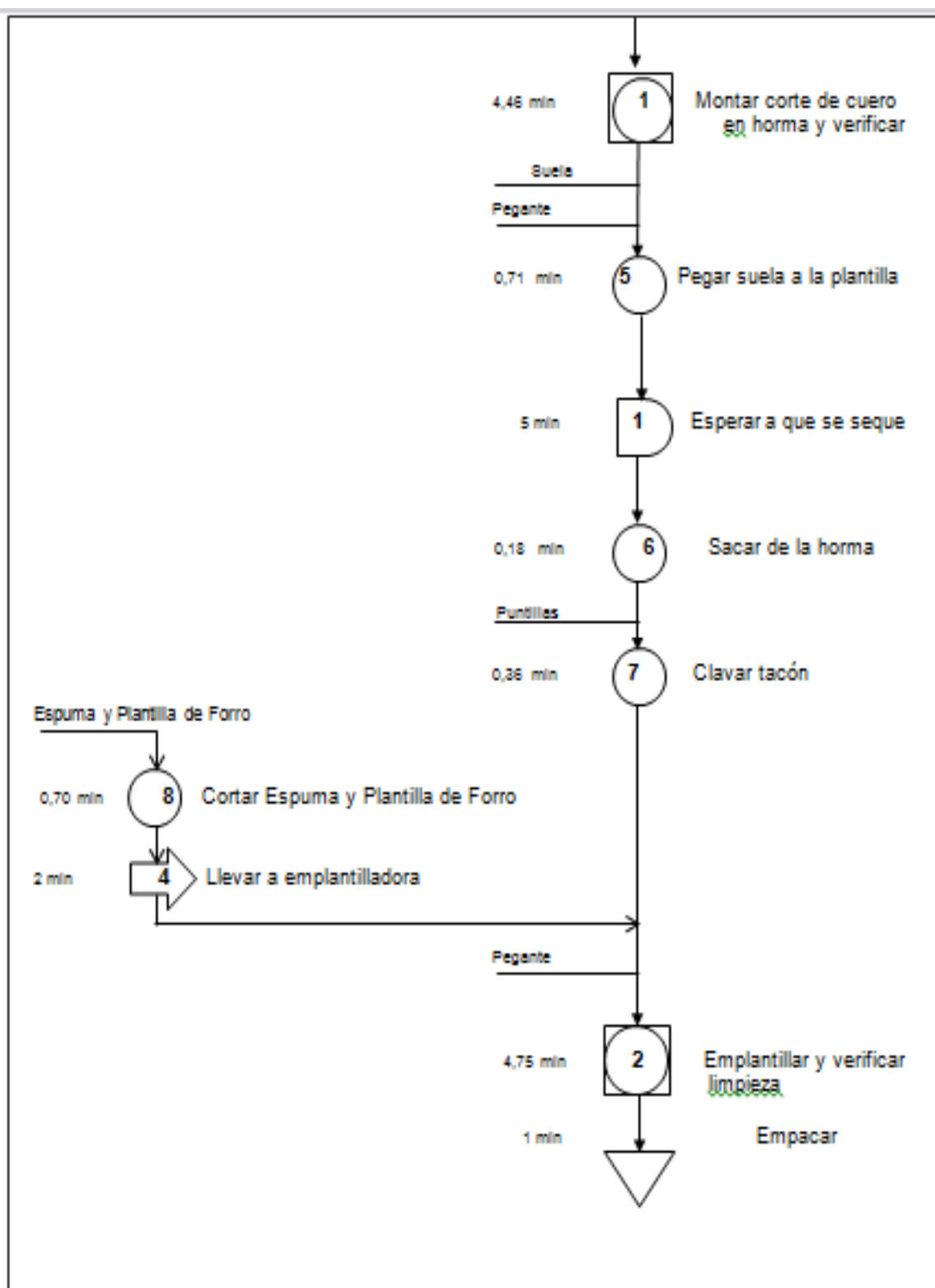
Ilustración 9. DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO Y PROCEDIMIENTO



Continuación ilustración 9.



Continuación ilustración 9



3.3.4 Control de calidad. Para el desarrollo del proyecto se tienen en cuenta las normas de calidad contempladas en la ISO 9001, con el propósito de satisfacer a la demanda con un producto novedoso y de alta calidad. Es por esto, que todos y cada uno de los materiales y de los procesos de producción se manejarán con un control permanente, y verificando todos los procesos, para así garantizar un producto no solo novedoso, sino de excelente calidad y durabilidad.

Adicional a esto se tendrá en cuenta la retroalimentación y la mejora continua que le proporcionen los empleados, ya que sus opiniones frente a los procesos y a la calidad de las materias primas son vitales, ya que son ellos los que realizan los procesos y están presentes en todas las áreas de la empresa.

Esto se va a realizar mediante reuniones semanales con los empleados de cada área para retroalimentar todos y cada uno de los procesos y realizar las mejoras correspondientes.

3.3.4.1 Calidad en la recepción de materias primas. Cada uno de los insumos y materias primas como hilos, suelas, pegantes, telas, nylon etc., serán minuciosamente revisados por el encargado de la bodega quien verificará cantidades, colores, y estado de la materia prima, para así verificar que cumpla con los estándares de calidad establecidos.

Antes de la compra de materias primas se verifican constante y periódicamente los precios en todos los almacenes en donde se adquiera la mercancía, y así verificar costos. Esto con el fin de disminuir el costo final del producto o no alterar significativamente el mismo. También se buscarán alianzas estratégicas con los proveedores, con el fin de obtener descuentos por compras en altos volúmenes de mercancía, o por pronto pago. La idea es consolidar un equipo de proveedores que

proporcionen a la empresa la calidad necesaria en los insumos y los beneficios o descuentos que ayuden a disminuir los costos de producción del mismo.

Para el almacenamiento de la materia prima se dispondrá dentro de la fábrica de un lugar que se adecuará con el fin de mantener la materia prima en excelentes condiciones, fácil de encontrar y por supuesto de manera ordenada e inventariada.

3.3.4.2 En el proceso de producción. Teniendo en cuenta que la materia prima con la que se elaborará el producto contará con un grado muy alto de calidad y que la mano de obra va a ser calificada y con experiencia en este tipo de calzado mínima de un año, aunque estos dos factores si son vitales para la calidad del producto, no hay que dejar de lado, el control en el proceso de producción.

Es por esto que será de absoluta obligatoriedad ejercer un control de calidad exhaustivo a cada una de las partes que forman el producto y en cada una de las etapas que conforman la elaboración y terminación del producto terminado. Es decir que en cada etapa del producto se harán minuciosas revisiones a los procesos, corte, armado, soladura, emplantillado tendrán un control que será ejercido por el administrador de la fábrica.

Como parte de la política de calidad en el proceso de producción, se informará a todos y cada uno de los miembros de la fábrica cuales son los niveles de calidad exigidos para el producto, entonces el personal debe velar por los mismos estándares de calidad para que se cumplan, de no hacerlo el personal deberá acarrear los gastos de los costos de los productos no conformes o devoluciones que realicen los clientes por parte de calidad o fallas en el producto.

3.3.4.3 En el producto terminado. Se tendrán controles de todo el producto terminado, se tendrá inventariado todo el producto que se encuentra terminado en bodega para evitar que un pedido se atrase o se pierda una venta por algún error en el inventario de bodega.

3.3.4.4 En ventas. Revisar periódicamente los niveles en las ventas y principalmente la estrategia que se va a llegar a cabo son las capacitaciones en servicio al cliente y en ventas, para que de esta forma se pueda brindar a los clientes una experiencia no solo de compra si no de asesoramiento.

También como estrategia de ventas se realizarán encuestas periódicas a los clientes para conocer sus opiniones respecto a la experiencia no solo con el producto y su calidad sino en cuanto a la experiencia que tuvieron al adquirir el producto en la tienda o por los canales comerciales, y cuáles son sus estilos favoritos o preferidos.

Por último, se realizará una comparación periódica de las colecciones frente a las colecciones puestas en el mercado o por la competencia.

3.3.5. Recursos

3.3.5.1 Recursos humanos. Por ser una empresa que apenas está iniciando labores y cuya participación en el mercado apenas va a iniciar se contará en un principio con la colaboración de los siguientes empleados:

1 diseñador

1 cortador

1 guarnecedora

1 costurera-armadora

1 un solador con ayudante cuyo sueldo del ayudante ira por cuenta del solador.

1 emplantillador

Es de resaltar que, para las temporadas como diciembre y fechas especiales como día de la madre, amor y amistad entre otros, se contará con un solador con ayudante y una guarnecedora con ayudante, para garantizar la producción de la fábrica.

3.3.5.2 Recursos físicos.

Tabla 36. MUEBLES Y ENSERES

MUEBLES Y ENSERES	CANTIDAD
Mesa para cortar con iluminación individual en la parte superior, cajón para guardar herramientas y dos compartimientos en la parte de abajo para colocar retal, cueros y otros insumos.	1
Mesa para armar el calzado con medidas de 1.20 de ancho *80 cms de alto, cuenta con dos divisiones en la parte inferior para colocar insumos y demás materiales.	2
Taburete en madera con espaldar, entre más bajito sea mucho mejor para la comodidad del empleado en especial para el solador.	4

Mesa de trabajo para el soldador con varios compartimientos o divisiones.	2
Mesa de trabajo emplantilladora con varios compartimientos y divisiones.	1
Sillas rimax	8
Escritorios para oficina	2

Tabla 37. EQUIPOS DE OFICINA

EQUIPOS DE OFICINA	CANTIDAD
Computador	2
Impresora multifuncional	1
Teléfonos	2

Tabla 38. MAQUINARIA Y EQUIPO

MAQUINARIA Y EQUIPO	CANTIDAD
Máquina de coser para calzado con poste marca Gemsy.	1
Máquina pulidora grande con accesorios, motor de 1HP	1

Horno para pegar calzado con capacidad para aproximadamente 1 par de calzado por proceso.	1
Par de hormas con diseño exclusivamente para las alpargatas, ya que en este tipo de hormas se tiene en cuenta el estilo del calzado, la altura entre otros aspectos. Es decir, el diseño de la horma es personalizada de acuerdo con las características del calzado en este caso alpargatas.	48 Uds

Tabla 39. HERRAMIENTAS.

HERRAMIENTAS	CANTIDAD
Martillo	4
Tijeras	4
pinzas	2
corta frío	2
cuchillo	4
punzón	2
minas	2
tabla para martillar	4

3.3.5.3 Recursos de insumos.

Tabla 40. INSUMOS PARA FABRICACIÓN

MATERIAS PRIMAS	UNIDAD	CANTIDAD PARA UN PAR DE ALPARGATAS
Capelladas en lona	2	2
Forros en espuma	2	2
Suelas	2	2
Plantilla	2	2
Marquilla	2	2
Capelladas en yute	2	2
Puntillas	8	8
Hilos	1 mts	1mts
Tela	30 cm	60 cm

Tabla 41. INSUMOS PARA EMPAQUES Y EMBALAJES

MATERIAS PRIMAS	UNIDAD	CANTIDAD PARA UN PAR DE ALPARGATAS
Bolsas ecológicas con el nombre de la empresa	1	1
Cajas de cartón	1	1
Bolsas plásticas	2	2

Tabla 42. INSUMOS PARA LA TRANSFORMACIÓN DEL PRODUCTO.

MATERIAS PRIMAS	UNIDAD	CANTIDAD PARA UN PAR DE ALPARGATAS
Lubricante	1	1
Pegante blanco	1	20 ml
Caucho sol	1	2
Varsol	1	30 ml
Gomas para limpiar	1	1
Pinturas de colores para resanes	1	1

3.3.6 Análisis de proveedores. Teniendo en cuenta que en casi todas las peleterías se pueden llegar a conseguir todos los materiales necesarios para la elaboración del producto se tomaron como referencia en casi todos los casos tres peleterías que son NOVAPEL, MODA TOTAL, HOSGAL.

