

**FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA  
FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE CALZADO CON DISEÑOS  
PERSONALIZADOS PARA DAMA EN LA CIUDAD DE BUCARAMANGA**

**JOHANA PATRICIA FLÓREZ ACERO**

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

**2017**

**FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA  
FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE CALZADO CON DISEÑOS  
PERSONALIZADOS PARA DAMA EN LA CIUDAD DE BUCARAMANGA**

**JOHANA PATRICIA FLÓREZ ACERO**

**Proyecto de Grado para optar al título de Profesional en Gestión Empresarial**

**Director:  
ORLANDO GUZMÁN LOZANO  
Economista**

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

**2017**

## DEDICATORIA

*Dedico este trabajo a Dios quien me brindo todas las herramientas para cumplir con esta meta, me concedió fortaleza en los momentos más difíciles durante el transcurrir de cada semestre, a mi hijo Juan José Valbuena que es el motor de mi vida, a mi esposo Elkin quien me apoyó siempre, de todas las formas posibles y sin duda alguna mi ejemplo a seguir, a mis padres que me dieron la vida y son mi gran motivación por llegar tan lejos como Dios me lo permita.*

JOHANA FLÓREZ

## AGRADECIMIENTOS

Primero a Dios por bendecirnos con vida, salud y brindarnos en este camino las herramientas necesarias para construir un sueño que hoy es realidad.

A los docentes que hicieron presencia en nuestro camino estudiantil y aportaron sus conocimientos para ser de nosotros profesionales con gran proyección.

A la UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER, por permitirnos desarrollar una experiencia estudiantil grata y ser egresados de esta honorable Institución.

A Nuestro Director de Proyecto quien siempre estuvo a disposición de los estudiantes aportando de su valiosa experiencia y conocimiento, fue un apoyo muy importante para poder llevar a cabo nuestra idea emprendedora.

A los compañeros de estudio, por su amistad y colaboración.

A los *familiares* y *amigos*, por ser esa motivación que empuja a salir adelante con cada uno de los sueños.

## CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
INTRODUCCIÓN .....	22
1. GENERALIDADES .....	25
1.1 PANORAMA DEL SECTOR.....	25
1.2 CONTEXTO GEOGRÁFICO .....	27
1.3 ASPECTOS LEGALES .....	29
2. ESTUDIO DE MERCADOS .....	37
2.1 OBJETIVOS.....	37
2.1.1 General .....	37
2.1.2 Específicos.....	37
2.2 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO.....	38
2.2.1 Descripción, usos y especificaciones del producto .....	38
2.2.2 Atributos diferenciadores del producto/ servicio con respecto a la competencia.....	42
2.3 MERCADO POTENCIAL Y OBJETIVO .....	43
2.3.1 Mercado potencial.....	43
2.3.2 Mercado objetivo.....	44
2.4 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS .....	48
2.4.1 La demanda .....	48
2.4.2 Tabulación, presentación y análisis de resultados .....	51
2.4.3 Estimación de la demanda. En la ciudad de Bucaramanga .....	65
2.4.4 Proyección de la demanda.....	67
2.5 OFERTA O COMPETENCIA .....	69
2.5.1 Necesidades de información.....	70
2.5.2 Ficha técnica.....	70

2.5.3. Tabulación y presentación de resultados de la oferta.....	70
2.5.4. Análisis de la situación actual de la competencia. ....	74
2.6 DEMANDA POTENCIAL INSATISFECHA.....	77
2.7 CANALES DE COMERCIALIZACIÓN .....	78
2.7.1 Estructura de canales actuales .....	78
2.7.2 Ventajas y desventajas de los canales actuales .....	78
2.7.3 Selección de los canales de comercialización .....	79
2.8. PRECIO .....	81
2.8.1 Análisis de precios de la competencia .....	81
2.8.2 Estrategias de precios.....	81
2.9 PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN.....	84
2.9.1 Objetivos .....	84
2.9.2 Logotipo .....	84
2.9.3 Slogan.....	85
2.9.4 Análisis de medios .....	86
2.9.5. Selección de medios .....	86
2.9.6 Estrategias publicitarias .....	87
2.9.7 Presupuesto de publicidad y promoción. ....	87
3. ESTUDIO TÉCNICO .....	91
3.1 TAMAÑO DEL PROYECTO.....	91
3.1.1. Descripción del tamaño del proyecto. ....	91
3.1.2 Factores que determinan el tamaño de un proyecto.....	91
3.1.3. Capacidad del proyecto .....	92
3.1.3.1 Capacidad diseñada por la línea de producto o servicio:.....	92
3.1.3.2 Capacidad Instalada. ....	93
3.1.3.3 Capacidad utilizada y proyectada .....	94
3.2 LOCALIZACIÓN.....	95
3.2.1 Macro localización. ....	95
3.2.2 Micro localización.....	96

3.3. INGENIERÍA DEL PROYECTO .....	99
3.3.1. Ficha técnica del producto .....	99
3.3.2. Descripción técnica del proceso .....	101
3.3.3 Diagrama de operación, proceso y procedimiento.....	101
3.3.4 Control de Calidad .....	104
3.3.4.1 Calidad en la recepción de materias primas .....	104
3.3.4.2 En el Proceso de Producción.....	104
3.3.4.3 En las Ventas.....	105
3.3.5 Recursos.....	105
3.3.5.1 Recurso Humano .....	105
3.3.5.2 Recurso físico. ....	106
3.3.5.3 Recurso de insumos. ....	109
3.3.6 Distribución de planta .....	109
3.4 ANÁLISIS DE LA VIABILIDAD TÉCNICA .....	111
4. ESTUDIO ADMINISTRATIVO.....	113
4.1 FORMA DE CONSTITUCIÓN.....	113
4.1.1 Definición de Sociedad por Acciones Simplificada S.A.S. ....	113
4.1.2 Procedimiento para crear la S.A.S.....	113
4.2 CULTURA ORGANIZACIONAL .....	115
4.2.1 Visión. ....	115
4.2.2 Misión.....	115
4.2.3 Objetivos .....	115
4.2.4 Políticas. ....	116
4.2.4.1 Políticas de personal.....	116
4.2.4.2 Políticas de compras:.....	118
4.2.4.3 Políticas de ventas:.....	118
4.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	119
4.3.1 Organigrama .....	119
4.3.2 Descripción de cargos y Perfil de cargos .....	120

5. ESTUDIO FINANCIERO.....	129
5.1 INVERSIONES .....	129
5.1.1 Inversión Fija.....	130
5.1.1.1. Terreno .....	130
5.1.1.2. Construcciones y adecuación .....	130
5.1.1.3. Maquinaria y Equipo .....	130
5.1.1.4 Muebles y enseres .....	131
5.1.1.5 Equipo de oficina .....	132
5.1.1.6 Total de inversión fija .....	132
5.1.2 Inversión Diferida. ....	132
5.1.3 Inversión Capital de Trabajo. ....	134
5.1.3.1 Costos de producción .....	134
5.1.3.1.1 Materias e insumos .....	135
5.1.3.1.2 Mano de obra directa .....	137
5.1.3.1.3 Costos Indirectos de producción.....	141
5.1.3.2 Gastos de Administración y ventas.....	142
5.1.3.3 Gastos financieros .....	146
5.1.3.4 Total capital de trabajo.....	146
5.1.4 Inversión total.....	147
5.1.5 Fuentes de financiación .....	148
5.2 COSTOS.....	151
5.2.1 Costos fijos. ....	151
5.2.2 Costos variables. ....	153
5.2.3. Costo y gasto total unitario.....	153
5.3. PRECIO DE VENTA .....	154
5.3.1 Determinación del Margen de Contribución .....	155
5.4 PROYECCIÓN FINANCIERAS.....	156
5.4.1 Ingresos .....	156
5.4.2 Egresos.....	157
5.4.3 Gastos financieros proyectados.....	158

5.5 ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS A 5 AÑOS .....	159
5.5.1 Estados de resultados proyectados a 5 años .....	159
5.5.2 Flujo de Caja Proyectado.....	161
5.5.3 Balance General. ....	165
5.6 ANALISIS DE RESULTADOS DEL ESTUDIO FINANCIERO.....	165
6. EVALUACIÓN DEL PROYECTO .....	167
6.1 EVALUACIÓN SOCIAL Y ASPECTOS CLAVES DE LAS RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL .....	167
6.2 EVALUACIÓN AMBIENTAL.....	168
6.2.1 Matriz de evaluación de impactos.....	168
6.2.2 Plan de manejo ambiental.....	171
6.3 EVALUACIÓN FINANCIERA .....	172
6.3.1 Valor presente neto.....	172
6.3.1.1 Tasa de rendimiento .....	172
6.3.2 Tasa mínima de rendimiento.....	173
6.3.3 Tasa Interna de Retorno .....	175
6.3.4 Periodo de recuperación .....	175
6.3.5 Análisis de las razones financieras .....	176
6.3.6 Bloque de liquidez.....	177
6.3.7 Bloque de endeudamiento .....	178
6.3.7.1 Bloque de actividad.....	179
6.3.7.2 Bloque de rentabilidad .....	180
6.4 PUNTO DE EQUILIBRIO .....	181
6.5 Análisis de resultados de la evaluación del proyecto .....	182
7. CONCLUSIONES .....	184
8. RECOMENDACIONES.....	186

BIBLIOGRAFÍA.....188

ANEXOS.....190

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Zapatilla tipo sandalia .....	39
Figura 2. Zapatilla plataforma .....	40
Figura 3. Zapatilla boca de pescado .....	40
Figura 4. Estructura de canales actuales .....	78
Figura 5. Canal de comercialización .....	80
Figura 6. Factores internos .....	82
Figura 7. Logotipo.....	85
Figura 8. Macro localización .....	96
Figura 9. Ficha técnica del producto .....	100
Figura 10. Diagrama de operación, proceso y procedimiento .....	101
Figura 11. Maquina Desbastadora.....	106
Figura 12. Maquina cosedora .....	107
Figura 13. Maquina pulidora .....	107
Figura 14. Estufa Eléctrica.....	108
Figura 15. Hormas .....	108
Figura 16. Distribución de planta .....	109
Figura 17. Diagrama proceso de recorrido.....	110
Figura 18. Organigrama.....	120
Figura 19. Flujo de caja .....	174

## LISTA DE GRAFICAS

	<b>Pág.</b>
Grafica 1. Porcentaje de mujeres por rangos de edades en Bucaramanga.....	44
Grafica 2. Porcentaje de mercado objetivo por edades .....	45
Grafica 3. Que línea de calzado compra con más frecuencia.....	52
Grafica 4. Lugar donde prefiere comprar zapatos.....	53
Grafica 5. Preferencias en el material del calzado.....	54
Grafica 6. Época del año preferida para comprar zapatos.....	56
Grafica 7. Forma de pago actualmente utilizada.....	57
Grafica 8. Cantidad de zapatos formales que compran al año .....	58
Grafica 9. Tacón preferido .....	59
Grafica 10. Color preferido al comprar zapatos .....	61
Grafica 11. Preferencia de Marca .....	62
Grafica 12. Aspecto que más influye en la compra de zapatos .....	63
Grafica 13. Aceptación del calzado ofrecido por la empresa crear .....	64
Grafica 14. Sector donde preferiría que estuviera ubicado el almacén.....	65

## LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1 Ley POT .....	32
Cuadro 2 Distribución por edades y por sexo en Bucaramanga .....	43
cuadro 3. Mercado objetivo por edades .....	45
Cuadro 4. Dinámica poblacional por estratos socioeconómicos .....	46
Cuadro 5. Mercado objetivo por estratos .....	47
Cuadro 6. Ficha Técnica .....	49
Cuadro 7. Cantidad de encuestas a aplicar por estratos .....	51
Cuadro 8. Que línea de calzado compra con más frecuencia .....	51
Cuadro 9. Lugar donde prefiere comprar zapatos .....	53
Cuadro 10. Preferencias en el material del calzado .....	54
Cuadro 11. Época del año preferida para comprar zapatos .....	55
Cuadro 12. Forma de pago actualmente utilizada .....	57
Cuadro 13. Cantidad de zapatos formales que compra al año .....	58
Cuadro 14. Tacón preferido .....	59
Cuadro 15. Color preferido al comprar zapatos .....	60
Cuadro 16. Preferencia de Marca .....	61
Cuadro 17. Aspecto que más influye en la compra de zapatos .....	62
Cuadro 18. Aceptación del calzado ofrecido por la Empresa .....	63
Cuadro 19. Sector donde prefería que estuviera ubicado el almacén .....	64
Cuadro 20. Promedio de pares al año .....	66
Cuadro 21. Estimación de la demanda .....	66
Cuadro 22. Proyección de la demanda – Cantidad de mujeres en Bucaramanga entre los 20y 59 años.....	67
Cuadro 23. Ficha Técnica .....	68
Cuadro 24. Proyección de la demanda .....	69
Cuadro 25. Empresas de Calzado .....	71

cuadro 26. Matriz DOFA de la competencia .....	72
Cuadro 27. Matriz benchmarking .....	74
Cuadro 28. Precio promedio de calzado para dama de la competencia.....	81
Cuadro 29. Publicidad de lanzamiento .....	88
Cuadro 30. Publicidad de operación .....	89
Cuadro 31. Calculo capacidad diseñada .....	93
Cuadro 32. Calculo capacidad instalada.....	94
Cuadro 33. Calculo capacidad utilizada .....	94
Cuadro 34. Capacidad utilizada proyectada a 5 años.....	95
Cuadro 35. Ponderación y asignación de puntos por factores.....	96
Cuadro 36. División y descripción de grados a los factores.....	97
Cuadro 37. Ponderación de los factores para el grado 2.....	98
Cuadro 38. Grados de cada factor .....	98
Cuadro 39. Ubicaciones para localizar la compañía .....	98
Cuadro 40. Puntuación opciones de localización.....	99
Cuadro 41. Perfil cargo Gerente .....	120
Cuadro 42. Perfil cargo Auxiliar Administrativa .....	121
Cuadro 43. Perfil cargo Jefe de Mercadeo y Ventas.....	122
Cuadro 44. Perfil cargo Jefe de Producción .....	122
Cuadro 45. Perfil cargo Operario .....	123
Cuadro 46. Perfil cargo Contador .....	124
Cuadro 47. Asignación Salarial.....	125
Cuadro 48. Porcentajes establecidos vigentes para la asignación laboral .....	125
Cuadro 49. Prestaciones sociales por cargos.....	126
Cuadro 50. Personal directo .....	127
Cuadro 51. Personal administrativo .....	127
Cuadro 52. Personal de prestación de servicios.....	127
Cuadro 53. Construcciones y adecuaciones.....	130
Cuadro 54. Maquinaria y Equipos.....	131
Cuadro 55. Muebles y Enseres.....	131

Cuadro 56. Equipos de cómputo y comunicación .....	132
Cuadro 57. Total, inversión fija .....	132
Cuadro 58. Inversión diferida en adecuaciones .....	133
Cuadro 59. Inversión diferida en publicidad .....	133
Cuadro 60. Total inversión diferida .....	134
Cuadro 61. Programa de producción .....	135
Cuadro 62. IPC de los últimos años.....	135
Cuadro 63. Tasa de proyección .....	136
Cuadro 64. Costo Materia Prima e insumos para zapato cerrado o boca pescados proyectados a 5 años.....	136
Cuadro 65. Costo mano de obra por par de zapatos .....	138
Cuadro 66. Seguridad social operarios .....	138
Cuadro 67. Costo mano de obra por año (5 operarios) .....	138
Cuadro 68. Costo nominal jefe de producción .....	139
Cuadro 69. Información prestacional .....	139
Cuadro 70. Aportes parafiscales ley 1429/2010 .....	140
Cuadro 71. Costo mano de obra directa .....	140
Cuadro 72. Costos indirectos de fabricación .....	141
Cuadro 73. Costos totales de producción .....	142
Cuadro 74. Gastos de administración y ventas.....	142
Cuadro 75. Nomina Gerente .....	143
Cuadro 76. Nomina jefe de mercadeo y ventas .....	143
Cuadro 77. Nomina auxiliares.....	144
Cuadro 78. Total, nomina administrativa y ventas .....	144
Cuadro 79. Personal temporal por servicio prestado .....	145
Cuadro 80. Costos de administración y ventas.....	145
Cuadro 81. Depreciaciones .....	146
Cuadro 82. Gastos financieros.....	146
Cuadro 83. Capital de trabajo para un mes .....	147
Cuadro 84. Inversión.....	147

Cuadro 85. Distribución de recursos.....	148
Cuadro 86. Amortización del crédito bancario .....	149
Cuadro 87. Costos fijos.....	151
Cuadro 88. Costos VARIABLES TOTALES Y UNITARIOS .....	153
Cuadro 89. Costos variables unitarios .....	153
Cuadro 90. Precio de venta .....	155
Cuadro 91. Margen de contribución.....	156
Cuadro 92. Producción anual.....	157
Cuadro 93. Ingresos proyectados .....	157
Cuadro 94. Egresos proyectados.....	157
Cuadro 95. Gastos financieros proyectados .....	158
Cuadro 96. Estado de resultados proyectado .....	160
Cuadro 97. Flujo de caja proyectado .....	161
Cuadro 98. Flujo de tesorería .....	163
Cuadro 99. Balance General Proyectado .....	164
Cuadro 100. Matriz de impacto ambiental .....	169
Cuadro 101. Valor presente neto .....	174
Cuadro 102. Tasa interna de retorno TIR .....	174
Cuadro 103. Periodo de recuperación .....	176
Cuadro 104. Indicadores Financieros .....	177
Cuadro 105. Medidas de factor financiero .....	178
Cuadro 106. Bloque de actividad.....	179
Cuadro 107. Punto de equilibrio del producto .....	181

## LISTA DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
ANEXO A. Formato de Encuesta realizada para llevar a cabo el estudio de mercados .....	190

## RESUMEN

**TÍTULO:** FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE CALZADO CON DISEÑOS PERSONALIZADOS PARA DAMA EN LA CIUDAD DE BUCARAMANGA\*

**AUTOR:** JOHANA PATRICIA FLÓREZ ACERO\*\*

**PALABRAS CLAVES:** Factibilidad, insumos, cuero, pegante, calzado, diseños, comercialización.

El presente proyecto tiene como finalidad personalizar el calzado de dama, dado que cada mujer tiene diferentes necesidades para utilizar este elemento, en algunas el pie es plano, otras por restricciones medicas no puede utilizar tacones altos, muchas tiene el pie muy pequeño y una parte significativa del mercado tiene el pie grande, por ello estandarizarlos es un error. Mediante un novedoso programa se podrá diseñar el producto de acuerdo a los requerimientos y gustos de cada cliente.

A través de la página web que se creará y un programa especializado el cliente podrá escoger los materiales, accesorios, tipo de tacón, colores y demás características que desea en su nuevo calzado, así mismo este podrá realizar la orden de compra en línea, evitando desplazamientos y pérdida de tiempo. Con lo anterior esta propuesta buscar colocar como prioridad la comodidad del cliente además de cumplir con cada una de sus expectativas y necesidades.

La idea es darle una connotación diferente a la actividad de comprar calzado, lograr que esta se convierta en una experiencia cómoda y placentera, por ello este proyecto hará diferencia en la prestación del servicio y las instalaciones para que sean de gran agrado al cliente, pues como factor diferenciador se dará prioridad a la comodidad.

---

\* Proyecto de grado

\*\* Instituto de Proyección Regional y Educación a Distancia. Gestión Empresarial. Director: Orlando Guzmán Lozano

## SUMMARY

**TITLE:** FEASIBILITY FOR THE CREATION OF A COMPANY DEDICATED TO THE MANUFACTURE AND MARKETING OF SHOES WITH CUSTOM DESIGNS FOR LADY IN BUCARAMANGA\*

**AUTHORS:** JOHANA PATRICIA FLOREZ ACERO\*\*

**KEYWORDS:** Feasibility, supplies, leather, glue, shoe, designs, marketing.

The main aim of this Project is to customize women footwear, due to the fact that each woman has different needs for using this elements so standardize them becomes a great mistake. By means of a newly created program people can design their shoes according to their proper likes and necessities. There, it will be shown a variety of molds that allow customers to observe how the product will be once finished, in this way they will have confidence and certainty about what they are going to receive.

The web page not only will be used for designing the shoes but also the purchase and payment orders, the materials, model, accessories and so on, this has as a goal to accomplish all client's expectations by bringing the latest fashion and the opportunity to make comments about some details that should be considered in the elaboration process for fulfilling the customers wish.

This idea improves the shopping shoes experience making it comfortable and pleasant. All this will succeed by thinking about the customers, their comfort through facilities and first class care for everyone as unique person, like our product.

---

\* Grade Project

\*\* Institute of Regional and Projection Distance Education. Business management. Director: Orlando Guzman Lozano

## INTRODUCCIÓN

Las experiencias personales del autor y de sus más allegados familiares y amigos, respecto a la adquisición y comercialización de calzado en la región, gestaron apasionadamente en ella, una idea de negocio, que a priori daba visos de tener gran acogida, por parte de las mujeres bumanguesas; debido a la implementación de un sistema innovador, que les permitiría participar directamente en la conformación del producto, o en este caso, en el diseño del calzado que mejor se ajuste a sus necesidades, en cuanto a la selección de materiales y colores, a partir de una gama ofertada y de unos modelos preestablecidos de tipo vanguardistas.

A lo largo de cinco años de estudios y experiencias académicas, concentrada en el mismo foco, esa idea de negocio se logra consolidar hasta llegar a ser en forma definitiva y contundente, no solo la opción de grado como proyecto académico, sino en realidad una alternativa loable de su autor para dar inicio a sus aspiraciones emprendedoras.

La industria del calzado básicamente se ha desarrollado bajo los conceptos de necesidad, comodidad y elegancia, no obstante, en la actualidad en un mercado tan dinámico y masivo es común encontrar artículos que no cumplen con algunos de estos elementos básicos y en donde la moda y la innovación son de manera deliberada, más determinantes para muchos consumidores. Estos factores han incidido en el desarrollo de este proyecto de manera proactiva, por lo que busca suplir una necesidad, a partir de calidad, comodidad, elegancia, moda y la innovadora propuesta de que el consumidor pueda personalizar de acuerdo a sus preferencias su propio producto.

Desde la gestación de la idea, por parte del autor, se empieza a trabajar en la búsqueda de información, que permita sostener una seria investigación, es así que

técnicamente se logra recolectar aportes valiosos de diversas fuentes que documentaron la fase preliminar o generalidades del proyecto, donde se puede percibir el entorno loable y algunas bondades del negocio y de su correspondiente cadena de valor.

Posteriormente se desarrolló una adecuada investigación de mercados, tratada sobre diversas fuentes primarias y secundarias, buscando conocer a fondo las características del sector y el mercado que este abarca, para ello se utilizó la encuesta como herramienta principal de lo cual se obtuvo interesantes apreciaciones y conclusiones que permite determinar las características del mercado, para poder incursionar de la mejor manera; esto es conocer hábitos de consumo, competencia, medios de comercialización, precios, preferencias, entre otros.

Seguidamente mediante de un estudio técnico, y a través seguimientos y visitas a la fábrica de calzado TROPICAL SHOES la cual fue modelo para desarrollar este estudio, se logró establecer el tamaño adecuado del proyecto, la mano de obra y personal en general requerido, la ingeniería del proyecto, la capacidad de la planta, al igual que se define los procesos de fabricación, políticas de calidad y de compras y selección de proveedores, con el fin de garantizar una férrea condición para entrar en ejercicio.

A través de un estudio administrativo se quiso establecer los requisitos que se deben presentar para cumplir con las normas legales existentes en el país al momento de constituir una empresa, allí mediante investigaciones en la Cámara de Comercio de Bucaramanga, asesorías de profesionales en el tema y libros de Gestión del talento humano, se define el direccionamiento estratégico de la nueva empresa, al igual que su estructura organizacional, tipo de empresa, políticas de contratación y todo lo relacionado con el manejo administrativo interno y externo.

En el estudio financiero se buscó conocer los recursos económicos necesarios para la ejecución del proyecto, en él se establecieron las necesidades de inversión, los posibles ingresos y egresos, la fuente de financiación y su amortización, este último se determinó a través de algunas visitas a entidades financieras lo cual permitió escoger la mejor opción; en este estudio también se realizó la proyección a cinco años, de los estados de resultados, flujo de caja y balance general y seguidamente se pudo determinar el punto de equilibrio.

Por último, se evalúa el proyecto a través de las pruebas esenciales, como son la tasa interna y el valor presente neto, entre otras las cuales arrojan resultados interesantes, todo eso sin obviar la evaluación ambiental que se dio de impacto mínimo.

