

**Estudio de factibilidad económico para la creación de una empresa de calzado en
Bucaramanga**

Lina Marcela Castellanos Duran

Trabajo de grado para optar por el título de Economista

Director:

Alejandro Parra Santos

MSc en Administración de Empresas

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ciencias Humanas

Escuela de Economía y Administración

Bucaramanga

2018

Contenido

	Pág.
Introducción	14
1. Factibilidad en la creación de una empresa en el subsector del calzado en Bucaramanga, aproximación Teórica	16
2. Estudio de mercado.....	23
2.1 Método estadístico	24
2.2 Tamaño de la muestra	24
2.3 Análisis de los Resultados	26
2.4 Determinación de la demanda del mercado objetivo.....	35
2.4.1 Demanda actual.....	35
2.4.2 Demanda Potencial	36
2.5 Construcción de la oferta	38
2.6 Demanda insatisfecha	39
3. Estudio técnico.....	40
3.1 Ubicación	41
3.2 Equipos y Características de la maquinaria	42
3.3 Capacidad de la empresa.....	43
3.4 Tamaño y distribución de la planta.....	44
3.5 Requerimiento de equipo y maquinaria para la producción	45

3.6 Requerimiento de mobiliario para la Producción	45
3.7 Requerimiento de equipos informáticos y tecnología.....	46
3.8 Materias primas e insumos.....	47
3.9 Diagrama de Proceso productivo fabrica ALMAZUL	48
4. Estudio administrativo y organizacional.....	48
4.1 Enfoque estratégico.....	49
4.1.1 Misión	49
4.1.2 Visión.....	49
4.1.3 Objetivos organizacionales	50
4.1.4 Valores Corporativos	50
4.2 Estructura organizacional de ALMAZUL	52
4.3 Análisis FODA.....	54
4.3.1 Análisis interno y externo	56
4.3.1.1 Análisis internos.....	56
4.3.2 Identificación de fortalezas y debilidades.....	60
4.3.3 Identificación de oportunidades y amenazas	61
4.3.4 Matriz DOFA	62
5. Estudio financiero	66
5.1 Objetivo.....	66
5.2 Inversión Inicial	67
5.3 Proyecciones Financieras.....	70
5.3.1 Ingresos Operacionales	70
5.3.2 Costos De Producción.....	73

5.3.3 Gastos Operacionales.....	76
5.3.4 Flujo de Caja.....	77
5.4 Punto de equilibrio.....	79
5.5 Estados financieros.....	81
5.5.1 Estado de Resultados.....	81
5.5.2 Balance General o Estado de Situación Financiera.....	82
5.6. Indicadores económicos del proyecto.....	84
5.6.1. Indicadores de Viabilidad Económica~.....	85
5.6.1.1 VPN (Valor presente Neto).....	85
5.6.1.2 TIR (Tasa Interna de Retorno).....	86
6.Conclusiones.....	86
Referencias.....	88
Apéndices.....	91

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. Rango de Edad.....	26
Figura 2. Ocupación.....	27
Figura 3. Composición del Ingreso.....	28
Figura 4. Ingresos Mensuales.....	28
Figura 5. Utiliza sandalias de plataforma.....	29
Figura 6. Estaría Dispuesto a Adquirir una Nueva Marca de Sandalias de Plataforma.....	29
Figura 7. Frecuencia de Compra de Sandalias de Plataforma.....	30
Figura 8. Gasto en la Compra de un Par de Sandalias de proforma.....	31
Figura 9. Atributos Tenidos en Cuenta Para Comprar un Par de Sandalias de Plataforma (Izquierda) y Motivos por las Cuales Compran Sandalias de Plataforma (Derecha).....	31
Figura 10. Está Satisfecha con las Sandalias de Plataforma que usa.....	32
Figura 11. Estaría Dispuesta a Adquirir una Nueva Sandalia de Cuero y Plataforma forrada en Yute.....	33
Figura 12. Estaría de Acuerdo en Utilizar la Nueva Sandalia de Cuero con Plataforma Forrada en Yute.....	33
Figura 13. Cuanto Estaría Dispuesta a Pagar por un par de Sandalias de Plataforma de una Nueva Marca Forrada en Yute y Capellada en Cuero.....	34
Figura 14. Ubicación.....	41

Figura 15. Distribución de la planta.....	44
Figura 16. Proceso de producción de calzado ALMAZUL.....	48
Figura 17. Organigrama.....	52
Figura 18. Análisis DOFA.....	55

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1. Dinámica poblacional por estratos socioeconómicos, Bucaramanga	26
Tabla 2 Frecuencia y Cantidad de Consumo de Sandalias de Plataforma	35
Tabla 3 Frecuencia y Cantidad de Consumo de Sandalias de Plataforma	37
Tabla 4 Demanda insatisfecha	40
Tabla 5. Equipos y Características de la maquinaria.	42
Tabla 6. Capacidad de la empresa.....	44
Tabla 7. Requerimiento de Maquinaria y Equipo.....	45
Tabla 8. Requerimiento de muebles y enseres para la producción.	45
Tabla 9. Requerimiento de muebles y enseres para la administración.	46
Tabla 10. Requerimientos de equipos informáticos y tecnología.	46
Tabla 11. Materias primas e insumos por par de zapatos.	47
Tabla 12. Requerimientos de personal.....	47
Tabla 13. Lista de chequeo para el análisis interno de ALMAZUL.....	57
Tabla 14. Fortalezas y debilidades al interior de ALMAZUL.....	60
Tabla 15. Oportunidades y amenazas del entorno.	61
Tabla 16. Matriz DOFA para ALMAZUL.	62
Tabla 17. Resumen inversión.....	67
Tabla 18. Inversión inicial en maquinaria para Producción.	68

Tabla 19. Inversión inicial de muebles y enseres para Producción.	69
Tabla 20. Inversión Inicial para Administración.	69
Tabla 21. Inversión Inicial de muebles y enseres para Administración.	70
Tabla 22. Proyección de Producción y Ventas en Unidades.	71
Tabla 23. Proyección de las ventas para cinco años.	72
Tabla 24. Costos de producción por unidad, mes y año para los cinco años.	73
Tabla 25. Costo de Materia Prima y Mano de obra por unidad.	74
Tabla 26. Costos Indirectos de Fabricación mensual primer año.	75
Tabla 27. Proyección de CIF por mes, por par de zapatos.	75
Tabla 28. Proyección de Gastos operacionales para cinco años.	76
Tabla 29. Gastos Operacionales de Admón. y Ventas por mes año 1.	77
Tabla 30. Presupuesto anual del flujo de fondos	78
Tabla 31. Punto de equilibrio en unidades de producción y valor de las ventas	79
Tabla 32. Utilidad operacional según la venta de la cantidad de equilibrio por año.	80
Tabla 33. Estado de resultados Almazul.	81
Tabla 34. Balance general Almazul	83
Tabla 35. Indicadores de viabilidad económica Almazul.	85

Lista de Apéndices

	Pág.
Apéndice A. Formato de la Encuesta y Resultados.	91

Resumen

Título: Estudio de factibilidad económico para la creación de una empresa de calzado en Bucaramanga *

Autor: Lina Marcela Castellanos Duran **

Palabras Claves: Factibilidad, Creación, Empresa, Calzado, Bucaramanga

Mediante la elaboración de un estudio de factibilidad económico determinar la viabilidad o no, de la creación de una empresa ubicada en Bucaramanga dedicada a la fabricación y comercialización de Calzado. Pues en base a dicho estudio se tomará la mejor decisión en cuanto al desarrollo e implementación del proyecto.

Esto es porque el objetivo principal de un estudio de factibilidad es determinar de la forma más precisa las consecuencias económicas del proyecto, por ello involucra estudios de mercado, financieros, técnicos, y organizacionales para que ofrezcan un valor demostrativo que justifique cada elemento del proyecto en cuestión. Tales herramientas permiten una simulación del escenario en la cual operaría la idea inicial (Hernández et al., 2011).

El trabajo se desarrolla de la siguiente manera; la primera parte incluye los antecedentes y los diversos estudios sobre el sector calzado en Bucaramanga, y una aproximación teórica sobre la factibilidad de crear una pequeña empresa especializada en la producción de sandalias para dama. En segundo lugar, se realiza el estudio de mercado mediante la utilización de una encuesta para indagar el entorno de la oferta y la demanda que gravita entorno a la utilización de sandalias de plataforma. En la sección tercera se realiza el análisis técnico en donde se logra identificar la capacidad de la planta. En la cuarta parte se analiza la estructura administrativa y organizacional. En el quinto apartado, se comprueba por medio del análisis financiero la viabilidad del proyecto, finalmente se plantean las conclusiones.

* Trabajo de grado

** Facultad de Ciencias Humanas Escuela de Economía y Administración Director: Alejandro Parra Santos Magister en Administración de Empresas

Abstract

Title: Economic feasibility study for the creation of a footwear company in Bucaramanga *

Author: Lina Marcela Castellanos Duran **

Key Words: Feasibility, Creation, Company, Footwear, Bucaramanga

Through the preparation of an economic feasibility study to determine the feasibility or not, the creation of a company located in Bucaramanga dedicated to the manufacture and marketing of footwear. Well, based on this study, the best decision will be taken regarding the development and implementation of the project.

This is because the main objective of a feasibility study is to determine in the most precise way the economic consequences of the project, for that reason it involves market, financial, technical, and organizational studies so that they offer a demonstrative value that justifies each element of the project in question. Such tools allow a simulation of the scenario in which the initial idea would operate (Hernández et al., 2011).

The work is developed as follows; The first part includes the background and various studies on the footwear sector in Bucaramanga, and a theoretical approach on the feasibility of creating a small company specializing in the production of sandals for women. Secondly, the market study is carried out through the use of a survey to investigate the environment of supply and demand that gravitates around the use of platform sandals. In the third section, the technical analysis is carried out in which the capacity of the plant can be identified. In the fourth part the administrative and organizational structure is analyzed. In the fifth section, the viability of the project is verified through financial analysis, finally the conclusions are presented.

* Trabajo de grado

** Facultad de Ciencias Humanas Escuela de Economía y Administración Director: Alejandro Parra Santos Magister en Administración de Empresas

Introducción

A nivel nacional el sector del calzado de Bucaramanga presenta una reputación positiva sobre todo por su calidad que depende en su gran mayoría de mano de obra artesanal. El renombre en cuanto a calidad se da por la participación del calzado bumangués en eventos como el reinado nacional de belleza, donde son las empresas de la región las encargadas de patrocinar el calzado de las reinas. Dicha labor se realiza desde el 2001, posicionando a Bucaramanga y a Santander como uno de los pilares del calzado de Colombia.

En líneas generales el sector de calzado, cuero y marroquinería del país presenta cifras positivas: del 2002 al 2012, mantiene una tasa de crecimiento promedio anual de 5,4%, mientras que sus exportaciones para el mismo periodo crecieron más de un 20.5%, de igual manera, el sector aporta el 0,6% del empleo nacional con más de 133.600 de empleos directos y para el 2012 significó el 0,27% del PIB nacional. En cuanto a Santander y Norte de Santander el sector de calzado contribuye con el 32,8% del total de empresas del subsector en Colombia, siendo Bucaramanga el municipio más representativo con el 48,5% del total de las empresas de ambos Santanderes (Mincomercio, Industria y Turismo, 2013).

Las actividades que giran en torno a la elaboración de calzado han sido de vital importancia para la economía de Bucaramanga y del departamento durante los últimos años, principalmente por la generación de empleo y la reputación que este sector ha forjado a nivel nacional e incluso internacional. Según el DANE, para el año 2012 se llegaron a exportar 184 millones de dólares y en cuanto a empleo, el subsector del calzado en la capital santandereana representa una de las

principales fuentes, según la Cámara de Comercio de la ciudad señala que da trabajo a aproximadamente el 27.3% de la población (SENA, 2013).

Sin embargo, para en los últimos años este subsector de la economía regional ha empezado a presentar algunos problemas relacionados no solamente por la dinámica de la economía interna, tales como la reforma tributaria, el aumento del IVA, la ausencia de una cultura empresarial y la informalidad, sino que también ha sufrido por los vaivenes de la economía mundial como la pérdida del mercado venezolano, el contrabando y sobre todo la invasión del zapato chino. Estas problemáticas hacen mella en la producción local al punto de que unas 600 empresas de marroquinería y calzado tuvieron que cerrar y unas 25 mil personas que durante el 2017 se dedicaban a esta actividad han tenido que trasladarse hacia otras actividades de índole informal (La f.m, 2018).

Otro aspecto relevante en cuanto a la actividad del calzado en Bucaramanga tiene que ver con el diseño de las empresas que componen el sector. Las unidades productivas de la región son Mipymes (Micro, pequeñas y medianas empresas), de modo que, este fenómeno requiere un análisis que difiere de la empresa tradicional, presentando tanto oportunidades como retos a la hora de insertarse en las actividades económicas. Para la capital del departamento santandereano las Mipymes son el motor de la economía, para el 2011 existían 45.000 microempresas que trabajaban en todos los renglones productivos, de las cuales 4.000 de ellas tienen que ver con la fabricación de calzado, con una producción de 12 millones de pares de zapatos al año y la generación de 130.000 empleos (Quintero, 2011).

En ese sentido, la idea de crear una empresa en dicho sector es oportuna ante el panorama que se observa, por tanto, es necesario la elaboración de un estudio de factibilidad que determine la

viabilidad o no de dicha idea. Pues en base a dicho estudio se tomará la mejor decisión en cuanto al desarrollo e implementación del proyecto.

Esto es porque el objetivo principal de un estudio de factibilidad es determinar de la forma más precisa las consecuencias económicas del proyecto, por ello involucra estudios de mercado, financieros, técnicos, legales y organizacionales para que ofrezcan un valor demostrativo que justifique cada elemento del proyecto en cuestión. Tales herramientas permiten una simulación del escenario en la cual operaría la idea inicial (Hernández et al., 2011).

El trabajo se desarrolla de la siguiente manera; la primera parte incluye los antecedentes y los diversos estudios sobre el sector calzado en Bucaramanga, y una aproximación teórica sobre la factibilidad de crear una pequeña empresa especializada en la producción de sandalias para dama. En segundo lugar, se realiza el estudio de mercado mediante la utilización de una encuesta para indagar el entorno de la oferta y la demanda que gravita entorno a la utilización de sandalias de plataforma. En la sección tercera se realiza el análisis técnico en donde se logra identificar la capacidad de la planta. En el cuarto apartado, se comprueba por medio del análisis financiero la viabilidad del proyecto, finalmente se plantean las conclusiones.

1. Factibilidad en la creación de una empresa en el subsector del calzado en Bucaramanga, aproximación Teórica

La importancia del subsector del calzado en la región se mantiene a la orden del día y permea los aspectos más significativos de la vida de los bumanguenses y santandereanos en general. Durante

décadas ha servido de orgullo de la región, ha contribuido al crecimiento económico del departamento y de cierta manera de ha dado identidad al mismo. Por ello, todos los cambios y vicisitudes por los que atraviesa dicha actividad repercuten no solo en escenario económico sino social del departamento. De tal modo, que saber lo que sucede con el calzado ha sido también una necesidad no solo de los empresarios sino de la academia y de la comunidad en general.

Por ejemplo, en el 2008 Teresa de Jesús Altahona y Diego Fernando Santiesteban (2008a) realizan la investigación “Análisis de las empresas productoras y comercializadoras de calzado en Santander” en la cual se destaca que la importancia económica del subsector radica en la posición de jalonamiento en sectores como la generación de empleo, participación en el PIB nacional y regional y otros factores de tipo social. De igual modo, los autores ilustran la composición del subsector en el departamento. Para el año 2006 el clúster en Santander cuenta con 1.147 empresas dedicadas a la producción de cuero, calzado y sus manufacturas, de estas, 1.014 están dedicadas a la producción de calzado. Bucaramanga por su parte presenta altas proyecciones de crecimiento, especialmente del calzado, por tratarse de una industria con conceptos de elaboración de productos artesanales con alto valor agregado. El subsector calzado en la ciudad emplea aproximadamente el 27,3% de la población apta para laborar. (p. 13-15).

Siguiendo con Altahona y Santiesteban (2008b) el departamento de Santander es una región potencial para el subsector calzado por su posición geográfica estratégica como centro nodal del nororiente del país, sobre las troncales Central y del Magdalena, y ser el articulador entre el interior y la costa norte y entre el oriente y el occidente colombiano. (p.24). En lo referente al sector externo Ecuador, Venezuela, Puerto Rico y Panamá son los principales destinos de exportación de calzado del departamento para el año 2006.

De igual manera Altahona y Santiesteban (2008c) encuentran que “en la fabricación de calzado en Bucaramanga predomina el uso de tecnologías maduras y bajos gastos en investigación y desarrollo; de esta forma la pyme utiliza maquinaria con poco avance tecnológico que requiere mayor recurso humano”. (p. 24). Esto se debe principalmente a que el comercio de calzado del municipio comienza por iniciativa familiar, donde la mayoría de administrativos y operarios son familiares del dueño.

Finalmente, los autores concluyen que los principales obstáculos que enfrentan las empresas del subsector del calzado y que las lleva a su posterior cierre son la falta de un estudio de mercado antes de su creación, el contrabando y la competencia desleal, la falta de tecnología, de financiación y la falta de un sistema contable que permita medir los costos. No obstante, también afirman que hay potencialidades por explorar, proponen la producción satélite y la franquicia (Altahona y Santiesteban, 2008d).