Tabla 43. ANÁLISIS DE PROVEEDORES

PRODUCTO	PELETERÍA O ALMACÉN	PRECIO	CALIDAD
Suelas Polietileno	Suelas Cúcuta	\$5800 par	Garantizada
Suelas Polietileno	Moda total	\$6000 par	Garantizada
Suelas Polietileno	Multisuelas	\$5.900 par	Garantizada

Lonas Zapateras	Peletería uripieles	\$13.200 mt	Garantizada
Lonas Zapateras	Peletería novapel	\$14.000 mt	Garantizada
Lonas Zapateras	Peletería hosgal	\$13.800 mt	Garantizada
Estampado	Estampados yyj	\$1.500 par	Garantizada
Estampado	Estampados Álvarez	\$1.650 par	Garantizada
Estampado	Estavos Estévez	\$1.800 par	Garantizada
Pegante Blanco Lata	Peletería Novapel	\$145.000	Garantizada
Pegante Blanco Lata	Peletería Moda total	\$148.000	Garantizada
Pegante Blanco Lata	Peletería Hosgal	\$155.000	Garantizada
Pegante Amarillo Lata	Peletería Novapel	\$115.000	Garantizada
Pegante Amarillo Lata	Peletería Moda total	\$130.000	Garantizada
Pegante Amarillo Lata	Peletería Hosgal	\$120.000	Garantizada
Tachuela caja mosca	Peletería Novapel	\$8.500	Garantizada
Tachuela caja mosca	Peletería Moda total	\$8.700	Garantizada
Tachuela caja mosca	Peletería Hosgal	\$8.600	Garantizada
Hilos Cono grande	Peletería Novapel	\$24.000	Garantizada
Hilos Cono grande	Peletería Moda total	\$24.500	Garantizada
Hilos Cono grande	Peletería Hosgal	\$25.000	Garantizada
Pegante Cauchol Lata Pegaso	Peletería Novapel	\$56.000	Garantizada

Pegante Cauchol Lata Pegaso	Peletería Moda total	\$57.000	Garantizada
Pegante Cauchol Lata Pegaso	Peletería Hosgal	\$57.500	Garantizada
Limpiador de suela 1-222 Galón	Peletería Novapel	\$28.000	Garantizada
Limpiador de suela 1-222 Galón	Peletería Moda total	\$28.200	Garantizada
Limpiador de suela 1-222 Galón	Peletería Hosgal	\$28.500	Garantizada
Bolsa empaque primario bonlan en colores	Peletería Novapel	\$300 unidad	Garantizada
Bolsa empaque primario bonlan en colores	Peletería Moda Total	\$330 unidad	Garantizada
Bolsa empaque primario bonlan en colores	Peletería Hosgal	\$350 und	Garantizada
Caja de cartón para embalaje secundario capacidad para aprox 48 pares	Peletería Novapel	\$5.500 unidad	Garantizada
Caja de cartón para embalaje secundario capacidad para aprox 48 pares	Peletería Moda Total	\$5.700 unidad	Garantizada

Caja de cartón para embalaje secundario capacidad para aprox 48 pares	Peletería Hosgal	\$5.800 unidad	Garantizada
Zuncho para cajas	Peletería Novapel	110 mts incluida grapa	Garantizada
Zuncho para cajas	Peletería Moda Total	125 mts incluida grapa	Garantizada
Zuncho para cajas	Peletería Hosgal	145 mts incluida grapa	Garantizada

3.3.7 Distribución de la planta.

Ilustración 10. DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTA

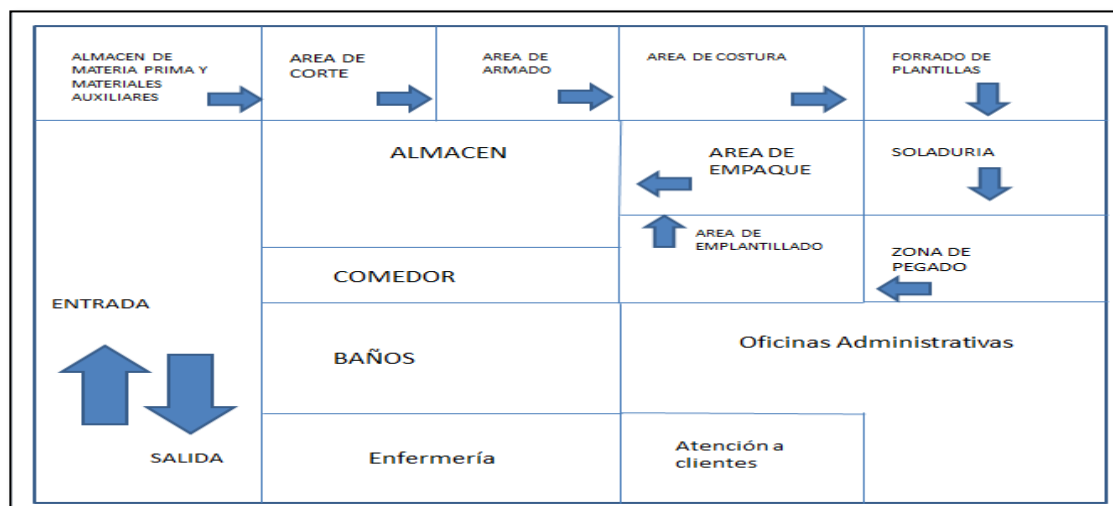


Tabla 44. ÁREAS Y MEDIDAS POR DEPENDENCIAS

DEPENDENCIA	ÁREA
Almacén de materias primas y materiales	3.4 M2
Área de corte	2.5 M2
Área de armado	2.5 M2
Área de costura	1.4M2
Forrado de plantillas	1.7 M2
Soladura	2.5 M2
Pegado	1.4M2
Emplantillado	1.7M2
Empaque	2.5M2
Almacén	2.5M2
Oficinas Administrativas	2.4M2
Atención a clientes	2.4M2
Enfermería	1.7m2
Baños	1.6m2
Comedor	1.8m2
Total	32 m2

Tener en cuenta que la producción de calzado en general se maneja por lotes o tareas, por eso la distribución de la planta más adecuada es por procesos. En la que la planta se divide por secciones o áreas de acuerdo con cada operación o subproceso y en la medida que los lotes son tratados, en cada una de ellas, pasan al área continua que necesariamente corresponde a la siguiente operación.

4. ESTUDIO ADMINISTRATIVO

4.1 FORMA DE CONSTITUCIÓN

ALPARGATAS DEJANDO HUELLAS SHOES es una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de calzado con diseños exclusivos para dama, la cual se constituirá como Sociedad por Acciones Simplificada S.A.S., siendo esta una de las maneras más flexibles para la iniciación y desarrollo de la actividad empresarial; además de acogerse a la Ley 1429 de 2010.

Se realizarán las correspondientes inscripciones y trámites de registro ante la Cámara de Comercio y RUT, además de la licencia de funcionamiento del establecimiento del punto de fábrica y comercialización ante la Alcaldía de Bucaramanga.

4.1.1 Definición por acciones simplificadas s.a.s. La ley 1258 de 2008 de Sociedades por Acciones Simplificadas S.A.S, introduce un tipo de sociedad, caracterizado por ser una estructura societaria de capital, con autonomía y tipicidad definida, contiene normas de carácter dispositivo que permite no solo una amplia autonomía contractual en la redacción del contrato social, sino además la posibilidad de que los asociados definan las pautas bajo las cuales han de gobernarse sus relaciones jurídicas.

4.1.2 Procedimiento para crear la s.a.s. Toda sociedad por acciones simplificada S.A.S. puede constituirse por una o varias personas, a través de los siguientes tipos de documentos:

*Mediante documento privado (autenticado) por sus signatarios.

- *Mediante escritura pública de constitución, cuando hay aporte de inmuebles.
- *Cualquiera que sea el documento elegido debe contener los siguientes requisitos:
- *Nombre, Documento de identidad y domicilio de accionistas.
- *Razón social seguida de las palabras: sociedad pos-acciones simplificada o S.A.S.
- *Domicilio principal, la ciudad o municipio escogido para desarrollar la actividad de la sociedad.
- *Si en el acto de la constitución se establecen sucursales se debe indicar el municipio donde estarán ubicadas.
- *Término de duración, en ausencia de estipulación contractual el término de duración será indefinido.
- *Enunciación de actividades principales. Puede definirse que la sociedad podrá realizar cualquier actividad comercial o civil lícita. Si nada se dice en los estatutos, se entenderá que la sociedad podrá realizar cualquier actividad lícita.
- *Capital autorizado, suscrito y pagado: se debe expresar el capital que se aporta y la forma en que está distribuido.
- *Clase, número y valor nominal de las acciones.
- *El capital se pagará en los plazos establecidos en los estatutos. Este plazo no podrá exceder el término de dos años.
- *Establecer de forma clara y precisa la forma de administración de los negocios sociales, con indicación de las atribuciones y facultades de los representantes legales y administradores.
- *Nombre, identificación y facultades de los administradores. Se debe designar
- *Nombramientos. El nombre, los apellidos e identificación de los representantes legales, miembros de la junta directiva.

4.2. CULTURA ORGANIZACIONAL

4.2.1 Visión. ALPARGATAS DEJANDO HUELLAS, en el 2023 se posicionará como una empresa innovadora, dinámica, a la vanguardia que revoluciona el calzado nacional al enfocar todos sus esfuerzos en ofrecerle al cliente experiencias positivas en todas las oportunidades que tenga de interactuar con los productos, canales de distribución y venta y lograr de este modo que la elección de calzado de nuestros clientes sea la mejor para ellos y para sus necesidades y gustos.

4.2.2 Misión. ALPARGATAS DEJANDO HUELLA, es una empresa santandereana dedicada a la fabricación de alpargatas para dama, caballeros y niños con diseños novedosos y con altos márgenes de calidad que hacen que nuestros clientes se sientan cómodos, y que sientan que nuestro calzado es el complemento perfecto para su diario vivir.

Alpargatas DEJANDO HUELLA, tiene un gran sentido de compromiso con el medio ambiente, es por esto que capacita a todo su personal sobre el manejo adecuado de los recursos, además de contribuir al buen uso y desecho de los desperdicios materiales y el reciclaje dentro de la fábrica, para de esta forma lograr un crecimiento sostenido a través del tiempo en el mercado.

4.2.3 Objetivos. Generar un valor agregado con el producto brindándole al cliente la posibilidad de compra por las redes sociales o por la página de internet de la empresa y para impulsar las compras por las redes ofrecerle el domicilio gratis si es en el área metropolitana de Bucaramanga a los clientes.

Posicionarse en Bucaramanga como la empresa más cumplidora en fechas de entrega de pedidos de alpargatas contando con un tiempo mínimo de entrega.

Incrementar cada día el número de clientes satisfechos, ofreciéndoles un servicio con calidez humana, confianza, amabilidad y calidad dentro de las instalaciones y en el local comercial que será de mucho agrado y confort para los clientes.

Ofrecer siempre diseños con acabados innovadores, estilos dinámicos y a la vanguardia influenciados por las tendencias del mercado en sus formas, colores y texturas.

Fidelizar al cliente interno para de esta forma poder alcanzar altos estándares de desempeño por parte del talento humano, incentivándolos no solo con ingresos adicionales sino también con capacitaciones para especializarlos en las áreas en las cuales trabajan.

4.2.4 Políticas. La empresa siempre cumplirá con los requisitos y acuerdos que se hagan con los clientes.

- El producto solo podrá salir de la fábrica cuando sea realizada la inspección de calidad y ultima verificación de conteo y estado del calzado por parte del área de emplantillado. A su vez el administrador en orden aleatorio revisará al azar algunos pares de calzado como revisión final antes de ser empacado y enviado a su destino final.
- Todos los integrantes de la fábrica deben tener un comportamiento ético no solo con sus compañeros de trabajo, sino con cualquier persona que tenga que ver con la organización.
- Divulgar periódicamente los objetivos y las metas propuestas por la empresa y los incentivos que se pueden lograr en caso de cumplir con dichos objetivos.

4.2.4.1 Políticas de personal. Dentro de una organización las políticas son una orientación administrativa que promueve el desarrollo de una gestión moderna que anticipe, oriente y fortalezca los cambios necesarios para cumplir los objetivos, desarrollando una administración, que así mismo promueva el desarrollo de las personas y de la organización.

El objetivo principal es conseguir que los trabajadores se sientan comprometidos y orgullosos de su contribución al desarrollo de la compañía y por ende alcanzar todos los objetivos propuestos a nivel individual, grupal y empresarial.

El reclutamiento de personal se hará recibiendo personalmente las hojas de vida en la empresa.

El personal que aspire al cargo asignado tendrá que realizar una muestra y de esta forma mostrar sus capacidades y destrezas en la elaboración del producto.

Para todo el personal se exigirá pleno conocimiento en la elaboración de este tipo de calzado y una experiencia mínima de un año con el mismo.

El horario laboral que se establecerá será de lunes a viernes de 8:00 am a 12:00 del mediodía, tendrán dos horas para almorzar y regresar a sus labores a la 2:00 pm hasta las 6:00 pm. Los sábados el horario será de 7:30 am a 12:00 y de 1:00 a 5:30 pm, Quien no cumpla con este horario establecido recibirá primero un llamado verbal, luego un llamado por escrito en caso de que incurra con la falla. Cabe aclarar que como todos los empleados trabajan por destajo, en temporadas especiales como navidad, día de la madre entre otras, se aumentaran las horas laborales de acuerdo con los compromisos adquiridos por la empresa con sus clientes, y de acuerdo con las necesidades de entrega de la mercancía o tiempos establecidos.

Para el caso de faltas leves se llamará la atención durante un máximo de 3 oportunidades después se realizará un llamado de atención por escrito. Al tercer llamado de atención por escrito el empleado será suspendido por un día. De ser así y de reincidir con su falta se dará por terminado el contrato.

Se realizarán jornadas de evaluación periódicas para de esta forma garantizar la calidad en todos y cada uno de los procedimientos.

Los salarios se realizarán o mejor se asignarán de acuerdo con los salarios manejados en el mercado recordando que el empleado gana de acuerdo con el número de pares que pueda realizar, estos pagos de sueldo se realizarán cada semana.

Se realizarán incentivos individuales y grupales por igual cuando las metas o los objetivos puestos sean cumplidos en los plazos establecidos.