Dado que el presente estudio, ha sido trabajado durante todo el ciclo académico, se puede resaltar, que cada una de sus fases ha gozado de la supervisión directa de docentes especialistas, por lo que brinda veracidad y profundidad para su futura puesta en marcha a la vista de cualquier inversionista.

## 1. GENERALIDADES

### 1.1 PANORAMA DEL SECTOR

A principios del siglo pasado la mayoría de la población en Colombia era rural y estos estaban acostumbrados a utilizar zapatos solo los domingos para ir a pasear al pueblo o ir a misa. En la ciudad su uso era más frecuente, en especial en los colegios, lugar donde los exigían.

En los años 50 con la gran violencia partidista que enfrentaba el país, miles de campesinos tuvieron que emigrar a las ciudades, esta situación favoreció al sector del calzado acrecentando la demanda. En esta época se crearon los primeros sustitutos sintéticos del cuero y con ellos los primeros gremios, ejemplo de ello fue la Corporación Nacional de Industriales de Calzado. Para la década de los 80 la industria del cuero se había fortalecido y producía materia prima de excelente calidad para el calzado y la marroquinería. El mercado del calzado a través del tiempo se ha convertido en uno de los más dinámicos en la producción nacional<sup>1</sup>.

Según el reporte nacional de exportaciones, el total de las exportaciones Colombianas en el primer semestre del año 2016 sumaron 14.324 millones de dólares cifra que implicó una reducción del 25,7% frente a los 19.274,6 millones de dólares del registro del periodo de Enero-Junio de 2015<sup>2</sup>, de lo cual Santander participó con 1,8% del total de las exportaciones nacionales, lideradas por el cacao con 10,9 millones USD/FOB (excluyendo café y petróleo), seguida por el grasas y aceites vegetales 9,1 millones USD/FOB, el calzado colaboró en el total

---

<sup>1</sup> NIÑO, Mario. La industria del cuero. Una historia de progreso. En: semana. [En línea]. [23 septiembre 1993]. [Citado: 7 septiembre 2016]. Disponible en Internet: <<http://www.semana.com/especiales/articulo/la-industria-del-cuero/20461-3> >

<sup>2</sup> MERINO, Sandra. Economía y Negocio. Las exportaciones sufrieron nueva caída, pero menos acelerada. En: El tiempo. [En línea]. [2 agosto 2016]. [Citado: 25 noviembre 2016]. Disponible en internet: <<http://www.eltiempo.com/economia/sectores/exportaciones-de-colombia-en-junio-del-2016/16662250>>

con 1,7 millones USD/FOB, sin embargo este sector continua presentando crecimiento de un año a otro con una variación positiva o crecimiento de 8,2%.<sup>3</sup>

La industria del calzado en Santander, se remonta al año de 1946 en el cual la empresa Derby, aún hoy en funcionamiento inicia labores, siguiéndola Damton de Colombia en 1948, Calzado Marasol y Norman en 1960, su importancia en la generación de empleo se empezó a ver en los años 70 y en 1993 generaba el 23% del empleo en Bucaramanga y el área metropolitana.<sup>4</sup>

La situación de la industria Santandereana en general al igual que la Colombiana, presenta grandes fallas en gestión administrativa como son sistemas de gestión de calidad y servicio al cliente deficiente, por citar algunas debilidades en tecnología de punta que ha traído como resultado sensibilidades muy altas ante variaciones de precio en el mercado, entrada de nuevos competidores, como es el caso de los productos chinos y fragilidad en la conformación de asociaciones que los representen. Un análisis realizado por el subsector del calzado, muestra que la gestión gerencial de las empresas del sector en Santander, se dedica al día a día y no piensa con visión o prospectiva. En la fabricación de calzado en Bucaramanga predomina el uso de tecnologías maduras y bajos gastos en investigación y desarrollo; de esta forma la pyme utiliza maquinaria con poco avance tecnológico que requiere mayor recurso humano.

En la actualidad el calzado de Santander goza de un buen posicionamiento con respecto a calidad y precio lo que le permite competir en varios segmentos de mercado. Es así como Bucaramanga logró ocupar el segundo lugar nacional en productos de cuero, después de Bogotá, con una generación de 25.000 empleos

---

<sup>3</sup>CÁMARA de Comercio de Bucaramanga. Exportaciones de Santander. Enero a junio de 2016. [En línea]. [Citado: 25 noviembre 2016]. Disponible en Internet: <  
[http://www.camaradirecta.com/temas/documentos%20pdf/exporta2016/exportaciones\\_1semestre2016.pdf](http://www.camaradirecta.com/temas/documentos%20pdf/exporta2016/exportaciones_1semestre2016.pdf) >

<sup>4</sup> SANTISTEBAN, Diego. F. Análisis de las empresas productoras y comercializadoras de calzado en Santander. Bucaramanga, 2014, 14p. Trabajo de investigación (Ingeniería industrial).Universitaria de investigación y desarrollo. Facultad de Ingeniería Industrial

directos y, por cada uno, tres indirectos; en donde el 60% son microempresas, el 30% son pequeñas y sólo el 10% son medianas<sup>5</sup>.

Según información obtenida en el Departamento de Desarrollo Empresarial, en la oficina del Centro de Documentación de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, en el mes de abril del año 2014, se evidencia que las empresas de este sector en la ciudad representan el mayor porcentaje de participación del sector en la región con un porcentaje considerable del 75.4% frente al total de las empresas incluyendo el Área Metropolitana.<sup>6</sup>

El calzado es un producto que también se maneja dentro de una economía informal ya que, en las ciudades como Bogotá, Bucaramanga, Cali, entre otras, existen sectores donde hay fábricas de calzado que no están registradas en ninguna parte. Ejemplo de esto son las más de 100 fábricas existentes en el barrio San Miguel de la ciudad de Bucaramanga, o las más de 1000 ubicadas en Ciudad Bolívar y el barrio Isla del Sol en la ciudad de Bogotá, o sencillamente en el barrio obrero de Cali.<sup>7</sup>

## 1.2 CONTEXTO GEOGRÁFICO

Bucaramanga es una ciudad de Colombia, capital del departamento de Santander. Está ubicada al nordeste del país sobre la cordillera Oriental, rama de la cordillera de los Andes, a orillas del río de Oro. Su población asciende a los 523.040

---

<sup>5</sup> CÁMARA de Comercio de Bucaramanga. Reporte sectorial. Tipo jurídico y tamaño empresarial. [En línea]. [Citado: 23 septiembre 2015]. Disponible en Internet: < <http://www.compite360.com/website/ADN> >

<sup>6</sup> ORDUZ, Maritza Janneth. Viabilidad del uso de contratos futuros para la cobertura de riesgos en las exportaciones de calzado por parte de los empresarios de la ciudad de Bucaramanga. Trabajo de Grado de Profesional en Finanzas y Negocios Internacionales. Bogotá D.C: Universidad de la Sabana. 2013.30p.

<sup>7</sup> SANTISTEBAN, Diego. F. Análisis de las empresas productoras y comercializadoras de calzado en Santander. Bucaramanga, 2014, 14p. Trabajo de investigación (Ingeniería industrial).Universitaria de investigación y desarrollo. Facultad de Ingeniería Industrial.

habitantes, Dista a 384 km de Bogotá, la capital del país. Por ser la capital del departamento de Santander, Bucaramanga alberga las sedes de la Gobernación de Santander, la Asamblea Departamental, la sede seccional de la Fiscalía y el Área Bucaramanga Metropolitana de Bucaramanga. Junto con el título de capital de Santander, Bucaramanga ostenta los títulos de capital de la provincia de Soto y del núcleo de desarrollo provincial metropolitano.<sup>8</sup>

Está rodeada por los municipios de Girón, Floridablanca y Piedecuesta con los cuales se conforma el Área Metropolitana de Bucaramanga y cuya población asciende a 1.038.622 habitantes<sup>9</sup>. Actualmente el departamento de Santander es gobernado por Didier Tavera Amado y Rodolfo Hernández Suarez, el actual alcalde de Bucaramanga (2015-2018). Además, Está comunicada con las principales ciudades del país por carretera: con Bogotá, Medellín, Cúcuta y la Región Caribe de Colombia. Para el transporte aéreo la ciudad cuenta con el Aeropuerto Internacional Palonegro.

Bucaramanga es una ciudad netamente comercial; aunque existen otros renglones representativos tales como la industria del calzado, la confección, la prestación de servicios de salud, finanzas y educación. Un sector significativo de la economía bumanguesa es el agropecuario, cuyas principales actividades son la agricultura, la ganadería y la avicultura, que se llevan a cabo en zonas aledañas de los departamentos de Santander y Cesar, pero su administración y comercialización se desarrollan aquí en la ciudad.

Gracias al desarrollo comercial y empresarial que ha tenido Bucaramanga se ha posesionado como ciudad de congresos y eventos al contar con infraestructura como “Cenfer” Centro de Ferias, Exposiciones y Convenciones de Bucaramanga,

---

<sup>8</sup> ALCALDIA de Bucaramanga. Inicio. [En línea]. [citado: 7 Marzo 2014]. Disponible en internet: <<http://www.piloto.bucaramanga.gov.co/portal3/>>

<sup>9</sup> FINDETER. Ciudades. [En línea]. [citado: 3 Junio 2016]. Disponible en internet: <<http://www.findeter.gov.co/ciudades/publicaciones.php?id=140215&dPrint=1>>

el cual se ha constituido, en la mayor vitrina comercial del oriente colombiano, ya que allí se realizan anualmente infinidad de ferias y exposiciones en todas las ramas del comercio nacional, la ciudad también cuenta con un centro poli funcional para eventos y espectáculos; obra única en su tipo en Latinoamérica que le permite contar a Bucaramanga con un lugar propicio para la realización de los más grandes espectáculos y actividades de tipo lúdico, deportivo y comercial.

Las ferias especializadas, además de generar beneficios directos al respectivo sector, jalonan otros renglones de la economía como transporte, hotelería, restaurantes, comercio y diversas actividades de servicio al expositor como publicidad, diseño y decoración de stands, modelaje, etc. La ciudad cuenta con los elementos adecuados para atender las necesidades de ferias internacionales, con eventos multitudinarios, como congresos médicos; esto ha dispuesto posicionar a Bucaramanga como ciudad de eventos y congresos.

### **1.3 ASPECTOS LEGALES**

- **Código de comercio:** Establece los requisitos para operar como negocio entre constitución e inscripción ante la cámara de comercio para obtención de registro mercantil y de representación legal, contemplando los siguientes aspectos:
  - ✓ Nombre o razón social del negocio
  - ✓ Nombre y domicilio del propietario
  - ✓ Objeto social
  - ✓ Capital
  - ✓ Facultades de representante legal

Se exige además en número de identificación tributaria (NIT) y la tenencia de los siguientes documentos: Acta de la junta de los socios, libro de diario, balance,

ventas inventario, los cuales deben presentarse ante la cámara de comercio. Licencia de funcionamiento otorgada por la alcaldía municipal. Permiso otorgado por la alcaldía y su departamento de planeación sobre el manejo y uso del lugar en donde se instala la empresa.

- **Ley 100 de 1983.** Regula lo relativo la salud y seguridad social
- **Código sustantivo del trabajo.** La finalidad primordial de este código es el de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre los trabajadores y empleadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social.
- Decisión 2002/231/CE, de 18 de marzo de 2002. Etiqueta ecológica comunitaria para el calzado.
- Ley 34/1988, de 11 de noviembre, General de Publicidad.
- Ley 3/1991, de 10 de enero, de Competencia Desleal.
- Real Decreto 1718/1995, de 27 de octubre, en el que se regula el etiquetado de los materiales utilizados en los componentes principales del calzado.
- Ley 7/1996, de 15 de enero, de Ordenación del Comercio Minorista.
- Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal.
- Real Decreto 3423/2000, de 15 de diciembre, por el que se regula la indicación de los precios de los productos ofrecidos a los consumidores y usuarios.
- Ley 17/2001, de 7 de diciembre, de Marcas.
- Real Decreto 1496/2003, de 28 de noviembre, que aprueba el Reglamento que regula las obligaciones de facturación y se modifica el Reglamento del Impuesto sobre el valor añadido.
- Ley 9 de 1979, es la ley marco de la salud ocupacional en Colombia. Norma para preservar, conservar y mejorar la salud de los individuos en sus ocupaciones.

- Resolución 08321 de agosto 4 de 1983 normas sobre protección y conservación de la audición, de la salud y bienestar de personas.
- Resolución 132 de enero de 1984 normas sobre presentación de informe de accidente de trabajo.
- Ley 1607/2012, "POR LA CUAL SE EXPIDEN NORMAS EN MATERIA TRIBUTARIA Y SE DICTAN OTRAS DISPOSICIONES" o lo que es lo mismo, la reforma tributaria del 2012.
- **La ley 1014 de 2006 (ley de emprendimiento)**, Por la cual se dictan normas para el fomento a la cultura de emprendimiento empresarial en Colombia. El Ministerio del Comercio, Industria y Turismo, cuenta con el Viceministerio de Desarrollo Empresarial, el cual tiene la misión de consolidar una cultura del emprendimiento en el país y crear redes de institucionales en torno a esta prioridad del Gobierno Nacional.
- **Ley de generación de empleo.** Contempla incentivos para la formalización de empresas en las etapas iniciales de su creación, como también facilitar las condiciones para generación de trabajo, mediante esos mismos incentivos. Esta ley aplica beneficios de progresividad, lo cual significa que quienes opten por ello, tendrán condiciones diferentes y mucho más flexibles para el pago de obligaciones que se derivan de la formalización empresarial, tales como el impuesto de renta, registro mercantil entre otros.
- **Reforma tributaria.** Exoneración de aportes SENA y ICBF. La ley 1607 de 2012 en su artículo 25 exonera del pago de aportes parafiscales SENA y ICBF a sociedades y personas jurídicas contribuyentes declarantes del impuesto sobre la renta y complementarios, correspondientes a los trabajadores que devenguen, individualmente considerados, menos de 10 salarios mínimos mensuales legales (para el caso de 2013 \$ 5.895.000).<sup>10</sup>

---

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

- Ley POT. El plan de ordenamiento es la guía por excelencia para dirigir la inversión pública hacia fines específicos relacionados con el mejoramiento estructural y funcional del municipio.

### Cuadro 1. Ley POT

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

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

- Ley 1429/2010, formalización y la generación de empleo, con el fin de generar incentivos a la formalización en las etapas iniciales de la creación de empresas; de tal manera que aumenten los beneficios y disminuyan los costos de formalizarse.

Teniendo en cuenta que la empresa se creara después de haberse impuesto la ley 1429 de 2010 se ve beneficiada con los siguientes artículos:

## **LEY 1429 DE 2010 (DICIEMBRE 29 DE 2010)**

***Por la cual se expide la ley de formalización y generación de empleo.***

El Congreso de Colombia

### **CAPÍTULO I**

#### ***Focalización de programas de desarrollo empresarial***

**Artículo 3°. Focalización de los programas de desarrollo empresarial.** Dentro de los seis (6) meses siguientes a la entrada en vigencia de la presente ley, el Gobierno **Ley 1429 de 2010 Por la cual se expide la ley de formalización y generación de empleo**

Nacional, bajo la coordinación del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Deberá:

- Diseñar y promover programas de microcrédito y crédito orientados a empresas del sector rural y urbano, creadas por jóvenes menores de 28 años Técnicos por competencias laborales, técnicos profesionales, tecnólogos o profesionales, que conduzcan a la formalización y generación empresarial, y del empleo, para lo cual utilizará herramientas como: incentivos a la tasa, incentivos al capital, periodos de gracia, incremento de las garantías financieras que posee el Estado y simplificación de trámites.

**Artículo 4°. Progresividad en el pago del impuesto sobre la renta.**

Las pequeñas empresas que inicien su actividad económica principal a partir de la promulgación de la presente ley cumplirán las obligaciones tributarias sustantivas correspondientes al Impuesto sobre la Renta y Complementarios de forma progresiva, salvo en el caso de los regímenes especiales establecidos en la ley, siguiendo los parámetros que se mencionan a continuación:

Cero por ciento (0%) de la tarifa general del impuesto de renta aplicable a las personas jurídicas o asimiladas, o de la tarifa marginal según corresponda a las personas naturales o asimiladas, en los dos primeros años gravables, a partir del inicio de su actividad económica principal.

Veinticinco por ciento (25%) de la tarifa general del impuesto de renta aplicable a las personas jurídicas o asimiladas, o de la tarifa marginal según corresponda a las personas naturales o asimiladas, en el tercer año gravable, a partir del inicio de su actividad económica principal. Cincuenta por ciento (50%) de la tarifa general del impuesto de renta aplicable a las personas jurídicas o asimiladas, o de la tarifa marginal según corresponda a las personas naturales o asimiladas, en el cuarto año gravable, a partir del inicio de su actividad económica principal.

Setenta y cinco por ciento (75%) de la tarifa general del impuesto de renta aplicable a las personas jurídicas o asimiladas, o de la tarifa marginal según corresponda a las personas naturales o asimiladas en el quinto año gravable, a partir del inicio de su actividad económica principal.

Ciento por ciento (100%) de la tarifa general del impuesto de renta aplicable a las personas jurídicas o asimiladas, o de la tarifa marginal según corresponda

a las personas naturales o asimiladas del sexto año gravable en adelante, a partir del inicio de su actividad económica principal.

**Artículo 5°. Progresividad en el pago de los parafiscales y otras contribuciones De nómina.**

Las pequeñas empresas que inicien su actividad económica principal a partir de la promulgación de la presente ley, realizarán sus aportes al Sena, ICBF y cajas de compensación familiar, así como el aporte en salud a la subcuenta de solidaridad del Fosyga de forma progresiva, para lo cual debe seguir los parámetros mencionados a continuación:

Cero por ciento (0%) del total de los aportes mencionados en los dos primeros años gravables, a partir del inicio de su actividad económica principal.

Veinticinco por ciento (25%) del total de los aportes mencionados en el tercer año gravable, a partir del inicio de su actividad económica principal.

Cincuenta por ciento (50%) del total de los aportes mencionados en el cuarto año gravable, a partir del inicio de su actividad económica principal.

Setenta y cinco por ciento (75%) del total de los aportes mencionados en el quinto año gravable, a partir del inicio de su actividad económica principal.

Ciento por ciento (100%) del total de los aportes mencionados del sexto año gravable en adelante, a partir del inicio de su actividad económica principal.

Esta ley beneficiara en la creación de la comercializadora no pagara retención en la fuente en los dos primeros años en su totalidad en el tercer año pagará el 25%, el cuarto año el 50 % el quinto el 75% y a partir del sexto año cancelara el 100% de la retención.

También se deberán comprobar ante el agente retenedor la calidad de beneficiarios de esta ley, mediante el respectivo certificado de la Cámara de Comercio, en donde se pueda constatar la fecha de inicio de su actividad empresarial acorde con los términos de la presente ley, y/o en su defecto con el respectivo certificado de inscripción en el RUT.

## 2. ESTUDIO DE MERCADOS

### 2.1 OBJETIVOS

**2.1.1 General.** Desarrollar un estudio de mercados mediante la obtención de información primaria y secundaria con el fin de conocer las condiciones del sector en Bucaramanga y llevar a cabo la creación de una empresa que fabrica y comercializa calzado para dama con diseños personalizados.

**2.1.2 Específicos.** Se plantearon los siguientes

- Recolectar información sobre la demanda mediante la utilización de una herramienta que permite conocer las preferencias y las características del mercado, lo cual contribuye a lograr identificar las estrategias que darán solución a las necesidades del sector del calzado para dama en la ciudad de Bucaramanga.
- Realizar un análisis sobre la oferta mediante la obtención de información que permita determinar las fortalezas y debilidades de los oferentes y así evaluar su nivel de competitividad en el sector de calzado para dama en la ciudad de Bucaramanga.
- Analizar y determinar el perfil del cliente por medio del cruce de variables sobre información recolectada para ofrecerle el producto que cumpla con todas sus necesidades y llene todas sus expectativas.
- Identificar el canal de distribución más adecuado para el producto mediante una selección creativa e innovadora sobre los canales actuales empleados en la comercialización de calzado para dama con diseños personalizados.

## 2.2 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO

**2.2.1 Descripción, usos y especificaciones del producto.** Calzado fino para dama, elaborado con altos niveles de calidad, para lo cual se utiliza las mejores materias primas que están dentro del mercado, mano de obra calificada, además de ostentar acabados finos en un producto donde la creatividad y decoración impacten elegantemente las tendencias actuales. Su demanda tiene lugar específicamente en las mujeres de 20 a 59 años, de los estratos 3 en adelante.

### 2.2.1.1 Características del producto. Se divide en:

- **Por su naturaleza:** es un producto tangible porque es un bien económico.
- **Según su destino:** es un bien económico de consumo porque va destinado principalmente a satisfacer una necesidad a los individuos.
- **Por su duración:** este producto que presenta una duración superior a 6 meses.
- **Según el motivo de compra:** es un producto que se compra de forma racional ya que el objetivo principal es satisfacer una necesidad básica. Además, el calzado a estado influenciado por la tendencia de la moda por lo tanto este producto se ha vuelto un artículo de primera necesidad e imprescindible para las mujeres de hoy.
- **Interacción con el cliente:** a través de un sistema con el cual contará el almacén el cliente tendrá la opción de diseñar según los muestrarios como quiere y necesita el zapato, el sistema proyectará a este el producto final. Se contará con varias hormas lo cual le permitirá experimentar anticipadamente la comodidad que tendrá el producto una vez terminado.

**2.2.1.2 Especificaciones del calzado.** La empresa ofrece calzado para dama en estilo de zapatillas, con estilos sobrios y elegantes, cumpliendo las siguientes características generales:

- **Material:** Piel natural origen bovino, tipo napa, gamuzas, panas, en algunos casos cueros de poliuretano y sintéticos.
- **Línea:** Clásica moderna, línea ejecutiva, calzado de calle formal.
- **Estilos:** Acordes con las tendencias de moda actual.

Zapatillas para dama corte tipo sandalia el cual hoy es furor en las pasarelas, además rompe con los esquemas, puesto que se atreven no solo a proponer nuevos diseños, sino colores como carmel y tonos tierra además de los colores básicos como negro, blanco y rojo.

**Figura 1. Zapatilla tipo sandalia**



Fuente:HIGH heels and Boots [En línea]. [Citado: 13 Septiembre 2016]. Disponible en internet :<<http://just-high-heels.com/>

- Zapatos de salón de cuero con punta y plataforma

**Figura 2. Zapatilla plataforma**



Fuente:HIGH heels and Boots [En línea]. [Citado: 13 Septiembre 2016]. Disponible en internet :<<http://just-high-heels.com/>>

- Zapatillas de salón peep toe con plataforma o como comúnmente se le llama” boca de pescado”.

**Figura 3. Zapatilla boca de pescado**



Fuente:HIGH heels and Boots [En línea]. [Citado: 13 septiembre 2016]. Disponible en internet: <http://just-high-heels.com/>

- **Hormas:** Anatómicamente diseñadas que garanticen calzabilidad, comodidad y confort al usuario. Respecto al tacón, será de acuerdo al diseño, material y necesidad del cliente. La suela debe ser en caucho tipo lamisuela y junto con el tacón deben presentar grabado antideslizante.
- **Tallas:** habrá la disponibilidad de las hormas para fabricación de calzado desde la talla 34 hasta la talla 42. (Sistema francés).

#### **2.2.1.3 Calidad de la manufactura – acabado final.** Se tiene en cuenta:

- Estabilidad del zapato: los tacones deben sentar perfectamente en toda su superficie de contacto con el piso manteniendo la estabilidad de la suela y la especificación dimensional del paso.
- Calidad de costuras: costuras parejas y bien rematadas sin hilos sueltos flojos, cortes centrados.
- Cantos de suelas y tacones bien pulidos y rematados.
- Bien entintados que presenten brillo homogéneo.
- Sin excesos de pegante.
- Sin manchas, peladuras y cortaduras.
- Forros y plantillas internas sin arrugas ni protuberancias.
- Capellada sin evidencia de accesorios sueltos.
- En la sobre plantilla de lujo debe ir por medio de marquilla repujado y/o screen los datos del nombre de la empresa, quienes responderán por la garantía del calzado.

**2.2.1.4 Productos o servicios complementarios y sustitutos.** Los productos complementarios al calzado especialmente para trabajar o utilizar en ocasiones especiales, son los bolsos estos deben ir acordes con los zapatos es decir que

cuenta con los mismos accesorios y en las mismas tonalidades, billeteras, monederos y correas.