En el año 2010 Wilfren A. Ortega Jaime ilustra en “Estructura y dinámica competitiva del sector calzado en Bucaramanga” la composición de las empresas productoras de calzado en el municipio y encuentra que estas se ajustan en buena medida a lo que se denomina como Mipymes, las cuales están constituidos por familiares de los propietarios, la mayoría (41,7%) lleva acabo su mercado en el municipio. En cuanto al mercado nacional, la Costa Atlántica acapara la mayor participación (75%), pues la calidad del calzado bumangués es ideal para los turistas que visitan esta parte del país. (p. 59). En cuanto al mercado internacional Ortega (2010a) encuentra que las exportaciones se realizan a través de comercializadoras, siendo estas quienes se quedan con buena parte de las ganancias. Venezuela y Ecuador son los principales destinos de exportación, aunque con la problemática que para la fecha se vivió con tales países, un 45% de las empresas de calzado dejaron de exportar a dichos países. Poniendo de manifiesto la dificultad de la Mipymes para encontrar

nuevos mercados por no contar con estrategias de mercadeo y un nivel gerencial y administrativo eficiente.

Según Ortega (2010b) el segmento del calzado para dama es el que presenta mayor demanda y mayor producción, por ello para sacarle ventaja el sector debe apostar a factores como la inteligencia comercial “que incluye toda la información que la empresa necesita para tomar decisiones sobre sus procesos de venta (...) que soporte la toma de decisiones en cada una de las etapas del proceso de marketing”. (p. 67).

En la academia el subsector del calzado también llama la atención, dentro de la oferta bibliográfica encontramos el trabajo de grado de Arenas y Barajas (2012) “Diseño de estrategias de Clúster para las microempresas de calzado en Bucaramanga” realizado en la Universidad Pontificia Bolivariana, en dicho trabajo se encuentra que la industria de calzado de Bucaramanga se caracteriza por una fuerte presencia de Mipymes y por la utilización intensiva de mano de obra, concentrados en zonas específicas como los barrios San Francisco, San Miguel, Candiles y Ricaurte, donde se puede realizar todo el proceso productivo, sin embargo dichas concentraciones desde una perspectiva de Porter no alcanza el nivel de ser un Clúster.

Para este mismo año, Delgado y torres (2012) realizan un “Análisis y caracterización del subsector del calzado en el Área Metropolitana de Bucaramanga” como trabajo de grado para la Universidad Industrial de Santander, en él se destacan las repercusiones negativas para este sector ante la pérdida definitiva del mercado venezolano en el 2010, el cual redujo sus compras en un 97% y al ser el principal comprador significo el cierre de muchas empresas santandereanas, pasando de 1.375 empresas en el 2008 a 1.179 en el 2011, reducción que también se hace evidente en el volumen de ventas, registrando \$ 127.089.387.478 en el 2008 y \$ 83.194.9992.412. Bajo este panorama, la creación de empresas productoras de calzado comenzó a disminuir. Sin embargo,

como rasgo positivo se encuentra que el calzado para mujer ha adquirido un reconocimiento a nivel nacional por su calidad y ha llegado a destinos internacionales como Ecuador, Venezuela, Puerto Rico, Estados Unidos y Panamá.

Para terminar, Cárdenas y Jaimes (2016) llevan a cabo una investigación sobre las “Causas de mortalidad empresarial en el sector de calzado de la ciudad de Bucaramanga”, esta monografía hace parte de la Especialización en Gerencia de Mercado de la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales de la Universidad Industrial de Santander. Se encuentra que la falta de un plan estratégico empresarial, la no utilización de un software para la gestión de la información, la poca publicidad, el mal manejo administrativo, la competencia reñida y desleal, el contrabando y la falta de innovación son unas de las causas que más inciden en la mortalidad de empresas dedicadas al calzado.

En consecuencia, la base conceptual sobre la cual se sustenta la presente investigación abarca tres líneas generales, la primera de ella está ligada a la industria del calzado, la segunda tiene que ver con la generación de ideas de negocios destacando aquellos que se realizan con base a la categoría de Pymes y Mipymes y la tercera con lo respecta a los estudios de factibilidad.

La utilización de calzado ha sido una necesidad que desde siempre el hombre ha intentado suplir, ya sea por seguridad o por una cuestión de estatus y diferenciación, por ejemplo en la Europa medieval se impusieron restricciones en cuanto a la altura y ornamentación del calzado, y en la China premoderna se fabricaban diminutos zapatos femeninos que se adaptaban a los pies vendados de la mujeres, ejerciendo un impacto social significativo pues las clases altas tenían que emplear zapatos distintivos, que en su mayoría dificultaba el trabajo o incluso el propio caminar. (Choklat, 2012). En cuanto al calzado contemporáneo la utilidad, la comodidad y la practicidad

son factores clave a la hora de diseñar y producir un zapato pues estos responden más a una necesidad que a una distinción social.

En la actualidad la producción mundial de zapatos oscila entre los 23 mil millones de pares de zapatos al año, siendo Asia el mayor productor (86,7%) y China el mayor fabricante (63%). Brasil y México son los dos únicos países no asiáticos que se encuentran en el ranking de los diez principales países productores de calzado. En cuanto a consumo son China, Estados Unidos e India son los tres principales consumidores de calzado a nivel mundial, con un porcentaje de 18,3%, 10,8% y 10,6% respectivamente, que en conjunto equivalen a 8.410 millones de pares de zapato (Revista del Calzado, 2017).

En la producción mundial de calzado compiten dos modelos contrapuestos que buscan hacerse con el mercado internacional: el “asiático o económico” liderado por China, el cual aprovecha el bajísimo costo de la mano de obra, el otro es el “europeo”, este es más caro, pero cuenta con diseños y elaboración de mayor calidad, y es liderado por Italia, España y Portugal (IMEBU, s.f.).

En cuanto a Colombia, según Instituto Municipal de Empleo y Fomento Empresarial-IMEBU (s.f.) “tiene los recursos básicos para desarrollar una producción que le permita incursionar competitivamente en el segmento de calidad media y alta, basada en la disponibilidad de cueros, (...) la buena calificación y bajo costo de la mano de obra, sumada a la rica tradición artesanal y diseño local” (p.24). Tales elementos son también evidentes en la producción regional de calzado.

La segunda base conceptual que se tiene en cuenta tiene que ver con la idea de negocios. El objetivo fundamental de una nueva empresa es el de solucionar una problemática o necesidad que aparece en el mercado. Para ello debe cumplir ciertos criterios; según el Ministerio de Comercio Industria y turismo (2010) son cuatro: debe ofrecer un beneficio para un cliente, debe tener un mercado, debe ganar dinero y por último debe tener la capacidad de ser protegida. Una vez se

establecen y empiezan a operar dentro de la estructura económica, estas ideas de negocios se hacen patentes en micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes y Pymes) pues es la estructura empresarial más accesible y de menor regulación.

En Colombia el 94,7% de las empresas registradas son microempresas y el 4,9% son pequeñas y medianas, en conjunto la Mipymes generan cerca del 67% del empleo nacional y aportan un 28% de PIB siendo fundamentales para sistema productivo del país (Dinero, 2016). Por su parte, la participación de las Mipymes en el sector del calzado es de un 98%.

El tercer y último elemento conceptual que se sirve de base teórica para el proyecto en cuestión tiene que ver con el estudio de factibilidad. Iniciar un proyecto de producción o fortalecerlo significa invertir recursos como tiempo, dinero, materia prima y equipos.

De acuerdo con Luna (1999) “como los recursos siempre son limitados, es necesario tomar una decisión; las buenas decisiones sólo pueden ser tomadas sobre la base de evidencias y cálculos correctos, de manera que se tenga mucha seguridad de que el negocio se desempeñará correctamente y que producirá ganancias” (p.13). y es por ello por lo que se hace necesario la implementación de un estudio de factibilidad, pues este permite definir y estimar las consecuencias económicas de todos los factores que inciden en el proyecto, así como también permite visualizar la operación del proyecto una vez puesto en marcha bajo un escenario simulado (Hernández et al., 2011).

2. Estudio de mercado

De acuerdo con (Cepyme, s, f) “Un Estudio de Mercado es un proceso de investigación mediante el cual se recoge información sobre diferentes factores relacionados con la actividad empresarial (clientes, competencia, entorno y variables que intervienen en un marco delimitado de actuación)” (p. 4), para después ser analizada y de allí plantear conclusiones que faciliten la toma de decisiones sobre la viabilidad del proyecto en cuestión.

Para la presente investigación, la realización del estudio de mercado es de tipo de tipo descriptivo pues este tipo de investigación permite describir las particularidades de ciertos grupos de interés como consumidores, vendedores y organizaciones, lo mismo que estimar el porcentaje de unidades de una población en específico que presente un comportamiento determinado, así como también, precisar la percepción que se tenga sobre los atributos que se tengan sobre un producto e incluso hacer predicciones de marketing (Malhotra, 2008, p. 82).

A su vez, el diseño de la investigación es de corte transversal, no experimental. Esto significa según Carrasco (2005a), que estos diseños se utilizan para “analizar y conocer las características, rasgos, propiedades y cualidades de un hecho o fenómeno de la realidad en un momento determinado del tiempo” (p. 72). Este tipo de diseños es el de mayor uso en los estudios de mercados y requiere la utilización de encuestas para su realización. Siguiendo con carrasco (2005b), debido a la simplicidad, imparcialidad y versatilidad con que se obtienen los datos, la encuesta es la técnica por excelencia en la investigación social. Y dado que las preguntas de la encuesta de la presente investigación se realizaron de forma indirecta este se denomina

cuestionario, y no es más que un instrumento de investigación el cual a través de un conjunto de preguntas estandarizadas y debidamente preparadas, busca estudiar un gran número de personas al obtener respuestas directas.

El propósito de realizar la encuesta (VER ANEXO A), es determinar cuántas clientes están dispuestas a adquirir el producto, la aceptación que tendrá en el mercado y las especificaciones necesarias que debe contener el producto para satisfacer la demanda.

2.1 Método estadístico

Para calcular el tamaño de la muestra para la elaboración de la encuesta se toman como datos la población de mujeres de Bucaramanga, mayores a 15 años y no mayores de 70 años pertenecientes a los estratos socioeconómicos 4, 5 y 6. La elección de dichos estratos corresponde a que estos representan la población con mayores recursos económicos y es a este segmento de mercado al que se pretende abordar dado los materiales y modelos en los que se piensa elaborar el producto.

2.2 Tamaño de la muestra

En la elaboración de la presente investigación se utiliza un tipo de muestra estratificada, perteneciente a la categoría de muestras probabilísticas, ya que esta permite dividir la población por segmentos y a partir de allí tomar una muestra proporcional para cada segmento (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 180), pues esto favorece que se puedan incluir de forma equitativa los estratos socioeconómicos para cada grupo de la población.

Una vez se ha determinado la población de estudio se halla el valor de la muestra de acuerdo con la siguiente formula:

$$n = \frac{N \times Z_{\alpha/2}^2 \times p \times (1 - p)}{E^2(N - 1) + Z_{\alpha/2}^2 \times p \times (1 - p)}$$

Dónde:

$Z_{\alpha/2}$ = Valor de la distribución normal asociado a un nivel de confianza, siendo el valor típico 1,96 correspondiente al 95%.

E = Error de estimación, siendo el valor típico 5%.

p = Proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio. Este dato es generalmente desconocido y se suele suponer que $p=q=0.5$ que es la opción que maximiza el tamaño de la muestra.

N = Tamaño de la población.

De forma que:

$$n = \frac{83845 \times 1,96^2 \times 0.5 \times (1 - 0.5)}{0,05^2(11510 - 1) + 1,96^2 \times 0.5 \times (1 - 0.5)} = 383$$

De este modo se tiene, que el número de encuestas a realizar es de 382. Por otra parte, de acuerdo con la dinámica poblacional de la TABLA 1 se observa la cantidad de mujeres acorde a cada estrato socioeconómico y a partir de allí se establece la proporción muestral correspondiente para cada estrato, así: 287 encuestas para el estrato 4, 34 encuestas para el estrato 5 y 62 encuestas para el estrato 6.

Tabla 1.

Dinámica poblacional por estratos socioeconómicos, Bucaramanga

Estrato	Población mujeres	%
Estrato 4	62.828	74,9%
Estrato 5	7.349	8,8%
Estrato 6	13.667	16,3%
Total	83.845	100%

Nota. Tomado de: Observatorio Municipal del Hábitat y la Vivienda de Bucaramanga. Dinámica poblacional por estratos socioeconómicos. 09 de diciembre de 2014.

2.3 Análisis de los Resultados

La primera parte del análisis tiene que ver con la información sociodemográfica de las mujeres encuestadas, de allí se obtiene tal y como se observa en la Figura 1 que la mayor proporción se encuentra en el rango de los 35 a 50 años con un 32%, de igual manera, en conjunto con el rango de edades de 25 a 35 años comprenden más de la mitad de las mujeres encuestadas (56%), siendo pertinente esta información pues representa el periodo donde la mujer esta laboralmente activa.

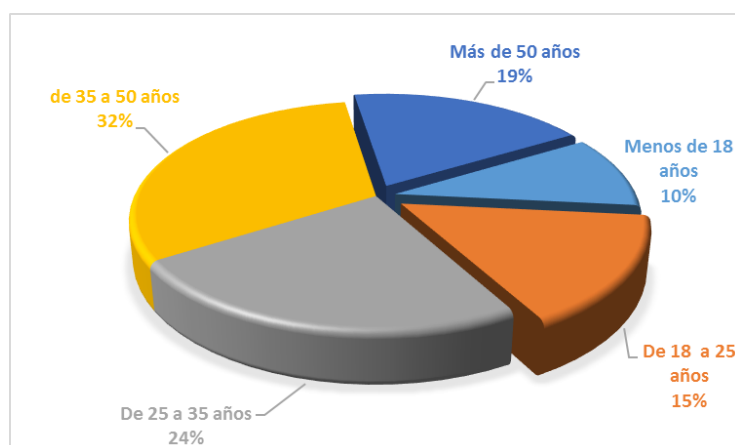


Figura 1. Rango de Edad

En la Figura 2 queda mejor ilustrado la ocupación de las mismas, un 57% son empleadas y un 18% son independientes, de forma que por lo menos un 75% de la población encuestada cuenta con ingresos propios, por otro lado, están las mujeres que se encuentran estudiando (19%) y aquellas que están desempleadas (6%).

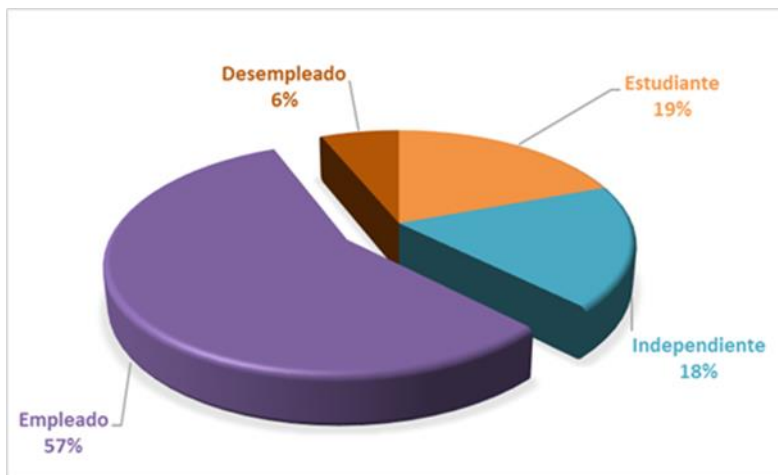


Figura 2. Ocupación

La mayoría de los ingresos de las mujeres encuestadas está compuesta por actividades productivas. En la Figura 3 se observa que el 35% pertenece a salarios, seguido de prestación de servicios (24%) y comercio-renta (20%), por otra parte, un 17% recibe los ingresos por parte de la familia y el restante 4% corresponde a pensiones.

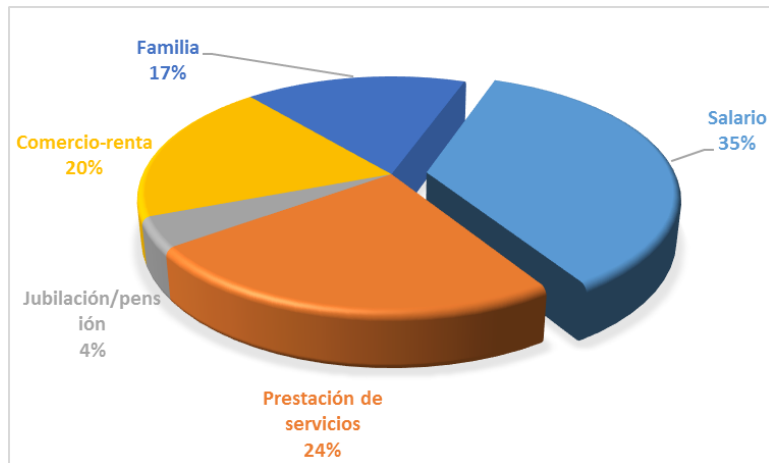


Figura 3. Composición del Ingreso.

En cuanto al ingreso mensual, ilustrado en la Figura 4, se tiene que más del 50% se encuentra entre \$3'200.000 y \$6'400.000, estas cantidades guardan estrecha relación con el tipo de estrato socioeconómico que se está manejando.

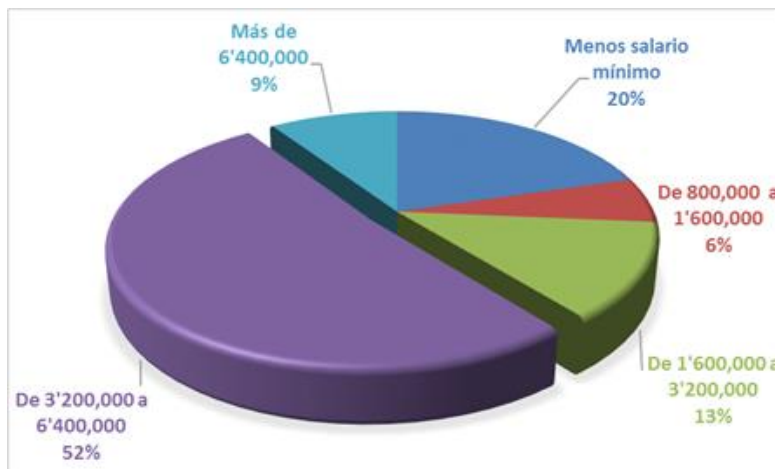


Figura 4. Ingresos Mensuales.