Se tendrán en cuenta las celebraciones de fechas especiales como conmemoraciones de cumpleaños, día de la madre, día de la familia entre otros.

Cualquier tarea o incumplimiento al contrato se deberá solucionar con la instancia superior.

4.2.4.2 Políticas de compras. La empresa realizará sus compras en los establecimientos que ofrezcan precios justos, y que manejen altos estándares de calidad en sus productos.

Se negociará con los proveedores más importantes un crédito para realizar el pago en 30 días.

Las compras se realizarán a proveedores que garanticen y aseguren el mantenimiento y garantías del producto.

No se tendrá un solo proveedor para no incurrir en riesgos de desabastecimiento de materia prima o elevar los costos directos del producto.

Antes de comprar se revisará el precio, la calidad, la cantidad de mercancía y a su vez los tiempos de entrega.

4.2.4.3 Políticas de ventas.

Producto

- El producto solo podrá salir de la fábrica después de haber pasado por la revisión final de pegue, terminado y proceso final realizado por la emplantilladora o el supervisor o supervisora.
- Todos los productos que sean entregados a los clientes irán con la factura de compra y en esta se especificarán las características del producto, precio, fecha y datos de la empresa entre otras.
- El producto tendrá una garantía de 30 días calendario por pegue o fallas en el proceso de fabricación. No se responde por daños generados por maltrato o desgaste natural del producto.
- Los productos se entregan exactamente iguales a los que se encuentran en los catálogos, vitrinas o en la página web, respetando calidad, materiales, gama de colores, diseño, plantas entre otros.

- El producto tendrá un empaque primario de bolsa ecológica en telas no tejidas sellada con el logo de la empresa.
- El producto que salga a otras ciudades de Colombia será empacado en cajas de 48 pares, debidamente sellada y con cinta que va con el membrete de la empresa.

Precio

- En compras por mayor que se considera después de 6 pares en adelante se manejará un descuento especial.
- Para fechas especiales como navidad y día de las madres la empresa realizará descuentos al precio por compra.
- Por compras superiores a 15 pares y pago de contado se dará el 10% de descuento sobre el costo final de la compra.
- La forma de pago de las compras por volumen es el 50% al cierre de la venta y el otro 50% restante a la entrega del producto
- La empresa no acepta pagos en cheques.
- La empresa realizará un descuento especial del 20% en mercancías defectuosas y adiciona a esto cancelará todos los gastos de reenvió al cliente de su producto.

Distribución

- La distribución del producto se realizará en punto de fábrica, en el local comercial y ventas por redes sociales y otras herramientas virtuales.

- La distribución del calzado en volumen a otras ciudades se realizará con empresas reconocidas y que garanticen la entrega del producto en los menores tiempos posibles y a un bajo precio para de esta forma no afectar los costos del producto, al igual que esta empresa debe garantizar en caso de pérdida la recuperación en dinero del producto.
- En condiciones normales, es decir no en fechas de temporadas, el calzado tendrá un tiempo máximo de entrega de 15 días hábiles.
- La distribución de un par de calzado dentro del área metropolitana de Bucaramanga no tendrá costo para el cliente.

4.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

4.3.1 Organigrama.

Gráfica 12. ORGANIGRAMA



4.3.2 Descripción y perfil de cargos.

Tabla 45. DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL GERENTE

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL GERENTE	
	NOMBRE DEL CARGO: Gerente
	AREA: administrativa
	JEFE INMEDIATO: Gerente
	PERSONAL A CARGO: Contador, auxiliar administrativa, jefe de mercadeo y ventas, jefe de producción, vendedores y operarios.
	FECHA: 8 de junio de 2018
PERFIL Educación: Profesional en gestión empresarial, administración de empresa Formación: Mínimo tener dos años de experiencia en el sector de calzado, y 1 año de experiencia en administración	FUNCIONES: • Trabajar de forma constante en los objetivos establecidos por la organización. • Implementar estrategias que permitan posicionar competitivamente a la empresa en el mercado. • Elaborar planes operativos de trabajo. • Elaborar el presupuesto general y flujo de caja. • Realizar una proyección de pagos y obligaciones de la empresa.

	• Aprobar pagos de proveedores, nómina y demás pagos • Dirigir y administrar el desarrollo del talento humano en la empresa. • Crear proyectos orientados a la mejora del clima organizacional, prevención de accidentes, motivación a los trabajadores. • Velar por el cumplimiento de la normativa legal laboral vigente.
--	--

Tabla 46. DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL AUXILIAR ADMINISTRATIVO

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL AUXILIAR ADMINISTRATIVO	
	NOMBRE DEL CARGO: Auxiliar Administrativo
	ÁREA: administrativa
	JEFE INMEDIATO: Gerente
	PERSONAL A CARGO: Ninguno
	FECHA: 8 de junio de 2018

PERFIL Educación: C.A.P o Técnico Administrativo o Contable preferiblemente del SENA. Formación: Experiencia: mínima de 1 año.	FUNCIONES: • Atender al cliente • Elaborar facturas y pagos. • Realizar cobros de cartera. • Recolectar y entregar todos los soportes contables al contador. • Ejecutar actividades delegadas por el gerente y servir de apoyo a funcionarios de la empresa.
---	--

Tabla 47. DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL JEFE DE MERCADEO Y VENTAS

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL JEFE DE MERCADEO Y VENTAS	
	NOMBRE DEL CARGO: Jefe de Mercado y Ventas
	AREA: administrativa
	JEFE INMEDIATO: Gerente
	PERSONAL A CARGO: Vendedores
	FECHA: 8 de junio de 2018
PERFIL Educación: Técnico o profesional Ingeniero de mercados Experiencia: mínima de tres años.	FUNCIONES: • Realizar un estudio de mercados. • Establecer métodos publicitarios. • Planear y realizar eventos para dar a conocer el producto.

	• Crear estrategias que permitan posicionar competitivamente a la empresa en el mercado. • Definir objetivos para conocer los clientes, el mercado y la competencia. • Seleccionar métodos para fijar precios, promociones. • Dar soporte a los vendedores en los cierres de negocios.
--	---

Tabla 48. PERFIL CARGO JEFE DE PRODUCCIÓN

	MANUAL DE FUNCIONES PARA JEFE DE PRODUCCIÓN
NOMBRE DEL CARGO: Jefe De Producción	Área: Producción Fecha: 8 de junio de 2018
PERSONAL A CARGO: Operario (Cortador, Desbastador, Guarnecedor, Solador, Emplantillador)	JEFE INMEDIATO: Gerente

PERFIL Educación: ingeniería o campos administrativos Formación: planificación, gestión de producción, logística. Experiencia: mínima de 2 años.	FUNCIONES: • Controlar el inventario de la empresa. • Analizar y controlar los costos. • Programar la producción. • Controlar la calidad de los productos. • Velar por la seguridad y salud en el trabajo. • Supervisar el proceso de producción en todas las fases. • Vigilar que el proceso de elaboración de calzado cumpla con la planificación prevista. • Verificar que el empaque se realice en las mejores condiciones.
---	--

Tabla 49. PERFIL CARGO OPERARIO

	MANUAL DE FUNCIONES PARA OPERARIO
NOMBRE DEL CARGO: Operario	Área: Producción Fecha: 8 de junio de 2018

PERSONAL A CARGO: Ninguno	JEFE INMEDIATO: Jefe de Producción
PERFIL Educación: mínimo 3 de primaria. Experiencia: 3 años.	FUNCIONES • Controlar los excesos de sobras de las materias primas. • Realizar las funciones de acuerdo con el área indicada. • Realizar la producción en los plazos establecidos y con los estándares de calidad exigidos. • Mantener la calidad en la mano de obra. • Trabajar en equipo.

Tabla 50. PERFIL CARGO CONTADOR

	MANUAL DE FUNCIONES PARA CONTADOR
NOMBRE DEL CARGO: Contador	Área: Producción

	Fecha: 8 de junio de 2018
PERSONAL A CARGO: Ninguno	JEFE INMEDIATO: Gerente
PERFIL Educación: Contador Formación: estudios en tributaria. Profesional universitario Experiencia: mínima de 4 años en empresa comercial	FUNCIONES: • Elaborar estados financieros en fechas requeridas con información oportuna y verídica. • Verificar y depurar cuentas contables. • Controlar el correcto registro de los auxiliares de contabilidad. • Examinar el valor de los inventarios de mercadería y efectuar ajustes respectivos. • Revisar órdenes de cheque de oficina, corroborando los cálculos presentados. • Revisar reportes de ventas diarias y semanales comparativas con periodos anteriores. • Participar en las sesiones del comité de gastos de la empresa • Coordinar la elaboración del presupuesto general y dar seguimiento al mismo. • Confeccionar las declaraciones de impuestos de ventas.

	• Hacer las declaraciones de retención impuesto de renta. • Revisar las facturas de proveeduría para su contabilización. • Revisar correo electrónico y comunicaciones recibidas. • Revisar y firmar conciliaciones bancarias. • Revisar y preparar asiento de importación de mercadería. • Preparar asientos contables
--	--

4.3.3 Asignación salarial. Teniendo en cuenta el grado de responsabilidad y las funciones que vaya a ejercer dentro de la empresa se determinaron los siguientes salarios para el personal de la empresa.

Tabla 51. ASIGNACIÓN LABORAL.

CARGO	CANTIDAD	SALARIO BASE	TIPO DE CONTRATO
Gerente	1	\$1.500.000	SOCIO
Contador	1	\$550.000	PRESTACIÓN DE SERVICIO
Auxiliar Administrativo	1	\$800.000	LABORAL

Auxiliar de oficios Varios	1	\$781.242	LABORAL
Jefe de Mercadeo y ventas.	1	\$800.000	LABORAL
Jefe de Producción	1	\$800.000	LABORAL
Operario	5		DESTAJO

Los porcentajes vigentes para la asignación laboral son:

Tabla 52. PORCENTAJES ESTABLECIDOS VIGENTES PARA LA ASIGNACIÓN LABORAL

Aportes parafiscales	Porcentaje
SENA	2
ICBF	3
Cajas de compensación familiar	4
Cargas prestacionales	
Cesantías	8.33
Prima de servicios	8.33
Vacaciones	4.17
Intereses sobre cesantías	1
Seguridad social	
Salud	8.5

Pensión	12
Dotación	0
ARL	0.522
Total	56.852

Tabla 53. PRESTACIONES SOCIALES POR CARGOS

PRESTACIÓN		CARGO				
DETALLE	%	Gerente	Jefes	Auxiliar ADM	Auxiliar oficios	Operarios
Salario		1.500.000	\$800.000	\$800.000	\$781.242	\$781.242
Auxilio			\$88.211	\$88.211	\$88.211	
Salario base Año		\$18.000.000	\$10.658.532	\$10.658.532	\$10.433.436	
Salud	8,50	\$1.530.000	905.975	905.975	\$886.842	\$796.866
Pensión	12,00	\$2.160.000	1.279.023	1.279.023	1.252.012	\$1.124.988
Riesgos	0,522	\$93.960	\$55.637	\$55.637	54.462	\$4.062
Parafiscales	9,00					
Cesantías	8,33	\$1.500.000	\$887.855	\$887.855	\$870.000	
Intereses	4,17	\$750.600	\$444.460	\$444.460	\$435.074	
Primas	8,33	\$1.500.000	\$887.855	\$887.855	\$870.000	
Vacaciones	4,17	750.600	\$444.460	\$444.460	\$435.074	
Dotación			\$300.000	\$300.000	\$300.000	
Total (año)		\$25534560	\$15.863.797	\$15.863.797	\$15.536.900	\$2.707.158

El pago de aportes parafiscales se omite, teniendo en cuenta que las sociedades por acciones simplificadas pagarán el cero (0%) durante los dos primeros años al

inicio de sus actividades, y de ahí en adelante tendrá un aumento del 25% cada año, según la ley 1429 de 2010, capítulo II, artículo 5. Lo que afectaría de manera positiva la evaluación del proyecto.

Es necesario considerar que si el salario sobrepasa los dos salarios mínimos se pierde el derecho al auxilio de transporte y a la dotación, que en este caso solo afectaría al gerente. Adicionalmente la dotación representada en vestido de labor no está reglamentada con un porcentaje por la ley, no obstante, la empresa ha decidido destinar un monto de \$ 300.000 por empleado para este rubro.

De otra parte, la carga prestacional correspondiente a cada uno de los empleados se detalla en el estudio financiero. Los operarios, aunque serán contratados por destajo, gozarán del pago de su seguridad social y además al liquidar cada año tendrán derecho al 20% del total remunerado por cada uno durante el mismo año.²⁰

Tabla 54. PERSONAL DIRECTO

CARGO	SALARIO
Jefe de Producción	\$800.000
Operario 5	Según Producción

²⁰ En el contrato de trabajo por destajo, se pacta pagar un determinado valor por cada unidad producida, lo que se supone, mejora la productividad del trabajador y a la vez, la empresa racionaliza los gastos laborales, por cuanto sólo paga por lo que el trabajador haga efectivamente. Tomado de Gerencia.com, disponible en: <http://www.gerencie.com/contrato-de-trabajo-por-destajo.html>

Tabla 55. PERSONAL ADMINISTRATIVO

CARGO	SALARIO
Gerente (propietario)	\$1.500.000
Auxiliar Administrativa	\$800.000
Jefe de Mercado y ventas	\$800.000
Empleado de oficios varios	\$781.242

Tabla 56. PERSONAL DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS

CARGO	SALARIO	VALOR ANUAL
Contador	\$550.000	\$6.600.000

5. ESTUDIO FINANCIERO

5.1. INVERSIONES

Para la empresa, las inversiones están constituidas por el conjunto de erogaciones o de aportaciones que se tendrán que hacer para adquirir todos los bienes y servicios necesarios para su implementación y así dotarla de su capacidad operativa. La inversión en la empresa comprende tres categorías, así: activos fijos, activos intangibles y capital de trabajo.