**2.2.2 Atributos diferenciadores del producto/ servicio con respecto a la competencia.** La empresa contará con un programa que permite mostrar las materias primas y los accesorios de última moda para que el cliente tenga varias alternativas que le garantice crear los zapatos de acuerdo a sus necesidades y gustos, los cuales se podrán observar en tres dimensiones, así este tendrá certeza y confianza que ha elegido la mejor opción. La finalidad de la empresa, es darle la importancia que se merece el cliente en cuanto a cubrir su necesidad, si se tiene en cuenta que la anatomía de los pies en cada mujer es totalmente distinta, alguna de ellas no puede utilizar tacones muy altos por recomendaciones médicas, otras tienen el pie muy pequeño o por el contrario el pie es muy grande, en ciertos casos tiene el pie plano o sufren espolones. Dado que los factores anteriormente descritos son de suma importancia al momento de adquirir zapatos se dio la idea de implementar un sistema innovador, que les permitirá participar directamente en la conformación del producto, o en este caso, en el diseño del calzado que mejor se ajuste a sus necesidades, en cuanto a la selección de materiales, colores y características especiales, partiendo de una gama ofertada y de unos modelos preestablecidos de tipo vanguardistas los cuales se han seleccionado por el personal idóneo en el tema y que están totalmente capacitados y actualizados en las nuevas tendencias de la moda. En cuanto a la elaboración de estos se desarrollarán bajo esquemas de calidad que pretende conseguir un calzado resistente a las deformaciones que se produzcan por su uso y a la vez posibiliten modificaciones externas sin que este pierda su estructura básica. Además, se pretende que mediante el mismo programa se puede realizar compras online y estar actualizados sobre las nuevas colecciones y promociones del mes.

La empresa como valor agregado entregará a los clientes el producto en el lugar que convenga siempre y cuando este se encuentre dentro del área metropolitana de Bucaramanga sin costo adicional. Una vez se pacte las condiciones del producto los cambios de accesorios, detalles de última hora se realizarán de inmediato y los cambios que modifiquen la estructura del zapato se entregará 48 horas a partir de hora del pedido.

## 2.3 MERCADO POTENCIAL Y OBJETIVO

**2.3.1 Mercado potencial.** Básicamente el mercado potencial de la nueva empresa estaría conformado por todas las mujeres mayores de edad, que residen en la ciudad de Bucaramanga.

**Cuadro 2. Distribución por edades y por sexo en Bucaramanga**

GRUPOS DE EDAD	1985			2012		
	TOTAL	HOMBRES	MUJERES	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
0 A 4	40.569	21.304	19.265	36.674	18.764	17.910
5 A 9	42.308	21.028	21.280	38.675	19.721	18.954
10 A 14	42.096	20.714	21.382	43.241	22.074	21.167
15 A 19	45.195	22.432	22.763	45.291	22.966	22.325
20 A 24	48.197	23.428	24.769	46.400	23.460	22.940
25 A 29	37.900	18.205	19.695	48.283	24.475	23.808
30 A 34	27.701	13.110	14.591	42.400	21.103	21.297
35 A 39	22.387	10.575	11.812	34.689	16.477	18.212
40 A 44	19.247	8.791	10.456	34.142	15.683	18.459
45 A 49	17.062	7.701	9.361	35.741	16.055	19.686
50 A 54	14.494	6.508	7.986	31.643	14.130	17.513
55 A 59	13.909	6.144	7.765	24.904	11.030	13.874
60 A 64	12.894	5.785	7.109	19.543	8.465	11.078
65 A 69	8.495	3.441	5.054	14.841	6.364	8.477

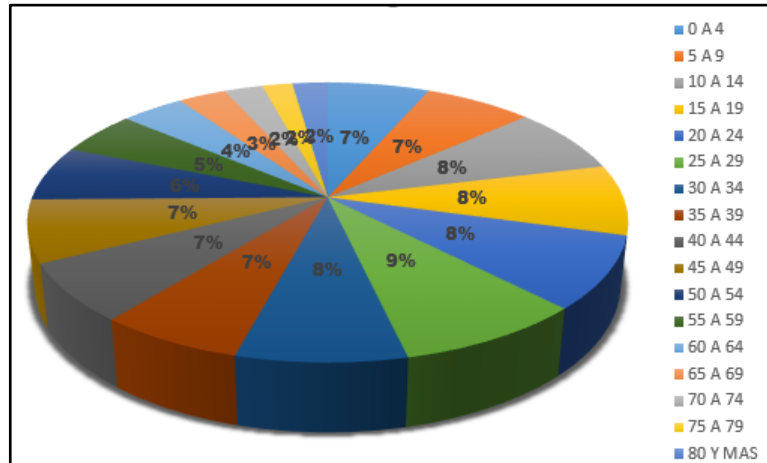
Cuadro 2. (continuación)

GRUPOS DE EDAD	1985			2012		
70 A 74	4.992	1.954	3.038	11.338	4.616	6.722
75 A 79	2.764	1.083	1.681	8.567	3.254	5.313
80 Y MAS	2.630	1.117	1.513	9.684	3.493	6.191
<b>TOTAL</b>	<b>402.840</b>	<b>193.320</b>	<b>209.520</b>	<b>526.056</b>	<b>252.130</b>	<b>273.926</b>

Fuente: DANE, proyecciones de población 2006- 2020 por sexo y grupos quinquenales de edad. DANE. Conciliación Censal 1985 - 2005. Proceso de Conciliación Censal 1985- 2005. Proyecciones de municipales según edad y sexo 2006- 2020, Bucaramanga, 2015. [En línea]. [Citado: 14 abril 2014] Disponible en internet: <http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/conciliacenso/9ProyeccionesMunicipalesedadsexo.pdf>

De acuerdo a la tabla el mercado potencial estaría conformado por aproximadamente 195.000 individuos que son las mujeres entre 15 y 70 años.

**Grafica 1. Porcentaje de mujeres por rangos de edades en Bucaramanga**



**2.3.2 Mercado objetivo.** La nueva empresa considera, que su mercado objetivo está dado por todas las mujeres entre los 20 y 59 años de edad, que residen en la ciudad de Bucaramanga y que adicionalmente cuenten con un nivel regular de capacidad adquisitiva, esto es específicamente de estrato tres en adelante.

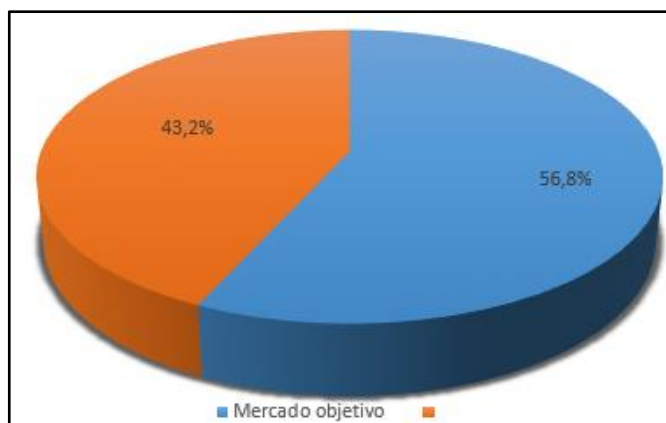
La necesidad de toda mujer de mantener un atuendo elegante indistintamente para cualquier ocasión, hace que el mercado no se deba segmentar más.

**Cuadro 3. Mercado objetivo por edades**

GRUPOS DE EDAD	1895			2012		
	TOTAL	HOMBRES	MUJERES	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
20 A 24	48.197	23.428	24.769	46.400	23.460	22.940
25 A 29	37.900	18.205	19.695	48.283	24.475	23.808
30 A 34	27.701	13.110	14.591	42.400	21.103	21.297
35 A 39	22.387	10.575	11.812	34.689	16.477	18.212
40 A 44	19.247	8.791	10.456	34.142	15.683	18.459
45 A 49	17.062	7.701	9.361	35.741	16.055	19.686
50 A 54	14.494	6.508	7.986	31.643	14.130	17.513
55 A 59	13.909	6.144	7.765	24.904	11.030	13.874
<b>TOTAL</b>	<b>200.897</b>	<b>94.462</b>	<b>106.435</b>	<b>298.202</b>	<b>142.413</b>	<b>155.789</b>

Fuente: DANE, proyecciones de población 2006- 2020 por sexo y grupos quinquenales de edad DANE. Conciliación Censal 1985 - 2005. Proceso de Conciliación Censal 1985- 2005. Proyecciones de municipales según edad y sexo 2006- 2020, Bucaramanga, 2015. [En línea]. [Citado: 14 abril 2014] Disponible en internet: <http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/conciliacenso/9ProyeccionesMunicipalesedadsexo.pdf>

**Grafica 2. Porcentaje de mercado objetivo por edades**



#### **Cuadro 4. Dinámica poblacional por estratos socioeconómicos**

<b>Estrato</b>	<b>Población</b>	<b>% Participación de Población</b>
Estrato 1	60.018	11.76%
Estrato 2	88.025	17.24%
Estrato 3	141.138	27.65%
Estrato 4	165.852	32.49%
Estrato 5	19.401	3.80%
Estrato 6	36.078	7.07%
Total	510.512	100.00%

Fuente: Alcaldía Municipal de Bucaramanga. Secretaría de Planeación. Fecha de corte de los datos: 2011. [En línea] [Citado: 10 octubre 2016]. Disponible en Internet: <<http://www.invisbu.gov.co/observatorio/eje-transversal/desarrollo-urbano-y-rural/poblacion/item/143-dinamica-poblacional-por-estratos-socioeconomicos>>

Como se puede observar en el cuadro 2 (distribución por edades), en la ciudad de Bucaramanga existen 273.926 mujeres de las cuales 155.789 se encuentran entre los 20 y 59 años de edad correspondiente al 56.8% (ver cuadro 3). Para determinar qué porcentaje de estas mujeres pertenecen a los estratos 3,4,5 y 6 es necesario tomar los porcentajes de los respectivos estratos que se aprecian en el cuadro 4 (dinámica poblacional por estratos socioeconómicos, Bucaramanga 2011) en la columna “porcentaje participación de población” y multiplicarlos por las 273.926, con esto se encuentra la población total de mujeres distribuidas en los diferentes estratos sociales. El resultado obtenido es multiplicado por el porcentaje de mujeres que se encuentra en el rango de edades de 20 a 59 años, con esto encontramos el mercado objetivo por edades para cada estrato.

**Cuadro 5. Mercado objetivo por estratos**

<b>Estratos</b>	<b>% Participación de Población</b>	<b>Población total de mujeres</b>	<b>Mercado objetivo</b>
1	11,76%	32.214	18.321
2	17,24%	47.225	26.858
3	27,65%	75.741	43.075
4	32,48%	88.970	50.600
5	3,80%	10.409	5.921
6	7,07%	19.367	11.014
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>273.926</b>	<b>155.789</b>

Se toma del cuadro 5 (mercado objetivo por estratos) la cantidad de mujeres que se encuentran dentro del mercado objetivo tanto por edad en el rango de los 20 a los 59 años y pertenecen a los estratos 3,4,5 y 6 en la ciudad son 110.610, lo cual es el resultado de tomar el dato del mercado objetivo para estos 4 estratos y realizar la respectiva sumatoria.

$$\sum \text{Estratos} = \text{estrato 3} + \text{estrato 4} + \text{estrato 5} + \text{estrato 6}$$

$$\sum \text{Estratos} = 43075 + 50600 + 5921 + 11014$$

$$\sum \text{Estratos} = 110.610$$

## **2.4 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

### **2.4.1 La demanda**

**2.4.1.1 Descripción del problema de investigación de mercados.** Se hace necesario realizar una investigación de mercados que permita conocer cuáles son los factores que más influyen en las damas al momento de comprar zapatos y a que a su vez permita contemplar la factibilidad de fabricar zapatos con diseños personalizados de manera tal que sea el cliente quien indique los detalles, con el fin de lograr la satisfacción en las necesidades de este.

En la actualidad en el mercado existe una gran cantidad de empresas que producen zapatos para dama que estandarizan las tallas y los diseños y no dan cabida a las necesidades específicas que tiene las mujeres.

#### **2.4.1.2 Necesidades de información.**

- Información sobre el mercado objetivo, para caracterizar y distinguir este mercado del potencial y así delimitar el segmento a comercializar.
- Información sobre la demanda, para conocer el perfil del consumidor y a su vez poder identificar las necesidades sobre las características del producto que se desea ofertar.
- Resultados de la encuesta que se llevara a cabo en la ciudad de Bucaramanga.
- Fabricantes de calzado para damas existentes en el mercado y características de los mismos.
- Conocer los productos sustitutos y complementarios que ofrece el mercado en la ciudad de Bucaramanga.

- Canales de comercialización existentes en Bucaramanga, sus ventajas y sus limitaciones.
- Información sobre las estrategias de precio más conocidas en el área de comercialización para productos de este tipo.
- Medios de publicidad para comercialización de productos naturales.

**2.4.1.3 Técnicas e instrumentos para la obtención de información.** Al elegir la investigación exploratoria, se utilizó la técnica de la observación directa, con la cual se reúnen datos primarios, observando a familiares, compañeras de trabajo y amigas cercanas, que calzado usan para la oficina y ocasiones especiales; en cuanto a la investigación descriptiva, la técnica a usar es la encuesta, las cual permite conocer las preferencias de las posibles clientes al momento de comprar calzado y donde hacerlo.

#### 2.4.1.4 Ficha Técnica

**Cuadro 6. Ficha Técnica**

<i>Tipo de investigación</i>	Investigación exploratoria, en la cual se busca información para definir problemas y sugerir hipótesis; además se utiliza la investigación descriptiva, para describir mejor las actitudes y preferencias de los consumidores.
<i>Método de investigación</i>	Observación siendo el método por el cual se obtienen datos primarios al observar los gustos y preferencias de las diferentes mujeres, de igual modo observar los productos que ofrece la competencia.
<i>Fuentes de información</i>	Datos primarios, correspondiente a la información que se consigue con un propósito específico, así mismo, se utilizaran algunos datos secundarios para conocer la información que ya existe sobre la fabricación de calzado para dama.
<i>Técnicas de recolección de información</i>	Al elegir la investigación exploratoria, se utilizó la técnica de la observación directa, con la cual se reúnen datos primarios, observando a familiares, compañeras de trabajo y amigas cercanas, que calzado usan para la oficina y ocasiones especiales; en cuanto a la investigación descriptiva, la técnica a usar es la encuesta, las cual permite conocer las preferencias de las posibles clientes al momento de comprar calzado y donde hacerlo.

<i>Instrumento</i>	El instrumento elegido es un cuestionario estructurado con preguntas cerradas, las cuales ofrecen respuestas que son más fáciles de interpretar y tabular.
<i>Modo de aplicación</i>	Encuestas individuales directas, las cuales permiten explicar algunas características del producto que se ofrece, explicar aquellas preguntas que se tornen confusas, además de observar las reacciones y comportamientos del encuestado; por otra parte, también se manejarán cuestionarios por correo electrónico, teniendo en cuenta el tiempo y gastos de transporte que se pueden ahorrar.
<i>Definición de población (elemento, unidad de muestreo)</i>	Elemento: personas de sexo femenino de 20 a 59 años pertenecientes a los estratos 3,4,5 y 6.
<i>Proceso de muestreo y tamaño muestra</i>	<p>Muestreo Estratificado: donde se divide la población en grupos o clases homogéneos respecto a las características a estudiar y a partir de ahí se aplica un muestreo aleatorio simple.</p> <p>n=muestra  N= población objetivo 110.610  p=probabilidad de éxito 0,5  q=probabilidad de fracaso 0,5  Z=nivel de confianza crítico 95% 1,96  e=margen de error estimado 0,05</p> $n = \frac{N * p * q * Z^2}{(e^2)(N - 1) + (p * q * Z^2)}$ <p style="text-align: center;"><math>n = 383</math></p>
<i>Marco muestra</i>	Compuesto por la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana entre los 20 y 59 años de edad, de estratos 3 en adelante, buscando nuevos horizontes donde se cuente con clima templado cálido.
<i>Alcance</i>	Bucaramanga.
<i>Tiempo de aplicación</i>	El instrumento se aplica en seis días.

**Cuadro 7. Cantidad de encuestas a aplicar por estratos**

<b>Estratos</b>	<b>% Participación de Población</b>	<b>Cantidad de Encuestas</b>
3	38,94%	149
4	45,75%	175
5	5,35%	21
6	9,96%	38
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>383</b>

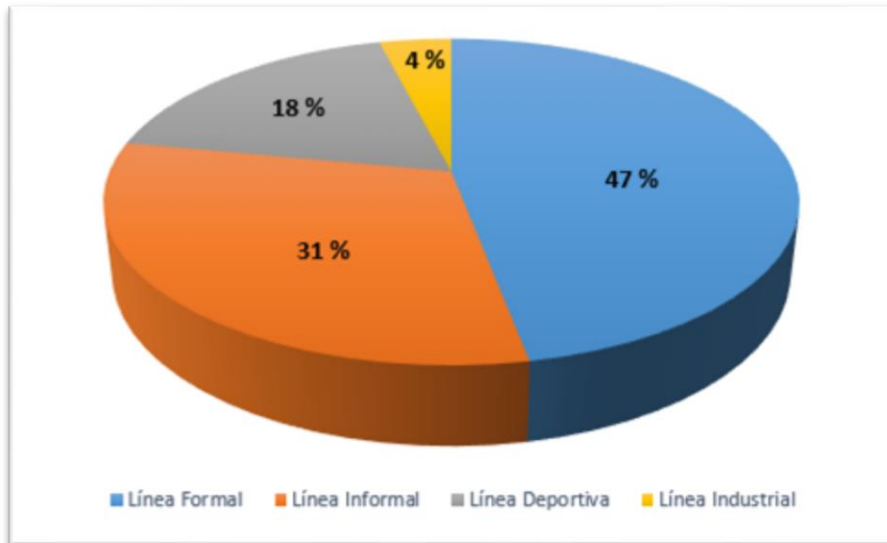
#### **2.4.2 Tabulación, presentación y análisis de resultados**

1. De las siguientes líneas de calzado para dama cual es la que usted compra con más frecuencia?

**Cuadro 8. Que línea de calzado compra con más frecuencia**

<b>Respuestas</b>	<b>Mujeres Encuestadas</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Línea Formal	180	47%
Línea Informal	119	31%
Línea Deportiva	69	18%
Línea Industrial	15	4%
<b>TOTAL</b>	<b>383</b>	<b>100%</b>

**Grafica 3. Que línea de calzado compra con más frecuencia**



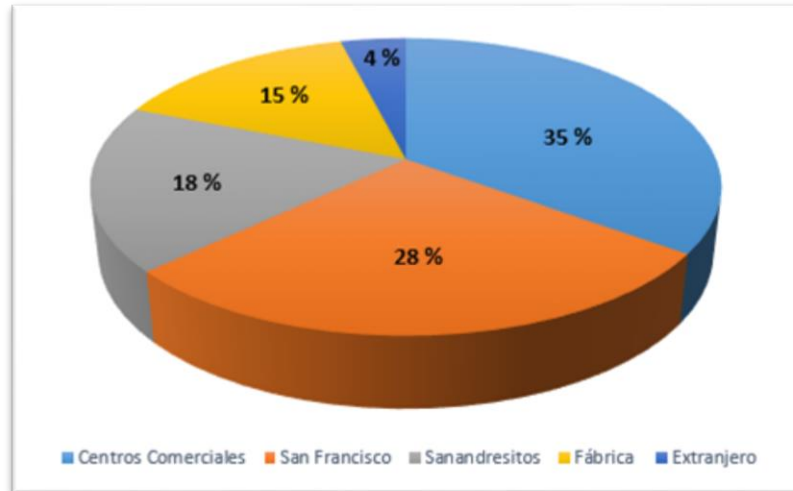
**Análisis:** El 47% de las mujeres encuestadas coinciden que al momento de comprar zapatos se inclinan por el calzado formal, debido a que la mayoría de tiempo se encuentran ejecutando actividades propias de su trabajo, en reuniones especiales, cierres de negocio, visitas empresariales para lo cual deben estar cómodas y bien presentadas, el 37% prefieren comprar zapatos informales pues si se trata de salir a alguna cita o a celebrar alguna ocasión especial es mejor estar relajadas y muy cómodas, en tercer lugar se posiciona la línea deportiva con un 18% pues ellas indican que estos son sus preferidos para utilizar los fines de semana, o diariamente en aquellas mujeres que cuidan de su cuerpo y salud y asisten a centros de entrenamientos o a gimnasios, y finalmente el calzado industrial tiene un 4% , puesto que en el rol que algunas de ellas tiene es necesario utilizar diariamente este tipo de calzado.

2. ¿Al momento de adquirir zapatos para la oficina u ocasiones especiales, donde prefiere comprar?

**Cuadro 9. Lugar donde prefiere comprar zapatos**

Respuestas	Mujeres Encuestadas	Porcentaje (%)
Centros Comerciales	135	35%
San Francisco	107	28%
Sanandresitos	68	18%
Fábrica	56	15%
Extranjero	17	4%
<b>TOTAL</b>	<b>383</b>	<b>100%</b>

**Grafica 4. Lugar donde prefiere comprar zapatos**



**Análisis:** Las encuestadas difieren del lugar de adquisición de su calzado, esto depende en gran parte del estrato social al que pertenecen y el ámbito laboral en el que se desempeñan, dado que el lugar preferido son los centros comerciales con un 35%. En segundo lugar, prefieren San Francisco con una participación del 28% ya que es un lugar reconocido por la gran cantidad de almacenes y fábricas de calzado que están ubicadas en la zona. Los Sanandresitos ocupan el tercer lugar en preferencia para comprar zapatos participando con el 18%, se percibe como un lugar reconocido por los precios bajos en sus productos, el 15% compra directamente en fábrica y esto lo hacen porque los precios son bajos ya que no

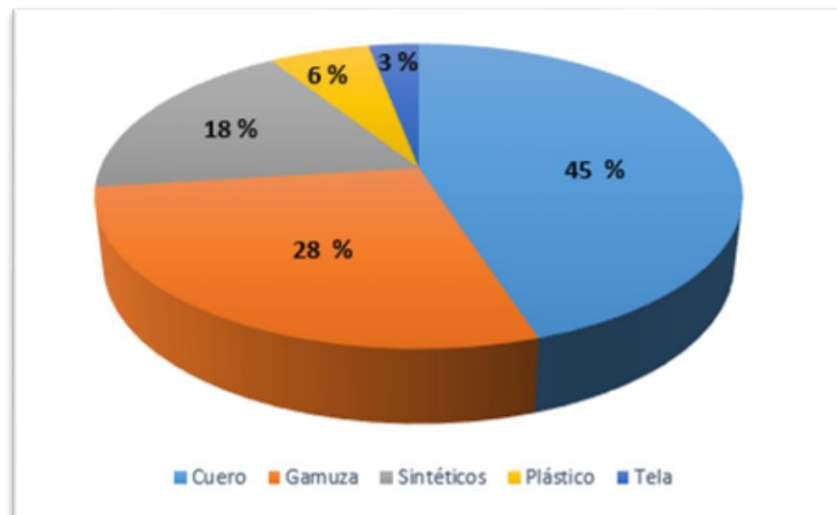
existen intermediarios y finalmente solo el 4% compran en el extranjero pues solo algunas de las encuestadas tienen contactos en otros países que les brinde la confianza de una compra segura.

3. ¿En qué material prefiere su calzado?

**Cuadro 10. Preferencias en el material del calzado**

Respuestas	Mujeres Encuestadas	Porcentaje (%)
Cuero	175	45%
Gamuza	107	28%
Sintéticos	68	18%
Plástico	22	6%
Tela	11	3%
<b>TOTAL</b>	<b>383</b>	<b>100%</b>

**Grafica 5. Preferencias en el material del calzado**



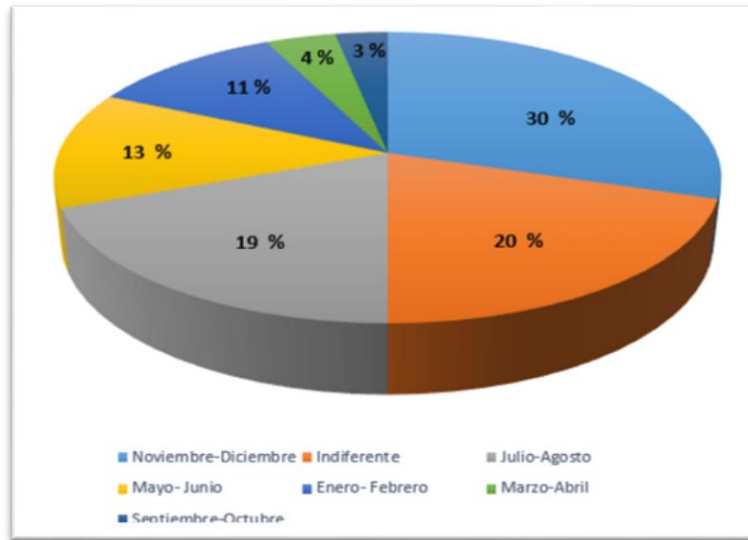
**Análisis:** Se evidencia que el 45% de las encuestadas prefieren los zapatos elaborados en cuero, aunque aluden que son más costosos están convencidas que son de mejor calidad y tiene mayor vida útil, en segundo lugar se encuentra la gamuza con el 28% en preferencia, las encuestadas son claras en decir que este material se encuentra de moda actualmente y estéticamente son llamativos pero su durabilidad es inferior a la del cuero, por lo anterior se debe tener cuidado en su mantenimiento para lograr que permanezca en buen estado, el 18% prefieren zapatos en material sintético porque son más económicos y existe gran variedad de diseños aunque tienden a durar menos, la moda impone en la actualidad los zapatos en plástico y estos tiene buena acogida pero solo el 6% de las encuestadas les gusta este material y el 3% prefieren los zapatos elaborados en tela dice que son cómodos.