En un segundo momento, los resultados de la encuesta están ligados con el producto que se pretende crear.



Figura 5. Utiliza sandalias de plataforma.

De allí, ante la pregunta ¿utiliza usted sandalias de plataforma? se encuentra que un 62% afirma que si, (Ver Figura 5) de modo que existe un consumo y, por lo tanto, un mercado objetivo y potencial para la compra y consumo de sandalias de plataforma en la ciudad de Bucaramanga.

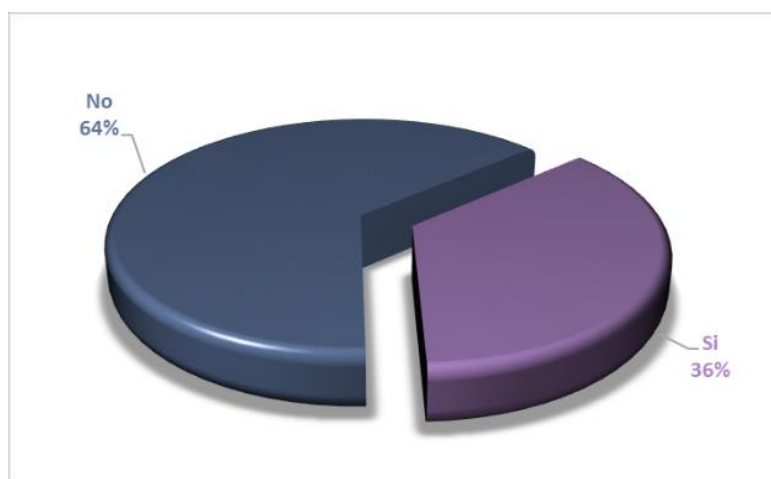


Figura 6. Estaría Dispuesto a Adquirir una Nueva Marca de Sandalias de Plataforma.

De otro lado, del 38% que respondió negativamente un 36% estaría dispuesto a adquirir una nueva marca de sandalias de plataforma dada las características de modelo y materiales con los

que se pretende trabajar (Ver Figura 6). Siendo un valor significado para ilustrar la aceptación que tendría la nueva sandalia de plataforma entre las personas que generalmente no utilizan este modelo de calzado.

Una vez se ha establecido quienes son las mujeres que compran y utilizan sandalias de plataforma el paso a seguir es indagar sobre la frecuencia de consumo, gasto, preferencias y otros atributos que son tenidos en cuenta a la hora de escoger y comprar dicho calzado.

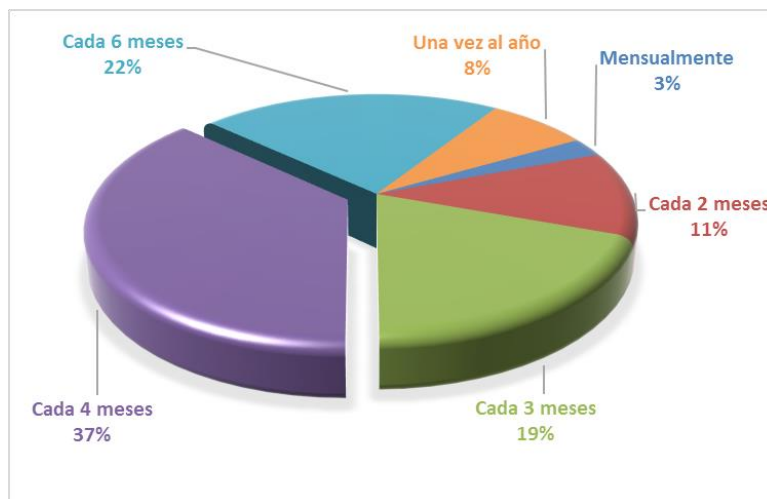


Figura 7. Frecuencia de Compra de Sandalias de Plataforma.

En la figura 7 se observa que de aquellas mujeres que utilizan sandalias de plataforma realizan la compra de un nuevo par en su mayoría cada 4 meses (37%), seguido de aquellas que hacen las compras cada 6 meses (22%) y cada 3 meses (19%) representando en conjunto más de tres cuartas partes de la frecuencia de compra. En promedio cada mujer compra 3,38 pares de sandalias de plataforma al año.

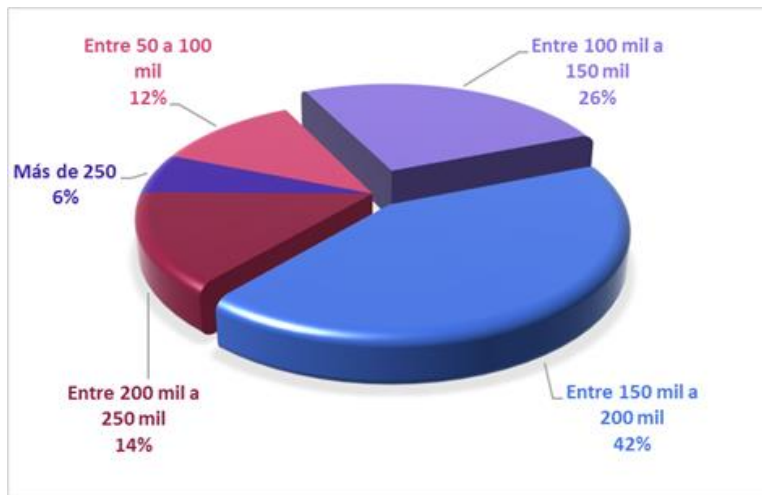


Figura 8. Gasto en la Compra de un Par de Sandalias de proforma.

Por su parte, a la hora de comprar la mayoría de las mujeres encuestadas gastan entre 150 mil y 200 mil (42%), por un par de sandalias de plataforma, seguido de aquellas que gastan entre 100 mil y 150 mil (26%) (Ver Figura 8). Solo un 12% invertiría menos de 100 mil pesos, de modo que cerca de un 90% de la población estaría en capacidad de adquirir la nueva sandalia de plataforma.

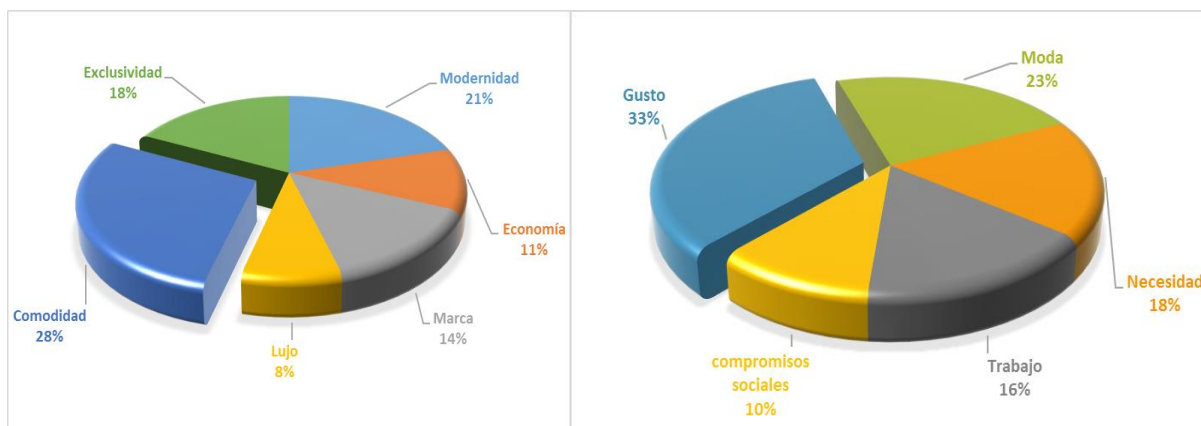


Figura 9. Atributos Tenidos en Cuenta Para Comprar un Par de Sandalias de Plataforma (Izquierda) y Motivos por las Cuales Compran Sandalias de Plataforma (Derecha).

En la figura 9 se tiene, por un lado, los atributos que las mujeres encuestadas tienen en consideración a la hora de comprar un par de sandalias y, por otro lado, los motivos por la cual las compran y usan. En cuanto a los atributos, se destacan la comodidad (28%), la modernidad (21%) y la exclusividad, por su parte, el gusto (33%), la moda (23%), la necesidad (18%) junto al trabajo (16%) son los principales motivantes para comprar y usar sandalias de plataforma. Al observar estas repuestas se entiende que la mujer bumanguesa quiere utilizar un calzado vanguardista pero que a su vez sea confortable de usar.

Después de conocer algunas pautas de consumo, la encuesta pretende establecer que tan satisfechas están las mujeres con las sandalias que utilizan y que encuentran en el mercado.

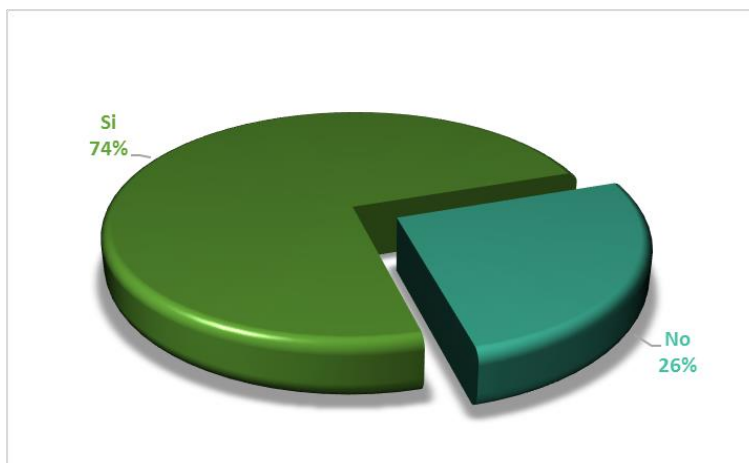


Figura 10. Está Satisfecha con las Sandalias de Plataforma que usa.

En la Figura 10 se ve que un 74% se halla satisfecho con las sandalias de plataforma que utiliza, frente a un 26% que no lo está, este último representa un amplio margen de oportunidad para la nueva marca. Pues de dicho 26% inconforme un 73% estaría dispuesta a adquirir la nueva sandalia de plataforma dado las características que mantiene (Ver figura 11).

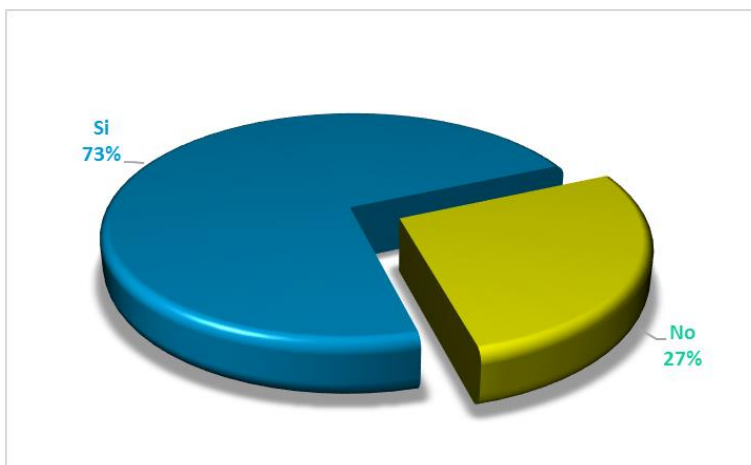


Figura 11. Estaría Dispuesta a Adquirir una Nueva Sandalia de Cuero y Plataforma forrada en Yute.

En cuanto a las mujeres que respondieron que si se encontraban satisfechas con las sandalias de plataforma que utilizan un 59% estaría de acuerdo en utilizar la nueva sandalia de cuero con plataforma forrada en yute (Ver Figura 12). Esto muestra el alto grado de aceptación que tendría la nueva marca.

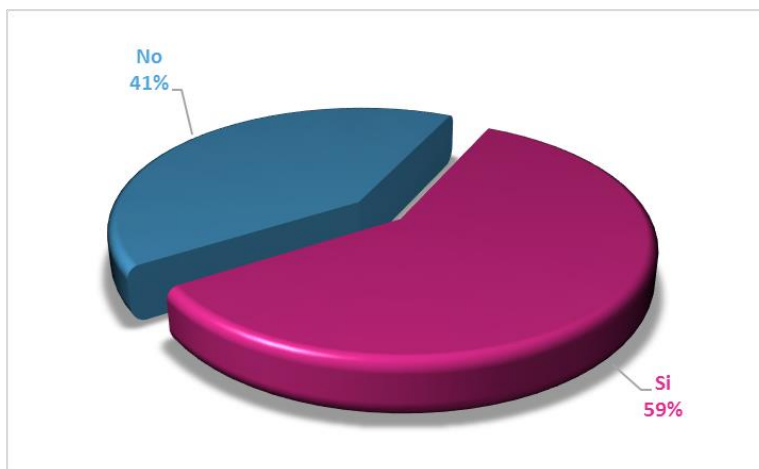


Figura 12. Estaría de Acuerdo en Utilizar la Nueva Sandalia de Cuero con Plataforma Forrada en Yute.

Por último, se les preguntó a las mujeres que utilizan sandalias de plataforma que estando insatisfechas utilizarían la nueva marca, lo mismo aquellas que sí están satisfechas pero que también usarían la nueva marca, y a aquellas mujeres que no utilizan sandalias de plataforma pero que estarían dispuestas a hacerlo por los atributos que ofrece la nueva sandalia de plataforma: ¿Cuánto estarían dispuestas a pagar por un par de sandalias de plataforma de una nueva marca con las anteriores características? En la Figura 13 y se muestran los resultados.

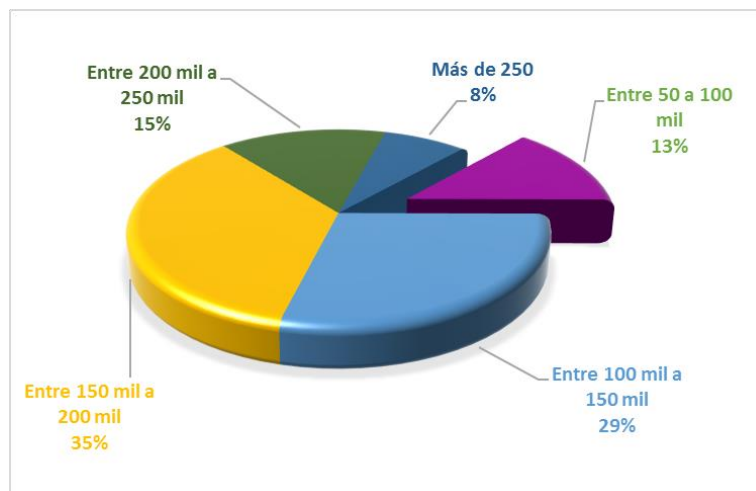


Figura 13. Cuanto Estaría Dispuesta a Pagar por un par de Sandalias de Plataforma de una Nueva Marca Forrada en Yute y Capellada en Cuero.

De modo que, un 35% de las mujeres en cuestión, estarían dispuestas a pagar entre 150 mil y 200 mil pesos por un par de las nuevas sandalias de plataforma, seguido de un 29% que pagaría entre 100 mil y 150 mil. En síntesis, más del 85% de las mujeres dispuestas a adquirir la nueva marca pagarían por ella un valor por encima de los 100 mil pesos.

2.4 Determinación de la demanda del mercado objetivo.

2.4.1 Demanda actual Para estimar la demanda actual de consumo de sandalias de plataforma de las mujeres de estrato 4, 5 y 6 en la ciudad de Bucaramanga se toma los valores obtenidos en la encuesta, específicamente se relacionan los resultados obtenidos de las preguntas 7 y 9 y se construye la siguiente tabla.

Tabla 2

Frecuencia y Cantidad de Consumo de Sandalias de Plataforma

Frecuencia	Cantidad de mujeres	Pares	Total anual
Mensualmente	6	1	72
Cada 2 meses	27	1	162
Cada 3 meses	46	1	184
Cada 4 meses	88	1	264
Cada 6 meses	53	1	106
Una vez al año	18	1	18
Total	238		806

De allí se obtiene que el consumo anual es 806 pares de sandalias de plataforma.

Para conocer el consumo o demanda actual per cápita se divide el resultado anterior entre el número de mujeres que utilizan sandalias de plataforma según las encuestas realizadas. Se realiza el siguiente cálculo:

$$C/CP = \frac{\text{Demanda parcial}}{N^{\circ} \text{ mujeres que utilizan sandalias de plataforma}}$$

$$C/CP = \frac{806}{238}$$

$$C/CP = 3,386$$

Ya conocida la demanda actual per cápita, se procede a calcular la demanda final o demanda actual real, mediante la siguiente formula:

$$D = N * C/CP$$

Donde:

N = Número de mujeres de la población objetivo

C/CP = Consumo per cápita

$$D = 83.845 * 3,386$$

$$D = 283.945$$

De este modo se tiene que la demanda actual de sandalias de plataformas en la ciudad de Bucaramanga para las mujeres de los estratos 4, 5 y 6 es de 283.945 pares al año.

2.4.2 Demanda Potencial Calcular la demanda potencial es vital para el nuevo producto, pues servirá para sentar estrategias de posicionamiento en el mercado, lo mismo para establecer el volumen de producción y de ventas que se quiera fijar. Para poder determinar la demanda potencial se toma la información de las preguntas 16, 16.1 y 17 de la encuesta, ya que en ellas se cuestiona sobre la satisfacción de las sandalias de plataforma que las mujeres utilizan y si están dispuestas a cambiarlas.