5.1.1 Inversión fija.

5.1.1.1 Terrenos. Para la realización de este estudio de factibilidad no se tiene previsto realizar en un principio ninguna compra de terrenos. Para darle inicio a sus operaciones la empresa tiene previsto tomar una casa en arriendo y este será el sitio de funcionamiento de la empresa en sus primeros años.

Tabla 57. TERRENOS

DESCRIPCIÓN	COSTO
Terrenos (Compra de lote o terreno para Construcción)	\$0
TOTAL	\$0

5.1.1.2 Construcción y edificaciones. El área ya se encuentra construida, por lo que no se harán construcciones ni edificaciones.

Tabla 58. CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES

DESCRIPCIÓN	COSTO
Construcciones y Edificaciones	\$0
TOTAL	\$0

5.1.1.3 Maquinaria y equipo. La maquinaria y equipo que se refiere a la empresa será:

Tabla 59. MAQUINARIA Y EQUIPO

CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Máquina Desbastadora	1	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000
Máquina de Coser	3	\$ 1.100.000	\$ 3.300.000
Máquina Pulidora	1	\$ 500.000	\$ 500.000
Hormas para Alpargatas	100	\$ 23.000	\$ 2.300.000
Horno de Pegue de Suela	1	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000
Cocinetas	2	\$ 110.000	\$ 220.000
TOTAL			\$ 10.620.000

5.1.1.4 Muebles y enseres. Son aquellos que requiere la empresa en su parte administrativa para el correcto funcionamiento de ésta.

Tabla 60. MUEBLES Y ENSERES.

CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Escritorio de madera para gerencia	1	\$350.000	\$350.000
Escritorio de madera administrativos	3	\$200.000	\$600.000
Sillas de oficina	4	\$80.000	\$320.000
Archivador	2	\$200.000	\$400.000
Sillas de puestos de trabajo	10	\$10.000	\$100.000
Mesas de puestos de trabajo	10	\$90.000	\$900.000

Sofá para cocina	1	\$350.000	\$350.000
Mesa de corte y pulido	2	\$100.000	\$200.000
TOTAL			\$ 3.220.000

5.1.1.5 Equipo de oficina. Es el equipo que necesita en general la parte administrativa para sus actividades de oficina en la empresa.

Tabla 61. EQUIPO DE OFICINA

CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Computador	4	\$2.000.000	\$8.000.000
Impresora multifuncional	2	\$600.000	\$1.200.000
Teléfonos	4	\$65.000	\$260.000
TOTAL			\$ 9.460.000

5.1.1.6 Herramientas. Son aquellas que se utilizan para la elaboración del producto y no son clasificadas como “maquinaria y equipo” pero que su valor es considerable.

Tabla 62. HERRAMIENTAS

CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Tablas para cortar	3	\$ 25.000	\$ 75.000
Utensilios para cortar	10	\$ 15.000	\$ 150.000
Tablas para martillar	3	\$ 15.000	\$ 45.000
Martillos	10	\$ 30.000	\$ 300.000
TOTAL			\$ 570.000

5.1.1.7 Total inversión fija. Se totalizan los activos determinados anteriormente para la puesta en marcha de la empresa.

Tabla 63. TOTAL INVERSIÓN FIJA

CONCEPTO			VALOR	
Terreno	Tabla	1	\$	-
Construcciones	Tabla	2	\$	-
Maquinaria y Equipos	Tabla	3	\$	10.620.000
Muebles y enseres	Tabla	4	\$	3.220.000
Equipos de oficina	Tabla	5	\$	9.460.000
Herramientas	Tabla	6	\$	570.000
TOTAL			\$	23.870.000

5.1.2. Inversión diferida. Estas inversiones se realizan en bienes y servicio intangibles que son indispensables del proyecto o empresa, pero no intervienen directamente en la producción. Por ser intangibles, a diferencia de las inversiones fijas, están sujetas a amortización y se recuperan a largo plazo.

La empresa adquirirá en arriendo una infraestructura física en óptimas condiciones y distribución de planta adecuada para la producción, por lo tanto, las adecuaciones locativas se limitan a pintura, y algunas pequeñas educaciones para la puesta en marcha.

La inversión diferida será amortizada totalmente en el transcurso de los cinco años siguientes al inicio de actividades de la empresa.

Tabla 64. INVERSIÓN DIFERIDA

CONCEPTO	VALOR
Estudio de factibilidad	\$ 150.000
Industria y comercio	\$ 31.993.000
Adecuaciones locativas	\$ 4.850.000
Sayco y Acimpro	\$ 455.700
Registro de libros y documentos	\$ 45.000
Software contable	\$ 200.000
Registro mercantil	\$ 3.700.000
Publicidad lanzamiento	\$ 4.500.000
Impuesto de Cámara en caja	\$ 5.000.000
TOTAL	\$ 50.893.700
Valor Amortización Anual (Por cinco años)	\$ 10.178.740

5.1.3 Inversión capital de trabajo. Son aquellos recursos que la empresa necesita para poder operar. En este sentido el capital de trabajo es lo que comúnmente conocemos como activo corriente. (Efectivo, inversiones a corto plazo, cartera e inventarios).

Los recursos en efectivo son los que normalmente se destinan para seguir en competencia en un mercado en donde este depende del tamaño y tipo de actividad económica. Para obtener dichos recursos se pueden realizar diferentes estrategias que van desde buscar un socio potencial en lo económico, o reglas internas que permitan destinar más dinero al presupuesto anual de inversión para la empresa. ²¹

²¹ ZERDA, Edwin. Inversión de Capital de Trabajo. Disponible en: <https://es.slideshare.net/EDWINALBERTOZERDA/inversion-de-capital-de-trabajo>

Para el proyecto la inversión del capital de trabajo fue calculada teniendo en cuenta dos aspectos que se van a mencionar a continuación:

1-El flujo de efectivo de la empresa producto de la retribución por el servicio prestado.

2-La característica de la demanda.

Se tendrá una política de cobro estricto, pero las ventas fuertes del producto no van a estar sujetas a periodos festivos. Por lo tanto, el monto del capital necesario para cubrir los costos y gastos ocasionados se calculan para un mes de operación de la empresa.

Para asignar el monto de capital de trabajo es necesario cuantificar los costos y gastos incurridos en la producción y comercialización para el primer año de operación de la empresa, los cuales serán analizados a continuación:

5.1.3.1 Costos de producción. Los costos de producción (también llamados costos de operación) son los gastos necesarios para mantener un proyecto, línea de procesamiento o un equipo en funcionamiento. En una compañía estándar, la diferencia entre el ingreso (por ventas y otras entradas) y el costo de producción indica el beneficio bruto.

Esto significa que el destino económico de una empresa está asociado con: el ingreso (por ej., los bienes vendidos en el mercado y el precio obtenido) y el costo de producción de los bienes vendidos. Mientras que el ingreso, particularmente el ingreso por ventas está asociado al sector de comercialización de la empresa, el costo de producción está estrechamente relacionado con el sector tecnológico; en consecuencia, es esencial que el tecnólogo pesquero conozca de costos de producción.

El costo de producción tiene dos características opuestas, que algunas veces no están bien entendidas en los países en vías de desarrollo. La primera es que para producir bienes uno debe gastar; esto significa generar un costo. La segunda característica es que los costos deberían ser mantenidos tan bajos como sea posible y eliminados los innecesarios. Esto no significa el corte o la eliminación de los costos indiscriminadamente.

Cuando se analiza la importancia dada al costo de producción en los países en vías de desarrollo, otro aspecto que debería ser examinado respecto a una determinada estructura de costos, es que una variación en el precio de venta tendrá un impacto inmediato sobre el beneficio bruto porque éste último es el balance entre el ingreso (principalmente por ventas) y el costo de producción. En consecuencia, los incrementos o las variaciones en el precio de venta, con frecuencia son percibidos como la variable más importante (junto con el costo de la materia prima), particularmente cuando existen amplias variaciones del precio.²²

5.1.3.1.1 Materias primas. Para la elaboración del producto se requieren de las siguientes materias primas:

Tabla 65. MATERIA PRIMA

Producto	VALOR UNIDAD DE INSUMO	COSTO POR UNIDAD	COSTO ANUAL	COSTO MENSUAL
Cortes de lona	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 49.800.000,00	\$ 4.150.000,00
Forros de lona	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 16.600.000,00	\$ 1.383.333,33
Elástico	\$ 450	\$ 450	\$ 7.470.000,00	\$ 622.500,00
Ordena Plantilla	\$ 300	\$ 300	\$ 4.980.000,00	\$ 415.000,00
Micro Porosa Plantilla	\$ 450	\$ 450	\$ 7.470.000,00	\$ 622.500,00

²² Costos de Producción. FAO. Disponible en: <http://www.fao.org/docrep/003/v8490s/v8490s06.htm>

Suela	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 99.600.000,00	\$ 8.300.000,00
Pegante amarillo	\$ 250	\$ 250	\$ 4.150.000,00	\$ 345.833,33
Pegante blanco	\$ 400	\$ 400	\$ 6.640.000,00	\$ 553.333,33
Hilo cono	\$ 100	\$ 100	\$ 1.660.000,00	\$ 138.333,33
Bolsa ecológica	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 24.900.000,00	\$ 2.075.000,00
Tachuela	\$ 80	\$ 80	\$ 1.328.000,00	\$ 110.666,67
TOTAL		\$ 13.530,00	\$224.598.000,00	\$ 18.716.500,00

Unidades proyectadas AÑO 16.600

5.1.3.1.2 Mano de obra directa e indirecta. El costo de mano de obra para este estudio hace referencia específicamente para el área de producción, por lo tanto, se cuantifica el valor de la nómina será de cuatro operarios. Sacando un promedio de la producción mensual aproximada.

Tabla 66. MANO DE OBRA DIRECTA

OPERARIO	CAN T	SALARIO BÁSICO	SUBSIDIO DE TRANSPORTE	FACTOR PRESTACIONAL	ASIGNACIÓN MENSUAL		TOTAL ANUAL
					UNITARIO	TOTAL	
Solador	1	\$ 968.800	\$ 88.211	\$ 622.104	\$1.679.115	\$1.679.115	\$20.149.378
Guarnición	1	\$2.076.000	\$ -	\$ 1.221.830	\$3.297.830	\$3.297.830	\$39.573.958
Emplantillado	1	\$ 781.242	\$ 88.211	\$ 511.717	\$1.381.170	\$1.381.170	\$16.574.035
Corte	1	\$1.799.000	\$ -	\$ 1.058.801	\$2.857.801	\$2.857.801	\$34.293.617
TOTAL	4					\$9.215.916	\$110.590.988

5.1.3.1.3 Costos indirectos de fabricación. Son también llamados costos generales y están relacionados con el área de operación del servicio. Estos costos son causados por conceptos diferentes a los que se relacionan con la nómina y la materia prima. También son llamados costos generales de fabricación y están relacionados con la producción del producto.

El incremento anual en el costo de los servicios públicos depende generalmente de la inflación. Por consiguiente, para este estudio de factibilidad.

Depreciación: Se deprecia por el método de línea recta. De igual forma es de aclararse que ésta debe asignarse tanto a la parte administrativa como operativa, para lo cual se hace un prorrateo de la misma.