4. En qué época del año compra sus zapatos?

**Cuadro 11. Época del año preferida para comprar zapatos**

Respuestas	Mujeres Encuestadas	Porcentaje (%)
Noviembre-Diciembre	113	30%
Indiferente	78	20%
Julio-Agosto	72	19%
Mayo- Junio	50	13%
Enero- Febrero	44	11%
Marzo-Abril	16	4%
Septiembre-Octubre	10	3%
<b>TOTAL</b>	<b>383</b>	<b>100%</b>

**Grafica 6. Época del año preferida para comprar zapatos**



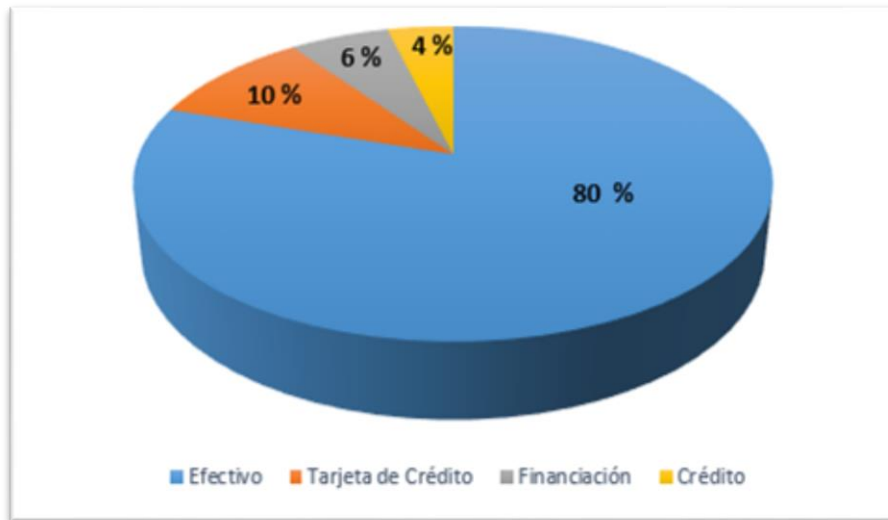
**Análisis:** Se demuestra una gran tendencia a realizar las compras de zapatos en época decembrina y la encuesta lo indica con un 30%, esto se debe a las festividades que se llevan a cabo en esta época del año, además en estos 2 meses la mayoría de las empleadas reciben ingresos extras, como la prima, bonificaciones etc., adicionalmente se debe tener en cuenta que el comercio se dispara especialmente en este lapso de tiempo ya que la cultura en el país es regalar un presente a los seres queridos y este producto es una buena opción. En segundo lugar, con el 20% de las encuestadas coinciden que les es indiferente la fecha, solo si tiene el dinero disponible y encuentra un par de zapatos que le gusten los compran sin tener en cuenta que época del año es. Se confirma que en el mes de julio hay un gran número de compras debido a la prima de mitad de año y así lo manifiestan las encuestadas, para lo cual se refleja en la torta una participación del 19%, le sigue el 13% en mayo y junio pues son dos meses interesantes en los cuales se celebra el mes de las madres fecha que tiene gran impacto y junio donde los dependientes reciben prima.

5. ¿Qué forma de pago utiliza normalmente?

**Cuadro 12. Forma de pago actualmente utilizada**

Respuesta	Mujeres Encuestadas	Porcentaje (%)
Efectivo	305	80%
Tarjeta de Crédito	39	10%
Financiación	22	6%
Crédito	17	4%
<b>TOTAL</b>	<b>383</b>	<b>100%</b>

**Grafica 7. Forma de pago actualmente utilizada**



**Análisis:** Debido al precio del producto el cual es de fácil accesibilidad, el 80% de las encuestadas opta por realizar el pago en efectivo y solo un 10% compra con tarjeta de crédito, este grupo manifiesta que solo para realizar la compra de varios pares de zapatos utilizan este medio con el fin que le queden cuotas cómodas de pagar y al tiempo que ellas convengan necesario, otro medio que actualmente

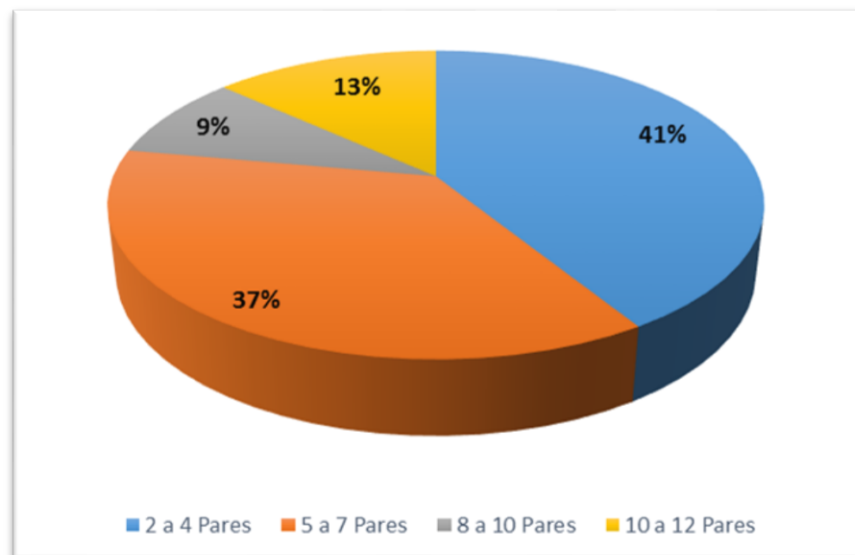
está tenido acogida y se evidencia con la participación del 4% es el de crédito o apartado, es una manera de adquirir el producto de manera cómoda.

6. ¿Cuántos pares de zapatos formales compra al año?

**Cuadro 13. Cantidad de zapatos formales que compra al año**

Respuesta	Mujeres encuestadas	Porcentaje (%)
2 a 4 pares	158	41%
5 a 7 pares	141	37%
10 a 12 pares	51	13%
8 a 10 pares	34	9%
<b>TOTAL</b>	<b>383</b>	<b>100%</b>

**Grafica 8. Cantidad de zapatos formales que compran al año**



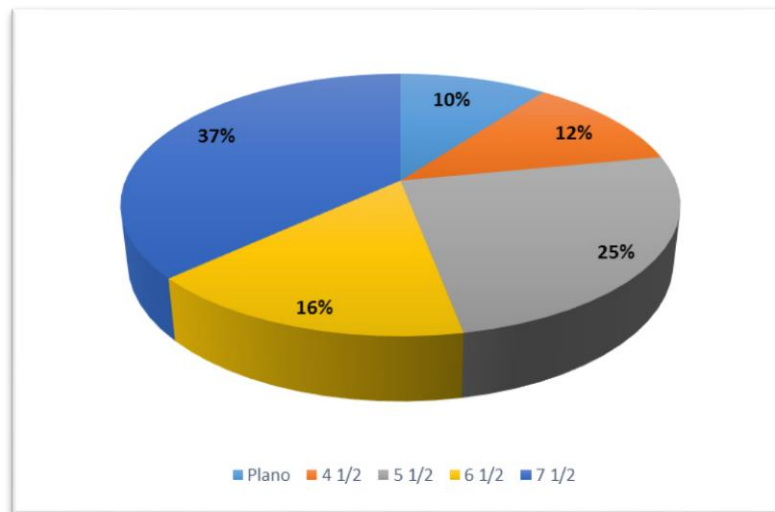
**Análisis:** El 41% de las encuestadas compran de 2 a 4 pares de zapatos al año, el 37% indican que comprar de 5 a 7 pares de zapatos al año y el 13% compran de 10 a 12 pares al año, el 9 % compran de 8 a 10 pares de zapatos durante el año, con esta pregunta se evidencia que la gran mayoría de las encuestadas se encuentran en un estrato socioeconómico medio que le permite adquirir estos productos solo cuando existe la necesidad y no por la vanidad o por el afán de estar siempre en a la moda.

7. ¿Con qué tacón se siente más a gusto?

**Cuadro 14. Tacón preferido**

Respuestas	Mujeres encuestadas	Porcentaje (%)
7 ½	141	37%
5 ½	96	25%
6 ½	62	16%
4 ½	45	12%
Plano	39	10%
<b>TOTAL</b>	<b>383</b>	<b>100%</b>

**Grafica 9. Tacón preferido**



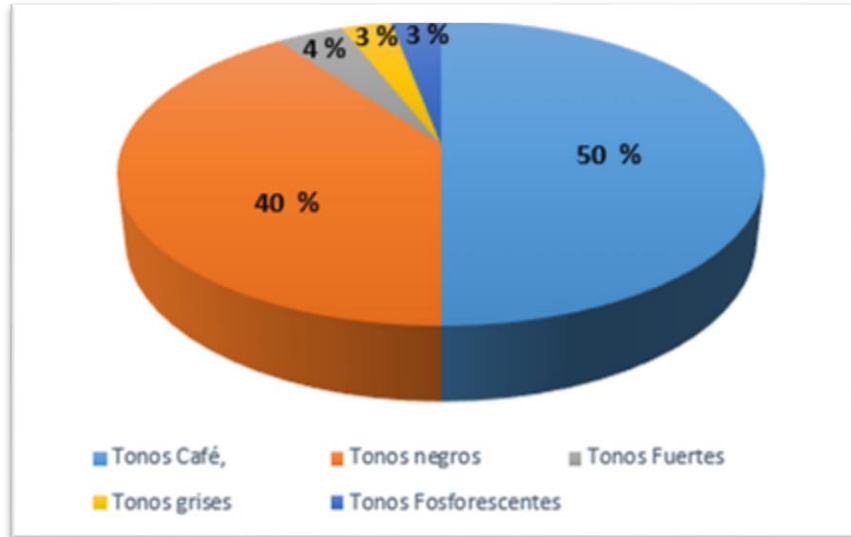
**Análisis:** En cuanto al gusto por los tacones el 37% lo prefiere 7 ½ siendo este el más alto dentro de las opciones a elegir y el favorito de las encuestadas, esto se debe a lo que en la actualidad impone la moda ;le sigue el tacón 5<sup>1/2</sup> con la participación de 25% el cual es bastante cómodo y manejable, el 16% prefieren tacón 6<sup>1/5</sup> ya que si se tiene en cuenta es alto y el común de las mujeres de la región tienden hacer de baja estatura, el 12% le gustan el tacón 4 ½ en especial a las mujeres mayores de edad y en menor porcentaje está el zapato plano con el 10% ya que este tipo solo se usa para descansar o para realizar largas caminatas.

8. ¿Cuál es el tono de su preferencia al momento de comprar zapato

**Cuadro 15. Color preferido al comprar zapatos**

Respuesta	Mujeres encuestadas	Porcentaje (%)
Tonos Café, Carmel, Beige, dorado	191	50%
Tonos negros	152	40%
Tonos Fuertes (rojo, naranja, aguamarina)	17	4%
Tonos grises y plateados	13	3%
Tonos Fosforescentes	10	3%
<b>TOTAL</b>	<b>383</b>	<b>100%</b>

**Grafica 10. Color preferido al comprar zapatos**



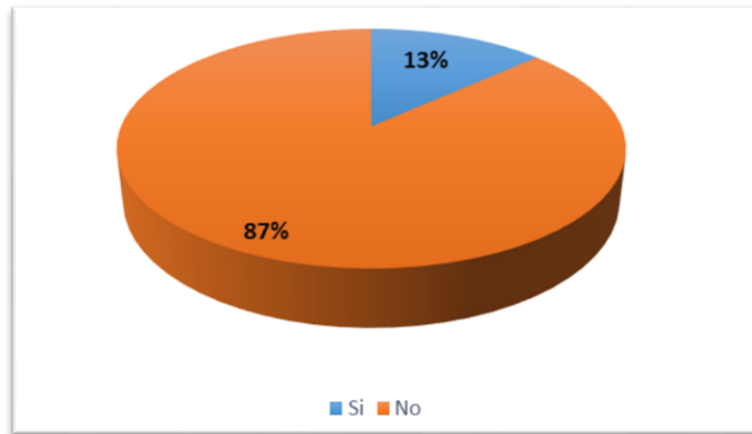
**Análisis:** Los tonos que más solicitan las damas son los cafés, carmel, beige y dorado, para lo cual supera en un 50% al clásico color negro que no puede faltar en el closet de ninguna persona que participa con el 40%, de otro lado los colores fuertes como rojos, naranjas y aguamarina entre otros no son muy apetecidos, a pesar que actualmente la moda lo está imponiendo para las mujeres los colores tierra siguen siendo sus preferidos.

9. ¿Al momento de comprar zapatos tiene preferencia de alguna marca?

**Cuadro 16. Preferencia de Marca**

Respuesta	Mujeres encuestadas	Porcentaje (%)
No	332	87%
Si	51	13%
<b>TOTAL</b>	<b>383</b>	<b>100%</b>

**Grafica 11. Preferencia de Marca**



**Análisis:** El 87% de las encuestadas no tiene una marca definida a la hora de realizar la compra de calzado pues manifiestan que en el caso de encontrar unos zapatos que les llama la atención, que cumple con sus expectativas y cubra sus necesidades los adquieren sin darle trascendencia a la marca, solo el 13% de estas mujeres realiza la compra de calzado basándose en la marca de confianza y la tradición.

10. ¿Cuál es el aspecto que más influye en usted al momento de comprar un par de zapatos?

**Cuadro 17. Aspecto que más influye en la compra de zapatos**

Respuesta	Mujeres encuestadas	Porcentaje (%)
Calidad y Comodidad	260	68%
Exclusividad y diversidad de diseños	68	18%
Garantía	34	9%
Que sean económicos	21	5%
<b>TOTAL</b>	<b>383</b>	<b>100%</b>

**Grafica 12. Aspecto que más influye en la compra de zapatos**



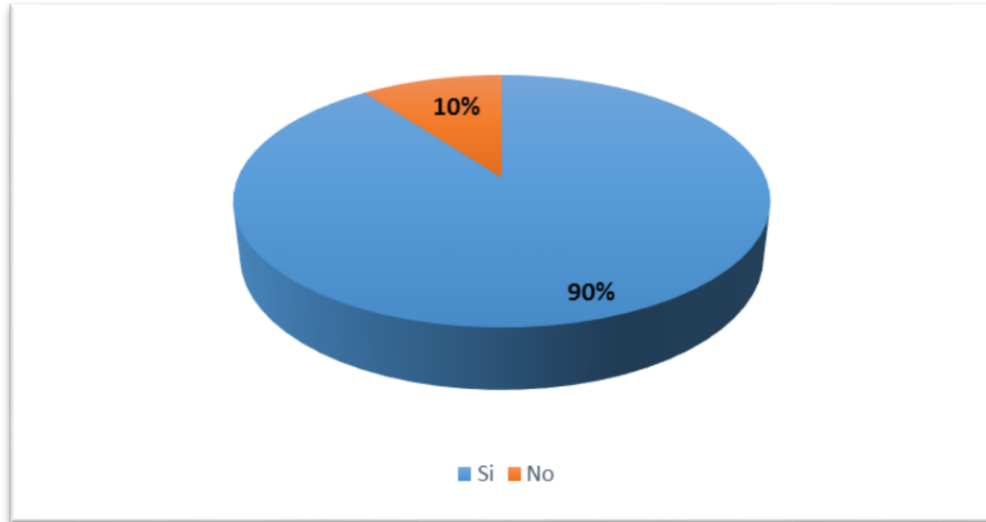
**Análisis:** El 68% de las encuestadas se inclinan por la calidad y comodidad en el calzado que compran, definitivamente esta es la variable que más tienen en cuenta a la hora de adquirir este producto, solo el 18% lo hace basándose en la exclusividad y diversidad de diseños, el 9% le dan prioridad a la garantía y finalmente el 5% se enfocan es que sean económicos con esto se evidencia que el factor dinero no influye de manera significativa a la hora de adquirir un par de zapatos.

11. ¿Estaría dispuesta a comprar en calzado fino para dama en cuero en un almacén donde si no encuentra lo que busca pueda crear sus estilos por computador, con la opción de medirse la horma para saber cómo quedará su zapato y teniendo como valor agregado poder realizar cambios de última hora en cuanto a los accesorios o apliques que desea ver en ellos?

**Cuadro 18. Aceptación del calzado ofrecido por la Empresa**

Respuesta	Mujeres encuestadas	Porcentaje (%)
Si	344	90%
No	39	10%
<b>TOTAL</b>	<b>383</b>	<b>100%</b>

**Grafica 13. Aceptación del calzado ofrecido por la empresa**



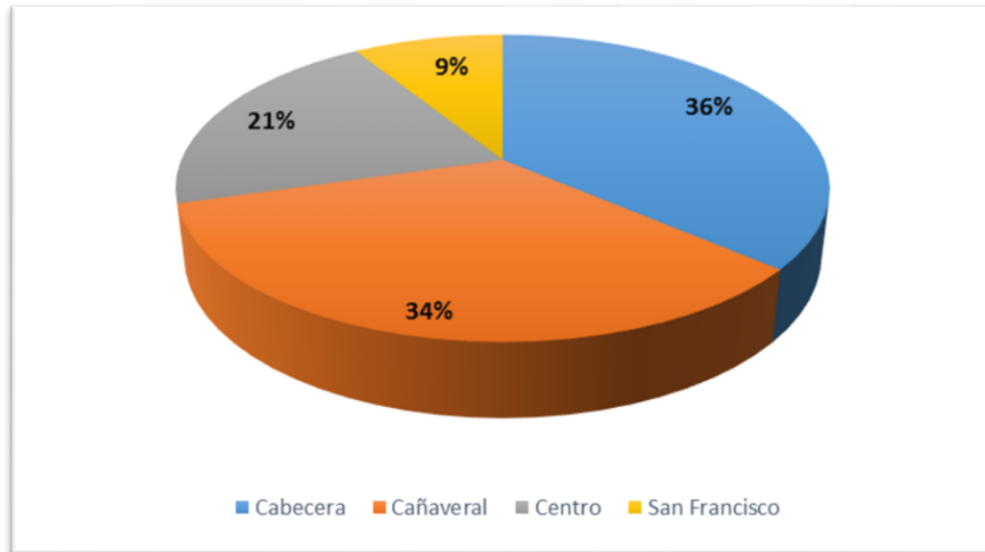
**Análisis:** Al 90% de las encuestadas les llamo la atención, la idea innovadora de la empresa a que le ofrece crear el calzado bajo el estilo y la necesidad del cliente por computador, con la opción de medirse la horma para saber cómo va a quedar el zapato y teniendo como valor poder cambiar los accesorios que lleve este, en otras palabras, detalles de última hora y con un bajo porcentaje (10%) no les llama la atención esta propuesta.

12. ¿En dónde le gustaría que estuviera ubicado el almacén?

**Cuadro 19. Sector donde prefería que estuviera ubicado el almacén**

Respuesta	Mujeres encuestadas	Porcentaje (%)
Cabecera	139	36%
Cañaveral	131	34%
Centro	79	21%
Francisco	34	9%
<b>TOTAL</b>	<b>383</b>	<b>100%</b>

**Grafica 14. Sector donde preferiría que estuviera ubicado el almacén**



**Análisis:** Con un 36% en Cabecera gana como lugar preferido para que se situé el almacén, el 34% en cañaveral se sigue conservando la tendencia de las mujeres a adquirir su calzado en almacenes ubicados en centros comerciales, el 21% prefiere el centro, y solo el 9% en San Francisco, se puede evidenciar que las encuestadas indica que prefieren Cabecera esto se debe a que hay mayor seguridad y comodidad en estos lugares

**2.4.3 Estimación de la demanda.** En la ciudad de Bucaramanga las mujeres entre los 20 y 59 años de edad de estratos 3,4,5 y 6 tienen un promedio de consumo de 5.7 pares por año, según información obtenida a través de la pregunta 5 de la encuesta y como se puede evidenciar claramente en el siguiente análisis. (Ver cuadro 20).

**Cuadro 20. Promedio de pares al año**

Respuesta	Promedio de pares	Mujeres encuestadas	Cantidad Adquirida	
2 a 4 pares	3	158	474	
5 a 7 pares	6	141	846	
10 a 12 pares	11	51	561	
8 a 10 pares	9	34	306	
<b>TOTAL</b>		<b>383</b>	<b>2187</b>	<b>5,71</b>

Para determinar la demanda efectiva se hace necesario segmentar de acuerdo a la información obtenida en los puntos 1,3,9,10 y 11 de la encuesta, de la siguiente manera: de 110.000 mujeres que conforman el mercado objetivo y que consumen un promedio de 5.7 pares al año, es decir 627.000 pares por año, el 78% prefiere formales e informales, a su vez el 45% los prefiere en cuero y a su vez el 87% no tiene preferencia de marca, pero en cambio si el 95% les interesa aspectos como la comodidad, la calidad, la exclusividad, el diseño y la garantía. Para finalizar el 90% opta por comprar a través del novedoso sistema que se pretende ofrecer, esto significa que la demanda efectiva corresponde a un total de 164.612 pares al año, como se muestra en el siguiente cuadro:

**Cuadro 21. Estimación de la demanda**

Mercado objetivo (Mo)	Consumo promedio (Cp)	Formal e informal 78% (Fi)	Fabricado en cuero 45% (Fc)
110.610	5,7	0,78	0,45
Indiferencia de marca 87% (Im)	Calidad, Diseño y garantía 95% (Cg)	Decisión de compra 90% (Dc)	Total, demanda efectiva (De)
0,87	0,95	0,90	<b>164.612</b>

$$De = Mo * Cp * Fi * Fc * Im * Cg * Dc$$

$$De = 110.610 * 5.7 * 0.78 * 0.45 * 0.87 * 0.95 * 0.9$$

$$De = 164.612$$

### **164.612 Pares de zapatos**

**2.4.4 Proyección de la demanda.** Para determinar el método más adecuado que defina el pronóstico de la demanda, es necesario, antes considerar algunos factores que pueden incidir de manera positiva, en el incremento de la misma y que son: en primera instancia el hecho de que, para el estudio, solo se haya contemplado la población netamente bumanguesa y no la de su área metropolitana y en segunda instancia la propia tipología del negocio, al incursionar en un mercado virtual. Estos factores sin lugar a dudas van a incrementar la demanda, por lo que se puede mantener como un plus para las expectativas del proyecto, no obstante, para efectos académicos más precisos y seguros, el autor ha decidido mantener la demanda efectiva, ya calculada y a partir de ahí utilizar el método de crecimiento poblacional, considerando que su mercado objetivo difícilmente va cambiar en el tiempo.

**Cuadro 22. Proyección de la demanda – Cantidad de mujeres en Bucaramanga entre los 20y 59 años**

Mujeres a 1985	Mujeres a 2012	Total aumento en 27 años
106.435	155.789	49.354

Para el año1985 el total de mujeres en Bucaramanga entre los 20 y 59 años era de 106.435 y para el año 2012 se estimaba en 155.789 en un lapso de 27 años su

población aumentó en 49.354 individuos. Para encontrar la tasa promedio de crecimiento anual se utiliza la siguiente fórmula.