De las mujeres que utilizan sandalias de plataforma un 74% están satisfechas con el producto que adquieren, mientras que un 26% no lo está. De ahí que:

$$**Demanda atendida satisfecha:** $83.845 * 0,74 = 62.003$$$

$$**Demanda atendida insatisfecha:** $83.845 * 0,26 = 21.841$$$

Del 74% de las mujeres satisfechas con el producto que consumen un 59% estarían dispuestas a utilizar la nueva marca de sandalias de plataforma, mientras que del 26% de mujeres insatisfechas con el producto un 73% estarían dispuestas a adquirir la nueva marca de sandalias. Y del 38% de las mujeres que no utilizan sandalias de plataforma un 36% estarían dispuestas a comprar y usar la nueva marca. Entonces:

Población atendida satisfecha: $62.003 * 0,59 = 36.638$

Población atendida no satisfecha: $21.841 * 0,73 = 15.853$

Población no atendida insatisfecha: $31.742 * 0,36 = 11.383$

Tomando los datos anteriores se halla el mercado objetivo:

Mercado objetivo:

Población atendida satisfecha y quiere cambiar de producto	36.638
Población atendida insatisfecha	15.853
Población no atendida insatisfecha	<u>11.384</u>
N:	63.875 mujeres

Como el mercado objetivo representa un 23,8% menos que la población objetivo se halla una nueva tabla de consumo que mantenga esta relación, pues de allí se desprende la demanda potencial per cápita.

Tabla 3

Frecuencia y Cantidad de Consumo de Sandalias de Plataforma

Frecuencia	Cantidad de mujeres	Pares	Total anual
Mensualmente	5	1	60
Cada 2 meses	21	1	126
Cada 3 meses	35	1	140

Frecuencia	Cantidad de mujeres	Pares	Total anual
Cada 4 meses	67	1	201
Cada 6 meses	40	1	80
Una vez al año	14	1	14
Total	182		621

$$\frac{C}{CPp} = \frac{\text{Demanda parcial}}{N^{\circ} \text{ mujeres que utilizan sandalias de plataforma}}$$

$$C/CPp = \frac{621}{182}$$

$$C/CPp = 3,412$$

Con esta información se procede a hallar la demanda potencial.

$$D = N * C/CPp$$

Donde:

N = Número de mujeres del mercado objetivo

C/CPp = Consumo potencial per cápita

$$D = 63.875 * 3,412$$

$$D = 217.947$$

De este modo se tiene que la demanda potencial de sandalias de plataformas en la ciudad de Bucaramanga para las mujeres de los estratos 4, 5 y 6 es de 217.947 pares al año.

2.5 Construcción de la oferta

Para determinar la oferta de sandalias de plataforma se consideró la demanda atendida satisfecha, donde:

*Oferta atendida satisfecha = Población objetivo * Porcentaje de satisfacción por las sandalias que compra y utiliza*

Oferta atendida satisfecha: $83.845 * 0,74 = 62.003$

Y para determinar la cantidad ofertada final se utiliza:

*Oferta total = Oferta atendida satisfecha * Consumo per cápita inicial*

Oferta total: $62.003 * 3,386 = 209.977$

La oferta total de sandalias de plataforma para las mujeres los estratos 4, 5 y 6 de la ciudad de Bucaramanga es de 209.997 pares al año.

2.6 Demanda insatisfecha

Después del estudio de la oferta y la demanda es necesario constatar si existe un equilibrio en el mercado. Dado el caso de que esto no se dé, es posible que exista una demanda insatisfecha, la cual puede ser cubierta por el producto que se planea llevar al mercado.

Para conocer esta posibilidad se toma la demanda actual real y se le resta la oferta real o total obtenida. De igual manera, para conocer la demanda insatisfecha en los próximos periodos se tiene en cuenta el índice de crecimiento poblacional de las mujeres en Bucaramanga, según el DANE (2018), para las mujeres mayores de 15 años y menores de 70 años, este índice es de 0,109%.

Tabla 4

Demanda insatisfecha

Periodo	Demanda	Oferta	Demanda insatisfecha
1	283.946	209.977	73.969
2	315.152	233.054	82.098
3	349.788	258.667	91.121
4	388.230	278.095	101.136
5	430.898	318.647	112.251

Como se puede observar, existe una amplia demanda insatisfecha de forma que la nueva sandalia de plataforma puede ingresar al mercado sin muchas limitaciones y posicionarse rápidamente en el mercado bumangués.

3. Estudio técnico

Una vez realizado el estudio de mercado se da paso al estudio técnico con el cual se pretende responder las preguntas correspondientes a donde, cuánto, cuándo, cómo y con qué producir lo que se desea, es decir que este comprende todo aquello que tenga relación con el funcionamiento y la operatividad del proyecto (Baca, 2001).

3.1 Ubicación

La fábrica de calzado ALMAZUL estará ubicada en el barrio San Miguel por ser considerado uno de los sectores por tradición con mayor presencia de fábricas manufactureras en la ciudad de Bucaramanga. Además, cuenta con vías que facilitan la movilización de los trabajadores a las vías principales de transporte público, de igual manera hacia los puntos de venta de los proveedores.

Dirección exacta Cra 17-52-06 Segundo piso, San Miguel, Bucaramanga, Santander.



Figura 14. Ubicación




Adaptado de: Google maps

3.2 Equipos y Características de la maquinaria

Tabla 5.

Equipos y Características de la maquinaria.

Equipo	Características y función
<p data-bbox="402 506 597 537">Desbastadora</p> 	<p data-bbox="824 562 1417 646">Rebaja el calibre del cuero de acuerdo el modelo.</p> <p data-bbox="824 674 1417 814">Este proceso es muy importante, el del tipo de desbaste que se realice depende la comodidad y acabado del corte.</p>
<p data-bbox="440 989 565 1020">Pulidora</p> 	<p data-bbox="824 1045 1417 1186">Motor de 110V . Se pasa la plantilla forrada en cuero por el cabezote de lija para desbastar la badana que forra la plantilla.</p> <p data-bbox="824 1207 1052 1239">Eléctrica de 110V</p>
<p data-bbox="321 1493 683 1524">Máquina de coser de poste</p>	<p data-bbox="824 1549 1417 1690">Máquina de poste de 1 aguja. Su sistema permite realizar costuras delicadas en cortes del calibre del cuero.</p> <p data-bbox="824 1711 1084 1743">Caballo de ½ fuerza</p> <p data-bbox="824 1764 1052 1795">Eléctrica de 110V</p>

Equipo	Características y función
	
<p data-bbox="370 699 634 730">Pegadora de suelas</p> 	<p data-bbox="824 699 1421 846">Pegadora automática de campana de bolsa. Se introduce el zapato con horma por la bolsa. Garantiza el pegue del calzado.</p>
<p data-bbox="423 1224 581 1255">Compresor</p> 	<p data-bbox="824 1224 1421 1371">Equipo necesario para el funcionamiento de la pegadora proporcionándole por el proceso del aire la energía a la pegadora.</p> <p data-bbox="824 1444 1052 1476">Eléctrica de 110V</p>

3.3 Capacidad de la empresa

La capacidad de producción de la fábrica es de 7.200 unidades anuales. El primer año se van a

Producir 300 unidades mensuales, 3600 unidades el primer año, siendo un 1,65% de la demanda potencial.

Tabla 6.

Capacidad de la empresa.

Capacidad Instalada		
Ítem	Mensual	Anual
Sandalias de plataforma	600	7.200

3.4 Tamaño y distribución de la planta

La fábrica ALMAZUL se desplazará en un área de 73 metros cuadrados necesarios para desarrollar sus actividades productivas y administrativas.

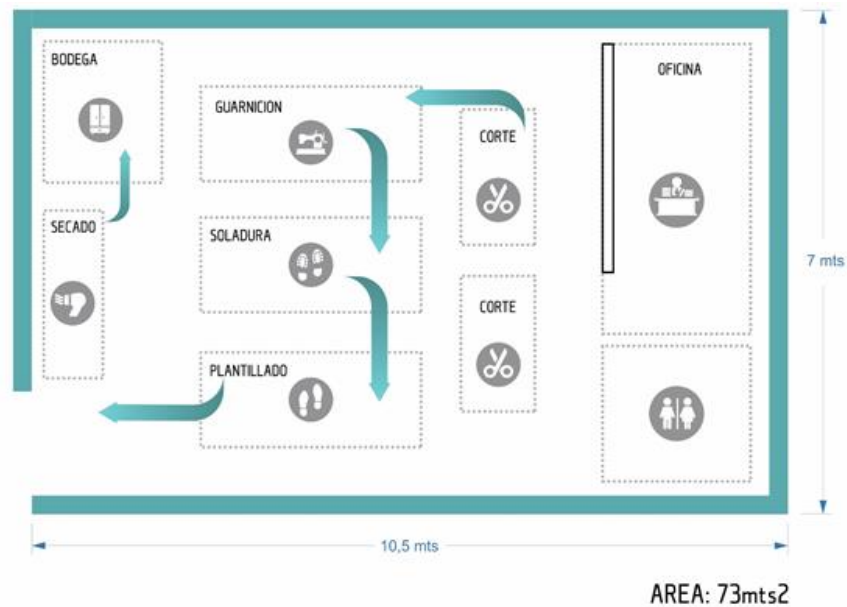


Figura 15. Distribución de la planta.

3.5 Requerimiento de equipo y maquinaria para la producción

Tabla 7.

Requerimiento de *Maquinaria y Equipo*.

<i>Maquinaria y Equipos</i>	
<i>Concepto</i>	<i>Cantidad</i>
<i>Desbastadora</i>	<i>1</i>
<i>Máquina de coser de poste</i>	<i>1</i>
<i>Pulidora</i>	<i>1</i>
<i>Pegadora de suelas</i>	<i>1</i>
<i>Compresor</i>	<i>1</i>
<i>Horma</i>	<i>54</i>
<i>Herramientas</i>	<i>1</i>

3.6 Requerimiento de mobiliario para la Producción

Tabla 8.

Requerimiento de *muebles y enseres para la producción*.

<i>Muebles y enseres</i>	
<i>Concepto</i>	<i>Cantidad</i>
<i>Mesa de corte</i>	<i>1</i>
<i>Mesa de guarnición</i>	<i>1</i>
<i>Sillas</i>	<i>4</i>
<i>Taburetes</i>	<i>2</i>
<i>Estantes</i>	<i>3</i>
<i>Ventiladores</i>	<i>3</i>
<i>Estantes</i>	<i>2</i>

Administración:

Tabla 9.

Requerimiento de muebles y enseres para la administración.

<i>Muebles y enseres</i>	
<i>Concepto</i>	<i>Cantidad</i>
<i>Escritorio gerencia en madera</i>	<i>1</i>
<i>Escritorio en madera en L</i>	<i>1</i>
<i>Silla gerencia</i>	<i>1</i>
<i>Silla secretaria</i>	<i>1</i>
<i>Dispensador de agua</i>	<i>1</i>
<i>Archivadores</i>	<i>1</i>

3.7 Requerimiento de equipos informáticos y tecnología

Tabla 10.

Requerimientos de equipos informáticos y tecnología.

<i>Equipos informáticos y tecnología</i>	
<i>Concepto</i>	<i>Cantidad</i>
<i>Computador de escritorio</i>	<i>1</i>
<i>Computador portátil</i>	<i>1</i>
<i>Impresora-fotocopiadora</i>	<i>1</i>
<i>Teléfono alta gama</i>	<i>1</i>
<i>Teléfono gama media</i>	<i>1</i>

3.8 Materias primas e insumos

Tabla 11.

Materias primas e insumos por par de zapatos.

<i>Materias primas e insumos por par de zapatos</i>	
<i>Concepto</i>	<i>Cantidad</i>
<i>Cuero</i>	<i>6 decímetros</i>
<i>Badana</i>	<i>14 decímetros</i>
<i>Kit (planta-suelin)</i>	<i>1 kit</i>
<i>Hebilla</i>	<i>1 par</i>
<i>Yute</i>	<i>8 metros</i>
<i>Plantilla</i>	<i>1 par</i>
<i>Pegante</i>	<i>½ litro</i>

Tabla 12.

Requerimientos de personal.

<i>Personal</i>	
<i>Concepto</i>	<i>Cantidad</i>
<i>Cortador</i>	<i>1</i>
<i>Armador</i>	<i>1</i>
<i>Costurera</i>	<i>1</i>
<i>Solador</i>	<i>1</i>
<i>Emplantillador</i>	<i>1</i>
<i>Suelero</i>	<i>1</i>

3.9 Diagrama de Proceso productivo fabrica ALMAZUL

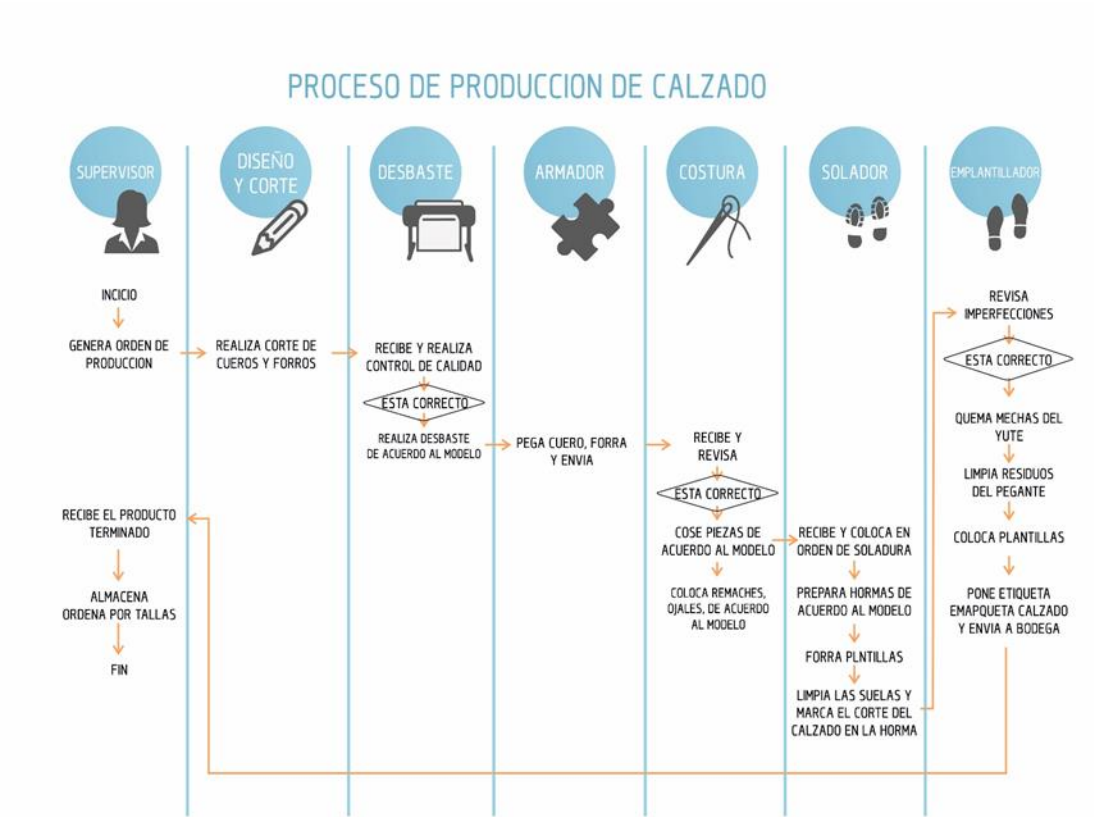


Figura 16. Proceso de producción de calzado ALMAZUL.

4. Estudio administrativo y organizacional

Se pretende realizar un análisis administrativo para la obtención de la información pertinente ya que proporciona las herramientas y las acciones a seguir para alcanzar las metas propuestas en un proyecto de creación de empresa, guiando a los implicados en aspectos organizacionales. La economía y el mercado colombiano en el sector del calzado se caracterizan por ser muy dinámicos con un entorno muy competitivo. Por esta razón, las empresas deben generar valor agregado,

innovación y comprometerse con la mejora continua y el crecimiento ya sea para mantener en su posición competitiva relativa o para aumentar su cuota de mercado.

4.1 Enfoque estratégico

El enfoque estratégico lo integran la visión, la misión, los objetivos estratégicos y los valores corporativos.

4.1.1 Misión Desde su inicio se ha concentrado en generar una propuesta nueva en Colombia, llena de pasión y bajo el respeto y la observación de la cultura del calzado, siguiendo cada paso específico, con disciplina y dedicación, dio vida a un proyecto llamado ALMAZUL, distinguida y reconocida por llevar historia y moda de alta calidad e innovación. ALMAZUL así es que se impone y propone llevar a todas las damas suavidad con diseños exclusivos, clásicos con calidad y llenos de pasión como la que nuestros ancestros nos han enseñado en la región.

4.1.2 Visión Para el año 2025 ALMAZUL será una empresa líder en Colombia, en la producción y comercialización de calzado para dama de alta calidad, servicio y diseños exclusivos con proyección internacional, Nuestra meta más grande será contribuir a la economía colombiana a través de la generación de empleo.

4.1.3 Objetivos organizacionales

Objetivo general

Lanzar la marca ALMAZUL de calzado creativo para dama, logrando ser tendencia dentro de los mercados nacionales e internacionales.