Tabla 67. DEPRECIACIÓN

ÍTEM	VALOR	TIEMPO	VALOR DE SALVAMENTO	VALOR A DEPRECIAR	DEPRECIACIÓN MENSUAL	DEPRECIACIÓN ANUAL
Construcciones Tabla 2	\$ -	20	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Maquinaria y Equipos Tabla 3	\$10.620.000	10	\$ 5.310.000	\$ 5.310.000	\$ 88.500	\$ 1.062.000
Muebles y enseres Tabla 4	\$ 3.220.000	5	\$ -	\$ 3.220.000	\$ 53.667	\$ 644.000
Equipos de oficina Tabla 5	\$ 9.460.000	5	\$ -	\$ 9.460.000	\$ 157.667	\$ 1.892.000
Herramientas Tabla 6	\$ 570.000	5	\$ -	\$ 570.000	\$ 9.500	\$ 114.000
TOTAL				\$18.560.000	\$ 309.333	\$ 3.712.000

Tabla 68. DEPRECIACIÓN OPERATIVO ADMINISTRATIVA

DEPRECIACIÓN	VALOR AÑO	DISTRIBUCIÓN DEPRECIACIÓN	
		OPERATIVO	ADMINISTRATIVO
Construcciones	\$ -	0	0
Maquinaria y equipo	\$ 1.062.000	955800	106200
Muebles y enseres	\$ 644.000	386400	257600
Equipo de oficina	\$ 1.892.000	378400	1513600
Herramientas	\$ 114.000	91200	22800

Servicios Públicos y Arrendamiento: Para el cálculo del valor de servicios públicos y el arrendamiento, se prorratea el porcentaje en la parte operativa y administrativa así:

Tabla 69. SERVICIOS PÚBLICOS Y ARRENDAMIENTO

SERVICIOS PÚBLICOS	VALOR	SECCIÓN	
		OPERATIVO	ADMINISTRATIVO
Gas	\$ 5.000	\$ 1.500,00	\$ 3.500
Arrendamiento	\$ 3.000.000	\$ 1.500.000,00	\$ 1.500.000
Servicio de Acueducto, Alcantarillado y Aseo	\$ 50.000	\$ 25.000,00	\$ 25.000
Energía	\$ 200.000	\$ 140.000,00	\$ 60.000
Teléfono, Internet Banda ancha y Televisión	\$ 150.000	\$ 30.000,00	\$ 120.000

Mantenimiento y Seguros: Para el cálculo del valor del mantenimiento y seguros, se toman los activos asignados tanto a la parte operativa como administrativa y a éstos se toma un 5% como valor de mantenimiento y 1% como valor de seguros.

Por lo tanto, los valores totales de los costos indirectos se obtienen al sumar depreciación, servicios públicos, arrendamientos, mantenimiento, seguros, así:

Tabla 70. TOTAL COSTOS INDIRECTOS

ÍTEM		VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Mantenimiento	5%	\$ 44.250	\$ 531.000
Seguros	1%	\$ 11.532	\$ 138.380
Depreciación Construcciones	Tabla 15	\$ -	\$ -
Depreciación Maquinaria y Equipos	Tabla 15	\$ 79.650	\$ 955.800
Depreciación Muebles y enseres	Tabla 15	\$ 32.200	\$ 386.400
Depreciación Equipos de oficina	Tabla 15	\$ 31.533	\$ 378.400
Depreciación Herramientas	Tabla 15	\$ 7.600	\$ 91.200
Servicios	Tabla 17	\$ 196.500	\$ 2.358.000
Arrendamiento	Tabla 17	\$ 1.500.000	\$ 18.000.000
Otros			\$ -
TOTAL		\$ 1.903.265	\$ 22.839.180

5.1.3.1.4 Total costos de prestación del servicio. Totalizando los cuadros se tienen:

Tabla 71. TOTAL COSTOS DE FABRICACIÓN

ÍTEM		VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Mano de Obra Directa MOD	Tabla 10	\$ 9.215.916	\$ 110.590.988
Materia Prima	Tabla 09	\$ 18.716.500	\$ 224.598.000
Costos Indirectos	Tabla 18	\$ 1.903.265	\$ 22.839.180
TOTAL		\$ 29.835.681	\$ 358.028.168

5.1.3.2 Gastos de administración y ventas. Los gastos de administración y ventas representan los gastos devengados en el periodo incurridos para el desenvolvimiento administrativo de la entidad. ²³

Para el proyecto está representado por la mano de obra del personal administrativo, servicios públicos, depreciación, publicidad y otros costos administrativos y de ventas.

Tabla 72. NÓMINA ADMINISTRATIVA

CARGO	CANTIDAD	SALARIO BÁSICO	SUBSIDIO DE TRANSPORTE	FACTOR PRESTACIONAL	ASIGNACIÓN MENSUAL		TOTAL ANUAL
					UNITARIO	TOTAL	
Gerente	1	\$1.500.000	\$ 88.211	\$ 934.742	\$2.522.953	\$2.522.953	\$30.275.431
Auxiliar administrativo	1	\$ 800.000	\$ 88.211	\$ 522.757	\$1.410.968	\$1.410.968	\$16.931.611
Jefe de mercadeo y ventas	1	\$1.200.000	\$ 88.211	\$ 758.177	\$2.046.388	\$2.046.388	\$24.556.651
Jefe de producción	1	\$1.200.000	\$ 88.211	\$ 758.177	\$2.046.388	\$2.046.388	\$24.556.651
TOTAL	4	\$4.700.000	\$ 352.844	\$ 2.973.851	\$8.026.695	\$8.026.695	\$96.320.344

GASTOS GENERALES: Incluyen los demás gastos generales, publicidad, mantenimiento, seguros, arriendo y servicios públicos.

Tabla 73. GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS

ÍTEM		VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Mantenimiento	5%	\$ 39.417	\$ 473.000
Seguros	1%	\$ 8.360	\$ 100.320
Depreciación Construcciones	Tabla 15	\$ -	\$ -

²³ Gastos de Administración y Ventas. Disponible en: <https://prezi.com/1n0ntlloogmz/gastos-de-administracion-y-ventas/>

Depreciación Maquinaria y Equipos	Tabla 15	\$ 8.850	\$ 106.200
Depreciación Muebles y enseres	Tabla 15	\$ 21.467	\$ 257.600
Depreciación Equipos de oficina	Tabla 15	\$ 126.133	\$ 1.513.600
Depreciación Herramientas	Tabla 15	\$ 1.900	\$ 22.800
Arrendamiento	Tabla 17	\$ 1.500.000	\$ 18.000.000
Servicios	Tabla 17	\$ 208.500	\$ 2.502.000
Cafetería		\$ 1.000.000	\$ 12.000.000
Imprevistos		\$ 350.000	\$ 4.200.000
Publicidad de operación		\$ 4.500.000	\$ 54.000.000
Papelería		\$ 50.000	\$ 600.000
Amortización de Diferidos		\$ 848.228	\$ 10.178.740
Contratación Externa (Servicios Contables)		\$ 100.000	\$ 1.200.000
TOTAL		\$ 10.262.855	\$ 123.154.260

5.1.3.3 Total capital de trabajo.

Tabla 74. TOTAL CAPITAL DE TRABAJO

CAPITAL DE TRABAJO	VALOR MES	VALOR A NECESITAR
Costos del producto (Prestación del servicio)	\$ 29.835.681	\$ 59.671.361
Gastos de Administración y Ventas	\$ 18.289.550	\$ 36.579.101
Gastos Financieros	\$ 945.000	\$ 1.879.676
Gravamen del 4 x 1.000	\$ 249.000	\$ 498.000
(Depreciaciones y amortizaciones)	\$ 1.157.562	\$ 2.315.123
TOTAL	\$ 48.161.669	\$ 96.313.015

5.1.4 Inversión total. En este rubro se consideran todas las erogaciones correspondientes a la inversión fija, diferida y capital de trabajo.

Tabla 75. INVERSIÓN TOTAL

INVERSIÓN TOTAL	VALOR
Inversión Fija	\$ 23.870.000
Inversión Diferida	\$ 50.893.700
Inversión en Capital de Trabajo	\$ 96.313.015
TOTAL	\$ 171.076.715

5.1.5 Fuentes de financiación. La empresa cuenta con las siguientes fuentes financieras.

- a. **Recursos propios.** Estos recursos son de \$101.076.715 y representan el 59,08% de los aportes.
- b. **Recursos de terceros.** Estos recursos son de \$70.000.000 a 60 meses con una tasa mensual del 1,35% y representan el 40,92% de los aportes.

Tabla 76. FUENTES DE FINANCIACIÓN

Aportes de los socios	\$ 101.076.715	59,08%	Socios
Crédito a solicitar	\$ 70.000.000	40,92%	Deuda

Tabla 77. RESUMEN DEL CRÉDITO

AÑO	PAGOS	INTERESES	ABONO A CAPITAL	SALDO
1	\$ 20.516.539,14	\$ 10.627.029,09	\$ 9.889.510,05	\$ 60.110.489,95
2	\$ 20.516.539,14	\$ 8.900.453,30	\$ 11.616.085,84	\$ 48.494.404,11
3	\$ 20.516.539,14	\$ 6.872.440,55	\$ 13.644.098,59	\$ 34.850.305,52
4	\$ 20.516.539,14	\$ 4.490.363,97	\$ 16.026.175,17	\$ 18.824.130,35
5	\$ 20.516.539,14	\$ 1.692.408,79	\$ 18.824.130,35	\$ 0,00
TOTAL	\$102.582.695,70	\$ 32.582.695,70	\$ 70.000.000,00	

5.2 COSTOS Y GASTOS

5.2.1 Costos y gastos fijos. Son aquellos costos que no tiene variación en el año.

Tabla 78. COSTOS FIJOS

COSTOS FIJOS		VALOR ANUAL
Mano de Obra Directa MOD		\$ 110.590.988
Costos Indirectos Fijos		\$ 20.952.780
Arriendo	\$ 18.000.000,00	
Servicios	\$ 471.600,00	
Depreciación	\$ 1.811.800,00	
Mantenimiento	\$ 531.000,00	
Seguros	\$ 138.380,00	
Otros	\$ -	\$ -
TOTAL		\$ 131.543.768

5.2.2 Costos y gastos variables. Son los costos que tienen variación en el año.

Tabla 79. COSTOS VARIABLES

COSTOS VARIABLES		VALOR ANUAL
Materia Prima		\$ 224.598.000
Costos Indirectos Variables		\$ 1.886.400
Servicios	\$ 1.886.400,00	
TOTAL		\$ 226.484.400

5.2.3. Costo y gasto total unitario. Se determinan los costos totales para obtener el costo unitario del producto.

Tabla 80. COSTOS TOTALES UNITARIOS

COSTOS UNITARIOS	VALOR ANUAL	COSTO POR UNIDAD
Total Anual de Costos Fijos	\$ 131.543.768	\$ 7.924
Total Anual de Costos Variables	\$ 226.484.400	\$ 13.644
TOTAL	\$ 358.028.168	\$ 21.568

Se observa que el costo fijo unitario equivale a \$7.924 y el costo variable unitario a \$13.644 para un total de costo por unidad de \$21.568.

5.3. PRECIO DE VENTA

Se determina dividiendo el costo unitario del servicio por la diferencia entre la unidad y el margen de utilidad esperado (52,07%), lo cual se expresa de la siguiente fórmula matemática.

$$\text{Precio de venta} = \frac{\text{Costo Total Unitario}}{1 - \% \text{ Utilidad esperada}} = \frac{\$21.568}{1 - 0,5207}$$

$$\text{Precio de venta} = \$45.000$$

5.4. PROYECCIÓN DE INGRESOS Y EGRESOS

5.4.1 Proyección de ingresos. Para una proyección de 5 años de la empresa con un precio de venta de \$45.000 por unidad y con 16.600 unidades al año, se espera lo siguiente:

Tabla 81. PROYECCIÓN DE UNIDADES A VENDER

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades a Vender	16.600	17.430	18.302	19.217	20.177

Tabla 82. INGRESOS DE VENTAS

	0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Operacionales por ventas		\$747.000.000	\$ 784.350.000	\$ 823.567.500	\$ 864.745.875	\$ 907.983.169
TOTAL INGRESOS		\$747.000.000	\$ 784.350.000	\$ 823.567.500	\$ 864.745.875	\$ 907.983.169

5.4.2 Proyección de egresos. Estos son todos los costos que acarreará el producto durante la proyección a 5 años:

Tabla 83. EGRESOS

	0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mano de Obra Directa MOD		\$ 110.590.988	\$ 110.590.988	\$ 110.590.988	\$110.590.988	\$110.590.988
Materia Prima		\$ 224.598.000	\$ 235.827.900	\$ 247.619.295	\$260.000.260	\$273.000.273

Costos Indirectos de P. S Fijos		\$ 20.952.780	\$ 20.952.780	\$ 20.952.780	\$ 20.952.780	\$ 20.952.780
Costos Indirectos de P. S Variables		\$ 1.886.400	\$ 1.980.720	\$ 2.079.756	\$ 2.183.744	\$ 2.292.931
Gastos de Personal		\$ 96.320.344	\$ 96.320.344	\$ 96.320.344	\$ 96.320.344	\$ 96.320.344
Gastos de Administración		\$ 123.154.260	\$ 123.154.260	\$ 123.154.260	\$ 123.154.260	\$ 123.154.260
Gastos Financieros		\$ 10.627.029	\$ 8.900.453	\$ 6.872.441	\$ 4.490.364	\$ 1.692.409
Gravamen del 4 x 1.000		\$ 2.988.000	\$ 3.137.400	\$ 3.294.270	\$ 3.458.984	\$ 3.631.933
Provisión para Impuestos	33%	\$ 51.441.126	\$ 60.550.101	\$ 70.185.511	\$ 80.386.070	\$ 91.194.593
TOTAL EGRESOS		\$ 642.558.927	\$ 661.414.946	\$ 681.069.645	\$ 701.537.794	\$ 722.830.511

5.5. ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS A 5 AÑOS

5.5.1 Estado de Resultados Proyectados a 5 años. Después de haber realizado los cálculos anteriores, se elaboran los presupuestos de ingresos y egresos y se hace su respectiva proyección para los 5 primeros años de la Empresa.