Aplicando la siguiente ecuación se encuentra el valor de la tasa de crecimiento

$$P_n = P_o (1 + r)^n$$

$$\frac{P_n}{P_o} = (1 + r)^n$$

$$\sqrt[n]{\frac{P_n}{P_o}} = 1 + r$$

$$\sqrt[n]{\frac{P_n}{P_o}} - 1 = r$$

$$\sqrt[27]{\frac{155.789}{106.435}} - 1 = r$$

$$0,0142 = r$$

### Cuadro 23. Ficha Técnica

<b>P<sub>n</sub></b>	Población para el año 0	155.789
<b>P<sub>o</sub></b>	Población inicial (año base)	106.435
<b>N</b>	Número de años transcurridos	27
<b>r</b>	Tasa de crecimiento anual	<b>1.42%</b>

La población del año base es la dada oficialmente por el censo inicial, es decir la de 1985 y como año cero se toma el 2012 una vez hallada la tasa de crecimiento (1.42% anual) se aplica este incremento año a año hasta donde se quiera proyectar.

Considerando lo anterior se espera que la demanda tenga un incremento normal al aumento de la población, por lo que se aplica la misma tasa a la demanda calculada en el cuadro 21

**Cuadro 24. Proyección de la demanda**

Año	Cálculo	Demanda proyectada
2012	$164.612(1 + 0.0142)^0$	164.612
2013	$164.612(1 + 0,0142)^1$	165.935
2014	$164.612(1 + 0,0142)^2$	169.330
2015	$164.612(1 + 0,0142)^3$	171.724
2016	$164.612(1 + 0,0142)^4$	174.163
2017	$164.612(1 + 0,0142)^5$	176.636

$$P_n = P_o (1 + r)^n$$

$$P_n = 164.612 (1 + 0,0142)^0$$

$$P_o = 164.612$$

## 2.5 OFERTA O COMPETENCIA

No fue posible aplicar, encuesta directa a los competidores, ya que el gremio es muy celoso, en compartir este tipo de información. Por lo que se hizo necesario, realizar una investigación a través de fuentes secundarias, como documentos

públicos, artículos, publicidad y opiniones de terceras personas, concedoras y pertenecientes al gremio.

**2.5.1 Necesidades de información.** El estudio de la oferta se realizará en la ciudad de Bucaramanga y su área Metropolitana, sobre:

- Identificar quienes ofrecen calzado para dama en la ciudad de Bucaramanga y su área Metropolitana.
- Determinar la competencia directa que ofrecen producción y comercialización de calzado para dama.
- Cuantificar el nivel de precios que están manejando los productores y comercializadores locales de zapatos para damas.
- Determinar los aspectos importantes al seleccionar un par de zapatillas para dama.

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

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

**2.5.3.1 Competidores en el mercado y su identificación.** Según información depositada en la cámara de comercio de Bucaramanga, para el año 2.015, en la ciudad existen 1.261 empresas que se encuentran legalmente constituidas y que pertenecen al subsector 6 que corresponde específicamente a: curtido y recurtido de cueros, **fabricación de calzado**, fabricación de artículos de viaje, maletas, bolsos de mano y artículos similares, y fabricación artículos de talabartería y

guarnicionería, adobo y teñido de pieles, de las cuales el 58% corresponde a la producción de calzado para dama.<sup>11</sup>

De igual manera se pudo establecer que para el año 2.015 de las empresas inscritas a la cámara de comercio, en el mismo subsector, el 95% son microempresas y tan solo el 5% son pequeñas empresas. Adicionalmente también se evidenció que el 91%<sup>12</sup> aproximadamente, de estas empresas, están conformadas como persona natural y solo el 9% lo están como sociedades.

Para un análisis más concreto sobre la competencia efectiva, el autor ha determinado utilizar el benchmarking, una de las herramientas que permiten llevar a una empresa a tener una mejor competitividad y productividad, desarrollando un proceso en el cual se puede medir el servicio, o los productos de los competidores más fuertes y sus estrategias con el fin de tomar lo mejor de ellas y evitar recorrer caminos innecesarios.

A continuación, para dar inicio al benchmarking, se nombran algunas de las empresas más representativas, por posicionamiento y tamaño, y que a su vez también comparten obviamente, el mismo mercado objetivo.

### **Cuadro 25. Empresas de Calzado**

<b>NOMBRE DE LA EMPRESA</b>	<b>DIRECCIÓN</b>	<b>ACTIVIDAD</b>
CALZADO MANDARINA	CI 19# 17-27	Venta de calzado para dama, punto de venta, tiene tienda virtual pero no manejan pedidos a través de esta.
SIUK	CC La Quinta local 403	Venta de calzado y carteras para dama, cuenta con tienda virtual

<sup>11</sup> CÁMARA DIRECTA. Sistema de información. [en línea]. [Citado: 23 septiembre 2015]. Disponible en internet: <<http://www.camaradirecta.com/secciones-institucional-317-s/sistemas-de-informacion.htm>>

<sup>12</sup> CÁMARA de Comercio de Bucaramanga. Reporte sectorial. Tipo jurídico y tamaño empresarial. [En línea]. [Citado: 23 septiembre 2015]. Disponible en Internet: < <http://www.compite360.com/website/ADN> >

GLORIA SERRANO	CL 58# 32-55	Venta de calzado para dama y correas, también venta de accesorios para mujer. Cuenta con catálogos a través de redes sociales como el Facebook.
MARSUPIAL	CRA 36# 49-45 CC La Quinta Local 218	Venta de calzado para dama. Cuenta con catálogos a través de redes sociales como el Facebook.
PARISOTTO	CRA 23# 20-45	Venta de calzado para dama y artículos en cuero
FIORANNA	CALLE 51# 16-96	Venta de calzado, sandalias, bolsos, zapatillas.

De estas empresas se eligieron las tres de mayor prestigio y reconocimiento a juicio del autor a las cuales se les realizó una matriz DOFA. Ellas son:

**Cuadro 26. Matriz DOFA de la competencia**

COMPETENCIA	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<b>GLORIA SERRANO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*No cuenta con maquinaria especializada.</li> <li>*Demoras en los tiempos de entrega.</li> <li>*Quejas en productos terminados, distinto a lo solicitado.</li> <li>*Instalaciones muy pequeñas.</li> <li>*Falta de inventarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Amplio Mercado.</li> <li>* Disposición de un mercado legal capacitado para un buen reclutamiento.</li> <li>* Cubrir el mercado de calzado en el oriente colombiano.</li> </ul>
<b>MARSUPIAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Falta de diversidad en los estilos.</li> <li>* No cuenta con venta sobre pedidos.</li> <li>*Poca capacidad para promoción y Publicidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Diversificar líneas de comercialización.</li> <li>* Cubrir el mercado de calzado en el oriente colombiano.</li> <li>* Disposición de un mercado legal capacitado para un buen reclutamiento</li> </ul>
<b>PARISOTTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Falta de publicidad.</li> <li>*Débil imagen de la marca en el mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Mercados exigentes de moda y marca.</li> <li>*Segmentos de mercado por explotar.</li> </ul>

	*No hay innovación en los diseños.	* Disposición de un mercado legal capacitado para un buen reclutamiento
<b>GLORIA SERRANO</b>	*Gran número de clientes debido a su trayectoria en el mercado. * Reconocimiento de la marca a nivel local. *Venta de artículos complementarios del calzado, como billeteras, bolsos y accesorios.	*Ubicación sector no comercial sino residencial. *Poca cobertura en la ciudad. *Actual coyuntura económica. * Competidores extranjeros con bajos costos en el país
<b>MARSUPIAL</b>	*Reconocimiento de la marca a nivel regional. * Innovación tecnológica. * Infraestructura ya que cuenta con varias sucursales en Bucaramanga y en Barrancabermeja. *Venta de artículos complementarios del calzado, como billeteras, bolsos y accesorios.	* Empresas de calzado más competitivas. *Publicidad novedosa por parte de otras empresas. *Actual coyuntura económica. * Competidores extranjeros con bajos costos en el país

Cuadro 26 (Continuación)

<b>PARISOTTO</b>	*Empresa constituida legalmente. *Con trayectoria de 30 años en el mercado. * Reconocida a nivel nacional. *Cuenta con disponibilidad en sus inventarios. *Cuenta con un musculo económico importante que le permite implementar nueva tecnología.	* Competidores extranjeros con bajos costos en el país. * Recesión económica. * Desequilibrio entre la oferta y la demanda.
------------------	--	---

#### 2.5.4. Análisis de la situación actual de la competencia.

**Cuadro 27. Matriz benchmarking**

Factor	Empresas evaluadas			Total
	Gloria Serrano	Marsupial	Parisotto	
Tecnología	1	3	2	6
Trabajo Artesanal	3	3	3	9
Uso del Cuero	2	2	3	7
Variedad de artículos	2	3	3	8
Punto de fabrica	3	3	3	9
Punto de venta	3	3	3	9
Precios	2	2	2	6
Productos personalizados	1	1	1	3
Mercado virtual	1	2	1	4
Servicio postventa	1	1	1	3
Tipo de sociedad	1	1	3	5

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

- La puntuación oscila entre 1 y 3 siendo 1 el de menor peso y 3 el de mayor impacto.
- Los factores designados son los más relevantes en esta fase del proyecto, a determinación de su autor.
- Se tienen en cuenta con mayor importancia, los factores cuyos totales tiendan a los extremos, es decir a 3 o a 9.
- Si el total tiende a 9 significa una fortaleza común que se ha tener en cuenta para poder competir en igualdad de condiciones.
- Si por el contrario el total tiende a 3 representa una oportunidad a analizar, dada por las debilidades de los competidores.

Análisis de los factores más relevantes.

- **Trabajo artesanal.** Trabajo artesanal. Las tres empresas se caracterizan por utilizar en sus manufacturas, sistemas artesanales. Y aunque algunas cuentan con equipos de última tecnología, la base de la creación de sus artículos es puramente a mano con métodos tradicionales. Adicionalmente esta clase de artículos por sus mismos diseños requieren atención individual y de hecho son más valorados en el mercado. Esta ventaja competitiva, es una de las destacadas en el nuevo proyecto.
- **Variedad de artículos.** Es muy importante considerar este factor, ya que realmente, son productos complementarios; cuando se adquiere un par de zapatos es inevitable pensar en el bolso, en el cinturón, o en los demás accesorios con los que estos se puedan lucir. Este aspecto lógicamente genera la necesidad, de una vez montada la empresa de calzado, empezar a buscar la manera de proveer dichos artículos.
- **Punto de fábrica.** Dos de las empresas tienen ubicadas sus fábricas en el sector de San Francisco y la otra en candiles por el sector de Sanmiguel; sectores populares de estrato tres, dentro del casco urbano de la ciudad y con cercanía al mercado de insumos y de sus locales comerciales. En el estudio técnico se definirá cual, debe ser la ubicación, de la nueva fábrica, partiendo de estas características.
- **Punto de venta.** Las tres empresas coinciden, en ser sus propios comercializadores, es decir no utilizan intermediarios para llegar al mercado objetivo, ni venden a terceros mayoristas. También coinciden las tres en tener por lo menos un punto de venta en el sector de cabecera, donde se ha establecido, concurre la mayor parte de ese mercado. La nueva empresa inicialmente abrirá un local comercial en cabecera, donde espera empezar a plasmar sus pretensiones.
- **Productos personalizados.** Este factor verdaderamente representa un punto crítico, para las empresas seleccionadas. Lo que para el autor consolida una gran oportunidad y donde ciertamente está concentrado uno de los aspectos

diferenciadores del nuevo proyecto. Las empresas analizadas no personalizan sus productos, ni mucho menos permiten que su clientela intervenga directamente en la creación de sus diseños o en la selección de los materiales utilizados. Sin duda es una ventaja competitiva que puede conllevar a posicionar la empresa en poco tiempo.

- **Mercado virtual.** Realmente se puede apreciar una gran oportunidad. El mercado virtual constituye cada vez más, un potencial magno e incalculable. En el análisis se encontró que solo calzado Marsupial, posee página web, que, aunque moderna y llamativa, muestra sus colecciones y tendencias, pero no ofrece definitivamente un comercio virtual. Reporta un número de contacto para hacer efectiva la venta, pero no se puede realizar a través de la misma página. Las otras empresas gozan de reconocimiento por redes sociales, y son menos interactivas en la web. La exploración del mercado virtual, es otra de las propuestas estratégicas del nuevo proyecto.
- **Servicio postventa.** La garantía que generalmente es de dos meses para esta clase de artículos, se da por defectos de fabricación o de sus materias primas, y representa la más expresiva manifestación de servicio postventa de estas empresas en general. Aunque estas conservan bases de datos de sus clientes, que utilizan para promocionar sus productos o eventos, no van más allá en dirección de estrechar una sólida relación con ellos. A diferencia el proyecto contempla la fidelización a través de novedosas estrategias y maneras de llegar.
- **Demás factores.** La utilización del cuero como materia prima, siempre será un factor de distinción y calidad, no obstante, en la actualidad se manejan otros materiales de buena calidad y de mucha similitud que para muchas mujeres son indiferentes, sobre todo si son productos de marcas altamente reconocidas. La nueva empresa pretende incursionar con artículos netamente fabricados en cuero de los mejores nacionales e importados.

Los precios son muy similares para las tres empresas y no representan mayor objeción para el cliente, este reconoce la calidad del producto y sencillamente paga por él. Lo que para la nueva empresa representa un factor indiferente al incursionar con precios un poco más bajos.

## **2.6 DEMANDA POTENCIAL INSATISFECHA**

Se puede afirmar que la oferta de calzado en Bucaramanga, que no solo está en manos de productores locales, sino también nacionales y el contrabando, satisface plenamente las necesidades del consumidor. Adicionalmente considerando las estables condiciones socio-económicas de la ciudad y por tratarse de una prenda que ampara una necesidad básica, se puede calificar como plenamente cubierta bajo este punto de vista.

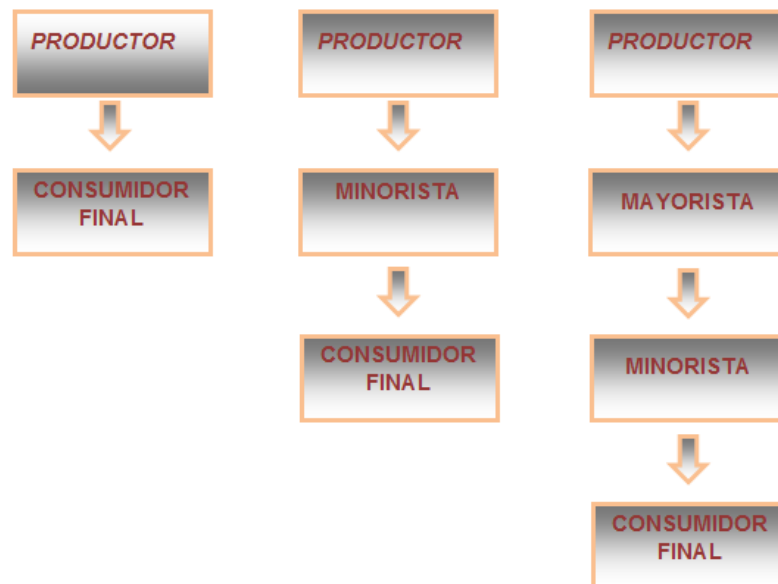
Bajo este contexto la nueva empresa entraría a competir directamente en un segmento altamente demarcado y con las empresas ya posicionadas que lo lideran. No obstante apreciaciones establecidas en la encuesta, permiten pronosticar una gran oportunidad basada en el factor diferenciador o valor agregado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

De otra parte, la demanda potencial conformada por mujeres de 60 años en adelante y las menores de 20, podrán tener acceso al producto en forma relativa. Se puede prever más expectativas en el potencial mercado del área metropolitana y el mercado virtual como ya se ha mencionado anteriormente.

## 2.7 CANALES DE COMERCIALIZACIÓN

### 2.7.1 Estructura de canales actuales

Figura 4. Estructura de canales actuales



### 2.7.2 Ventajas y desventajas de los canales actuales

#### 2.7.2.1 Ventajas

- La ventaja de un canal directo es que el producto llega de una forma más rápida al consumidor final, reduciendo costos y logrando mayor ganancia el fabricante. Este sistema es recomendado para las empresas nuevas, pues permite controlar de una manera más precisa los precios y las nuevas oportunidades que se presentan en el mercado.

- La ventaja de un canal medio es que el producto puede empezar a expandirse por diferentes lugares logrando un posicionamiento en el mercado a nivel nacional.
- La ventaja de un canal largo es que la compañía puede expandirse a nivel internacional si está entre sus objetivos, además de analizar la posibilidad de emplear un sistema de marketing como el vertical, entre otros.
- Con cada nuevo canal, la compañía amplía sus ventas y su cobertura de mercado y obtiene oportunidades de ajustar sus productos y servicios a las necesidades específicas de diversos segmentos de cliente.

#### **2.7.2.2 Desventajas**

- La desventaja de un canal directo es la falta de espacio para ofrecer una buena atención al cliente; además de las pocas zonas que pueden alcanzar para distribuir el producto.
- La desventaja de un canal largo es que los miembros que lo conforman se pueden desviar de las metas, funciones y objetivos de la empresa.
- La desventaja de un sistema multicanal es que son muy difíciles de controlar.

**2.7.3 Selección de los canales de comercialización.** Para la elección e implementación de los canales de comercialización, es necesario por la tipología del negocio, tratar de ligar íntimamente estos canales, para que la experiencia del cliente sea de total satisfacción, indistintamente de que esta, sea presencial y/o virtual.

La empresa pretende comercializar sus productos directamente al consumidor, a través de dos canales inicialmente, uno físico y una plataforma virtual; para esto se requiere adecuar un local comercial, que cumpla con las exigencias del proyecto, como son atención y asesoría especializada, en un ambiente inspirador;

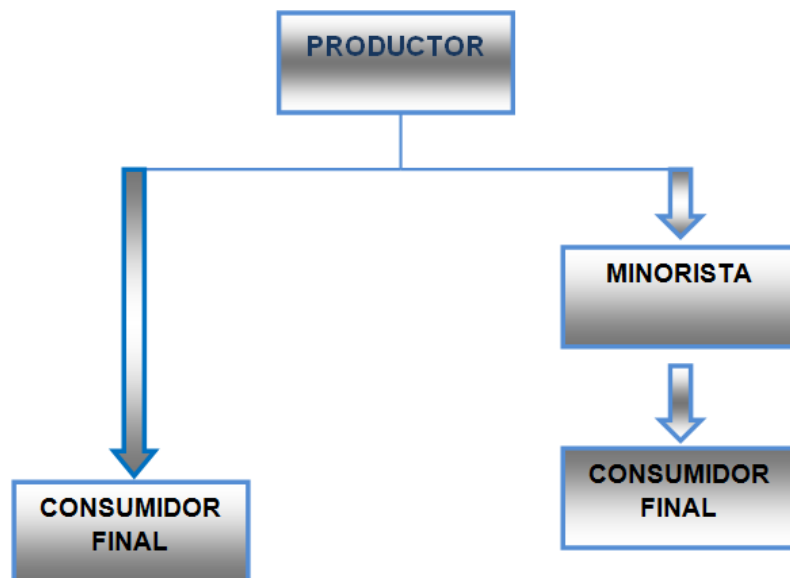
para que el cliente no sienta ningún tipo de presión al hacer sus elecciones, y que este local, además contemple factores que brinden seguridad, comodidad y confianza a nivel general.

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

Posteriormente se prevé incursionar en otras ciudades a través de minoristas, expandiéndose de esta manera a nivel nacional, con el fin de cubrir las oportunidades y condiciones del mercado.

Al seleccionar estos intermediarios en otras ciudades se debe determinar cuáles son las características que distinguen a los mejores, a su vez evaluar sus clientes, su ubicación y su potencial de crecimiento futuro.

**Figura 5. Canal de comercialización**



## 2.8. PRECIO

### 2.8.1 Análisis de precios de la competencia

**Cuadro 28. Precio promedio de calzado para dama de la competencia**

PRODUCTO	MARCA	PRECIO
Zapatilla boca pescado plataforma- cuero	GLORIA SERRANO	\$ 140.000
Fioni cerrado- cuero- suela neolite	MARSUPIAL	\$ 160.000
Zapatilla tipo sandalia- cuero	PARISOTTO	\$ 90.000

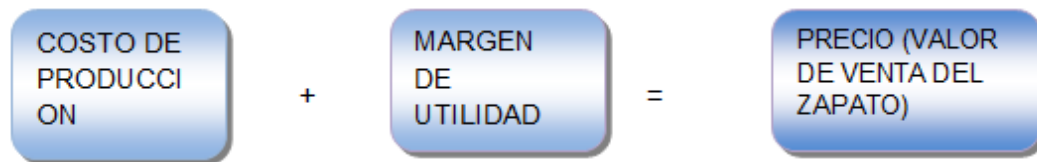
**2.8.2 Estrategias de precios.** La estrategia que se quiere utilizar en **Longoria's shoes** es la de fijar un precio bajo inicial para penetrar en el mercado con rapidez y profundidad, buscando atraer una gran cantidad de compradores rápidamente y para ganar una gran participación de mercado, dado que el gran volumen de ventas da como resultado la baja de los costos, lo que permitiría reducir aún más el precio.

Se mantiene la estrategia de precios bajos para incursionar en el mercado, estos se fijarán según la referencia del producto y para ajustar se utilizará la fijación de precios promocional, lo cual reduce los precios temporalmente para incrementar las ventas a corto plazo, así lograr mantener estable la producción durante todo el año.

Para la fijación de esta estrategia se han tenido en cuentas factores como:

**2.8.2.1 Factores Internos:** los costos de materia prima para la elaboración del producto que serán variables y los costos fijos, tales como los gastos de personal, luz, etc. La representación gráfica de la estrategia para fijación de precios es la siguiente:

**Figura 6. Factores internos**



**2.8.2.2 Factores Externos:** Los factores externos, inciden naturalmente en las empresas manufactureras, aunque estas consuman, materias primas netamente nacionales, empero no necesariamente en este caso del sector calzado en Bucaramanga, los precios se han visto seriamente afectados históricamente, a pesar de que se han atravesado diversas crisis económicas a nivel regional y mundial por lo menos en los últimos diez años. Sin embargo, a continuación, se mencionan los factores más destacados en la actualidad:

- El contrabando. El hecho de tener que subsistir al lado de la imborrable y vasta sombra del contrabando, que en algunas épocas en mayor proporción y en otras en menor, los empresarios santandereanos en general han tenido que competir y han sabido conllevar.
- Subfacturación de productos asiáticos. Las importaciones de productos chinos han generado este fenómeno, una mala práctica de comercio internacional que consiste en declarar el precio de los productos importados muy por debajo de lo normal, con el objeto de pagar menor precio por concepto de arancel, práctica que está siendo aplicada en Colombia en forma desmedida y sin ningún control por parte de las autoridades competentes. Si bien es cierto estos productos

asiáticos gozan de precios más bajos, importándose legalmente, ahora bajando su arancel realmente los hace invencibles al competir frente a ellos en cuanto a precios se refiere.

- La informalidad. Otro factor que inevitablemente afecta el sector, viene siendo la informalidad. Para Santander el sector del calzado representa uno de los más importantes renglones industriales de su economía, sin embargo, es necesario resaltar que gran parte de estos empresarios, que son generalmente pequeños, se mueven bajo la informalidad. Situación que no favorece la aplicación plena y efectiva de políticas de desarrollo sectorial y el fortalecimiento de sus gremios. Adicionalmente cabe destacar que predomina el sistema de administración basado en costos, la asignación salarial se da por tarea realizada y la visión del negocio es de corto plazo, lo que les permite manejar costos de producción mucho más bajos.
- Por último, el autor del estudio considera que, aunque las condiciones macroeconómicas pueden afectar el mercado, se teme más en realidad por las exportaciones de cuero crudo en este momento; pues paradójicamente este tipo de exportaciones están afectando negativamente el sector. El cuero crudo constituye la materia prima básica y aunque su venta al exterior no es nada nuevo el incremento escandaloso de las mismas sí. Presentando desabastecimiento a las curtiembres nacionales, lo que termina lacerando toda la cadena productiva. Y nuevamente es China el responsable, ellos compran los cueros crudos, sin ningún valor agregado, los procesan y los traen devuelta como productos terminados.

## 2.9 PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN

### 2.9.1 Objetivos

- Promover la marca mediante una seria propuesta de lanzamientos al mercado bumangués.
- Comunicar la oferta de calzado para dama de precio accesible bajo las bondades del uso de materiales de alta calidad.
- Posicionarse mediante de una serie de comunicaciones agresivas de una nueva marca de calzado elegante y moderno.
- Lograr que el nuevo producto sea fácil de identificar mediante su logotipo y lema.

**2.9.2 Logotipo.** Se ha decidido como nombre para la empresa **“Longoria’s Shoes”** en honor naturalmente a la actriz, modelo y empresaria norteamericana Eva Longoria, quien ostenta por ser una de las expresiones más representativas del glamour y la elegancia manifiesta, en una mujer moderna, fresca, espontánea y natural, que genera gran admiración por parte de la mayoría de las mujeres e irradia simpatía y seguridad constante. Estas cualidades, para el autor del proyecto, encarnan precisamente la imagen que se quiere transmitir, para atraer y conquistar el mercado objetivo.