Objetivos específicos

- Mantener excelentes parámetros de calidad y ampliar las ventas de los productos.
- Analizar e identificar los mercados más atractivos y con mejores oportunidades para la marca.
- Identificar los riesgos y los costos del plan de expansión para la empresa en los países objetivo.
- Elaborar una estrategia de mercadeo sólida para la incursión de la marca con sus productos dentro del Mercado preseleccionado.
- Diseñar una estrategia para el lanzamiento de los productos de la marca

4.1.4 Valores Corporativos Estos valores y principios serán el centro de ALMAZUL, cuyo propósito es generar en cada uno de sus miembros de la empresa una actitud de servicio excelente, hacia todos los que interactúan con la organización; para que contribuyan a generar una gestión altamente competitiva, eficiente en la fabricación de productos de la mejor calidad en el mercado del calzado para dama.

COMPETITIVIDAD: Desarrollar el talento y la capacidad de cada empleado de nuestra empresa para que asuma con eficiencia, responsabilidad y compromiso su rol dentro de la misma.

COMPROMISO: Estimular en el personal, una actitud responsable y pertinente para realizar su función en forma eficiente y fomentar en cada uno, una sensibilidad social.

COMUNICACIÓN: Mantener una intercomunicación abierta y fluida dentro y fuera de la empresa; para transmitir los objetivos corporativos y mantener una buena imagen, ante todos los colaboradores y compradores.

CONFIANZA: Generar y un clima de afecto y simpatía con todos los que se relacionan con la empresa.

COOPERACIÓN: Proporcionar al personal el apoyo necesario para el logro de los objetivos, sueños y aspiraciones tanto personales y corporativos.

HONESTIDAD: Ejercer con integridad y transparencia en todos nuestros actos.

PUNTUALIDAD: Establecer una cultura de exactitud y responsabilidad en todos nuestros compromisos.

RESPETO: Fomentar una actitud de obediencia, en todas las relaciones personales y en todos los niveles de autoridad.

RESPONSABILIDAD: Que cada miembro de la empresa sea puntual y consecuente con los compromisos adquiridos.

SERVICIO: Dar la mejor asistencia de apoyo a los demás. Nuestra promesa básica es: “Vivir para servir, y dar lo mejor de sí mismo”.

4.2 Estructura organizacional de ALMAZUL

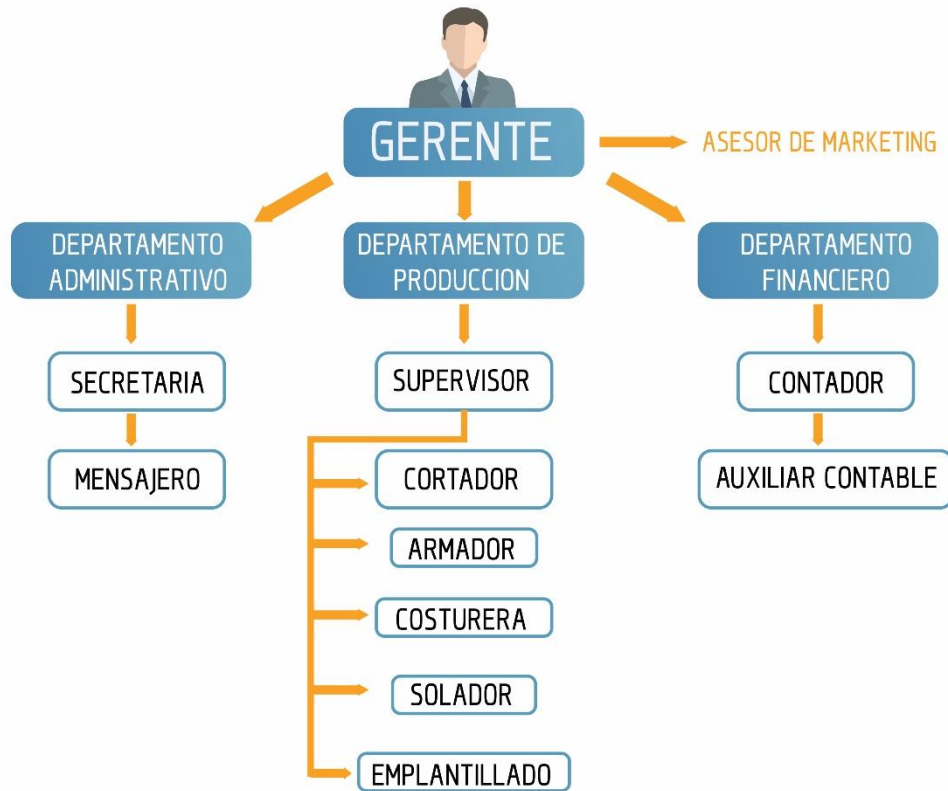


Figura 17. Organigrama.

Gerente: organiza la empresa asignando los cargos, salarios y funciones que considere que la empresa necesita para poder cumplir con los objetivos y metas asignadas, dentro del presupuesto de gastos que le haya sido aprobado por el mismo. Es el representante legal de la empresa.

Contador: supervisa, controla y evalúa el personal a su cargo; verifica las comprobantes de ingreso y órdenes de pago; y mantiene la contabilidad al día, de acuerdo con las normas generales que le sean impartidas por el supervisor inmediato.

Administrador: presenta informes, estados financieros, análisis y recomendaciones en forma periódica según lo establezca la junta directiva y revisa diariamente el comportamiento de todas las áreas que intervienen en el normal funcionamiento de la empresa. Se encarga de todo lo concerniente a contrataciones comerciales, laborales, etc.

Cortador: elabora el inventario mensual, corta las piezas según los requerimientos establecidos para la producción.

Guarnecedor: es el encargado de armar y pegar cada una de las piezas de cada par de zapatos.

Armador: es el encargado de realizar todas las costuras y darle el terminado en el proceso de armado del zapato.

Suelero: es el encargado de forrar las plantas con las de fibras de yute y pegar el suelin.

Solador: es el encargado de pegar las suelas y los cortes para darle forma a cada una de las sandalias.

Emplantilladora: es el encargado dar el terminado (limpiarlo, pegarle la etiqueta) y empaçar cada par de sandalias.

Supervisor: es el encargado de supervisar los procesos de cada trabajador en el proceso de fabricación. Es el encargado de realizar control de calidad, inventarios,

Secretaria: recibe llamadas, realiza inventarios de los distribuidores,

Mensajero: encargado del transporte de insumos, envíos a clientes sobre medidas,

<i>Salario básico mensual</i>	
<i>Cargo</i>	<i>Sueldo</i>
Gerente	\$ 250.0000
Secretaria	\$ 900.000
Supervisor	\$ 1.800.000

<i>Salario básico mensual</i>	
Mensajero	\$ 800.000
Limpieza	\$ 400.000
Suelero	\$ 1.410.000
Cortador	\$ 300.000
Guarnición	\$ 1.110.000
Solador	\$ 1.500.000
Emplantillador	\$ 450.000

4.3 Análisis FODA

El análisis FODA es un componente del pensamiento estratégico el cual implica crear un conjunto de estrategias a seguir con las fortalezas y las debilidades internas de la empresa, y sus oportunidades y amenazas externas.

La comparación de las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas se conoce como análisis FODA, por sus siglas en español. Su propósito central es identificar las estrategias para aprovechar las oportunidades externas, contrarrestar las amenazas, acumular y proteger las fortalezas de la compañía, y erradicar las debilidades. La clave de su construcción está en la capacidad de observar los factores internos y externos a partir de juicios sólidos y pensamiento estratégico y sistémico.

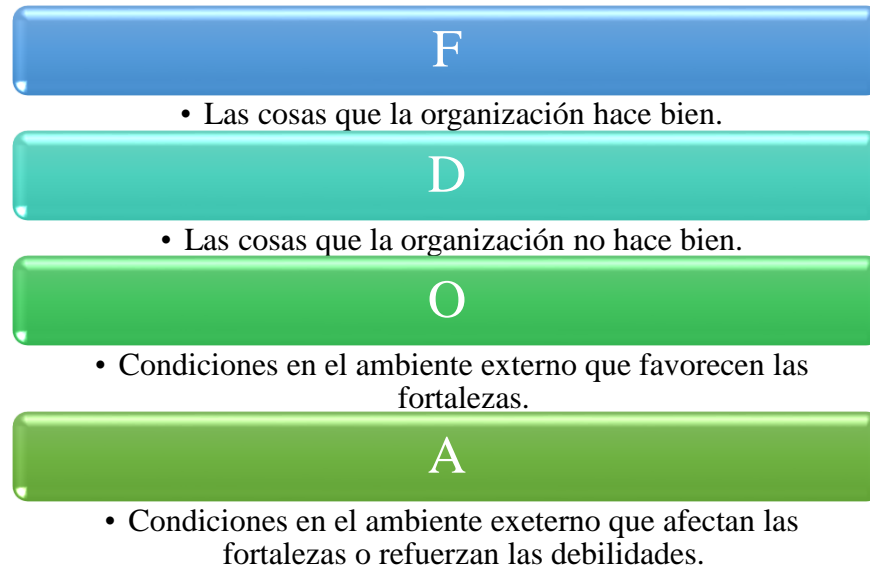


Figura 18. Análisis DOFA.

Adaptado de López Trujillo, M., & Correa Ospina, J. I. (2007). *Planeación estratégica de tecnologías informáticas y sistemas de información*. 1 ed. Manizales, Colombia: Editorial Universidad de Caldas.

De acuerdo con Hill y Jones (2009), la finalidad de un análisis FODA es elaborar, reforzar o mejorar un modelo de negocio de modo que “intensifique, adecue o combine” sus recursos y capacidades convenientemente con las demandas del entorno en el que se desenvuelve. Para ello los administradores cotejan y verifican las múltiples estrategias plausibles entre sí hasta identificar e implementar aquellas que generen una ventaja competitiva. Las principales estrategias se dividen en cuatro categorías:

La *estrategia de funciones*, orientada a perfeccionar la eficacia operacional de una organización en ámbitos tales como manufactura, mercadotecnia, administración de material, desarrollo de producto y servicio al cliente (Hill y Jones, 2009a).

La *estrategia de negocio*, que abarca en materia general el enfoque competitivo de la empresa, sus estrategias para posicionarse en el mercado y obtener una ventaja competitiva en los distintos

contextos de la industria, ya sea, liderazgo en costos, diferenciación de productos, especialización en un nicho o segmento de un mercado en específico o alguna confluencia de éstas (Hill y Jones, 2009b).

La *estrategia global* se relaciona al modo en que la compañía busca de expandir las operaciones fuera del país de origen con el propósito de extenderse y progresar en un ambiente en el que la ventaja competitiva se define a nivel global (Hill y Jones, 2009c).

Por último, la *estrategia corporativa* intenta responder a las preguntas: ¿en qué negocio o negocios se debe tomar parte la compañía de tal manera que logre maximizar la rentabilidad y crecimiento de la utilidad a largo plazo y a su vez, cómo se debe introducir dicha compañía u organización en estos negocios de tal forma que su presencia permita crear una ventaja competitiva? (Hill y Jones, 2009d).

4.3.1 Análisis interno y externo

4.3.1.1 Análisis internos Para realizar análisis interno y determinar las fortalezas, debilidades y aspectos a mejorar de la gestión de la organización, se hizo uso de la metodología para el diagnóstico empresarial de la firma Hernán Jiménez y Asociados (2013).

Tabla 13.

Lista de chequeo para el análisis interno de ALMAZUL.

Pregunta	Sí	No
Direccionamiento estratégico		
¿Se definen objetivos específicos, cuantificables y medibles, junto con un plazo de tiempo definido para su ejecución, por parte de las personas responsables del área o departamento involucrados?		X
¿Al planear se desarrolla un análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) para la empresa y el sector donde opera, con la adecuada participación de las áreas?		X
¿Se analiza con frecuencia el sector donde opera la empresa considerando entre otros factores: nuevos proveedores, clientes, competidores, productos competidores, tecnologías y nuevas regulaciones?	X	
¿El personal está activamente involucrado en el logro de los objetivos de la empresa, así como en los cambios que demanda la implementación de la estrategia?		X
Análisis organizacional		
¿La empresa tiene un organigrama escrito e implantado donde las líneas de autoridad y responsabilidad están claramente definidas?	X	
¿Existe una buena comunicación oral y escrita a través de los diferentes niveles de la compañía?	X	
¿La empresa logra que el personal desarrolle un sentido de pertenencia?	X	
¿El trabajo en equipo es estimulado a través de todos los niveles de la empresa?	X	
Política de personal		
¿La empresa tiene un programa definido para la capacitación de todo su personal y al personal nuevo se le da una inducción a la empresa?	X	
¿Las habilidades personales, las calificaciones, el deseo de superación, la creatividad y la productividad son criterios claves para la remuneración y promoción del personal?	X	
¿La empresa lleva un registro de ausentismo ocasionado por enfermedades, accidentes de trabajo y otras causas?	X	

Pregunta	Sí	No
Análisis de la producción		
¿El proceso de producción de la empresa es adecuado para fabricar productos con calidad y costos competitivos?	X	
¿El proceso de producción es suficientemente flexible para permitir cambios en los productos a ser fabricados, en función de satisfacer las necesidades de los clientes?	X	
¿La empresa mantiene un inventario de partes y repuestos claves para equipos críticos?		X
¿La innovación es incorporada en los diferentes procesos de la empresa y se considera de vital importancia para su supervivencia?	X	
¿La ubicación de la planta es ideal para el abastecimiento de materias primas, mano de obra y para la distribución del producto terminado?	X	
Análisis financiero y contable		
¿El sistema de contabilidad y costos provee información confiable, suficiente, oportuna y precisa para la toma de decisiones?	X	
¿Se tiene un cálculo de los costos fijos?		X
¿Se sabe cuál es el punto de equilibrio de la compañía?		X
¿Se lleva un costeo por producto?	X	
¿Se discriminan los costos (manufactura, distribución, promoción, etc.)?	X	
¿Se ha evaluado la inscripción de la empresa ante la Superintendencia de Industria y Comercio, Cámara de Comercio y la DIAN a la luz de su objeto social?	X	
Política ambiental de la empresa		
¿Se definen y documentan las tareas, responsabilidades, competencias y procedimientos específicos que aseguren el cumplimiento de las normas ambientales, tanto internas como externas?		X
¿La empresa trata de minimizar el consumo de energía, agua y materias primas contaminantes mediante la mejora de sus procesos productivos, el reciclaje, la sustitución de insumos, el mantenimiento preventivo y el uso de otras tecnologías?	X	
¿La empresa ha medido la cuantía del desperdicio, sabe en qué etapa del proceso es generado y ha formulado planes para reducirlo?		X

Pregunta	Sí	No
Sistema de información		
¿Se generan y archivan adecuadamente los documentos de soporte (órdenes de producción, entradas y salidas de almacén, comprobantes de egreso, recibos de caja, facturas, etc.) en las diferentes áreas de la empresa?	X	
¿Cómo política, la empresa realiza sistemáticamente copias de respaldo (back-ups) de sus archivos más importantes y los almacena en sitios seguros?		X
¿Existen procedimientos de contingencia, manuales o automatizados, en caso de pérdidas de fluido eléctrico o fallas en el equipo de proceso?		X
¿La información generada por el sistema es confiable, oportuna, clara y útil y es usada para la toma de decisiones?	X	
¿La Gerencia ha definido reportes que indiquen el tipo de datos requeridos para el proceso de toma de decisiones?	X	
Mercadeo		
¿El proceso de planeamiento genera un plan de mercadeo anual, escrito y detallado, con responsables e índices de gestión claramente definidos?	X	
¿La empresa tiene claramente definido su mercado objetivo, sus estrategias de penetración, posicionamiento y comercialización?	X	
¿La empresa conoce los segmentos del mercado en que compite, su participación, crecimiento y rentabilidad y desarrolla estrategias comerciales escritas para cada uno de ellos?		X
¿La empresa establece objetivos o cuotas de venta, de recaudo y de consecución de clientes nuevos a cada uno de sus vendedores y controla su cumplimiento?	X	
¿La empresa dispone de información de sus competidores (en cuanto a reputación, calidad de sus productos y servicios, fuerza de ventas y precios)?	X	
TOTAL	24	11

Nota. Adaptado de la metodología para el diagnóstico empresarial de la firma Hernán Jiménez y Asociados.

4.3.2 Identificación de fortalezas y debilidades Con base en la información recolectada en la Tabla 1, se presentan los fortalezas y debilidades con base en las respuestas obtenidas y la apreciación del gerente de la compañía.

Tabla 14.

Fortalezas y debilidades al interior de ALMAZUL

Fortalezas	Debilidades
La empresa cuenta con el personal, y el personal cuenta con maquinaria y equipos necesarios.	Carencia de planeación estratégica.
Se brindan las condiciones adecuadas en pro de la integridad de los colaboradores y el clima laboral.	La estrategia de la compañía no involucra aspectos, impactos y riesgos ambientales.
La empresa se preocupa por la innovación para el calzado de dama en líneas de productos.	No se dispone de un sistema de información y análisis para información actualizada sobre los clientes y sus decisiones de compra.
El proceso productivo garantiza la calidad del producto con costos de producción adecuados a favor del cliente.	No se realizan actividades sociales, recreativas y deportivas para los colaboradores.
Se maneja el inventario de materias primas, producto en proceso y producto terminado para llevar productos frescos al cliente.	No se conoce el nivel de satisfacción de los clientes.
La infraestructura e instalaciones de la planta son adecuadas para atender las necesidades actuales.	Este proyecto aún no conoce todos los segmentos de mercado con los que compete ya que son muchos y la empresa apenas está comenzando.

Fortalezas	Debilidades
El sistema de contabilidad y costos provee información confiable, suficiente, oportuna y precisa para la toma de decisiones.	

Nota. Adaptado de Análisis FODA, cómo se hace paso a paso. Disponible en <https://ingenioempresa.com/matriz-foda/>

4.3.3 Identificación de oportunidades y amenazas Con base en la información del sector, recolectada de noticias, artículos y fuentes confiables se presentan los oportunidades y amenazas con a las tendencias del entorno nacional.