En el Estado de Resultados Proyectados, se relacionan los ingresos y egresos proyectados a 5 años, el año 2.018 es el año base para esta proyección.

Tabla 84. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

	0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Operacionales por ventas		\$ 747.000.000	\$ 784.350.000	\$ 823.567.500	\$ 864.745.875	\$ 907.983.169
TOTAL INGRESOS		\$ 747.000.000	\$ 784.350.000	\$ 823.567.500	\$ 864.745.875	\$ 907.983.169
Mano de Obra Directa MOD		\$ 110.590.988	\$ 110.590.988	\$ 110.590.988	\$ 110.590.988	\$ 110.590.988

Materia Prima		\$ 224.598.000	\$ 235.827.900	\$247.619.295	\$260.000.260	\$273.000.273
Costos Indirectos de P. S Fijos		\$ 20.952.780	\$ 20.952.780	\$ 20.952.780	\$ 20.952.780	\$ 20.952.780
Costos Indirectos de P. S Variables		\$ 1.886.400	\$ 1.980.720	\$ 2.079.756	\$ 2.183.744	\$ 2.292.931
COSTOS DE PRESTACION SERVICIO		\$ 358.028.168	\$ 369.352.388	\$381.242.819	\$393.727.771	\$406.836.971
UTILIDAD BRUTA		\$ 388.971.832	\$ 414.997.612	\$442.324.681	\$471.018.104	\$501.146.197
Gastos de Personal		\$ 96.320.344	\$ 96.320.344	\$ 96.320.344	\$ 96.320.344	\$ 96.320.344
Gastos de Administración		\$ 123.154.260	\$ 123.154.260	\$123.154.260	\$123.154.260	\$123.154.260
Gastos de Personal de Ventas		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS		\$ 219.474.604	\$ 219.474.604	\$219.474.604	\$219.474.604	\$219.474.604
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS		\$ 169.497.228	\$ 195.523.008	\$222.850.077	\$251.543.500	\$281.671.593
Gastos Financieros		\$ 10.627.029	\$ 8.900.453	\$ 6.872.441	\$ 4.490.364	\$ 1.692.409
Gravamen del 4 x 1.000		\$ 2.988.000	\$ 3.137.400	\$ 3.294.270	\$ 3.458.984	\$ 3.631.933
Otros Ingresos (Arrendamientos otras áreas)						
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO		\$ 155.882.199	\$ 183.485.155	\$212.683.367	\$243.594.152	\$276.347.252
Provisión para Impuestos	33%	\$ 51.441.126	\$ 60.550.101	\$ 70.185.511	\$ 80.386.070	\$ 91.194.593
UTILIDAD NETA		\$ 104.441.073	\$ 122.935.054	\$142.497.856	\$163.208.082	\$185.152.659
RESERVAS	10%	\$ 10.444.107	\$ 12.293.505	\$ 14.249.786	\$16.320.808	\$ 18.515.266

5.5.2 Flujo de Caja Proyectado.

Tabla 85. FLUJO DE CAJA PROYECTADO

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos operacionales		\$684.750.000	\$718.987.500	\$754.936.875	\$792.683.719	\$ 832.317.905
Recuperación de Cartera			\$ 62.250.000	\$ 65.362.500	\$ 68.630.625	\$ 72.062.156
Total de Ingresos Operacionales		\$684.750.000	\$781.237.500	\$820.299.375	\$861.314.344	\$ 904.380.061

Pagos de Costos						
Pago de Materia Prima		\$224.598.000	\$235.827.900	\$247.619.295	\$260.000.260	\$ 273.000.273
Pago de Mano de Obra Directa		\$110.590.988	\$110.590.988	\$110.590.988	\$110.590.988	\$ 110.590.988
Pago Costos Indirectos Fijos		\$ 20.952.780	\$ 20.952.780	\$ 20.952.780	\$ 20.952.780	\$ 20.952.780
Depreciaciones		\$ -1.811.800	\$ -1.811.800	\$ -1.811.800	\$ -1.811.800	\$ -1.811.800
Pago Costos Indirectos Variables		\$ 1.886.400	\$ 1.980.720	\$ 2.079.756	\$ 2.183.744	\$ 2.292.931
Total Pagos de Costos Operacionales		\$356.216.368	\$367.540.588	\$379.431.019	\$391.915.971	\$ 405.025.171
FLUJO DE CAJA OPERACIONAL BRUTO		\$328.533.632	\$413.696.912	\$440.868.356	\$469.398.373	\$ 499.354.890

Pagos de Gastos						
Pago de Gastos de Administración		\$219.474.604	\$219.474.604	\$219.474.604	\$219.474.604	\$ 219.474.604
Amortizaciones		\$-10.178.740	\$-10.178.740	\$-10.178.740	\$-10.178.740	\$ -10.178.740
Depreciaciones		\$ -1.900.200	\$ -1.900.200	\$ -1.900.200	\$ -1.900.200	\$ -1.900.200
Pago de Gastos de Ventas		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Pago de Impuestos		\$ -	\$ 51.441.126	\$ 60.550.101	\$ 70.185.511	\$ 80.386.070
Total Pago de Gastos Operacionales		\$207.395.664	\$258.836.790	\$267.945.765	\$277.581.175	\$ 287.781.734

FLUJO DE CAJA OPERACIONAL NETO		\$121.137.968	\$154.860.123	\$172.922.591	\$191.817.197	\$ 211.573.155
---------------------------------------	--	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	-----------------------

Inversiones

Inversión Fija	\$ 23.870.000					
Inversión Diferida	\$ 50.893.700					
Inversión en Capital de Trabajo	\$ 96.313.015					
Total de Inversiones	\$ 171.076.715	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FLUJO DE CAJA LIBRE	\$ -171.076.715	\$121.137.968	\$154.860.123	\$172.922.591	\$191.817.197	\$ 211.573.155

Financiación

Aportes de los socios	\$ 101.076.715					
Crédito Financiero	\$ 70.000.000					
Otras Fuentes (Valor en libros de Activos)						
Total Ingresos de Financiación	\$ 171.076.715	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Egresos de

Financiación

Abonos a capital		\$ 9.889.510	\$ 11.616.086	\$ 13.644.099	\$ 16.026.175	\$ 18.824.130
Pago de Intereses		\$ 10.627.029	\$ 8.900.453	\$ 6.872.441	\$ 4.490.364	\$ 1.692.409
Gravamen del 4 x 1.000		\$ 2.988.000	\$ 3.137.400	\$ 3.294.270	\$ 3.458.984	\$ 3.631.933

Pago de Utilidades						
Total Egresos de Financiación	\$ -	\$23.504.539	\$ 23.653.939	\$ 23.810.809	\$ 23.975.523	\$ 24.148.472

FLUJO DE CAJA DE FINANCIACIÓN	\$ 171.076.715	\$-23.504.539	\$-23.653.939	\$-23.810.809	\$-23.975.523	\$ -24.148.472
--------------------------------------	-----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	-----------------------

FLUJO NETO DE CAJA	\$ -	\$ 97.633.429	\$131.206.183	\$149.111.782	\$167.841.675	\$ 187.424.683
---------------------------	-------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	-----------------------

Flujo de caja del periodo	\$ -171.076.715	\$ 97.633.429	\$131.206.183	\$149.111.782	\$167.841.675	\$ 187.424.683
Saldo anterior de Caja y Bancos		\$ 96.313.015	\$193.946.444	\$325.152.628	\$474.264.410	\$ 642.106.084
SALDO FINAL DE CAJA Y BANCOS	\$-171.076.715	\$193.946.444	\$325.152.628	\$474.264.410	\$642.106.084	\$ 829.530.768

5.5.3 Balance General inicial y proyectado

Tabla 86. BALANCE GENERAL PROYECTADO

	0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Caja y Bancos	\$ 96.313.015	\$ 193.946.444	\$ 325.152.628	\$ 474.264.410	\$642.106.084	\$ 829.530.768
Cartera (Cuentas por Cobrar)		\$ 62.250.000	\$ 65.362.500	\$ 68.630.625	\$ 72.062.156	\$ 75.665.264
Total Activo Corriente	\$ 96.313.015	\$ 256.196.444	\$ 390.515.128	\$ 542.895.035	\$714.168.241	\$ 905.196.032

Terrenos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Construcciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Maquinaria y Equipo	\$ 10.620.000	\$ 10.620.000	\$ 10.620.000	\$ 10.620.000	\$ 10.620.000	\$ 10.620.000
Muebles y Enseres	\$ 3.220.000	\$ 3.220.000	\$ 3.220.000	\$ 3.220.000	\$ 3.220.000	\$ 3.220.000
Equipos de Oficina	\$ 9.460.000	\$ 9.460.000	\$ 9.460.000	\$ 9.460.000	\$ 9.460.000	\$ 9.460.000
Herramientas	\$ 570.000	\$ 570.000	\$ 570.000	\$ 570.000	\$ 570.000	\$ 570.000
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ -3.712.000	\$ -7.424.000	\$ -11.136.000	\$ -14.848.000	\$ -18.560.000
Total Activo Fijo Neto	\$ 23.870.000	\$ 20.158.000	\$ 16.446.000	\$ 12.734.000	\$ 9.022.000	\$ 5.310.000
Activos Diferidos	\$ 50.893.700	\$ 50.893.700	\$ 50.893.700	\$ 50.893.700	\$ 50.893.700	\$ 50.893.700
Amortización Diferida	\$ -	\$ -10.178.740	\$ -20.357.480	\$ -30.536.220	\$ -40.714.960	\$ -50.893.700
Activo Diferido Neto	\$ 50.893.700	\$ 40.714.960	\$ 30.536.220	\$ 20.357.480	\$ 10.178.740	\$ -
TOTAL ACTIVOS	\$ 171.076.715	\$317.069.404	\$ 437.497.348	\$575.986.515	\$733.368.981	\$ 910.506.032

Obligaciones Financieras	\$ 9.889.510	\$ 11.616.086	\$ 13.644.099	\$ 16.026.175	\$ 18.824.130	\$ 0
Impuestos por pagar		\$ 51.441.126	\$ 60.550.101	\$ 70.185.511	\$ 80.386.070	\$ 91.194.593
Total Pasivo Corriente	\$ 9.889.510	\$ 63.057.212	\$ 74.194.200	\$ 86.211.686	\$ 99.210.201	\$ 91.194.593
Obligaciones de Largo Plazo	\$ 60.110.490	\$ 48.494.404	\$ 34.850.306	\$ 18.824.130	\$ 0	\$ -
PASIVO TOTAL	\$ 70.000.000	\$ 111.551.616	\$ 109.044.505	\$ 105.035.817	\$ 99.210.201	\$ 91.194.593
Aportes Sociales	\$ 101.076.715	\$ 101.076.715	\$ 101.076.715	\$ 101.076.715	\$ 101.076.715	\$ 101.076.715

Utilidades Ejercicios Anteriores		\$ -	\$ 93.996.966	\$ 204.638.515	\$332.886.585	\$ 479.773.859
Utilidades del Presente Ejercicio		\$ 93.996.966	\$ 110.641.548	\$ 128.248.070	\$146.887.274	\$ 166.637.393
Reservas (10% de las utilidades del ejercicio)		\$ 10.444.107	\$ 22.737.613	\$ 36.987.398	\$ 53.308.207	\$ 71.823.472
PATRIMONIO TOTAL	\$ 101.076.715	\$ 205.517.788	\$ 328.452.842	\$ 470.950.698	\$634.158.780	\$ 819.311.439
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 171.076.715	\$ 317.069.404	\$ 437.497.348	\$ 575.986.515	\$733.368.981	\$ 910.506.032

VERIFICACIÓN DE SALDOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
-----------------------------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------

6. EVALUACIÓN DEL PROYECTO

Cuando se diseña un proyecto emprendedor se debe buscar la optimización de los recursos y lograr la recuperación de la inversión en el menor tiempo posible, a su vez generar las utilidades que satisfagan las expectativas de los inversionistas. Sin embargo, la puesta en marcha de cualquier idea de negocio también lleva implícita una cuota de responsabilidad social y ambiental.

En la evaluación del proyecto se encontrará el punto de equilibrio del proyecto, el Impacto Social o Responsabilidad Social Empresarial, el Impacto Ambiental y Financiero del proyecto. Se definirán las ganancias a generar, el aporte que hace al desarrollo regional, la generación de empleo; la preservación de los recursos renovables y no renovables, mediante el cumplimiento de las normas ambientales vigentes. Se determinará el VPN, la TIR, el periodo de recuperación de la inversión y el Análisis de las razones financieras básicas.

6.1 EVALUACIÓN SOCIAL Y LOS ASPECTOS CLAVES DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Es importante resaltar que el impacto que genera este proyecto es positivo, pues durante su puesta en marcha generará 6 empleos directos los cuales contarán con todo lo que la ley manda, recordando que dentro de los seis empleos directos 5 trabajarán por destajo y uno tendrá un salario establecido más todas las prestaciones de ley, como ya se mencionó anteriormente, este trabajador será el administrador quien tendrá un sueldo fijo, más bonificaciones por cumplimiento de metas.