**“Longoria’s Shoes”** Se ha tomado del idioma inglés, y traduce literalmente “zapatos de Longoria” con el objetivo de generar mayor impresión de tendencia mundial y posicionamiento y además porque el nombre de Eva Longoria, representa inevitablemente una imagen norteamericana, por lo que, según el autor, al hacerse en español no generaría credibilidad de marca.

Para la creación del logotipo se investigó, sobre cuales eran los colores mas apropiados, que ocasionan mayor impacto en las personas, sin ser extravagantes.

Se reconoce que la vista es el sentido humano mas desarrollado y más utilizado por la mayoría de las personas para la asociación y recordación, se logro establecer que el color negro y azul son los colores correctos, con los que se identificaría la empresa, de acuerdo a la siguiente información.

- Azul: transmite credibilidad, limpieza, salud o tecnología.
- Negro: significa poder, credibilidad, fortaleza y profesionalidad.
- Blanco: El fondo en este color permite dar efectos de dimensionalidad.

En cuanto a la sombra fue incorporada al logotipo para lograr apariencias que generan atracción. Es un efecto visual que logra incrementar el impacto visual. De otra parte, la imagen de una zapatilla ligera pero elegante, representa la filosofía de imagen que se desea transmitir.

**Figura 7. Logotipo**



**2.9.3 Slogan.** El eslogan de la empresa es una frase corta, creativa, fácil de recordar y que describe aquello que se quiere hacer llegar al público.

**“Un estilo para cada Mujer”.**

Un estilo para cada mujer, hace parte de la promesa de la empresa **Longoria's shoes**, que es dar opciones nuevas, modernas e innovadoras y que atiende las necesidades particulares de cada una de las clientas; además se elige este lema

buscando salir del esquema de “calzado para dama”, “calzado femenino”, entre otros; los cuáles son muy frecuentes en el sector.

**2.9.4 Análisis de medios.** Los medios más comunes usados por el sector del calzado son medios masivos tales como prensa, radio y revistas en general. Sin embargo, está demostrado que estos medios son altamente costosos y tienen poca efectividad.

Por eso se usarán medios que vayan directamente al mercado objetivo. Medios como las redes sociales (Facebook, Instagram), envío de comunicaciones por correo electrónico, correo certificado, puntos de información en lugares donde estén las clientes, entre otros.

Por estas razones y por contar con recursos limitados se elige trabajar con medios directos que lleguen específicamente a los clientes potenciales de la propuesta de calzado de ***Longoria's shoes***.

#### **2.9.5. Selección de medios**

Periódicos: como ventajas están la alta credibilidad, buena cobertura del mercado local, y como desventaja encontramos la vida corta de este, puesto que es diario.

Televisión: excelente cobertura de mercados masivos, es atractiva a los sentidos de los posibles clientes pues muestra imágenes, sonidos que quedan grabados en su mente, como desventaja están los altos costos y la falta de selectividad del público.

Correo directo: selectividad de posibles clientes, no hay competencia publicitaria en este y es personalizado.

Radio: aceptación local, su principal desventaja es que no se puede presentar imágenes de los diseños – productos, pues es solo audio y la mayoría de veces el público lo escucha a medias.

Revistas: alta selectividad, credibilidad y prestigio, es de larga vida y durante este tiempo diferente público lee el mismo ejemplar, su parte negativa es el costo elevado que tiene pautar.

Internet: costos bajos, alta selectividad del público, impacto inmediato, la desventaja es que la gente controla la exposición.

Publicidad al aire libre: es un medio flexible pero no hay selectividad de la audiencia.

**2.9.6 Estrategias publicitarias.** El objetivo de este es ampliar la participación del mercado que los clientes conozcan a calzado Longoria's shoes en el mercado actual, para ello se realizará una actividad de referidos, mediante la entrega de tarjetas de presentación que a la vez sirven como descuento del 10% para el cliente que recomiende la marca.

## **2.9.7 Presupuesto de publicidad y promoción.**

### **2.9.7.1 De Lanzamiento**

- **Tarjetas de presentación:** Estas permiten presentar la información más importante y de contacto para generar oportunidades de negocio. Sirve para reforzar el contacto entre empresas y personas con la idea de dejarles una posibilidad de comunicación para adquirir o preguntar por el producto que se ofrece, además de ser una estrategia de marketing y una excelente herramienta de negocios.

- **Cuñas Radiales:** Es un medio móvil, formato radiofónico que lanza un mensaje claro, explícito y el objetivo principal es impactar al oyente para que recuerde el producto al momento de necesitarlo y su costo es bajo.
- **Volantes:** Es un medio publicitario muy económico y que genera muy buenos resultados, con ellos se puede dar a conocer la empresa y sus productos, esta tiene muy buenos resultados.
- **Página web:** Documento o información electrónica que ofrece velocidad en la información, es un medio global, masivo, está siempre disponible en cualquier lugar, amplía las oportunidades de negocio.

#### **Cuadro 29. Publicidad de lanzamiento**

<b>PUBLICIDAD DE LANZAMIENTO</b>	<b>VR. UNITARIO</b>	<b>VR. TOTAL</b>
Tarjetas de presentación 300	\$670	\$201.000
Página Web	\$1.000.000	\$1.000.000
Degustaciones 300	\$1.200	\$360.000
Cuñas radiales semanales 2	\$380.000	\$760.000
Volantes 1.500	\$250	\$375.000
Evento de Lanzamiento	\$2.000.000	\$2.000.000
<b>Total</b>		<b>\$4.696.000</b>

**2.9.7.2 De operación:** En los puntos de venta propios y en los stands con los que participe en ferias o en centros comerciales el concepto de exhibición será el mismo y basado en temas muy loft, minimalistas y ambientes muy blancos en paredes y estanterías. Y el mobiliario será en color negro, azul oscuro y blanco.

Se utilizarán cuadros tipo loft que contengan fotografías de personas famosas y normales usando el producto. A su vez se utilizarán exhibidores totalmente impresos en material rígido que muestren el producto, personas con estilo y felices con nuestro calzado; de igual modo anuncios promocionales de 20%, 15% ó 10% de descuento en temporadas bajas.

- **Mini catálogos:** Las necesidades de comunicación de las empresas varían según el mercado y tipo de producto, pero algo que todas tienen en común es la necesidad de contar con piezas de comunicación de alta calidad e impacto y este producto es un ejemplo de ello. En él se puede mostrar las últimas colecciones y las promociones de la temporada.
- **Pauta en revista:** Un medio donde la publicidad se integra plenamente, donde el lector encuentra afinidad de opinión, de gustos y tendencias, además permite explicar y ampliar la información de gran interés.

### Cuadro 30. Publicidad de operación

PUBLICIDAD DE OPERACIÓN	VR. UNITARIO	VR. TOTAL MENSUAL
Tarjetas de presentación 500	\$670	\$335.000
Mantenimiento Página Web	\$150.000	\$150.000
Cuñas radiales 6 mensuales	\$380.000	\$2.280.000
volantes 700	\$250	\$175.000
Mini-catálogos 400	\$950	\$380.500
Pauta revista	\$303.000	\$303.000
<b>Total</b>		<b>\$3.623.500</b>

- **Resultados y análisis del estudio de mercados:** Inicialmente se puede precisar, que el trabajo de campo, en el que se ha aplicado la encuesta, ha sido realmente productivo, pues se pudo obtener toda la información requerida, en el tiempo estimado y además se escucharon diversas apreciaciones del público en general, que constituyeron material extra para el enriquecimiento del criterio del autor.

De otra parte, el análisis detallado, de los resultados de la encuesta, punto por punto, generan gran expectativa y optimismo, al mostrar serias bondades para el desarrollo del proyecto y consolidar la idea de negocio, como viable y con gran acogida para dar inicio a las aspiraciones emprendedoras del autor.

Respecto a la oferta, se puede reconocer que, aunque es grande, diversa y dinámica, muestra fisuras por las que se puede penetrar, sobre todo con innovación y diseño.

El fortalecimiento de la industria en la región, a base de superar varias crisis, representa una base sólida que garantiza el abastecimiento de la cadena de valor y la oferta de mano de obra calificada.

La demanda efectiva está cubierta por muchos oferentes, de los cuales en su mayoría no se preocupa por la fidelización. Sencillamente la relación culmina al darse la venta, mostrando un claro camino para el desarrollo de la nueva empresa.

En términos generales la realización del estudio de mercados y obviamente sus resultados positivos, motivan la continuación del desarrollo del proyecto y su futura puesta en marcha por parte del autor.

### 3. ESTUDIO TÉCNICO

#### 3.1 TAMAÑO DEL PROYECTO

**3.1.1. Descripción del tamaño del proyecto.** El tamaño del proyecto se define como la cantidad de pares de zapatos para dama sobre medidas a producir en un mes, teniendo en cuenta los factores que se nombraran a continuación.

**3.1.2 Factores que determinan el tamaño de un proyecto.** En este punto se presenta el resultado del análisis de los factores que determinan el tamaño del proyecto como: La demanda, Capacidad financiera, Insumos, tecnología y equipo, disponibilidad de talento humano.

- **Factor demanda:** Como ya se ha podido establecer, con anterioridad, la demanda efectiva corresponde a 163.704 pares al año aproximadamente, lo que corresponde al 100% de la torta que comparten, un gran número indeterminado de oferentes, en los que se destacan verdaderamente alrededor de 10 empresas consolidadas, de las cuales, como se pudo apreciar anteriormente, se escogieron las más representativas para el benchmarking. Esto representa sin lugar a dudas un gran mercado donde un oferente más, fácilmente puede intervenir y empezar a tener participación y más si lo hace con innovación y diseño; bajo este contexto del autor considera que la empresa puede empezar a funcionar con una unidad productiva básica; pero de fácil extensión y versatilidad para atender adecuadamente la demanda.
- **Capacidad Financiera:** El capital inicial del proyecto es 46% de aporte de cada uno de los dos socios, el 54% restante estará atado al financiamiento de entidades financieras.

- **Insumos:** Las materias primas serán adquiridas con proveedores tales como: Marpeil, Celis Serrano Hmnos, Tacones Leo, Topcueros y la Matraca con los cuales se trabajará mediante la modalidad de pedidos, para los que se manejará tiempos de entrega de 15 días calendario después de realizado el pedido; las condiciones pactadas para el despacho con lleva a tener unas condiciones de pago a 30 días contra entrega de mercancía.
- **Tecnología y Equipo:** Para llevar a cabo la realización del proyecto la tecnología utilizada es medianamente tecnificada, de fácil adquisición en la región, por los tanto no es una limitante para el tamaño del proyecto.
- **Disponibilidad de Talento Humano:** La empresa solo contratará personal que tenga más de tres años de experiencia en elaboración en calzado para dama, de igual manera se capacitará a este por medio de instituciones como el SENA, especialmente el área de producción, con el fin de crear una mejora continua en la empresa.
- **Proceso de Producción del servicio:** este calzado se venderá en un punto de venta ya sea fábrica o almacén, además se contará con una página web, donde cada cliente potencial diseñará su calzado de acuerdo al gusto y necesidad, allí podrá visualizar como va a quedar y si es de su agrado procederá a realizar el pedido por medio de la página o directamente en el punto de venta.

### 3.1.3. Capacidad del proyecto

**3.1.3.1 Capacidad diseñada por la línea de producto o servicio:** Esta capacidad corresponde al máximo de nivel de pares de zapatos para dama, sobre medidas a producir en la empresa **Longoria's shoes** en la ciudad de Bucaramanga. Esta capacidad estará dada por lo que una unidad productiva básica pueda generar, laborando al 100% las 24 horas del día, durante 6 días a la semana.

Investigaciones preliminares por parte del autor, con expertos en mano de obra calificada, pudieron concluir que, en el proceso de elaboración, el tiempo crítico está dado por el soldador, o persona encargada de armar el zapato. Por lo que este se tomó como base para definir la capacidad de producción.

A condiciones normales, con mano de obra calificada, un soldador produce un promedio de 12 pares de zapatillas en una jornada de 8 horas. Si esta unidad productiva trabaja las 24 horas del día, es decir tres turnos de 8 horas cada uno, se tendría una producción diaria de 36 pares.

**Cuadro 31. Calculo capacidad diseñada**

Producción por turno	Turnos al día (8 h. c/u)	Días al mes	Meses al año	Producción anual
12 pares	3	24	12	10.368

Un total de 10.368 pares de zapatillas para dama sobre medidas al año elaboraría un soldador en tres turnos.

**3.1.3.2 Capacidad Instalada.** La unidad productiva base con la que desea iniciar la empresa, es con dos soldadores, trabajando en dos turnos diferentes, es decir, no estarán simultáneamente, sino que uno sucederá al otro, teniendo como base el día y no la noche.

**Cuadro 32. Calculo capacidad instalada**

Producción por turno	Turnos al día (8 h. c/u)	Días al mes	Meses al año	Producción anual
12 pares	2	24	12	6.912

Luego la capacidad instalada de la empresa, estará dada por 6.912 pares por año.

**3.1.3.3 Capacidad utilizada y proyectada** La capacidad a ser utilizada, para iniciar la empresa se ha determinado en un 65%, dado que se parte de una unidad productiva mínima, que pretende abastecer la etapa de penetración de un gran mercado, en el que la demanda se espera pueda presentar fluctuaciones positivas altas.

**Cuadro 33. Calculo capacidad utilizada**

Capacidad instalada	Porcentaje de utilización	Capacidad utilizada
6.912 pares	65%	4.500 pares

Se puede definir entonces, que la capacidad utilizada al 65%, arrojará una producción anual de 4.500 pares de zapatillas aproximadamente.

De otra parte, calcular la proyección del incremento de la capacidad se considera, algo relativo, ya que como se ha mencionado reiteradamente la demanda puede crecer de forma abrupta, debido a los factores conocidos, como son: el tamaño del mercado, la cercanía del área metropolitana, el mercado virtual, entre los más representativos. Sin embargo, para brindar mayor credibilidad y objetividad al proyecto, el autor ha decidido definir un porcentaje mínimo de incremento de la capacidad utilizada del 5% anual sobre la capacidad instalada, hasta llegar al 80%

en el cuarto año de producción, nivel donde se considera la capacidad alcanza su mayor efectividad. Cabe resaltar que la unidad productiva es versátil y extensible, es decir fácilmente puede modificarse para atender estos cambios en la demanda.

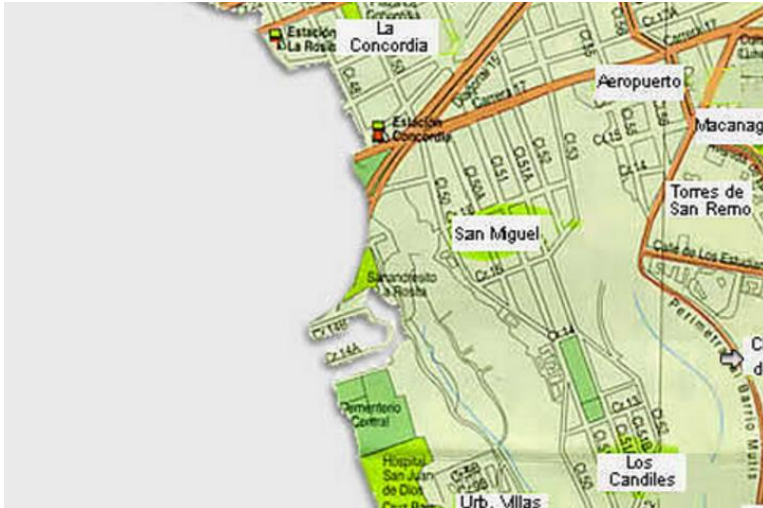
**Cuadro 34. Capacidad utilizada proyectada a 5 años**

Año	Capacidad instalada	Porcentaje	Capacidad Utilizada
1	6.912	65%	4.500
2	6.912	70%	4.838
3	6.912	75%	5.184
4	6.912	80%	5.529
5	6.912	80%	5.529

### 3.2 LOCALIZACIÓN

**3.2.1 Macro localización.** La empresa *Longoria's shoes* se encontrará ubicada de la siguiente manera: La parte de producción y administrativa quedará ubicada en El Barrio San Miguel situado en la ciudad de Bucaramanga y el almacén donde se exhibirá el producto quedará ubicado en el Barrio Cabecera también situado en la ciudad de Bucaramanga, complaciendo así el mercado objetivo que manifestó su preferencia por esta localidad.

**Figura 8. Macro localización**



Fuente: Fidu inmobiliarios. [en línea] [citado: 13 septiembre 2016] Disponible en internet: <<http://fiduinmobiliarios.com/?p=4590>>

**3.2.2 Micro localización.** Se tendrá en cuenta los criterios establecidos por el plan de ordenamiento territorial, además de la obtención del permiso de uso de suelo otorgado por el departamento de planeación del municipio.

- Método de puntos: A través del método de puntos escoger el sitio ideal estimando las zonas más adecuadas, por medio de factores de evaluación y analizar cada uno de los ítems que cuantifiquen el más conveniente.

**Cuadro 35. Ponderación y asignación de puntos por factores**

FACTOR	PONDERACIÓN PORCENTUAL
UBICACIÓN	30%
MEDIOS DE TRANSPORTE	10%
VALOR DE ARRIENDO	20%
VÍAS DE ACCESO	20%
SERVICIOS PÚBLICOS	20%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

- Ponderación de Factores: Se asignan puntos a cada factor de acuerdo a su nivel de influencia.

**Cuadro 36. División y descripción de grados a los factores**

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

Para la asignación de los puntos de los grados para cada factor se tuvieron las siguientes consideraciones: el grado 3 tendrá la mayor puntuación en una escala de 0 a 100, para el grado 1 tendrá la menor puntuación en este caso 0, para la determinación del grado 2 se aplica la siguiente formula<sup>13</sup>:

$$R = \frac{P_{max} - P_{min}}{n - 1}$$

Pmax= Puntuación Máxima De Cada Factor.

Pmin= Puntuación Mínima De Cada Factor.

n= Numero De Grados De Cada Factor

---

<sup>13</sup> JIMENEZ, Diana Ximena y Patiño, Mayreth. Factibilidad para la creación de una empresa de servicio de secretaria virtual en la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana. Trabajo de grado Profesional gestión empresarial. Bucaramanga. Universidad Industrial de Santander. Instituto de proyección regional educación a distancia. 2014. 117p.

**Cuadro 37. Ponderación de los factores para el grado 2**

	<b>FACTOR</b>	<b>PONDERACIÓN</b>
A	Ubicación	$R = 30 - 0/3 - 1 = 15$
B	Medio de transporte	$R = 10 - 0/3 - 1 = 5$
C	Valor de arriendo	$R = 20 - 0/3 - 1 = 10$
D	Vías de acceso	$R = 20 - 0/3 - 1 = 10$
E	Servicios Públicos	$R = 20 - 0/3 - 1 = 10$

**Cuadro 38. Grados de cada factor**

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

Para la microlocalización de la organización se seleccionaron las siguientes ubicaciones del Área Metropolitana de Bucaramanga, los tres puntos estratégicos son:

**Cuadro 39. Ubicaciones para localizar la compañía**

<b>SITIO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
1	Barrio San Luis
2	Barrio la Joya
3	Barrio San Miguel

**Cuadro 40. Puntuación opciones de localización**

FACTOR	SITIO 1		SITIO 2		SITIO 3	
	Grados	Puntos	Grados	Puntos	Grados	Puntos
A	2	15	2	15	3	30
B	3	10	2	5	3	10
C	3	20	2	10	1	0
D	3	20	3	20	3	20
E	1	0	3	20	3	20
<b>Total</b>		<b>65</b>		<b>70</b>		<b>80</b>

De los sitios analizados el mayor puntaje lo obtuvo el sitio 3, con esto se determina que la mejor opción para llevar a cabo este proyecto es el Barrio San Miguel, sector comercial, estrato 3 el cual reúne características específicas de acceso y ubicación debido a que en esta convergen los sitios de abastecimiento de materias primas, es de fácil acceso desde cualquier punto de la ciudad para el movimiento de producto terminado, con gran cantidad de rutas de servicio público para el transporte del personal, un sector con variedad de restaurantes en los cuales se puede adquirir la alimentación para este.

### **3.3. INGENIERÍA DEL PROYECTO**

#### **3.3.1. Ficha técnica del producto**

**Figura 9. Ficha técnica del producto**



**NOMBRE:** Zapatilla boca de pescado

**PROCESO DE FABRICACIÓN:** Cementado (Montado) elaborado en horma anatómica, amplia en la punta y de muy buena calzabilidad.

**COLOR:** Negro

**TALLAS:** 34 al 40.

**CUERO:** Valparaíso, flor corregida, calibre 1.4-1.6 mm, con características de resistencia, flexión y tensión; que cumple los estándares vigentes para el calzado industrial.

**SUELA:** De poliuretano (PU) expandido que hace que el zapato sea más liviano y cómodo.

**CONTRAFUERTE:** Entretela de poliéster forrada en cuero y adherida con endurecedor para fortalecer la parte posterior.

**PLANTILLA:** En tela no tejida rígida que permite la transpiración.

**COSTURAS:** En hilos de nylon de alta resistencia

**ALTURA TACÓN:** 2.5 cm

**PLANTILLA DE ARMADO:** En tela no tejida strobell liviano.

**GARANTIA:** 4 meses en uso normal.

**EMPAQUE:** Caja individual de cartón micro corrugado.

**EMBALAJE:** En caja de cartón corrugado, de resistencia adecuada para el transporte y almacenamiento.

**RECOMENDACIÓN:** El usuario debe ser cuidadoso al transitar por superficies que sean lisas, engrasadas, húmedas, con detergentes, etc.

**NOTA:** Este calzado es de consumo inmediato, no se puede guardar por largo tiempo. Al ser la suela de poliuretano puede sufrir de hidrólisis.

### 3.3.2. Descripción técnica del proceso

- Pegar plantilla en la horma con tachuelas.
- Cortar la plantilla que sale de la horma de manera que quede exacta.
- Montar el corte de cuero a la horma, pegándolo con tachuelas y pegante; además se inspecciona que el corte no quede arrugado en la parte superior.
- Forrar el tacón con el cuero.
- Retirar las tachuelas y recortar el cuero que queda arrugado en la parte inferior de la horma.
- Se marca la suela en la parte inferior del corte y se carda el cuero.
- Aplicar pegante a la suela y al tacón, dejándolos secar 15 minutos.
- Pegar el tacón al corte de cuero que está montado en la horma.
- Pegar la suela al corte de cuero que está montado en la horma.
- Dejar secar el zapato por un día.
- Sacar la horma
- Clavar el tacón con puntillas.