Tabla 15.

Oportunidades y amenazas del entorno.

Oportunidad	Amenaza
Más personas en Colombia piensan en independizarse y una opción es desarrollar un emprendimiento.	La importación de calzado desde china y otros países, se puede encontrar a muy bajo costo en el mercado.
A nivel nacional e internacional se encuentran interesados en realizar inversiones en Colombia.	La inflación sigue alta y el crecimiento del país está por debajo de su potencial.
Se reduce el pago de impuestos para pequeños negocios.	El consumidor opina que estamos viviendo el peor momento de la economía.
Las políticas favorecen a la creación de empresas con intereses nominales más bajos.	La copia e imitación en el sector es muy común.
Ha mejorado la seguridad y el acuerdo de paz brinda confianza a los inversionistas.	La competencia desleal en el sector.

Oportunidad	Amenaza
Diseños exclusivos y calzado personalizado y sobre medida es tendencia.	Por ser la capital número uno en calzado y marroquinería, la competencia es mayor.

Nota. Adaptado de Análisis FODA, cómo se hace paso a paso. Disponible en <https://ingenioempresa.com/matriz-foda/>

4.3.4 Matriz DOFA La matriz debilidades-amenazas-fortalezas-oportunidades (DOFA), es una herramienta que ayuda a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y debilidades, estrategia de fuerzas, amenazas y estrategias de debilidades y amenazas (López y Correa 2007).

Usando el análisis interno donde se identificaron las fortalezas y debilidades y el análisis externo donde se consultaron las oportunidades y amenazas del entorno, en la matriz DOFA se pretenden generar estrategias donde se usen las fortalezas y las oportunidades mientras se mitigan las debilidades y las amenazas.

Tabla 16.

Matriz DOFA para ALMAZUL.

Matriz DOFA	Oportunidades	Amenazas
O1	Más personas en Colombia piensan en independizarse y una opción es desarrollar un emprendimiento.	A1 La importación de calzado desde china y otros países, se puede encontrar a muy bajo costo en el mercado.
O2	A nivel nacional e internacional se encuentran	

	interesados en realizar inversiones en Colombia		
	O3 Se reduce el pago de impuestos para pequeños negocios.	A2	La inflación sigue alta y el crecimiento del país está por debajo de su potencial.
	O4 Las políticas favorecen a la creación de empresas con intereses nominales más bajos		
	O5 Ha mejorado la seguridad y el acuerdo de paz brinda confianza a los inversionistas.	A3	La copia e imitación en el sector es muy común.
	O6 Diseños exclusivos y calzado personalizado y sobre medida es tendencia.		
Fortalezas	Estrategias FO	Estrategias FA	
F1 La empresa cuenta con el personal, y el personal cuenta con maquinaria y equipos necesarios	O1- Contactar a personas y zapaterías que no desarrollan los 100% de su capacidad,	A1- Competir con calzado de calidad y diseños innovadores,	
F2 Se brindan las condiciones adecuadas en pro de la integridad de los	F4 interesadas en realizar maquila, y	F2- F3- F4	hechos 100% a

	colaboradores y el clima laboral		un trabajo de excelente calidad.		mano y materiales de la región.
F3	La empresa se preocupa por la innovación para el calzado de dama en líneas de productos.				
F4	El proceso productivo garantiza la calidad del producto con costos de producción adecuados a favor del cliente	O2- O5- F3- F5	Usar las tendencias y el valor diferenciador que es calzado personalizado, para fidelizar el mercado y las líneas de producto con materias primas de calidad para atraer a inversionistas nacionales y extranjeros.	A2- A3- F4- F5- F6	Contactar proveedores de calidad y de la región con bajo costo para mantener los precios de los productos y evitar un aumento por la inflación.
F5	Se maneja el inventario de materias primas, producto en proceso y producto terminado para llevar productos frescos al cliente.				
F6	La infraestructura e instalaciones de la planta son adecuadas para atender las necesidades actuales.				
F7	El sistema de contabilidad y costos provee información confiable, suficiente, oportuna y precisa para la toma de decisiones.	O3 O4 O -F6	Aprovechar las redes al máximo para realizar marketing digital sin invertir tanto dinero en publicidad.	A3- F3- F5	Mantener inventarios de mariales únicos y difícil de imitar, adquiridos en ferias con descuento por cantidad y evita que el consumidor

				perciba el alza en el zapato.	
Debilidades		Estrategias DO		Estrategias DA	
D1	Carencia de planeación estratégica.	O1-	Generar una	A1-	Contratar a una
		O2-	planeación	D1-	persona
D2	La estrategia de la compañía no involucra aspectos, impactos y riesgos ambientales	O4-	estratégica de	D2-	capacitada en
		D1	manera que la	D3	temas
		D2	propuesta de		administrativos
			generación de		y ambientales
			negocio sea más a		que
			tractiva para los		implemente la
			inversionistas dada		medición de
			las políticas que		indicadores
			favorecen la		basados en
			creación de		objetivos
			empresas.		estratégicos
D3	No se dispone de un sistema de información y análisis para información actualizada sobre los clientes y sus decisiones de compra.	O6-	Aprovechar la	A2-	Analizar la
		D2-	apertura de centros	A3	competencia y
		D4-	comerciales y	D3	las tendencias
		D6	calzado en	D6	de manera
			consignación en		constante,
			almacenes		también la
			reconocidos, de		maquinaria,
			manera que se		equipos,
			genere confianza y		diseños,
			reconocimiento en		materiales,
			los compradores.		para estar a la
					vanguardia.
D5	No se conoce el nivel de satisfacción de los clientes	O1-	Aprovechar la	A1,	Realizar
		O2-	seguridad que trae	2	actividades

<p>D6 Este proyecto aún no conoce todos los segmentos de mercado con los que compite ya que son muchos y la empresa apenas está comenzando.</p>	<p>O5- consigo el tratado de paz y realizar un trabajo de campo para estudiar el segmento de mercado, la participación del mercado, el mercado potencial y la satisfacción en la región.</p>	<p>3- sociales con los colaboradores para su bienestar y mejorar la percepción de la empresa por parte de los clientes.</p>
--	--	---

Nota. Adaptado de Análisis FODA, cómo se hace paso a paso. Disponible en <https://ingenioempresa.com/matriz-foda/>

5. Estudio financiero

5.1 Objetivo

Objetivo General

Determinar la viabilidad financiera de la creación de la empresa ALMAZUL, productora de calzado para dama.

Objetivos específicos

- Determinar la inversión inicial que se requiere para desarrollar el proyecto.
- Elaborar las proyecciones de ingresos, costos, gastos operativos, y flujo de caja.

- Determinar el punto de equilibrio del proyecto.
- Proyectar los Estados Financieros –Balance General y Estado de Resultados de la empresa.
- Elaborar los Indicadores de viabilidad económica de la empresa.
- Elaborar los indicadores financieros de la empresa.
- Conclusiones

5.2 Inversión Inicial

Para dar inicio al funcionamiento de la empresa de calzado ALMAZUL, se requiere adquirir los siguientes activos mediante una inversión inicial para: Gastos de constitución e instalación, compra de activos propiedad planta y equipo (activos fijos), y para capital de trabajo. Estos activos conforman la base inicial del negocio. Su adquisición se considera importante por su contribución inicial al futuro crecimiento de la empresa en tamaño y capacidad de generación de ingresos.

Las Tablas 9, 10 y 11 relacionan en forma detallada los requerimientos que componen la inversión inicial de la empresa de calzado. El monto total de los recursos para estas inversiones de \$54.458.000 (Tabla 9). A continuación, se presenta un resumen de los requerimientos que componen la inversión inicial de la empresa de calzado.

Tabla 17.

Resumen inversión.

INVERSION INICIAL Y CAPITAL DE TRABAJO		
Descripción	Valor Total	%
Gastos de Constitución	\$ 4.200.000	7,7%
Maquinaria para la Planta	\$ 6.538.000	12,0%
Muebles y enseres-Planta	\$ 1.990.000	3,7%

INVERSION INICIAL Y CAPITAL DE TRABAJO		
Descripción	Valor Total	%
Muebles y enseres-Admón.	\$ 2.380.000	4,4%
Equipo de Cómputo y comunic-Adm	\$ 9.350.000	17,2%
Capital de trabajo	\$ 30.000.000	55,1%
TOTAL	\$ 54.458.000	100%

En las tablas 10 y 11 se detallan los requerimientos de la inversión inicial, los cuales están discriminados en necesidades para la producción y requerimientos para administración, con el fin de facilitar la identificación de la ubicación de estos bienes dentro de las instalaciones.

Como se puede observar no se incluye infraestructura en terrenos ni en edificaciones, porque la empresa va a funcionar en un local en arrendamiento.

Tabla 18.

Inversión inicial en maquinaria para Producción.

MAQUINARIA		
Desbastadora	\$	1.200.000
Máquina de coser	\$	1.000.000
Pulidora	\$	250.000
Pegadora de suela	\$	1.900.000
Compresor	\$	500.000
Hormas	\$	1.188.000
Herramientas varias	\$	500.000
TOTAL	\$	6.538.000

Tabla 19.

Inversión inicial de muebles y enseres para Producción.

Muebles y Enseres		
Mesa de corte	\$	150.000
Mesa de guarnición	\$	140.000
Sillas	\$	120.000
Taburetes	\$	80.000
Estantes	\$	500.000
Escritorio metálico	\$	250.000
Ventiladores	\$	450.000
Estantes	\$	300.000
TOTAL	\$	1.990.000

Tanto las tablas anteriores (10 y 11) como se ilustra en las Tablas 12 y 13 estos requerimientos se discriminan en necesidades para las áreas de producción y administración respectivamente, con el fin de facilitar su identificación y ubicación dentro de las instalaciones. Se puede observar que, no se incluye inversiones en infraestructura (terrenos ni en edificaciones), porque la empresa va a funcionar en los primeros cinco años en un local en arrendamiento.

Tabla 20.

Inversión Inicial para Administración.

GASTOS DE CONSTITUCIÓN E INSTALACIÓN	
Descripción	VR. TOTAL
Constitución de la compañía	\$300.000
Registro de marca	\$900.000
Creación de página web	\$1.500.000
Adecuación de instalaciones	\$1.000.000

GASTOS DE CONSTITUCIÓN E INSTALACIÓN	
Descripción	VR. TOTAL
Permisos de funcionamiento	\$500.000
TOTAL	\$ 4.200.000

Tabla 21.

Inversión Inicial de muebles y enseres para Administración.

Muebles y Enseres	
Escrito gerencial en madera	\$800.000
Escritorio en madera en L	\$700.000
Silla gerencial	\$250.000
Silla secretarial	\$150.000
Dispensador de agua	\$180.000
Archivadores	\$300.000
TOTAL	\$2.380.000

5.3 Proyecciones Financieras

5.3.1 Ingresos Operacionales Los ingresos de operación están conformados por las ventas que realizará la empresa por concepto de calzado para dama.

Para establecer el nivel de producción anual del primer año, se partió del estimado de la demanda anual de calzado en el AMB en el 2017, calculado en cerca de 218.000 pares de zapatos para mujer (Ver sección de Mercadeo). Se asumió que la participación inicial de la empresa en esta franja del mercado del calzado femenino será de 1,65% equivalente a 3.600 pares para el primer año, equivalente a 300 pares por mes. La Tabla 14 registra la proyección de producción y ventas de la empresa durante los primeros cinco años. Para efectuar, esta proyección se asumió

que la tasa de participación de la empresa en el mercado aumentará a una tasa del 16,66% anual para llegar a un nivel de participación del 3% en el quinto año. En consecuencia, la empresa proyecta iniciar con una capacidad instalada de 3.600 pares de zapatos anuales, la cual se va a aumentar gradualmente de acuerdo con el comportamiento esperado de la demanda y el correspondiente crecimiento de la empresa, a 6.660 pares en el quinto año.

Tabla 22.

Proyección de Producción y Ventas en Unidades.

AÑO	PRODUCCION			VENTAS						
	Produc /mes	Produc /año	Variac. %	Mensuales			Anuales			Variac. %
				Distribuidor (40%)	Directa (60%)	Tota l/mes	Distribuidor (40%)	Directa (60%)	Ventas /año	
1	300	3.600	0,0	120	180	300	1.440	2.160	3.600	0,0
2	350	4.200	16,7	140	210	350	1.680	2.520	4.200	16,7
3	408	4.896	16,6	163	245	408	1.958	2.938	4.896	16,6
4	476	5.712	16,7	190	286	476	2.285	3.427	5.712	16,7
5	555	6.660	16,6	222	333	555	2.664	3.996	6.660	16,6

Con la experiencia acumulada por la autora en ventas durante el presente año 2018, la empresa planea segmentar las ventas totales en dos canales de comercialización y mercadeo como se ilustra en la Tabla 15: el 40% del volumen de las ventas se hará a través de locales comerciales con énfasis en el Área Metropolitana de la ciudad de Bucaramanga (AMB). El 60% restante por medio de ventas directas (online) sobre órdenes de pedidos. A través de estos canales de comercialización, en el futuro podrían extenderse a otras ciudades del país e inclusive a otros países, considerando que, el producto se fabricará con una tecnología y calidad especial como elementos diferenciadores, para satisfacer la demanda de un segmento del mercado de ingresos medios y altos.

Las ventas a través de distribuidores se realizarán con plazo de 30 días, y las online de contado.

Para estimar el crecimiento de las ventas se asumió que el precio inicial deberá crecer mínimo a la tasa de inflación esperada del 3,5% anual, obtenida basado en las proyecciones del Banco de la República hasta el 2022. Adicionalmente, se espera un incremento real del 2,5% anual, incrementado cada año en un 0,5% hasta alcanzar un crecimiento del 4,0% en el quinto año. Para el primer año, el precio de venta lo fija la empresa de acuerdo con la información obtenida de los referentes primarios, sobre precios de productos similares en materiales y calidad a los que fabricará. Para el primer año, el precio unitario será de \$ 87.500 por par, para el canal de distribuidores, y de \$ 160.000 para compradores en ventas directas (On line).

La Tabla 15 presenta la proyección de ventas para los cinco años de vida inicial de la empresa.

Tabla 23.

Proyección de las ventas para cinco años.

Ventas Distribuidor (40%)						
año	Unid/Mes	Vr. Unt	Ventas/mes	Unid/ año	Ventas/año	
1	120	\$87.500	\$10.500.000	1440	\$126.000.000	
2	140	\$92.750	\$12.985.000	1680	\$155.820.000	
3	163,2	\$98.872	\$16.135.829	1958	\$193.629.946	
4	190,4	\$105.891	\$20.161.718	2285	\$241.940.617	
5	222	\$113.410	\$25.176.945	2664	\$302.123.346	

Ventas Directa OnLine (60%)						
año	Unid/Mes	Vr. Unt	Ventas/mes	Unid/ año	Ventas/año	
1	180	\$160.000	\$28.800.000	2160	\$345.600.000	
2	210	\$169.600	\$35.616.000	2520	\$427.392.000	

3	244,8	\$180.794	\$44.258.273	2937,6	\$531.099.279
4	285,6	\$193.630	\$55.300.712	3427,2	\$663.608.550
5	333	\$207.378	\$69.056.765	3996	\$828.681.176

año	Ventas Directa OnLine (60%)	Ventas Distribuidor (40%)	Total Ventas
1	\$345.600.000	\$126.000.000	\$471.600.000
2	\$427.392.000	\$155.820.000	\$583.212.000
3	\$531.099.279	\$193.629.946	\$724.729.225
4	\$663.608.550	\$241.940.617	\$905.549.167
5	\$828.681.176	\$302.123.346	\$1.130.804.522

5.3.2 Costos De Producción Los costos de producción están conformados por los costos directos (materia prima y mano de obra), y los costos indirectos de fabricación (CIF) utilizados para elaborar el calzado.

En la Tabla 16 se presenta la información correspondiente a los costos en que se incurre para la elaboración de cada par de zapatos que fabricará la empresa durante cada uno de los cinco años proyectados.

Tabla 24.

Costos de producción por unidad, mes y año para los cinco años.

AÑO	COSTOS DE PRODUCCIÓN							
	Produc/mes	Mensuales				Anuales		
M.P		M.O.	CIF	Costo/Unitario	TOTAL MES	Produc/año	Costos/año	
1	300	\$28.550	\$15.900	\$14.334	\$58.784	\$17.635.200	3.600	\$211.622.400
2	350	\$29.978	\$16.695	\$13.024	\$59.697	\$20.893.775	4.200	\$250.725.300
3	408	\$31.476	\$17.530	\$11.954	\$60.960	\$24.871.731	4.896	\$298.460.772
4	476	\$33.050	\$18.406	\$11.056	\$62.512	\$29.755.917	5.712	\$357.071.007
5	555	\$34.703	\$19.327	\$10.345	\$64.374	\$35.727.710	6.660	\$428.732.524

El aumento en los costos unitarios tiene dos fuentes de crecimiento en el tiempo: el nivel de unidades producidas y el incremento en los precios de las materias primas, mano de obra y de los rubros que componen los costos indirectos de fabricación. Para establecer los precios iniciales de estos factores de producción se tomaron los precios de mercado de cada ítem a junio del 2018. Los precios se proyectaron en base al comportamiento esperado en la inflación (estimado por el Banco de La República en 3,5% anual). Esta tasa se compuso con la tasa de crecimiento del precio real del 1,5% anual lo cual resulta en un incremento global del 5,0% anual.

Las compras y gastos realizados por la compañía se harán de contado. La materia prima se adquirirá de la mejor calidad y se mantendrá un stock de inventario equivalente al 10% del volumen requerido para la producción mensual.