Además, se generarán 3 empleos indirectos, los cuales también ganarán por destajo o labor realizada, estos otros 3 empleos serán las personas que realicen los

adornos, pintado de la lona entre otros. Con esto se generará un apoyo a disminuir el desempleo en la región y se establecerán buenas relaciones comerciales con los proveedores y estos a su vez incentivarán el crecimiento económico del sector del calzado en el departamento.

Al segmento o nicho de mercado al que se quiere impactar también le será muy provechoso ya que contarán con un producto de primera calidad, que cumpla y satisfaga sus necesidades a un precio asequible, lo que le permitirá disminuir su gasto en consumo a los clientes, y de esta forma podrán invertir un poco más de dinero en otros gastos y deberes, y les proporcionará satisfacción el hecho de poder cubrir sus gustos, y deseos de acuerdo a sus capacidades económicas.

También hay que tener en cuenta el impacto positivo que se le generará a los empleados y personas involucradas directa o indirectamente con la empresa, ya que constantemente se programarán capacitaciones y refuerzos a la estandarización de procedimientos que se quiere lograr, esto contribuirá a mejorar su perfil laboral y a mejorar su calidad de vida, ya que las personas que están más capacitadas y preparadas en una labor son más competitivas y tienen más oportunidades de conseguir empleos.

También se recibirán estudiantes del Sena y de otras instituciones que deseen y quieran realizar sus prácticas empresariales dentro de la organización con el fin de que puedan cumplir con este requisito indispensable para su graduación y también con el ánimo de brindarles la asesoría y puesta en práctica de los conocimientos que adquirieron en las diferentes instituciones de las cuales provienen.

ALPARGATAS DEJANDO HUELLA, estará siempre preocupada por la salud ocupacional de sus empleados y por el cuidado físico y mental de los mismos, es por esto que se realizarán capacitaciones en cuanto a cuidados y pausas activas dentro del trabajo, y se implementará todo lo necesario para el cuidado y el

mejoramiento constante del ambiente laboral de los colaboradores. Un ejemplo de ello es que se implementarán dentro de las funciones de cada uno de ellos las pausas activas, se realizará la adecuación de los puestos de trabajo para evitar futuras enfermedades laborales que posteriormente generen la deserción laboral por incapacidades totales y permanentes.

6.2 EVALUACIÓN AMBIENTAL

Las empresas de cualquier carácter deben velar por la preservación del medio ambiente en la prestación de sus servicios y producción de sus productos, pues es vital para el cumplimiento de sus objetivos ambientales y el compromiso con el cuidado de los recursos renovables y no renovables.

El incorrecto manejo de los recursos repercutirá en las generaciones futuras, pues actualmente se están pagando las consecuencias de los malos manejos que realizaron las generaciones pasadas, los cuales ocasionaron una contaminación en el aire que desgastó la capa de ozono y produjo el calentamiento global que ha destruido algunas cuencas hídricas y el deshielo de los polos.

6.2.1 Matriz de evaluación de impactos (agua, suelo, aire, manejo de desechos, depreciación de recursos naturales). El impacto ambiental que ocasionará el local de la empresa en la ciudad será el siguiente:

Tabla 88. MATRIZ DE IMPACTO AMBIENTAL

VALORACIÓN		AIRE			AGUA			TIERRA			BIOTA		
ACTIVIDAD		G	M	L	G	M	L	G	M	L	G	M	L
ADMINISTRATIVA	Uso computador												
	Uso teléfono												
	Impresión de documentos												
	Proceso de contabilidad												

Con respecto al ruido, aunque no se sobrepasan los niveles máximos permitidos por la ley se mitigarán con aisladores de sonido y sistemas de amortiguación para aquellas máquinas que lo requieran. También se disminuirán los ruidos de las planchas de martillar poniéndolas sobre unas bases de icopor o tela, y se forrarán con un material especial para minimizar el ruido ocasionado entre la plancha y el martillo. Para la pegadora y el motor de lijar que son las máquinas que más ruido genera, se realizarán la puesta en marcha de los sistemas de amortiguación del ruido por medio de los aisladores como se explicó anteriormente.

La actividad comercial que se maneja corresponde a una de las que, en forma directa, impacta en menor escala al medio ambiente, sin dejar de tener en cuenta que esto dependiendo a su tamaño y consumo puede ser representativo. Para el caso del local comercial que se implantara para la empresa, realmente este no afecta en forma significativa al medio ambiente.

De acuerdo con el análisis de la matriz los elementos que se pueden afectar de forma grave son el agua y la biota. El agua que se afecta por el uso normal del local comercial y limpieza del mismo, de la misma forma son los desechos orgánicos arrojados a la vertiente de aguas residuales.

La biota que se afecta por el consumo diario y de forma normal de los recursos naturales como son energía eléctrica, agua potable y los insumos de papelería.

Como se puede observar, después de realizada la matriz el impacto ambiental que se generará será mínimo y se encuentra dentro de los parámetros permitidos por la ley. Además, los locales se encuentran ubicados en zonas comerciales adecuadas.

6.2.2 Plan de mitigación (antes, durante y después del proceso) dentro de un desarrollo sostenible. Realizar la identificación de problemas ambientales que no se hayan considerado inicialmente, y posteriormente realizar el trámite

correspondiente para de esta forma realizar e implementar las soluciones pertinentes.

- Realizar la ejecución precisa y a tiempo de todas las acciones y medidas de mitigación planteadas, y de esta forma evitar efectos en cadena.
- Controlar la realización de las actividades de sensibilización tanto en el interior del personal como de toda la comunidad directamente involucrada con la fábrica en cuanto a los aspectos de tipo ambiental.

6.3 EVALUACIÓN FINANCIERA

6.3.1 Valor Presente Neto VPN. El valor presente neto o el valor actual neto, es el valor monetario que resulta de restar la suma de los flujos netos descontados a la inversión, mide el rendimiento del proyecto con respecto a las variables económicas y financiera del mercado, con una tasa de interés de oportunidad (TIO) del mercado o tasa mínima atractiva de retorno, la cual es utilizada como tasa de descuento.

Con el fin de calcular técnicamente la tasa de descuento, se utilizará El WACC (del inglés Weighted Average Cost of Capital) denominado en ocasiones en español Promedio Ponderado del Costo de Capital o Coste Medio Ponderado de Capital (CMPC). Se trata de la tasa de descuento que debe utilizarse para descontar los flujos de fondos operativos para valuar una empresa utilizando el descuento de flujos de fondos.

El resultado que se obtiene será un porcentaje, y se aceptarán cualquier inversión que esté por encima de este.

La necesidad de utilización de este método se justifica en que los flujos de fondos operativos obtenidos se financian tanto con capital propio como con capital de terceros. El WACC lo que hace es ponderar los costos de cada una de las fuentes de capital.

Desde el punto de vista matemático se utiliza la siguiente fórmula:

$$WACC(cpp) = K_e \frac{CAA}{CAA + D} + K_d(1 - T) \frac{D}{CAA + D}$$

Dónde:

WACC	Promedio Ponderado del Costo de Capital
Ke	Tasa de costo de oportunidad de los accionistas (patrimonio) basado en una tasa libre de riesgo (TES a 5 años ²⁴) más una prima de riesgo Medio (18,5%).
CAA	Capital aportado por los accionistas
D	Deuda financiera contraída
Kd	Costo de la deuda financiera
T	Tasa de Impuestos

Es de aclararse también que como las proyecciones se están realizando a precios constantes esta tasa debe deflactarse para ajustarla a la situación presente.

De acuerdo con lo anterior, se tiene una tasa del 15,82% efectivo anual; valor obtenido sobre el riesgo que implica desarrollar una actividad de servicio de alimentación.

²⁴ Página oficial del Banco de la Republica. Tasas de Captación Semanales. Disponible en: www.banrep.gov.co/series-estadisticas/see_tas_inter_capt_sem_men.htm

Tabla 89. TABLA DE DESCUENTO

Tasa Libre de Riesgo	9,66%	TES a 5 años
Prima de Riesgo Media	18,50%	Anual
Ke	29,95%	Anual
Tasa del Crédito	17,46%	Anual
Beneficio Tributario	33,00%	Anual
Kd	11,70%	Anual
COSTO PROMEDIO DE CAPITAL	22,48%	Anual
Tasa de Inflación	5,75%	Para 2018
Tasa de Descuento Deflactada	15,82%	Anual

Una vez obtenida la tasa de descuento a utilizar se procede a aplicarla al flujo de caja libre con el fin de traer a presente (pesos del año cero) los flujos futuros generados por la operación de la empresa y deducir de éstos el valor de las salidas de efectivo al iniciar el proyecto. De acuerdo con esto, en la tabla 37 se tiene el cálculo del Valor presente neto.

Tabla 90. FLUJO DE CAJA LIBRE

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos operacionales		\$ 684.750.000	\$ 718.987.500	\$ 754.936.875	\$ 792.683.719	\$ 832.317.905
Recuperación de Cartera		\$ -	\$ 62.250.000	\$ 65.362.500	\$ 68.630.625	\$ 72.062.156
Total de Ingresos Operacionales		\$ 684.750.000	\$ 781.237.500	\$ 820.299.375	\$ 861.314.344	\$ 904.380.061
Pagos de Costos						
Pago de Materia Prima		\$ 224.598.000	\$ 235.827.900	\$ 247.619.295	\$ 260.000.260	\$ 273.000.273
Pago de Mano de Obra Directa		\$ 110.590.988	\$ 110.590.988	\$ 110.590.988	\$ 110.590.988	\$ 110.590.988

Pago Costos Indirectos Fijos		\$ 20.952.780	\$ 20.952.780	\$ 20.952.780	\$ 20.952.780	\$ 20.952.780
Depreciaciones		\$ -1.811.800	\$ -1.811.800	\$ -1.811.800	\$ -1.811.800	\$ -1.811.800
Pago Costos Indirectos Variables		\$ 1.886.400	\$ 1.980.720	\$ 2.079.756	\$ 2.183.744	\$ 2.292.931
Total Pagos de Costos Operacionales		\$ 356.216.368	\$ 367.540.588	\$ 379.431.019	\$ 391.915.971	\$ 405.025.171
FLUJO DE CAJA OPERACIONAL BRUTO		\$ 328.533.632	\$ 413.696.912	\$ 440.868.356	\$ 469.398.373	\$ 499.354.890
Pagos de Gastos						
Pago de Gastos de Administración		\$ 219.474.604	\$ 219.474.604	\$ 219.474.604	\$ 219.474.604	\$ 219.474.604
Amortizaciones		\$ -10.178.740	\$ -10.178.740	\$ -10.178.740	\$ -10.178.740	\$ -10.178.740
Depreciaciones		\$ -1.900.200	\$ -1.900.200	\$ -1.900.200	\$ -1.900.200	\$ -1.900.200
Pago de Gastos de Ventas		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pago de Impuestos		\$ -	\$ 51.441.126	\$ 60.550.101	\$ 70.185.511	\$ 80.386.070
Total Pago de Gastos Operacionales		\$ 207.395.664	\$ 258.836.790	\$ 267.945.765	\$ 277.581.175	\$ 287.781.734
FLUJO DE CAJA OPERACIONAL NETO		\$ 121.137.968	\$ 154.860.123	\$ 172.922.591	\$ 191.817.197	\$ 211.573.155
Inversiones						
Inversión Fija	\$ 23.870.000					
Inversión Diferida	\$ 50.893.700					
Inversión en Capital de Trabajo	\$ 96.313.015					
Total de Inversiones	\$ 171.076.715	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

FLUJO DE CAJA LIBRE	\$ -171.076.715	\$ 121.137.968	\$ 154.860.123	\$ 172.922.591	\$ 191.817.197	\$ 211.573.155
---------------------	-----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------

Tabla 91. VALOR PRESENTE NETO

AÑO	FLUJO ESPERADO	TASA DE DESCUENTO	FACTOR DE DESCUENTO	VALOR ACTUAL
Año 0	\$ -171.076.715	15,82%	1,000000	\$ -171.076.715
Año 1	\$ 121.137.968	15,82%	0,863405	\$ 104.591.162
Año 2	\$ 154.860.123	15,82%	0,745469	\$ 115.443.372
Año 3	\$ 172.922.591	15,82%	0,643642	\$ 111.300.173
Año 4	\$ 191.817.197	15,82%	0,555724	\$ 106.597.336
Año 5	\$ 211.573.155	15,82%	0,479815	\$ 101.515.901
VALOR PRESENTE ANUAL				\$ 368.371.229

6.3.2 Tasa Interna de Retorno TIR. Este valor es la tasa de descuento que hace que la VPN sea igual a cero o que iguale la suma de los flujos netos descontada a inversión inicial.

La TIR se obtendrá mediante la siguiente fórmula matemática.

$$VPN = \sum (X) (1 + r)^{-t}$$

Dónde:

VPN = Valor Presente Neto

X = Flujo neto de caja de cada año

r = TIR

t = 5 años

Aplicando y reemplazando los valores en fórmula, se obtiene que la TIR del proyecto usando la herramienta Excel % anual, tal como se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 92. TASA INTERNA DE RETORNO

Año 0	\$	-171.076.715
Año 1	\$	121.137.968
Año 2	\$	154.860.123
año 3	\$	172.922.591
Año 4	\$	191.817.197
Año 5	\$	211.573.155
TIR		81,51%

La tasa de 81,51% comparada con la tasa de mercado financiero y las variables económicas es superior, por lo tanto, se concluye que el proyecto desde el punto de económico es bastante viable.