### 3.3.3 Diagrama de operación, proceso y procedimiento.

Figura 10. Diagrama de operación, proceso y procedimiento

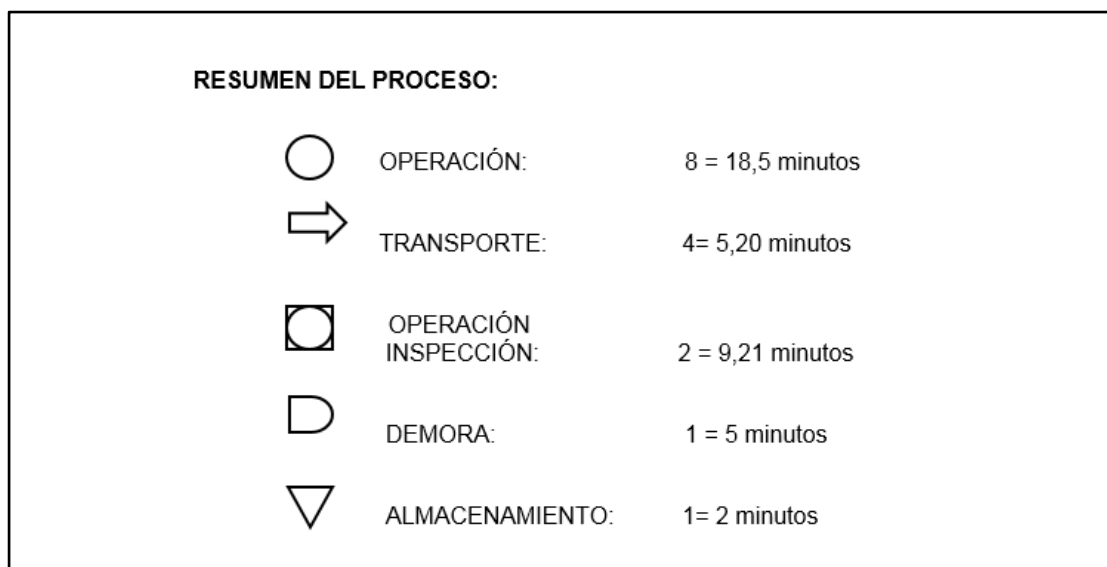


Figura 10 (continuacion)

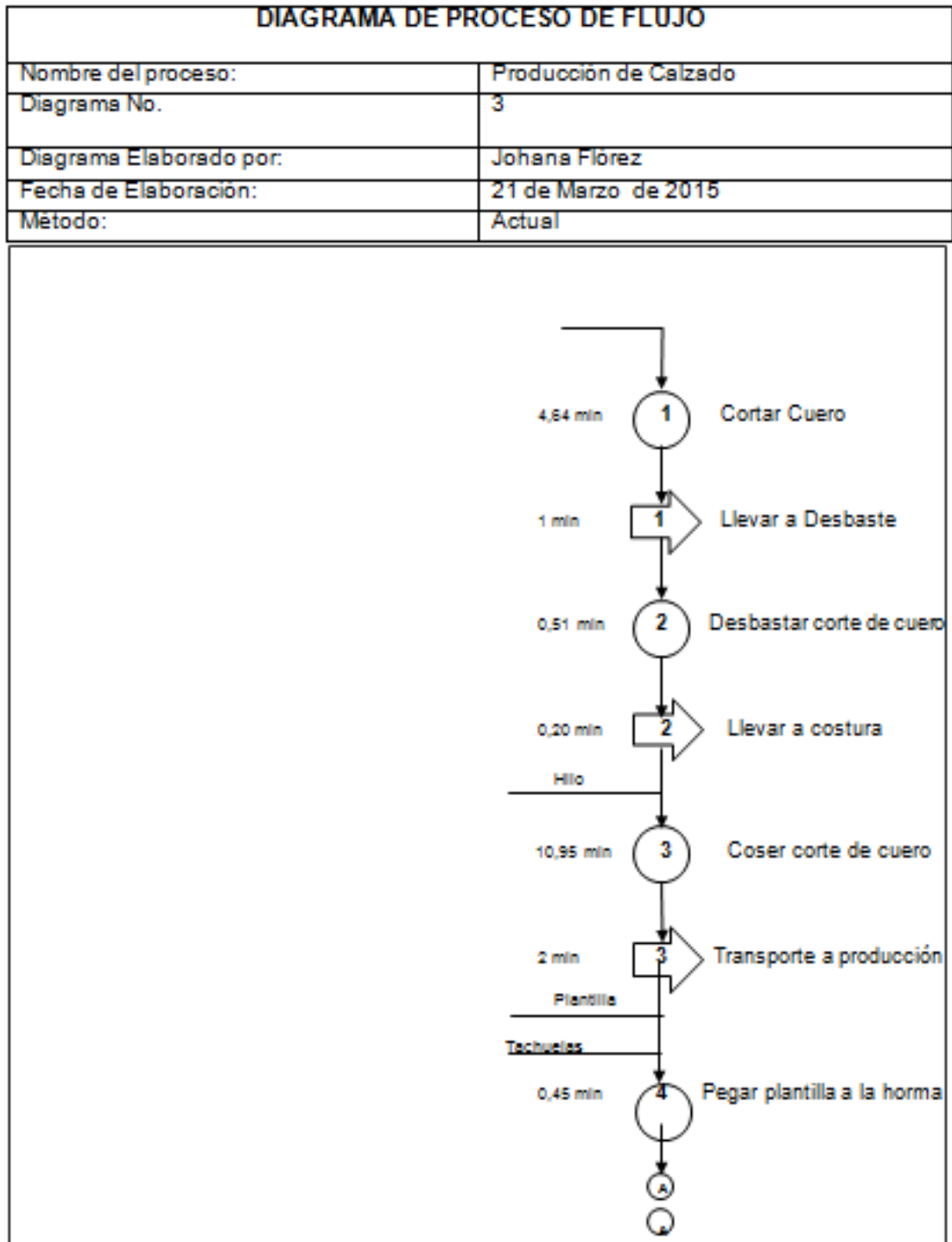
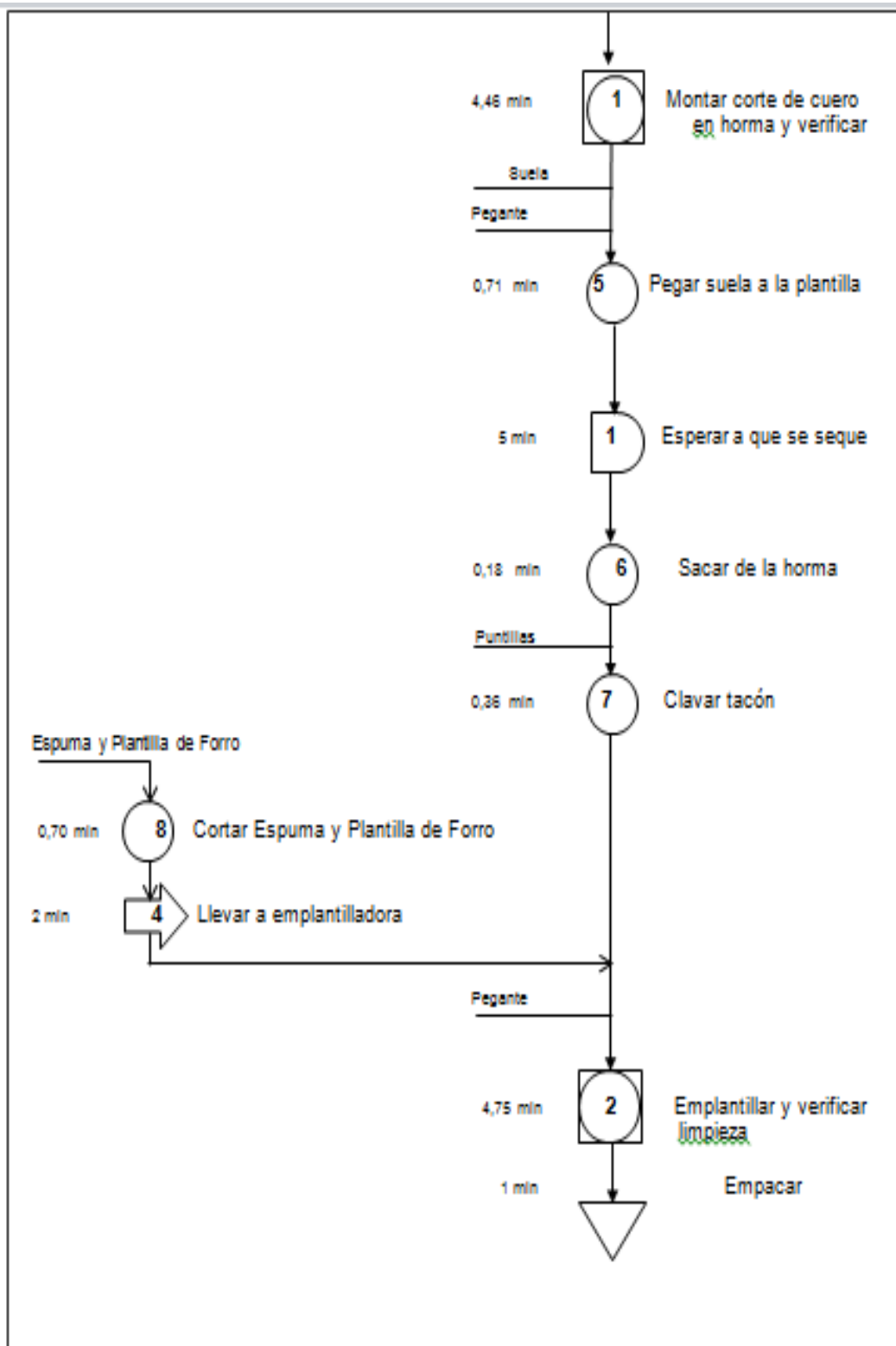


Figura 10 (continuacion)



**3.3.4 Control de Calidad** Control de calidad Para el desarrollo del proyecto se tienen en cuenta las normas de calidad contempladas en la ISO 9000, con el propósito de satisfacer a la demanda con un producto novedoso y de alta calidad, una de las razones por las cuales el cuero constituye la materia prima principal del producto, por ser este un insumo de gran durabilidad, resistencia, elegancia y agradable textura.

Adicionalmente se tendrán en cuenta las sugerencias de los clientes internos y externos, con el ánimo de establecer pautas de mejoramiento continuo durante el desarrollo del proyecto.

**3.3.4.1 Calidad en la recepción de materias primas.** Cada uno de los insumos recibidos (espumas, hilos, puntillas, pegantes, tintes, sedas, etc.) recibidos de los proveedores y la materia prima (cuero) recibida del proveedor, serán revisados minuciosamente con el objeto de brindar a las futuras clientes un producto elaborado con materiales de excelente calidad.

Igualmente, antes de la adquisición de estos materiales se compararán precios, condiciones de entrega y pago, garantías y ofertas de los mismos con el fin de no alterar significativamente el costo final del producto.

Para el almacenamiento de estos insumos se contará con un cuarto destinado exclusivamente para estos, distribuidos organizadamente de modo que sea de fácil acceso su ubicación.

**3.3.4.2 En el Proceso de Producción.** A partir de que las materias primas sean de la mejor calidad y la mano de obra altamente calificada, no se puede prescindir que la calidad del producto terminado sea la mejor, aunque esto constituye una

base importante y necesaria, será de estricta obligatoriedad ejercer un control de calidad exhaustivo a cada una de las partes que conforman el producto en cada una de las etapas del proceso.

Los operarios deben conocer claramente los niveles de calidad exigidos, por lo que deben velar por los mismos, y de no hacerlo acarrearían económicamente con los costos de los productos no conformes.

**3.3.4.3 En las Ventas.** Revisar periódicamente los márgenes de ventas Capacitar al personal respecto al manejo de clientes y técnicas de ventas.

Mantener controles del estado del producto terminado.

Realizar encuestas a los clientes respecto a la satisfacción del producto y la atención recibida.

Comparar periódicamente el producto ofrecido con los demás ofertados en el mercado por la competencia.

### **3.3.5 Recursos**

**3.3.5.1 Recurso Humano** Por ser una empresa que está iniciando se contara con la ayuda de los siguientes empleados:

- 1 Diseñador
- 1 Cortador
- 1 Guarnecedor
- 2 Soldadores con su ayudante cuyo sueldo va por parte del soldador.

- 1 Emplantillador, encargado de la revisión, limpieza y emplantillado del zapato.

Es de resaltar que en temporadas altas como diciembre y día de la madre se contará con la ayuda de un solador más

La forma de pago de estos colaboradores será por destajo.

### 3.3.5.2 Recurso físico.

- **Maquinaria:**

**Figura 11. Maquina Desbastadora**



Fuente: MAQUITEX. Máquinas para industria del calzado [En línea]. [ citado: 23septiembre 2016]. Disponible en internet [http://images.google.de/imgres?imgurl=http%3A%2F%2Fmaquitexperu.com%2Fvirtual%2F358-large\\_default%2Fdesbastadoras-de-cuero](http://images.google.de/imgres?imgurl=http%3A%2F%2Fmaquitexperu.com%2Fvirtual%2F358-large_default%2Fdesbastadoras-de-cuero).

Maquinas DEYEE, maquina industrial, que permita ajustar y retirar el esmeril para obtener un mejor devastado, que tenga lubricación por goteo y motor de 1750 RPM.

**Figura 12. Maquina cosedora**



Fuente: FEIYUE. [En línea]. [Citado: 23 septiembre 2016]. Disponible en internet < <http://www.singerjaen.com/maquina-de-pespunte-recto-para-calzado-pi-100.html>.>

Maquinas FEIYUE, Maquina para coser de columna para trabajos en cuero, poste doble aguja.

**Figura 13. Maquina pulidora**



Fuente: AUTOMATIZADOS industriales. [En línea]. [Citado: 23 septiembre 2016]. Disponible en internet: < <http://automatizadosindustrialesgc.blogspot.com.co/>>

AUTOMATIZADOS INDUSTRIALES GC, maquina pulidora Grande, con accesorios, motor de 1 H.P.

**Figura 14. Estufa Eléctrica**



Fuente: AUTOMATIZADOS industriales. [En línea]. [citado: 23 septiembre 2016]. Disponible en internet: < <http://automatizadosindustrialesgc.blogspot.com.co/>>

Estufa eléctrica, para calentar los zapatos cuando se ha aplicado el pegante y así no se despeguen, ABBA, temperatura ajustable y luz indicadora de funcionamiento. Gomas antideslizantes en la base.

- **Hormas**

**Figura 15. Hormas**



Fuente: De farmacia. Ficheros. [En línea]. [citado: 3 Septiembre de 2013]. Disponible en internet: < <http://www.dfarmacia.com/ficheros/images/4/4v25n01/grande/4v25n01-13083633fig03.jpg>>

- **Herramientas manuales:** Las requeridas para el proceso martillo, tijeras, pinzas, corta frio, clava tacones (martillo delgado), cuchillo.

### 3.3.5.3 Recurso de insumos.

- **Materia prima para un mes:** Capellada en Cuero, Forro badana, Contrafuerte, Plantilla, Puntera Pinpon, Tacones, Cortes para forrar los tacones, Suelas Espuma
- **Materiales que se utilizan para empaques y embalajes de un mes:** Empaques al detal: 100 bolsas ecológicas marcadas con el nombre de la empresa. Empaques al por mayor: 480 Cajas de cartón y 480 Bolsas Plásticas
- **Materiales que se utilizan en la transformación (lubricantes, combustibles, agua, etc):** 1 Galón pegante blanco, 2 Galones cauchosol, 2 Conos hiladillo, 2 Conos Grandes de hilo, 1 botella de Varsol, Pintura negra y café para resanar, 1 caja de puntillas, 1 caja de tachuelas.
- **Elementos improductivos:** 1 Escoba, 1 Recogedor, 1 Trapero, 3 Lámparas

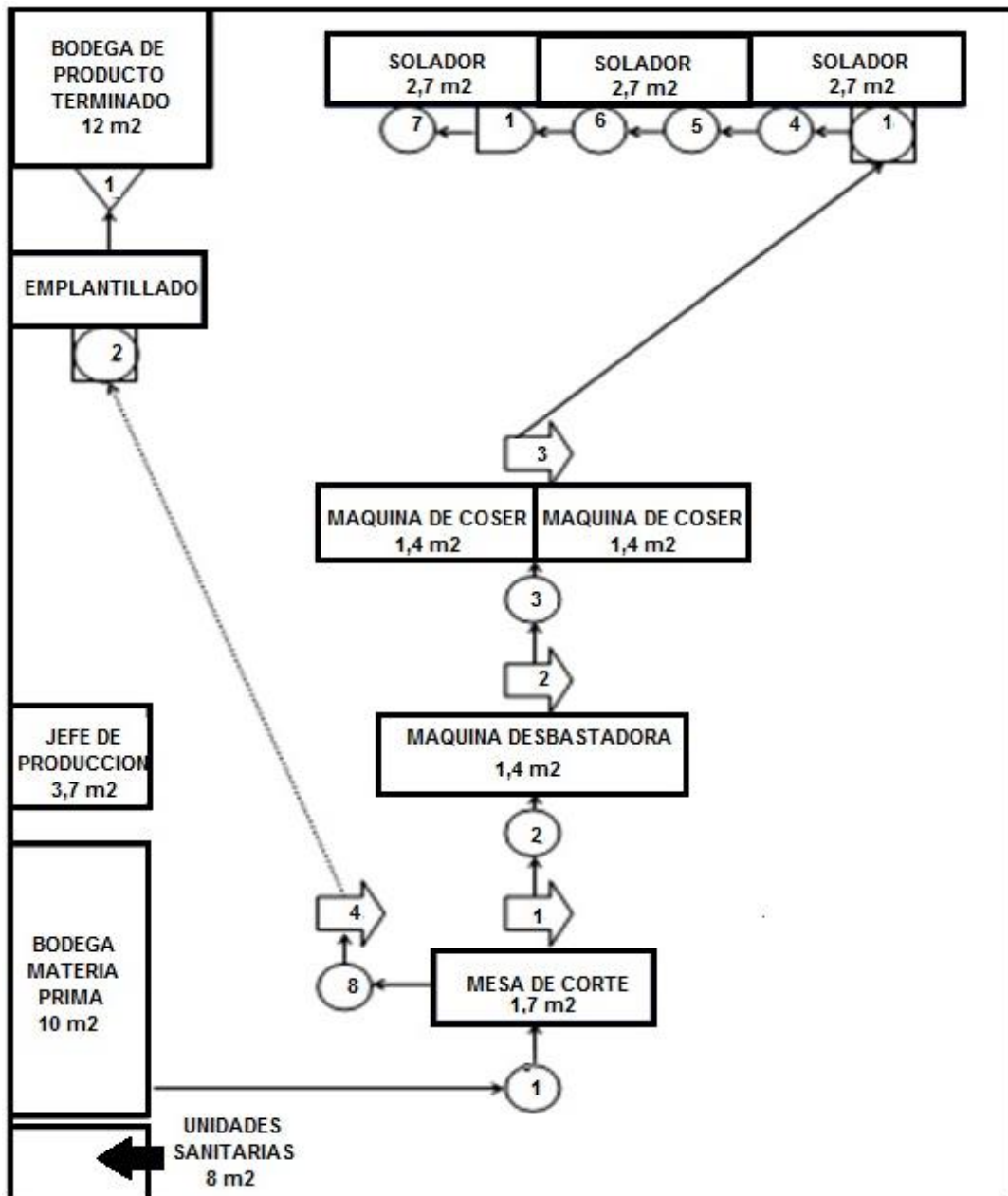
### 3.3.6 Distribución de planta

Figura 16. Distribución de planta



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

**Figura 17. Diagrama proceso de recorrido.**



### **3.4 ANÁLISIS DE LA VIABILIDAD TÉCNICA**

La capacidad expresada en una unidad mínima productiva, representa un punto de partida básico y en este caso versátil para poder atender los incrementos o sobresaltos que pueda sufrir la demanda. Con una inversión mínima.

El hecho de que el sector calzado ocupe uno de los renglones más representativos en la región, da garantías para encontrar fácilmente mano de obra calificada y por consiguiente obtener el producto deseado por la empresa.

La ubicación de la planta productiva en el barrio San Miguel, determinada técnicamente, ofrece grandes beneficios representados en tiempo y economía. Los bajos cánones de arrendamiento y la cercanía al comercio de insumos y al local comercial hablan de ello.

EL sector comercial de cabecera, compila todos los parámetros ligados al mercado objetivo de la empresa. A él convergen generalmente personas de estrato tres en adelante que cuentan con la capacidad adquisitiva para el ejercicio del comercio en esta zona.

El mercado de insumos y la maquinaria y equipo al igual que la mano de obra es de fácil adquisición, como se ha venido resaltando, por tratarse de un sector representativo en la región.

El estudio me permite pronosticar el número de zapatos que se deben producir en determinado tiempo con el fin de cumplir con la demanda. Solo a través del ejercicio de hallar la capacidad diseñada se encuentra cual es la salida teórica máxima del proyecto.

Si bien es de gran importancia alcanzar la capacidad diseñada de la empresa tiene igual peso operar las instalaciones a una tasa inferior a la capacidad diseñada, esto dado que en la mayoría de empresas se trabaja con mayor eficiencia cuando no se tiene que agotar sus recursos hasta el límite y a esto se le llama capacidad efectiva<sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup> HEIZER. Jay. Principios de Administración de Operaciones. [En línea]. [Citado: 9 diciembre 2016]. Disponible en internet:< <https://books.google.de/books?isbn=9702605253>>

## 4. ESTUDIO ADMINISTRATIVO

### 4.1 FORMA DE CONSTITUCIÓN

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

Se harán las correspondientes inscripciones y registros en la Cámara de Comercio y RUT; además de la licencia de funcionamiento del establecimiento del punto de fábrica y de comercialización ante la Alcaldía de Bucaramanga.

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

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

- Mediante documento privado (autenticado) por sus signatarios.

- Mediante escritura pública de constitución, cuando hay aporte de inmuebles.

Cualquiera que sea el documento elegido debe contener los siguientes requisitos:

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

## 4.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

**4.2.1 Visión.** *Longoria´s shoes* en el 2022 se posicionará como una empresa innovadora que revoluciona el calzado nacional al enfocar los procesos productivos y administrativos a la personalización en masa mediante la creación y uso de herramientas que permitan una mejor interacción con los clientes y así crear productos exclusivos según sus requerimientos y necesidades.

**4.2.2 Misión.** *Longoria´s shoes*, es una empresa santandereana dedicada a la fabricación de calzado en cuero fino para dama con diseños personalizados que hace que la mujer actual se sienta única y elegante. *Longoria´s shoes* está comprometida con la preservación del medio ambiente capacitando a su personal sobre el manejo adecuado de los recursos, además de contribuir con el desarrollo integral de estos permitiendo así que los niveles de productividad y rentabilidad logren un crecimiento sostenido a través del tiempo en el mercado.

### 4.2.3 Objetivos

- Ofrecer diseños con acabados innovadores, influenciados por las tendencias de las mejores marcas europeas, en cuanto a formas, texturas
- Generar valor agregado en el producto que adquiere el cliente, como llevar a domicilio el producto hasta su lugar de residencia dentro del área metropolitana sin costo alguno.

- Incrementar constantemente el número de clientes satisfechos ofreciendo servicio con calidez humana, amabilidad, que le genere confianza, además de complementar con instalaciones cómodas y agradables a la vista.
- Posicionarse en Bucaramanga como la empresa más cumplidora en tiempos de entrega del calzado en cuero fino para dama.
- Mejorar la utilidad neta en los productos elaborados.
- Obtener un alto desempeño por parte del talento humano de la organización incentivándolo con ingresos adicionales por cumplimiento de indicadores o metas y capacitándolo para especializarse en cada una de las áreas en la que se desempeña.

**4.2.4 Políticas.** La empresa cumplirá los requisitos acordados con los clientes.

- El producto solo podrá salir de la fábrica en perfecto estado.
- La forma de pago de las compras por volumen es de 50% al cierre y el 50% restante a la entrega del producto.
- Contratar a personal altamente calificado y que este comprometido con los objetivos de la empresa.
- Desarrollar y mantener un ambiente laboral favorable.
- Todos los integrantes de la empresa deben tener un comportamiento ético.
- Impulsar el desarrollo de la capacidad y personalidad de los recursos humanos mediante técnicas de formación.
- Divulgar permanentemente la gestión de la empresa en forma interna y externa.

**4.2.4.1 Políticas de personal:** Dentro de una organización, las políticas son una orientación administrativa para impedir que los trabajadores realicen labores que no desean hacer, lo que llevaría a que no se cumplan a cabalidad todas las funciones que ya se han asignado con anterioridad. El objetivo principal es

conseguir que los trabajadores se sientan orgullosos de su contribución al desarrollo de la compañía y por ende alcanzar los objetivos empresariales e individuales.

- El reclutamiento de personal se hará por medio de la bolsa de empleo del SENA y recibiendo hojas de vida directamente.
- El personal se seleccionará de acuerdo a sus capacidades y destrezas en la elaboración del producto.
- Para el personal de producción se exigirá una experiencia mínima de 3 años en la labor a desempeñar.
- El horario laboral es de lunes a viernes de 7:30 a.m. a 11:30 y de 1:30 p.m. a 5:30 p.m., los sábados de 8:30 a.m. a 12:30 m., quien no cumpla con el horario recibirá por escrito un llamado de atención.
- Con tres llamados de atención por escrito el trabajador quedara suspendido por 1 día.
- Las promociones en un cargo se harán únicamente en el área en el que se desempeña.
- Se harán evaluaciones de desempeño con el fin de mejorar continuamente.
- Los salarios se asignarán con referencia a los salarios manejados en el mercado y su pago se hará cada 15 días.
- Los trabajadores serán afiliados a todo lo contemplado en la ley.
- Por cumplimiento de metas en ventas y producción, se entregará una bonificación del mismo porcentaje para todos los empleados.
- Se recompensará individualmente por alcanzar resultados y tener un desempeño excelente.
- En fechas especiales se harán pequeñas atenciones a los trabajadores.
- Capacitaciones con el SENA de acuerdo a los objetivos de la organización.
- Es causal de despido llegar a trabajar en estado de embriaguez, consumir licor en horario laboral o fumar, debido a la actividad de la empresa.

- Cualquier inconveniente o procedimiento no realizado se debe tratar con la instancia superior.