La materia prima y la mano de obra utilizada para laborar cada par de zapatos se desglosa a continuación en la Tabla 17.

Tabla 25.

Costo de Materia Prima y Mano de obra por unidad.

COSTO UNIDAD M.P.		COSTO UNIDAD M.O.	
Descripción	Valor	Descripción	Valor
Cuero	\$3.600	Suelero	\$4.700
Badana	\$5.600	Corte	\$1.000
Kit Planta	\$ 7.800	Guarnicion	\$ 3.700
Hebilla	\$1.050	Soladura	\$ 5.000
Yute	\$7.000	Emplantillado	\$1.500
Plantilla	\$700		
Pegantes	\$2.800		
TOTAL	\$ 28.550	TOTAL	\$15.900

La mano de obra se paga por labor realizada, de acuerdo con la tarifa que cada uno de los operarios tiene establecido, según el mercado laboral en el sector manufacturero del calzado en la ciudad de Bucaramanga.

En la Tabla 18 se presenta el cálculo de los costos indirectos de fabricación para el primer mes y su distribución de acuerdo con el total de producción del mismo.

Tabla 26.

Costos Indirectos de Fabricación mensual primer año.

ITEM	DETALLE DEL COSTO	VR. Mes	Prod	CIF
	INDIRECTO	1	mes	MES 1
1	Nómina del Supervisor	2.736.000		
2	Arriendos	700.000		
3	Servicios Públicos	300.000		
4	Cafetería	250.000		
5	Útiles de aseo	150.000		
6	Depreciación de Activos fijos	164.245		
	TOTAL COSTOS CIF	4.300.245	300	14.334

Los costos CIF unitarios por par de zapatos para cada uno de los cinco años se proyecta en la siguiente tabla.

Tabla 27.

Proyección de CIF por mes, por par de zapatos.

DISTRIBUCION DE LOS CIF POR AÑO			
AÑO	Prod/mes	CIF mes	CIF/Unidad
1	300	4.300.245	14.334
2	350	4.558.260	13.024

DISTRIBUCION DE LOS CIF POR AÑO			
AÑO	Prod/mes	CIF mes	CIF/Unidad
3	408	4.877.338	11.954
4	476	5.267.525	11.066
5	555	5.741.602	10.345

En la Tabla 19 se puede observar que a medida que la producción crece, los CIF se disminuyen, a pesar de que han incrementado cada año en un 5%, más un 1% adicional por año, debido a que algunos gastos se van a incrementar por el mayor volumen de producción, como es el caso de la energía eléctrica.

5.3.3 Gastos Operacionales Estos corresponden a erogaciones que debe hacer la empresa dentro del giro normal, con el fin de cumplir con la actividad a la que se dedica. A continuación, en la Tabla 20 se presentan los gastos de Administración y Ventas que la fábrica va a requerir para funcionar normalmente.

Tabla 28.

Proyección de Gastos operacionales para cinco años.

AÑO	GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS						TOTAL
	DE ADMINISTRACION			DE VENTAS			
	Concepto	Gto. Mes	Gasto Año	Concepto	Gto. Mes	Gasto Año	GASTOS/Año
1	Varios	\$8.877.833	\$106.533.996	Varios	\$3.580.500	\$42.966.000	\$149.499.996
2	Varios	\$9.296.683	\$111.560.196	Varios	\$4.231.045	\$50.772.540	\$162.332.736
3	Varios	\$9.561.476	\$114.737.712	Varios	\$4.995.235	\$59.942.820	\$174.680.532
4	Varios	\$9.697.425	\$116.369.100	Varios	\$5.942.051	\$71.304.612	\$187.673.712
5	Varios	\$10.182.296	\$122.187.552	Varios	\$7.191.821	\$86.301.852	\$208.489.404

Las estimaciones anteriores se realizaron teniendo en cuenta los gastos mensuales que se obtuvieron de cada uno de los rubros que se requieren tanto para la parte administrativa como la de ventas. La Tabla 21 refleja en forma desglosada los diferentes gastos en los que se incurrirá cada mes desde el año 1, los cuales se incrementaran anualmente en un 5%, como política financiera de la empresa. La proyección mensual de los años siguientes se incluye como anexos.

Tabla 29.

Gastos Operacionales de Admón. y Ventas por mes año 1.

GASTOS ADMON Mensuales		GASTOS DE VENTAS	
Internet	\$60.000	Empaques	\$1.212.000
Celular gerente	\$100.000	Impuesto Ind. Y Cio.	\$1.768.500
Celular secretaria	\$75.000	Publicidad	\$600.000
Útiles y papelería	\$150.000		
Depreciación de Activos fijos	\$325.833		
Amortización de Gastos Const.	\$175.000		
Nómina Admón.	\$6.992.000		
Honorarios x asesoría	\$1.000.000		
TOTAL	\$8.877.833	TOTAL	\$3.580.500

5.3.4 Flujo de Caja De acuerdo con Estupiñán (2004) el Flujo de Caja (cash flow en inglés), es una herramienta utilizada para proyectar las necesidades periódicas de efectivo, de acuerdo con las entradas y salidas de dinero que se prevén generará el ente económico a lo largo de un tiempo determinado. Este es muy importante para el sano manejo financiero, debido a que le permite determinar el grado de liquidez que tiene, y si requiere de algún crédito, poderlo hacer con

el debido tiempo, de tal manera que no tenga problemas con sus pagos en el desarrollo normal de su actividad.

Tabla 30.

Presupuesto anual del flujo de fondos

Presupuesto Anual del Flujo de Fondos					
CONCEPTOS	AÑOS				
Ingresos y Gastos de Operación	1	2	3	4	5
I. Ingresos					
Aporte inicial del propietario	30.000.000	0	0	0	0
Ventas de Contado	345.600.000	427.392.000	531.099.279	663.608.550	828.681.176
Deudores clientes	115.500.000	153.335.000	190.479.117	237.914.728	297.108.118
Intereses de Inversiones financieras	3.000.000	6.000.000	15.000.000	24.000.000	33.000.000
Total Ingresos	494.100.000	586.727.000	736.578.396	925.523.277	1.158.789.294
II. Gastos y Costos					
Compra de Materias Primas	113.058.000	138.496.050	169.519.165	207.660.977	254.232.005
Mano de Obra -producción	57.240.000	70.119.000	85.825.656	105.136.429	128.714.819
Nomina de Planta producción	32.832.000	34.801.920	37.238.054	40.217.099	43.836.638
Servicios Públicos Producción	3.600.000	3.816.000	4.083.120	4.409.770	4.806.649
Arrendamientos	8.400.000	8.904.000	9.527.280	10.289.462	11.215.514
Nómina de Administración	83.904.000	88.099.200	92.504.160	97.129.368	101.985.836
Servicios Públicos Admon	2.820.000	2.961.000	3.109.050	3.264.503	3.427.728
Honorarios por servicios	12.000.000	12.600.000	13.230.000	13.891.500	14.586.075
Útiles y papelería	1.800.000	1.890.000	1.984.500	2.083.725	2.187.911
Elementos de aseo y cafetería	4.800.000	5.088.000	5.444.160	5.879.693	6.408.865
Empaques y publicidad	8.412.000	24.528.000	27.330.000	30.554.904	35.415.645
Impuestos industria y Comercio	21.222.000	26.244.540	32.612.820	40.749.708	50.886.204
Impuesto de Renta	0	41.847.169	58.130.808	87.974.016	126.985.469
Gastos de constitución	4.200.000	0	0	0	0
Total Gastos y Costos	354.288.000	459.394.879	540.538.774	649.241.153	784.689.358
Sub-total (Ingresos-Costos y Gast)	139.812.000	127.332.121	196.039.623	276.282.124	374.099.936
III. Compra de Activos Fijos					
Maquinaria	6.538.000	0	0	0	0
Muebles y enseres	4.370.000	0	0	0	0
Equipo de computo y comunicaciones	9.350.000	0	0	0	0
Total Inversión	20.258.000	0	0	0	0

CONCEPTOS	Presupuesto Anual del Flujo de Fondos				
	AÑOS				
Sub-total Flujo de Efectivo	119.554.000	127.332.121	196.039.623	276.282.124	374.099.936
IV. Inversiones Financieras					
CDT	50.000.000	50.000.000	150.000.000	150.000.000	150.000.000
Total Inversiones	50.000.000	50.000.000	150.000.000	150.000.000	150.000.000
V. Pago de utilidades a socios					
	0	50.000.000	100.000.000	150.000.000	200.000.000
Flujo Neto de Caja	69.554.000	27.332.121	-53.960.377	-23.717.876	24.099.936
Saldo Inicial de Caja	0	69.554.000	96.886.121	42.925.744	19.207.868
Saldo final de Caja	69.554.000	96.886.121	42.925.744	19.207.868	43.307.804

5.4 Punto de equilibrio

Tabla 31.

Punto de equilibrio en unidades de producción y valor de las ventas

Punto de Equilibrio en Unidades de Producción y Valor de las Ventas					
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Producción (Unidades por Período)	3.600	4.200	4.896	5.712	6.660
Costos Indirectos Fabricación (\$)	49.633.200	61.379.724	76.559.807	96.465.356	122.598.146
Costos Indirectos Administración (\$)	106.533.996	111.560.196	114.737.706	116.369.096	122.176.550
Costos Indirectos Totales (\$)	156.167.196	172.939.920	191.297.513	212.834.452	244.774.696
	0	211.622.400	250.727.400	298.460.160	357.068.544
Precio Unitario Venta (\$)	131.000	138.860	147.886	158.238	170.106
Costo Unitario Directo (\$)	58.784	59.697	60.960	62.512	64.374
Costo Unitario Indirecto (\$)	13.787	14.614	15.637	16.888	18.408
Márgen de Contribución Unitario (\$)	72.216	79.163	86.926	95.726	105.732
Punto de Equilibrio (Unidades)	2.163	2.185	2.201	2.223	2.315
Punto de Equilibrio (Valor Ventas \$)	90.034.746	107.666.315	130.250.200	159.460.236	197.241.122

En la Tabla No. 30 se determinó la cantidad de unidades a producir y vender por la empresa a la cual los ingresos totales por ventas de calzado son exactamente iguales a los costos y gastos totales. Es decir, la utilidad de la empresa es cero. A partir de esta cantidad, cualquier venta adicional generará ganancias para la empresa. En contraste, cantidades menores producidas y vendidas rinden una pérdida neta, ya que la empresa no recupera los costos de producción, ni los gastos fijos.

Tabla 32.

Utilidad operacional según la venta de la cantidad de equilibrio por año.

Utilidad Operacional según la Venta de la Cantidad de Equilibrio por Año						
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
	Valores calculados a las Cantidades de Equilibrio (\$)					
1. Ventas (\$)	283.287.674	303.354.311	325.451.963	351.821.973	393.803.963	
	0	41.847.169	59.120.808	90.944.016	134.905.469	
2. Costos Directos		0	0	0	0	149.029.268
Totales (\$)	0	415257754,4	470237395,2	546750943,6	646302515	244.774.696
	0	-203635354,4	-219509995,2	-248290783,6	-289233971	244.774.696
5. Utilidad Operacional (\$) (3-4)		0	0	0	0	0

La Tabla No. 32 confirma que, las cantidades de equilibrio calculadas en la Tabla No. 31 son las correctas dado que, la utilidad operacional de la empresa es cero.

5.5 Estados financieros

En este trabajo se proyectan los dos Estados Financieros que comúnmente elaboran las empresas al finalizar el ejercicio contable, a través de los cuales se puede analizar la situación financiera de la empresa.

5.5.1 Estado de Resultados Este informe muestra durante un tiempo determinado, cómo se obtuvo el resultado económico de la empresa, a través de los ingresos, costos y gastos, tanto operacionales como no operacionales, que se generan en el desarrollo de las diferentes actividades del ente económico.

Tabla 33.

Estado de resultados Almazul

ALMAZUL CALZADO SAS					
ESTADO DE RESULTADOS					
De Enero 01 a Diciembre 31	2018	2019	2020	2021	2022
INGRESOS					
OPERACIONALES	471.600.000	583.212.000	724.729.225	905.549.167	1.130.804.522
COSTO DE VENTAS	211.622.400	250.725.300	298.460.772	357.071.007	428.732.524
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	259.977.600	332.486.700	426.268.453	548.478.159	702.071.998
GASTOS DE OPERACIÓN					
De Administración					
Gastos de personal	83.904.000	88.099.200	92.504.160	97.129.368	101.985.836
Honorarios por servicios	12.000.000	12.600.000	13.230.000	13.891.500	14.586.075
Gastos x servicios	2.820.000	2.961.000	3.109.050	3.264.503	3.427.728
Gastos Varios	1.800.000	1.890.000	1.984.500	2.083.725	2.187.911
Depreciación Activos fijos	3.909.996	3.909.996	3.909.996	0	0
Amortización Gastos de constitución	2.100.000	2.100.000	0	0	0
Total Gastos de Administración	106.533.996	111.560.196	114.737.706	116.369.096	122.187.550
De ventas					

ALMAZUL CALZADO SAS					
ESTADO DE RESULTADOS					
De Enero 01 a Diciembre 31	2018	2019	2020	2021	2022
Empaques y publicidad	8.412.000	24.528.000	27.330.000	30.554.904	35.415.645
Impuesto de industria y comercio	21.222.000	26.244.540	32.612.820	40.749.708	50.886.204
Total Gastos de ventas	29.634.000	50.772.540	59.942.820	71.304.612	86.301.849
UTILIDAD DE OPERACIÓN	123.809.604	170.153.964	251.587.927	360.804.452	493.582.599
Ingresos y Egresos no Operacionales					
Ingresos					
Financieros (Intereses)	3.000.000	6.000.000	15.000.000	24.000.000	33.000.000
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	126.809.604	176.153.964	266.587.927	384.804.452	526.582.599
Impuesto de renta (33%)	41.847.169	58.130.808	87.974.016	126.985.469	173.772.258
RESULTADO DESPUES DE IMPUESTOS	84.962.435	118.023.156	178.613.911	257.818.983	352.810.341
Reserva legal (10%)	8.496.243	11.802.316	17.861.391	0	0
RESULTADO DEL EJERCICIO	76.466.191	106.220.840	160.752.520	257.818.983	352.810.341
LINA MARCELA CASTELLANOS DURAN			ANA DEL CARMEN DIAZ ARGUELLO		
Gerente			Contadora Publica		

5.5.2 Balance General o Estado de Situación Financiera Este informe muestra la situación Financiera de la empresa a una fecha determinada, en cuanto a: cuáles son sus bienes y derechos (Activos), las deudas y obligaciones a su cargo (Pasivo), y finalmente el valor que de la empresa le corresponde al dueño o socios (Patrimonio).

Tabla 34.

*Balance general Almazul***ALMAZUL CALZADO****SAS**

BALANCE GENERAL					
A Diciembre 31 de	2018	2019	2020	2021	2022
ACTIVOS					
ACTIVO CORRIENTE					
Caja	3.327.700	6.636.664	6.545.186	7.257.993	5.224.905
Bancos	33.277.000	66.366.645	65.451.860	72.579.930	130.622.633
Cuentas de ahorro	29.949.300	59.729.981	58.906.675	65.321.938	125.397.728
Inversiones en CDT	50.000.000	100.000.000	250.000.000	350.000.000	400.000.000
Deudores Clientes	10.500.000	12.985.000	16.135.829	20.161.718	25.176.945
Inventarios Materias primas	10.278.000	12.590.550	15.410.833	18.878.271	23.112.000
TOTAL ACTIVO	137.332.000	258.308.840	412.450.383	534.199.850	709.534.211
CORRIENTE					
NO CORRIENTES					
Muebles y enseres	4.370.000	4.370.000	4.370.000	4.370.000	4.370.000
Maquinaria y equipo	6.538.000	6.538.000	6.538.000	6.538.000	6.538.000
Equipo de computo	9.350.000	9.350.000	9.350.000	9.350.000	9.350.000
Depreciación Acumulada	-5.880.936	-11.761.872	-17.642.808	-18.950.412	-20.258.000
Total Planta y Equipo	14.377.064	8.496.128	2.615.192	1.307.588	0
Otros Activos					
Diferidos	2.100.000	0	0	0	0
Total otros Activos	2.100.000				
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	16.477.064	8.496.128	2.615.192	1.307.588	0
TOTAL ACTIVOS	153.809.064	266.804.968	415.065.575	535.507.438	709.534.211

PASIVOS

CORRIENTES					
Cuentas x pagar	0	0	0	0	0
Impuestos x pagar	41.847.169	59.120.808	90.944.016	134.905.469	190.602.258
Obligaciones laborales	0	0	0	0	0
TOTAL PASIVO	41.847.169	59.120.808	90.944.016	134.905.469	190.602.258
CORRIENTE					
TOTAL PASIVO	41.847.169	59.120.808	90.944.016	134.905.469	190.602.258

PATRIMONIO

Capital social	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000
Reserva Legal	8.496.243	12.003.316	20.499.559	20.499.559	20.499.559
Resultado del ejercicio	76.466.191	108.529.399	184.643.911	273.898.983	386.980.341
Resultado de Ejerc	0	76.466.191	184.995.590	369.639.501	643.538.484

Anter.

TOTAL PATRIMONIO	104.962.434	216.998.906	410.139.060	684.038.043	1.071.018.384
PASIVO +	146.809.603	276.119.714	501.083.076	818.943.512	1.261.620.642
PATRIMONIO					

-6.999.461	9.314.746	86.017.501	283.436.074	552.086.431
------------	-----------	------------	-------------	-------------

LINA MARCELA CASTELLANOS	ANA DEL CARMEN
DURAN	DIAZ ARGUELLO
Gerente	Contadora Publica

5.6. Indicadores económicos del proyecto

Teniendo en cuenta la información financiera proyectada para los cinco primeros años de funcionamiento de la empresa de calzado ALMAZUL SAS, se calculan los indicadores económicos (VPN y TIR), a partir de los cuales se puede evidenciar la viabilidad de poner en

funcionamiento la idea de Negocios de crear la fábrica de calzado ALMAZUL SAS en la ciudad de Bucaramanga.