6.3.3 Periodo de recuperación. Siempre y cuando las condiciones estimadas y proyectadas para el proyecto se den, el monto de \$171.076.715 se recuperará al cabo de 1 año, 3 meses y 27 días.

$$VPañ1 = 121.137.968$$

$$VPegresos - (VPañ1) = 171.076.715 - 121.137.968$$

$$VPegresos - (VPañ1) = 49.938.747$$

$$\frac{VPegresos - (VPañ1)}{VPañ2} = \frac{49.938.747}{154.860.123}$$

$$\frac{VPegresos - (VPañ1)}{VPañ2} = 0,322476477$$

$$\frac{VPegresos - (VPañ1)}{VPañ2} + 1año = 0,322476477 + 1$$

$$\frac{VPegresos - (VPañ1)}{VPañ2} + 1año = 1,322476477$$

Entonces:

$$Meses = 0,322476477 * 12$$

$$Meses = 3,8697177323$$

Entonces:

$$Días = 0,8697177323 * 30$$

$$Días = 26,091531969$$

6.3.4. Razones Financieras. Razón corriente. Permite determinar el índice de liquidez de la empresa e indica la capacidad que tiene ésta para cumplir con sus obligaciones financieras, deudas o pasivos a corto plazo.

Tabla 93. RAZÓN CORRIENTE

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
4,06	5,26	6,30	7,20	9,93

Capital de trabajo. Son aquellos recursos que requiere la empresa para poder operar y cubrir necesidades de materia prima, mano de obra, etc.

Tabla 94. CAPITAL DE TRABAJO

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
\$ 193.139.233	\$ 316.320.928	\$ 456.683.348	\$ 614.958.040	\$ 814.001.439

Nivel de endeudamiento. Define la relación de la empresa de los pagos a las deudas respecto al ingreso anual.

Tabla 95. NIVEL DE ENDEUDAMIENTO

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
35,18%	24,92%	18,24%	13,53%	10,02%

Rotación de activos. Mide el grado de eficiencia de la empresa en el uso de sus activos para generar ingresos por ventas.

Tabla 96. ROTACIÓN DE ACTIVOS

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
2,36	1,79	1,43	1,18	1,00

Margen bruto de ganancia. Indica el porcentaje de los fondos que quedan después de la eliminación del costo de los productos vendidos a partir de las cifras de ingreso de la empresa.

Tabla 97. MARGEN BRUTO DE GANANCIA

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
52,07%	52,91%	53,71%	54,47%	55,19%

Margen Neto de Utilidad. Mide el rendimiento de los ingresos operacionales de la empresa y de ella depende la rentabilidad sobre los activos y el patrimonio.

Tabla 98. MARGEN NETO DE UTILIDAD

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
13,98%	15,67%	17,30%	18,87%	20,39%

6.4. PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio es una herramienta financiera que permite determinar el momento en el cual las ventas cubrirán exactamente los costos, expresándose en valores, porcentaje y/o unidades, además muestra la magnitud de las utilidades o pérdidas de la empresa cuando las ventas excedan o caen por debajo de este punto, de tal forma que este viene a ser un punto de referencia a partir del cual un incremento en los volúmenes de venta generará utilidades, pero también un decremento ocasionará pérdidas.

Para determinar el punto de equilibrio se hará sobre las cantidades a vender usando la siguiente fórmula:

$$\text{Cantidad a vender en punto de equilibrio} = \frac{\text{Costos y gastos fijos}}{\text{Precio vta. / Und.} - \text{costo y gasto Variable / und.}}$$

$$Cantidad\ a\ vender\ en\ punto\ de\ equilibrio = \frac{364.633.401}{45.000 - 13.644}$$

$$Cantidad\ a\ vender\ en\ punto\ de\ equilibrio = 11.629$$

Tabla 99. PUNTO DE EQUILIBRIO

Costos Fijos	\$ 131.543.768	
Gastos Fijos	\$ 233.089.633	
Precio de Venta	\$ 45.000	
Costo Variable Unitario	\$ 13.644	
Punto de Equilibrio	11.629	Unidades

Esto quiere decir que la empresa tendrá que vender 11.629 unidades para no tener ni ganancia ni pérdida.

7. CONCLUSIONES

A través de todos los estudios preliminares realizados durante todo este ciclo universitario tanto tecnológico como profesional, se puede observar y establecer la viabilidad cuantitativa y cualitativa de la idea emprendedora que para este caso es la creación de una empresa que produzca y distribuya alpargatas dejando huellas en la ciudad de Bucaramanga.

Se determinó que la mejor forma para la constitución legal de la empresa de calzado es la sociedad por acciones simplificadas (S.A.S.) de acuerdo con la ley 1258 del 5 de diciembre de 2008, ya que esta genera muchos beneficios, adicionales expuestos en la ley 1429 de 2010 o ley del emprendimiento.

Con lo que tiene que ver con la evaluación financiera se puede observar que el proyecto es rentable y conveniente para la próxima puesta en marcha del mismo dado que el valor presente neto es **\$368.371.229**, valor que si se analiza es relativamente alto si se tiene en cuenta que todos los excedentes se tengan en la empresa se volverán a reinvertir en su totalidad.

El periodo de recuperación de la inversión se dará durante el primer año, mientras que las condiciones estimadas y proyectadas para el proyecto se den, el monto de \$171.076.715 se recuperará al cabo de 1 año, 3 meses y 27 días.

Los resultados arrojados según el estudio de mercados, nos indica que el proyecto tiene una aceptación de más del 80% sobre el mercado objetivo. Este mercado objetivo corresponde a todas las mujeres y hombres entre los 15 a 80 años de edad en la ciudad de Bucaramanga.

Con el tema se relaciona la estructura organizacional y administrativa que se plantea para la organización, se puede analizar que tiene grandes beneficios para la puesta en marcha de la organización, ya que está basada en sistemas actuales, modernos, competentes y direccionados a la fidelización de los clientes. En donde el factor principal de la organización va a ser los valores corporativos de la empresa y el compromiso de todos y cada uno de los miembros de la misma para sacarla adelante y generar los mejores resultados.

La inversión requerida para la puesta en marcha del proyecto es de \$171.076.715, aunque no es un valor pequeño se considera que hay grandes posibilidades ya que los recursos propios son de \$101.000.000 y el resto se obtendrá de un préstamo bancario. No se considera la posibilidad de traer un socio inversionista.

El impacto ambiental generado por la organización va a ser mínimo y de fácil mitigación y control.

La reglamentación y los parámetros exigidos por el POT permiten realizar el montaje formal de la empresa tal como se pudo observar en el estudio realizado.

En términos generales y después de haber estudiado y evaluado una a una todas las fases del proyecto, el autor coincide en concluir que este representa una alternativa sólida, viable económicamente hablando, que le permitirá iniciar sus aspiraciones laborales en este caso emprendedoras y de esta forma y a través de la puesta en marcha del proyecto, dar mucha más utilidad a todos los conocimientos adquiridos durante la carrera.

8. RECOMENDACIONES

Es muy importante como parte de la planeación estratégica tener alianzas y convenios preestablecidos con fábricas satélites, disponibles para en caso tal poder contar con sus servicios como soporte de algunos subprocesos ya que en sus inicios la empresa va a iniciar sus labores con una unidad productiva básica, y con esto garantizarle a los clientes la entrega puntual de sus pedidos y con la calidad exigida por los mismos.

Una vez que la empresa haya iniciado sus labores formalmente se recomienda contar con un stop de hojas de vida de personal calificado y con la experiencia necesaria para poder contar con sus servicios en caso tal que la demanda tenga un aumento abrupto y repentino.

El análisis del mercado de insumos y la buena relación que haya con los proveedores es vital en esta industria ya que en caso de inexistencias de la materia prima son los proveedores los que avisaran de la situación y ofrecerán planes y medidas de contingencia a sus clientes.

La calidad en todos los procesos y en el producto terminado de la empresa es vital para resaltar y reflejar la imagen que se le quiere dar a la organización es por esto que es vital el control constante y la mejora continua en cada una de las áreas de la misma y en todo el proceso y las experiencias que los clientes tengan con la organización.

La empresa debe ingresar al mercado de una forma fuerte e imponente con productos de calidad, a la vanguardia, innovadores y de últimas tendencias. Y con esto poder acaparar una parte del mercado y poco a poco darse a conocer en el mismo.

Dentro de la empresa la cultura organizacional debe ser un factor vital para el fortalecimiento de los procesos y del trabajo en equipo de todos y cada uno de los miembros de la organización, y con esto se logrará un excelente ambiente laboral que transmita una excelente imagen alrededor del medio.

BIBLIOGRAFÍA

CÁMARA de Comercio de Bucaramanga. Exportaciones de Santander. Enero a junio de 2016.

CÁMARA de Comercio de Bucaramanga. Reporte sectorial. Tipo jurídico y tamaño empresarial. [En línea]. [Citado: 23 septiembre 2015]. Disponible en Internet: <http://www.compitem360.com/website/ADN>

COLOMBIA.MINISTERIO DE TRABAJO. Ley 1607 de 2012. [1 julio 2013]. Por lo cual se expiden normas en materia tributaria. Bogotá. D.C., 2013. No.34604. 2p.

Definición de Bucaramanga. Wikipedia. Disponible en: <https://es.wikipedia.org/wiki/Bucaramanga>.

Definición de Cumplimiento. Concepto en Definición ABC. Disponible en: www.definicionabc.com.

DEPARTAMENTO Nacional De Planeación, DNP-DDTS. [En línea]. [Citado: 24 junio 2011]. Disponible en internet: <http://repositorio.ufpso.edu.co:8080/dspaceufpso/bitstream/123456789/358/1/25853.pdf>.

En qué gastan dinero los colombianos. DINERO. Disponible en: <http://www.dinero.com/caratula/edicion-impresa/articulo/en-gastan-colombianos/70833>.

En qué gastan sus ingresos los colombianos. PORTAFOLIO. Disponible en: <http://www.portafolio.co/mis-finanzas/en-que-gastan-sus-ingresos-los-colombianos-507698>.

ORDUZ, Maritza Janneth. Viabilidad del uso de contratos futuros para la cobertura de riesgos en las exportaciones de calzado por parte de los empresarios de la ciudad de Bucaramanga. Trabajo de Grado de Profesional en Finanzas y Negocios Internacionales.

SANTISTEBAN, Diego. F. Análisis de las empresas productoras y comercializadoras de calzado en Santander. Bucaramanga, 2014, 14p. Trabajo de investigación (Ingeniería industrial).Universitaria de investigación y desarrollo. Facultad de Ingeniería Industri.

ANEXOS

Anexo A. Encuesta

NOMBRE: _____

CORREO ELECTRÓNICO: _____

EDAD: _____

TELÉFONO: _____

Este tipo de encuesta se realiza con el único fin de obtener información para un estudio de mercado, y hacer llegar imágenes, promociones, e información del producto en cuestión.

PREGUNTAS

1) ¿Qué tipo de calzado utiliza en su diario vivir con mayor frecuencia?

A-tenis b-sandalias c-zapato formal mocasín

d- otros: _____

2) ¿Qué aspectos son importantes a la hora de elegir el calzado que va a comprar?

A-precio b- marca c- comodidad d- moda e-otros

3) ¿Cuál es el motivo principal de la compra?

A-necesidad b-ocasión especial c-para regalar d-ninguna de las anteriores
e-otros

4) ¿Conoce o ha utilizado alguna vez las alpargatas?

- a. la conoce, pero no ha utilizado el producto b. lo conoce y lo ha utilizado
c. no lo conoce

5) ¿Conoce Usted alguna marca que venda alpargatas en la ciudad?

- a- No conoce b- conoce, pero no recuerda el nombre
c- si conoce y si sabe el nombre mencione cual _____

6) ¿Si existiera una nueva fábrica de alpargatas de lona con diseños novedosos Usted compraría?

- a. Si b. No

7) ¿Con qué frecuencia compraría las alpargatas de lona al año?

- a. cada dos meses b-cada 4 meses c- cada seis meses
d- otros _____

8) ¿Cuanto estaría dispuesto a pagar por unas alpargatas de lona en promedio?

- a. hasta 50.000 b- de 50000 a 100.000 c- mas de 100.000
- d- no mira el precio solo que cumpla con sus necesidades.

9.¿Cuál es el medio que mas utiliza para mirar las tendencias del calzado?

- a. redes sociales b- páginas oficiales de las marcas que le gusta c-
- centros comerciales d-recomendaciones de amigos e- otros

10. ¿Qué medios utiliza a la hora de comprar su calzado?

- a. centros comerciales y/o almacenes de cadena b- revistas o catálogos
- c- internet d- otros

11. ¿Por qué medio le gustaría recibir información acerca de la marca?

- a. Correo electrónico b- redes sociales c- catálogos físicos
- D-no le gustaría recibir información por estos medios de la marca