5.6.1. Indicadores de Viabilidad Económica~ Con los siguientes indicadores la empresa tendrá la certeza económica de invertir o no en la creación de la empresa de calzado ALMAZUL SAS.

5.6.1.1 VPN (Valor presente Neto)

Tabla 35.

Indicadores de viabilidad económica Almazul

Años	Utilidad Operacional (\$)
0	-54.458.000
1	123.809.604
2	170.153.964
3	251.587.927
4	360.804.452
5	493.582.599
VPN	\$443.347.187,12
TIR	266%
TIO	26,8%

Para el cálculo del valor presente neto se tomaron los datos de la inversión inicial, y lo saldos netos operaciones de cada año. Una vez realizadas las operaciones matemáticas a una tasa de oportunidad del 26,8% efectivo anual, se obtuvo como resultado que el VPN es de \$443.347.187.

5.6.1.2 TIR (Tasa Interna de Retorno) La Tabla RR muestra la Tasa Interna de Retorno TIR y el Valor Presente Neta de la Empresa.

La TIR expresa la tasa de interés que hace el Valor Presente de los Ingresos igual al Valor Presente de los Egresos y se interpreta como la tasa mínima a la cual el Empresario estaría dispuesto a invertir los recursos en la empresa dado el costo de oportunidad de su dinero (Tasa de interés de oportunidad TIO estimada en 26,8% EA).

Una vez realizadas las operaciones del cálculo matemático, se obtuvo una TIR del 266%, muy superior a la TIO.

En base a estos resultados se puede concluir que la creación de la empresa es viable Financiera y económicamente.

6.Conclusiones

Una vez elaborado el capítulo Financiero del proyecto, para determinar la viabilidad económica y Financiera para la creación de la empresa ALMAZUL CALZADO SAS, en la ciudad de Bucaramanga, se puede concluir lo siguiente:

A pesar que este tipo de empresas –Mypimes, en este sector de la economía funcionan en la informalidad, se pueden conformar legalmente cumpliendo con todos los requisitos contables y fiscales, sin que esto genere pérdidas para los empresarios, como se puede evidenciar en los Estados Financieros proyectado de ALMAZUL.

Para crear una pequeña empresa de calzado, a menor escala, no se requiere una gran inversión de capital, lo que se debe planear con mucho cuidado es el segmento de la población a la que se

va a llegar con el producto; el tipo de producto que se va a fabricar, los canales de distribución, y el diferenciador que va a manejar.

Antes de iniciar el negocio, es muy importante que la persona que va a dirigir la empresa conozca sobre el sector, y elabore las proyecciones económicas que le permitan tomar una decisión acertada. Para ALMAZUL, es muy satisfactorio económicamente determinar que, con una producción inicial de 3.600 unidades, la cual se incrementa anualmente en un 16,7% hasta alcanzar 6.600 unidades al final del quinto año, y con unas ventas proyectadas de la totalidad de los productos, a un precio promedio de \$128.000 en el primer año, el cual se incrementa en el índice de inflación proyectado (3,5% anual) más una tasa real del 2,5% anual (que se aumenta gradualmente cada año hasta finalizar en el año cinco, siendo del 3%), pueden cubrir los costos de producción, y los gastos operacionales de administración y ventas; generando una utilidad neta importante al final de cada uno de los cinco años proyectados, como se puede apreciar en el Estado de Resultados proyectado.

Es una empresa que demuestra desde el inicio una solvencia económica, que le permite cumplir con todos los compromisos económicos adquiridos sin inconvenientes de liquidez, como se puede observar en el Flujo de Efectivo que se elaboró para cada uno de los cinco años objeto de evaluación financiera.

Finalmente, se puede evidenciar a través de los resultados obtenidos en el VPN (\$443.347.187), y en la TIR (266%), que el proyecto de crear la empresa ALMAZUL CALZADO SAS en la ciudad de Bucaramanga, es una alternativa de inversión viable, puesto que va a generar unos excedentes muy buenos, y una tasa de rentabilidad en el retorno de la inversión muy por encima de la tasa de oportunidad (26,8%) que ofrecen otras alternativas de inversión.

Referencias

- Altahona Quijano, T. de Jesus, & Santiesteban Rojas, D. (2008). *Análisis de las empresas productoras y comercializadoras de calzado en Santander*. Universidad de Investigación y Desarrollo-UDI. Bucaramanga.
- Arenas Aparicio, G., & Barajas Pinto, M. (2012). *Diseño de estrategia de clúster para las microempresas de calzado de Bucaramanga* (Ingeniería Industrial). Universidad Pontificia Bolivariana. Bucaramanga.
- Cárdenas Ávila, M., & Jaimes Quintero, M. (2016). *Causas de mortalidad empresarial en el sector de calzado de la ciudad de Bucaramanga* (especialización). Universidad Industrial de Santander. Bucaramanga.
- Carrasco Diaz, S. (2005). *Metodología de la investigación científica: pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación*. Perú: Editorial San Marcos. 2005.
- Cepyme. *Pautas para elaborar un Estudio de Mercado*.
- Choklat, A. (2012). *Diseño de Calzado*. Gustavo Gili S.L.
- DANE. (2018). Población por Edad Y sexo MiDANE (Beta). (mayo del 2018). Recuperado de <https://geoportal.dane.gov.co/midaneapp/pob.html>
- Delgado Baron, C., & Torres Mayorga, J. (2012). *Análisis y caracterización del subsector calzado en el Área Metropolitana de Bucaramanga* (Economía). Universidad Industrial de Santander. Bucaramanga.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (mayo del 2018). *Proyecciones de población total por sexo y grupos de edad de 0 hasta 80 y más años (2005 - 2020)*. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion>

- Dinero. (2016). *Mipymes generan alrededor del 67% del empleo en Colombia*. Obtenido de <http://www.dinero.com/edicion-impresa/pymes/articulo/evolucion-y-situacion-actual-de-las-mipymes-en-colombia/222395>
- Estupiñán, Rodrigo (2004). *Estados de flujo de efectivo*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista, M. del Pilar (2010). *Metodología de la Investigación*. 5 ed. México: Mcgraw-Hill.
- Hernández, M., Delgado Monroy, L., Marín, M., Hernández, L. y Redondo Mora, R. (2011). *Guía proyecto: Factibilidad*. Instituto de Proyección Regional y Educación a Distancia (IPRED). Bucaramanga.
- Hill, C. W., & Jones, G. J. (2009). *Administración estratégica*. México: Mc Graw Hill.
- IMEBU. (s.f.). *Industria del calzado y su visualización internacional*. Bucaramanga: Centro de desarrollo empresarial.
- Jiménez, H. (2013). *Metodología para el diagnóstico empresarial con fines de exportación*. Bogotá: Hernán Jiménez y Asociados.
- La f.m. (2018). *Ciudadanos que estaban en la industria del calzado en Bucaramanga ahora son vendedores informales: Asoinducals*. Obtenido de <https://www.lafm.com.co/economia/crisis-del-calzado-en-bucaramanga-deja-mas-de-5-mil-desempleados-ocupacionales/>
- López Trujillo, M., & Correa Ospina, J. I. (2007). *Planeación estratégica de tecnologías informáticas y sistemas de información*. 1 ed. Manizales, Colombia: Editorial Universidad de Caldas.
- Luna, R. (1999). *Manual para determinar la factibilidad económica de proyectos*. PROARCA /CAPAS/USAID.
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados*. 5th ed. México: Pearson Educación.

- Mincomercio, Industria y Turismo. (2013). En 2018 Colombia será el tercer productor regional del sector. Obtenido de http://www.mincit.gov.co/publicaciones/7714/en_2018_colombia_sera_el_tercer_productor_regional_del_sector
- Mincomercio. (2010). *Manual para la elaboración de planes de negocios*. Bogotá: Puntoaparte editores.
- Ortega Jaime, W. A. (2011), Estructura y dinámica competitiva del sector calzado en Bucaramanga, *Revista Memorias*, vol. 9(15), pp. 55-68.
- Quintero, F. (2011). Pymes sostienen la economía de Bucaramanga. *Portafolio*, p. 1. Obtenido de <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/pymes-sostienen-economia-bucaramanga-154614>
- Revista del Calzado. (2017). *Anuario del sector mundial del calzado: año 2016*. MUNDIPRESS L.S. Obtenido de <http://revistadelcalzado.com/sector-mundial-del-calzado-2016/>
- SENA. (2013). *Soluciones a la problemática del sector calzado*. Obtenido de <http://periodico.sena.edu.co/productividad/noticia.php?i=1069>

Apéndices

Apéndice A. Formato de la Encuesta y Resultados.

Objetivo de la encuesta: Recolección de información para “Estudio de mercado para la creación de una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de calzado para mujer en Bucaramanga”

1. Seleccione su edad

Menos de 18 años

18 a 25 año

5 a 35 años

35 a 40 años

Más de 40 años

2. Ocupación

Estudiante

Independiente

Empleado

Desempleado

3. ¿En qué sector del área metropolitana reside?

Centro

Cabecera

- Cañaverall
 - Provenza
 - Real de Minas
4. ¿A que estrato socioeconómico pertenece?
- 4
 - 5
 - 6
5. ¿Cómo está compuesto su ingreso?
- Salario
 - Prestación de servicios
 - Jubilación/pensión
 - Comercio- Renta
 - Familia
6. ¿Cuánto es su ingreso mensual?
- Menos salario mínimo
 - De 800,000 a 1600,000
 - De 1600,000 a 3200,000
 - De 3200,000 a 6400,000
 - Más de 6400,000
7. ¿Utiliza usted sandalias con plataforma?
- Si
 - No

Si su respuesta es NO pase a la pregunta número 8, si su respuesta es SI pase a la pregunta numero 9.

8. ¿Estaría dispuesto a adquirir una nueva marca de sandalias de plataforma? (Plataforma forrada en yute y capellada en cuero)

Si

No

Si su respuesta es SI continúe con la pregunta número 18, si su respuesta es NO gracias por la colaboración.

9. ¿Cada cuánto suele comprar un par de sandalias de plataforma?

Mensualmente

Cada 2 meses

Cada 3 meses

Cada 4 meses

Cada 6 meses

Una vez al año

10. ¿Cuánto gasta en la compra de sandalias de plataforma?

Entre 50 a 100 mil

Entre 100 mil a 150 mil

Entre 150 mil a 200 mil

Entre 200 mil a 250 mil

Más de 250

11. ¿Cuál de estos atributos le da importancia a la hora de comprar un par de sandalias?

Modernidad

Economía

Marca

Lujo

Comodidad

Exclusivida

12. Prefiere un calzado hecho en...(seleccione de 1 a 3 según la preferencia). Siendo 1 el de mayor preferencia

Sintético

cuero

Textil

13. ¿En qué color los prefiere?

Dorado

Miel

Plata

Rojo

Blanco

Amarillo

Negro

Azul

14. ¿Cuáles son motivos o las ocasiones en las que utilizas sandalias de plataforma?

- Gusto
- Moda
- Necesidad
- Trabajo
- Compromisos sociales

15. ¿En dónde compra sandalias de plataforma?

- Centro comercial
- Sanandresito
- San Francisco
- Punto de Fabrica
- Tiendas virtuales

16. ¿Está satisfecha con el tipo de sandalias de plataforma que compra y que normalmente encuentra en el mercado?

- Si
- No

16.1 Si su respuesta es no ¿Estaría dispuesto a adquirir una nueva marca de sandalias de plataforma?

- Si
- No

Si su respuesta es SI continúe con la pregunta número 18, si su respuesta es NO gracias por la colaboración.

17. ¿Estaría dispuesto a adquirir una nueva marca de sandalias de plataforma forrada en yute trabajada con material de cuero?

Si

No

18. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un par de sandalias de plataforma de una nueva marca con las anteriores características?

Entre 50 a 100 mil

Entre 100 mil a 150 mil

Entre 150 mil a 200 mil

Entre 200 mil a 250 mil

Más de 250 mil

1. Seleccione su edad

ITEM	ALTERNATIVAS	F	%
1	Menos de 18 años	39	10%
	De 18 a 25 años	59	15%
	De 25 a 35 años	92	24%
	de 35 a 50 años	121	32%
	Más de 50 años	72	19%
	TOTAL	383	100%

2. Ocupación

ITEM	ALTERNATIVAS	F	%
2	Estudiante	74	19%
	Independiente	69	18%
	Empleado	216	56%

	Desempleado	24	6%
	TOTAL	383	100%

3. ¿En qué sector del área metropolitana reside?

ITEM	ALTERNATIVAS	F	%
3	Centro	127	33%
	Cabecera	79	21%
	Cañaveral	68	18%
	Provenza	74	19%
	Real de Minas	35	9%
	TOTAL	383	100%

4. ¿A qué estrato socioeconómico pertenece?

ITEM	ALTERNATIVAS	F	%
4	4	287	75%
	5	34	9%
	6	62	16%
	TOTAL	383	100%

5. ¿Cómo está compuesto su ingreso?

ITEM	ALTERNATIVAS	F	%
5	Salario	136	36%
	Prestación de servicios	92	24%
	Jubilación/pensión	16	4%
	Comercio-renta	75	20%
	Familia	64	17%
	TOTAL	383	100%

6. ¿Cuánto es su ingreso mensual?

ITEM	ALTERNATIVAS	F	%
6	Menos salario mínimo	78	20%
	De 800,000 a 1'600,000	23	6%
	De 1'600,000 a 3'200,000	49	13%
	De 3'200,000 a 6'400,000	197	51%
	Más de 6'400,000	36	9%
	TOTAL	383	100%

7. ¿Utiliza usted sandalias con plataforma?

ITEM	ALTERNATIVAS	F	%
7	Sí	238	62%
	No	145	38%
	TOTAL	383	100%

8. ¿Estaría dispuesto a adquirir una nueva marca de sandalias de plataforma? (Plataforma forrada en yute y capellada en cuero)

ITEM	ALTERNATIVAS	F	%
8	Sí	52	36%
	No	93	64%
	TOTAL	145	100%

9. ¿Cada cuánto suele comprar un par de sandalias de plataforma?

ITEM	ALTERNATIVAS	F	%
9	Mensualmente	6	3%
	Cada 2 meses	27	11%
	Cada 3 meses	46	19%
	Cada 4 meses	88	37%

ITEM	ALTERNATIVAS	F	%
	Cada 6 meses	53	22%
	Una vez al año	18	8%
	TOTAL	238	100%

10. ¿Cuánto gasta en la compra de sandalias de plataforma?

ITEM	ALTERNATIVAS	F	%
10	Entre 50 a 100 mil	28	12%
	Entre 100 mil a 150 mil	62	26%
	Entre 150 mil a 200 mil	101	42%
	Entre 200 mil a 250 mil	33	14%
	Más de 250	14	6%
	TOTAL	238	100%

11. ¿Cuál de estos atributos le da importancia a la hora de comprar un par de sandalias?

ITEM	ALTERNATIVAS	F	%
11	Modernidad	49	21%
	Economía	26	11%
	Marca	34	14%
	Lujo	19	8%
	Comodidad	68	29%
	Exclusividad	42	18%
	TOTAL	238	100%

12. Prefiere un calzado hecho en...

ITEM	ALTERNATIVAS	F	%
	Sintético	21	9%
12	cuero	163	68%
	Textil	54	23%

ITEM	ALTERNATIVAS	F	%
	TOTAL	238	100%

13. ¿En qué color los prefiere?

ITEM	ALTERNATIVAS	F	%
13	Dorado	72	30%
	Miel	52	22%
	Plata	30	13%
	Rojo	4	2%
	Blanco	21	9%
	Amarillo	14	6%
	Negro	38	16%
	Azul	7	3%
	TOTAL	238	100%

14. ¿Cuáles son motivos o las ocasiones en las que utilizas sandalias de plataforma?

ITEM	ALTERNATIVAS	F	%
14	Gusto	79	33%
	Moda	54	23%
	Necesidad	42	18%
	Trabajo	38	16%
	compromisos sociales	25	11%
	TOTAL	238	100%

15. ¿En dónde compra sandalias de plataforma?

ITEM	ALTERNATIVAS	F	%
15	Centro comercial	126	62%
	San Andresito	6	3%

ITEM	ALTERNATIVAS	F	%
	San Francisco	34	18%
	Punto de Fabrica	13	7%
	A través de internet	61	10%
	TOTAL	238	100%

16. ¿Está satisfecha con el tipo de sandalias de plataforma que compra y que normalmente encuentra en el mercado?

ITEM	ALTERNATIVAS	F	%
16	Sí	176	74%
	No	62	26%
	TOTAL	238	100%

16.1 ¿Estaría dispuesto a adquirir una nueva marca de sandalias de plataforma?

ITEM	ALTERNATIVAS	F	%
16.1	Sí	45	73%
	No	17	27%
	TOTAL	62	100%

17. ¿Estaría dispuesto a adquirir una nueva marca de sandalias de plataforma forrada en yute trabajada con material de cuero?

ITEM	ALTERNATIVAS	F	%
17	Sí	104	59%
	No	72	41%
	TOTAL	176	100%

18. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un par de sandalias de plataforma de una nueva marca con las anteriores características?

ITEM	ALTERNATIVAS	F	%
18	Entre 50 a 100 mil	27	13%
	Entre 100 mil a 150 mil	58	29%
	Entre 150 mil a 200 mil	71	35%
	Entre 200 mil a 250 mil	30	15%
	Más de 250	15	7%
	TOTAL	201	100%