#### **4.2.4.2 Políticas de compras:**

- La empresa efectuará sus compras en condiciones de precios justos acordes con las leyes de oferta y demanda imperantes en el mercado.
- La forma de pago se negociará con los proveedores para que sea a 30 días.
- Las compras se realizarán a proveedores que aseguren el mantenimiento, soporte y garantías del producto.
- Se buscará que la adquisición de los bienes, suministros e insumos sean oportunas, evitando riesgos por escasez o sobre costos de inventario.
- Se solicitará condiciones locales
- Se procurará no tener un solo proveedor.
- Antes de comprar se revisará el precio, la calidad, la cantidad de mercancía y a su vez los tiempos de entregas.

#### **4.2.4.3 Políticas de ventas:**

##### ***Producto:***

- El producto solo podrá salir de la fábrica en perfecto estado.
- Se entrega con el producto Factura de compra.
- El producto tendrá garantía de 30 días calendario.
- Los productos serán elaborados solo en cuero.
- El producto será empacado en bolsa ecológica en Kambran o tela no tejida.
- El producto que salga a otras ciudades será empacado en cajas debidamente selladas.

***Precio:***

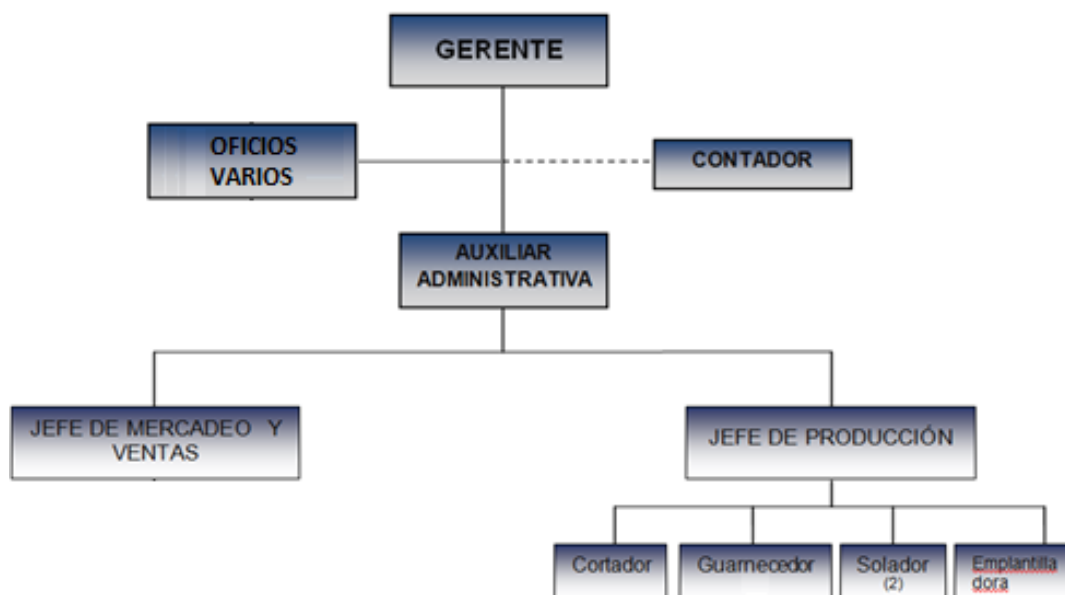
- En temporadas habrá descuentos al precio por compra.
- Por compras de volúmenes superiores a 12 unidades habrá descuentos del 5% al 15% dependiendo del volumen.
- La forma de pago de las compras por volumen es de 50% al cierre y el 50% restante a la entrega del producto.
- La empresa no aceptara pagos en cheque.
- La empresa hará un descuento del 30% en mercancías con desperfectos.

***Distribución:***

- La distribución del producto se hace con puntos propios y venta al mayoreo únicamente.
- La distribución de calzado en volumen se hará con empresas reconocidas del transporte.
- El calzado sobre medidas tiene un tiempo máximo de entrega de 5 días hábiles a partir del momento del pedido y su respectivo pago.
- La distribución de un par de calzado en el área metropolitana no tendrá precio alguno.
- En otras ciudades se venderá el producto solo a tiendas especializadas y con status.


**4.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL****4.3.1 Organigrama**

**Figura 18. Organigrama**



**4.3.2 Descripción de cargos y Perfil de cargos**


**Cuadro 41. Perfil cargo Gerente**

	<p align="center"><b>MANUAL DE FUNCIONES PARA EL CARGO DE GERENTE</b></p>
<p><b>Nombre del Cargo:</b> Gerente</p>	<p><b>Área:</b> Administrativa      <b>Código:</b> GH-01  <b>Fecha:</b> Julio 13 de 2015</p>
<p><b>PERSONAL A CARGO:</b>          Contador, Diseñador, Auxiliar Administrativa, Jefe de Mercadeo y Ventas, Jefe de Producción, Vendedores y Operarios.</p>	<p>Jefe Inmediato: Junta Directiva.</p>
<p><b>PERFIL:</b> Profesional en Gestión Empresarial, Administración de Empresas, Ingeniería Financiera. Experiencia mínima de 5 años en el sector.</p>	

Cuadro 41. (Continuación)

<p><b>FUNCIONES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabajar de forma contante en los objetivos establecidos por la organización.</li> <li>- Implementar estrategias que permitan posicionar competitivamente a la empresa en el mercado.</li> <li>- Elaborar planes operativos de trabajo.</li> <li>- Elaborar el presupuesto general y flujo de caja.</li> <li>- Realizar una proyección de pagos y obligaciones de la empresa.</li> <li>- Aprobar pagos de proveedores, nómina y demás pagos que se presenten.</li> <li>- Firma autorizada para girar cheques y realizar transacciones.</li> <li>- Dirigir y administrar el desarrollo del talento humano en la empresa.</li> <li>- Crear proyectos orientados a la mejora del clima organizacional, prevención de accidentes, motivación a los trabajadores.</li> <li>- Velar por el cumplimiento de la normativa legal laboral vigente.</li> </ul>
---


**Cuadro 42. Perfil cargo Auxiliar Administrativa**

	<p><b>MANUAL DE FUNCIONES PARA EL CARGO DE AUXILIAR ADMINISTRATIVA</b></p>
<p><b>Nombre del Cargo:</b> Auxiliar Administrativa</p>	<p><b>Área:</b> Administrativa      <b>Código:</b> GH-02  <b>Fecha:</b> Julio 13 de 2015</p>
<p><b>Personal a Cargo:</b> Ninguno</p>	<p><b>Jefe Inmediato:</b> Gerente</p>
<p><b>PERFIL:</b> C.A.P ó Técnico Administrativo o Contable preferiblemente del SENA. Experiencia mínima de 1 año.</p>	
<p><b>FUNCIONES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Atención al cliente.</li> <li>- Elaborar facturas y pagos.</li> <li>- Realizar cobros de cartera.</li> <li>- Recolectar y entregar todos los soportes contables al contador.</li> <li>- Ejecutar actividades delegadas por el gerente y servir de apoyo a los funcionarios de la empresa.</li> </ul>	

**Cuadro 43. Perfil cargo Jefe de Mercadeo y Ventas**

	<p align="center"><b>MANUAL DE FUNCIONES PARA EL CARGO DE JEFE DE MERCADEO Y VENTAS</b></p>
<p><b>Nombre del Cargo:</b> Jefe de Mercadeo y Ventas</p>	<p><b>Área:</b> Administrativa      <b>Código:</b> GH-03 <b>Fecha:</b> Julio 13 de 2015</p>
<p><b>Personal a Cargo:</b> Vendedores</p>	<p><b>Jefe Inmediato:</b> Gerente</p>
<p><b>PERFIL:</b> Ingeniero de Mercados. Experiencia mínima de 3 años.</p>	
<p><b>FUNCIONES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar un estudio de mercados.</li> <li>- Establecer métodos publicitarios.</li> <li>- Planear y realizar eventos para dar a conocer el producto.</li> <li>- Crear estrategias que permitan posicionar competitivamente a la empresa en el mercado.</li> <li>- Definir objetivos para conocer los clientes, el mercado y la competencia.</li> <li>- Seleccionar métodos para fijar precios, promociones.</li> <li>- Dar soporte a los vendedores en los cierres de negocios.</li> </ul>	


**Cuadro 44. Perfil cargo Jefe de Producción**

	<p align="center"><b>MANUAL DE FUNCIONES PARA EL CARGO DE JEFE DE PRODUCCIÓN</b></p>
<p><b>Nombre del Cargo:</b> Jefe de Producción</p>	<p><b>Área:</b> Producción      <b>Código:</b> GH-04 <b>Fecha:</b> Julio 13 de 2015</p>


Cuadro 44. (Continuación)

<p><b>Personal a Cargo:</b> Operario (Cortador, Desbastador, Guarnecedor, Solador, Emplantillador)</p>	<p><b>Jefe Inmediato:</b> Gerente</p>
<p><b>PERFIL:</b> Estudios universitarios en áreas de ingeniería o campos administrativos, con énfasis en planificación, gestión de producción, logística. Experiencia mínima de 2 años.</p>	
<p><b>FUNCIONES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Controlar el inventario de la empresa.</li> <li>- Analizar y controlar los costos.</li> <li>- Programar la producción.</li> <li>- Controlar la calidad de los productos.</li> <li>- Vela por la seguridad industrial.</li> <li>- Supervisar el proceso de producción en todas las fases.</li> <li>- Vigilar que el proceso de elaboración de calzado cumpla con la planificación prevista.</li> <li>- Verificar que el empaque se realice en las mejores condiciones.</li> </ul>	

**Cuadro 45. Perfil cargo Operario**

	<p align="center"><b>MANUAL DE FUNCIONES PARA EL CARGO DE OPERARIO</b></p>
<p><b>Nombre del Cargo:</b> Operario</p>	<p><b>Área:</b> Producción      <b>Código:</b> GH-05 <b>Fecha:</b> Julio 13 de 2015</p>
<p><b>Personal a Cargo:</b> Ninguno</p>	<p><b>Jefe Inmediato:</b> Jefe de Producción</p>
<p><b>PERFIL:</b> Estudio mínimo 3 de primaria. Experiencia de 3 años.</p>	
<p><b>FUNCIONES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar las actividades necesarias para la producción de zapatos.</li> <li>- Operar eficientemente la maquinaria y herramientas suministradas.</li> <li>- Mantener en orden y limpio su puesto de trabajo.</li> <li>- Demás funciones asignadas por su jefe inmediato.</li> </ul>	

**Cuadro 46. Perfil cargo Contador**

	<p><b>MANUAL DE FUNCIONES PARA EL CARGO DE CONTADOR</b></p>
<p><b>Nombre del Cargo:</b> Contador</p>	<p><b>Área:</b> Administrativa      <b>Código:</b> GH-04 <b>Fecha:</b> Julio 13 de 2015</p>
<p><b>Personal a Cargo:</b> Ninguna</p>	<p><b>Jefe Inmediato:</b> Gerente</p>
<p><b>PERFIL:</b> Estudios universitarios en contabilidad, con énfasis en tributaria. Experiencia mínima de 4 años en empresa comercial.</p>	
<p><b>FUNCIONES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Elaborar estados financieros en fechas requeridas con información oportuna y verídica.</li> <li>-Verificar y depurar cuentas contables.</li> <li>-Controlar el correcto registro de los auxiliares de contabilidad.</li> <li>-Examinar el valor de los inventarios de mercadería y efectuar ajustes respectivos.</li> <li>-Revisar órdenes de cheque de oficina, corroborando los cálculos presentados.</li> <li>-Revisar reportes de ventas diarias y semanales comparativas con periodos anteriores.</li> <li>-Participar en las sesiones del comité de gastos de la empresa</li> <li>-Coordinar la elaboración del presupuesto general y dar seguimiento al mismo.</li> <li>-Confeccionar las declaraciones de impuestos de ventas.</li> <li>-Confeccionar las declaraciones de retención impuesto de renta.</li> <li>-Revisar las facturas de proveeduría para su contabilización.</li> <li>-Revisar correo electrónico y comunicaciones recibidas.</li> <li>-Revisar y firmar conciliaciones bancarias.</li> <li>-Revisar y preparar asiento de importación de mercadería.</li> <li>-Preparar asientos de consumo de bolsas de empaque y papel químico.</li> <li>-Preparar asientos de depósitos del Banco Uno.</li> </ul>	

**4.3.3 Asignación salarial.** Teniendo en cuenta el grado de responsabilidad y las funciones a realizar se determinaron los siguientes salarios para el personal de la empresa:

**Cuadro 47. Asignación Salarial**

Cargo	Cantidad	Salario Base	Tipo de contrato
Gerente	1	\$1.900.000	Socio
Contador	1	\$450.000	Prest. Servicio
Auxiliar administrativa	1	\$700.000	Laboral
Auxiliar de oficios varios	1	\$700.000	Laboral
Jefe de mercadeo y ventas	1	\$1.200.000	Laboral
Jefe de producción	1	\$1.200.000	Laboral
Operario	5		Destajo

Los porcentajes establecidos vigentes para la asignación laboral son:

**Cuadro 48. Porcentajes establecidos vigentes para la asignación laboral**

Aportes parafiscales	Porcentaje
SENA	2
ICBF	3
Cajas de compensación familiar	4
<b>Cargas prestacionales</b>	
Cesantías	8.33
Prima de servicios	8.33
Vacaciones	4.17
Intereses sobre cesantías	1
<b>Seguridad social</b>	
Salud	8.5
Pensión	12
Dotación	0
ARL	0.522
Total	56.852

### Cuadro 49. Prestaciones sociales por cargos

Prestación		Cargos			
Detalle	%	Gerente	Jefes	Auxiliares	Operarios
Salario		\$1.900.000	\$1.200.000	\$700.000	\$689.454
Auxilio			\$77.700	\$77.700	
Salario Base (año)		\$22.800.000	\$15.332.400	\$9.332.400	
Salud	8,50	\$1.938.000	\$1.224.000	\$714.000	\$703.243
Pensión	12,00	\$2.736.000	\$1.728.000	\$1.008.000	\$992.814
Riesgo	0,522	\$119.016	\$75.168	\$43.848	\$43.187
Parafiscales	9,00				
Cesantías	8,33	\$1.900.000	\$1.277.700	\$777.700	
Intereses	1,00	\$228.000	\$153.324	\$93.324	
Primas	8,33	\$1.900.000	\$1.277.700	\$777.700	
Vacaciones	4,17	\$950.000	\$600.000	\$350.000	
Dotación			\$300.000	\$300.000	
<b>TOTAL (por año)</b>		<b>\$32.571.016</b>	<b>\$21.968.292</b>	<b>\$13.396.972</b>	<b>\$1.739.244</b>

El pago de aportes parafiscales se omite, teniendo en cuenta que las sociedades por acciones simplificadas, pagarán el cero (0%) durante los dos primeros años al inicio de sus actividades, y de ahí en adelante tendrá un aumento del 25% cada año, según la ley 1429 de 2010, capítulo II, artículo 5. Lo que afectaría de manera positiva la evaluación del proyecto.

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

De otra parte, la carga prestacional correspondiente a cada uno de los empleados se detalla en el estudio financiero.

Los operarios, aunque serán contratados por destajo, gozarán del pago de su seguridad social y además al liquidar cada año tendrán derecho al 20% del total remunerado por cada uno durante el mismo año.<sup>15</sup>

#### **Cuadro 50. Personal directo**

<b>Cargo</b>	<b>Salario</b>
Jefe de Producción	\$1.200.000
Operario (5)	Según producción

#### **Cuadro 51. Personal administrativo**

<b>Cargo</b>	<b>Salario</b>
Gerente (propietario)	\$1.900.000
Auxiliar Administrativa	\$700.000
Jefe de Mercadeo y Ventas	\$1.200.000
Empleado de oficios varios	\$700.000

#### **Cuadro 52. Personal de prestación de servicios**

<b>Cargo</b>	<b>Salario</b>	<b>Valor Anual</b>
Contador	\$450.000	\$5.400.000

### **4.4 ANÁLISIS DE VIABILIDAD ADMINISTRATIVA**

Gozar de los beneficios que brinda el gobierno, para nuevos emprendedores, representados en la ley 1429 de 2010, y a través de la creación de una sociedad

<sup>15</sup> En el contrato de trabajo por destajo, se pacta pagar un determinado valor por cada unidad producida, lo que se supone, mejora la productividad del trabajador y a la vez, la empresa racionaliza los gastos laborales, por cuanto sólo paga por lo que el trabajador haga efectivamente. Tomado de Gerencia.com, disponible en: <http://www.gerencia.com/contrato-de-trabajo-por-destajo.html>

por acciones simplificada, es una gran motivación para iniciar realmente la puesta en marcha de **Longoria's shoes**.

El direccionamiento estratégico de la empresa está inspirado en las nuevas visiones y tendencias administrativas, garantizando un ambiente cálido de trabajo, basado en el respeto y la confianza, al igual que una óptima productividad con los niveles de calidad esperados.

La estructura organizacional plasmada en el gráfico, está diseñada de la manera más plana posible, con el fin de establecer cercanía entre todos sus componentes, para garantizar una comunicación asertiva y rápida.

Los cargos han sido perfilados según las expectativas de la empresa, por esto se establecen requisitos de experiencia y academia de acuerdo a cada uno de ellos, esto sin duda brinda más garantías para la obtención de un buen funcionamiento empresarial y un producto conforme.

## **5. ESTUDIO FINANCIERO**

El estudio financiero es el análisis de la probabilidad del proyecto; los objetivos de esta etapa son ordenar y sistematizar la información de carácter monetario que proporcionaron los estudios anteriores, elaborar los cuadros analíticos y antecedentes adicionales para la evaluación del proyecto, evaluar los antecedentes para determinar su rentabilidad.

El objeto de este capítulo es realizar un estudio amplio, detallado y suficiente de cada uno de los elementos que conforman la estructura financiera del proyecto como la inversión inicial, los costos de producción, los gastos de funcionamiento, ingresos percibidos, la utilidad del ejercicio, con el fin de obtener toda la información relevante para determinar la viabilidad financiera de la empresa proyecta con una vida útil inicial de 5 años.

### **5.1 INVERSIONES**

Está constituida por el conjunto de aportes que se deben hacer para adquirir los bienes y servicios necesarios para el desarrollo inicial del establecimiento, o sea para dotarla de su capacidad operativa. Estas inversiones iniciales son el resultado del estudio de mercados y el estudio técnico.

La inversión de este proyecto comprende: Inversión fija, inversión diferida e inversión de capital de trabajo. Se contará con un capital de trabajo para 30 días, con el propósito de tener el efectivo necesario para el normal funcionamiento de sus actividades. Se justifica este período porque las ventas se realizan de contado

y se estarán percibiendo los recursos económicos necesarios para cancelar costos y gastos iniciales.

**5.1.1 Inversión Fija.** Está conformada por la inversión de activos fijos para poner en funcionamiento la empresa, así:

**5.1.1.1. Terreno.** Par la realización de este proyecto no está prevista realizar inicialmente compra de terrenos. Para iniciar operaciones la empresa tomará en arriendo con promesa de compra del lugar donde funcionará la empresa durante sus primeros años de vida útil.

**5.1.1.2. Construcciones y adecuación.** La realización de este proyecto conlleva algunas construcciones, y obras de adecuación. Véase cuadro 53.

**Cuadro 53. Construcciones y adecuaciones**

CONCEPTO	VALOR
Zona de Producción	\$2.500.000
Zona de Administración	\$1.800.000
Zona de Recepción	\$1.300.000
Zona de Sanitarios	\$1.680.000
<b>Total</b>	<b>\$7.280.000</b>

**5.1.1.3. Maquinaria y Equipo**

#### Cuadro 54. Maquinaria y Equipos

MAQUINARIA Y EQUIPO	CANTIDAD	VALOR UNIDAD	VALOR TOTAL
Máquina Desbastadora	1	\$1.500.000	\$1.500.000
Máquina Cosedora	2	\$1.000.000	\$2.000.000
Máquina Pulidora	1	\$600.000	\$600.000
Hormas zapato puntudo	24	\$35.000	\$840.000
Hormas punta redonda	24	\$30.000	\$720.000
<b>TOTAL</b>	<b>52</b>		<b>\$5.660.000</b>

#### 5.1.1.4 Muebles y enseres

#### Cuadro 55. Muebles y Enseres

MUEBLES Y ENSERES	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Escritorio de madera gerencia	1	\$600.000	\$600.000
Escritorio de madera secretaria	1	\$300.000	\$300.000
Silla giratoria	2	\$150.000	\$300.000
Archivador	1	\$250.000	\$250.000
Sillas auxiliares	2	\$100.000	\$200.000
Sofá en cuero negro	1	\$1.300.000	\$1.300.000
Mesa en madera para cortar	1	\$150.000	\$150.000
<b>TOTAL, MUEBLES Y ENSERES</b>	<b>9</b>		<b>\$3.100.000</b>

### 5.1.1.5 Equipo de oficina

**Cuadro 56. Equipos de cómputo y comunicación**

CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR UNIDAD	VALOR TOTAL
Computador	1	\$1,681,000	\$1,681,000
Impresora Multifuncional	1	\$149,900	\$149,900
Teléfonos	2	\$78,900	\$157,800
<b>TOTAL EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIÓN</b>			<b>\$1,988,700</b>

### 5.1.1.6 Total de inversión fija

**Cuadro 57. Total, inversión fija**

CONCEPTO	VALOR TOTAL
Maquinaria y Equipo	\$5,660,000
Muebles y enseres	\$3,100,000
Equipo de cómputo y comunicación	\$1,988,700
<b>TOTAL INVERSIÓN FIJA</b>	<b>\$10,748,700</b>

**5.1.2 Inversión Diferida.** Son los gastos que se realizan en el período previo al inicio de operaciones de la empresa, y corresponden básicamente a la adquisición de servicios o derechos que son necesarios para la puesta en marcha del proyecto, tales como: el estudio de factibilidad, programa de capacitación, gastos de constitución legal, gastos de lanzamiento relacionados con promoción y publicidad y adecuaciones locativas.

La empresa adquirirá en arriendo una infraestructura física en óptimas condiciones y distribución de planta adecuada para la producción, por lo tanto, las

adecuaciones locativas se limitan a pintura, y algunas pequeñas educaciones para la puesta en marcha.

La inversión diferida será amortizada totalmente en el transcurso de los cinco años siguientes al inicio de actividades de la empresa, cuyo valor asciende a \$17.076.000. Ver cuadro 60.

### **Cuadro 58. Inversión diferida en adecuaciones**

<b>CONCEPTO</b>	<b>VALOR</b>
Zona de Producción	\$2.500.000,00
Zona de Administración	\$1.800.000,00
Zona de Recepción	\$1.300.000,00
Zona de Sanitarios	\$1.680.000,00
<b>Total</b>	<b>\$7.280.000,00</b>

### **Cuadro 59. Inversión diferida en publicidad**

<b>PUBLICIDAD DE LANZAMIENTO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VR. UNITARIO</b>	<b>VR. TOTAL</b>
Tarjetas de presentación	300 Tarjetas de presentación	\$670	\$201.000
Página Web	Global	\$1.000.000	\$1.000.000
Degustaciones	300 unidades	\$1.200	\$360.000
Cuñas radiales 1	2 semanales	\$380.000	\$760.000
volantes	1.500 unidades	\$250	\$375.000
Evento de Lanzamiento		\$2.000.000	\$2.000.000
<b>Total presupuesto</b>			<b>\$4.696.000</b>

**Cuadro 60. Total inversión diferida**

INVERSIÓN DIFERIDA	VALOR TOTAL	VALOR DIFERIDO/AÑO
Estudio de factibilidad	\$2.400.000	\$200.000
Constitución de la empresa	\$1.200.000	\$100.000
Licencia antivirus, office y otros programas	\$1.500.000	\$125.000
Construcciones y adecuaciones	\$7.280.000	\$606.667
Publicidad de lanzamiento	\$4.696.000	\$391.333
<b>Total inversión diferida</b>	<b>\$17.076.000</b>	<b>\$1.423.000</b>

**5.1.3 Inversión Capital de Trabajo.** La inversión de capital de trabajo fue calculada teniendo en cuenta dos aspectos: primero teniendo en cuenta el flujo de efectivo de la empresa producto de la retribución por el servicio prestado, y segundo, la característica de la demanda.

Por una parte, se tendrá una política de cobro de estricto contado según es usual en el mercado, pero las ventas fuertes del producto no están sujeta a períodos festivos; por lo tanto, el monto de capital necesario para cubrir los costos y gastos ocasionados fueron calculados para un mes de operación de la empresa.

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

**5.1.3.1 Costos de producción.** Estos representan los desembolsos en efectivo o en especie que la empresa realizará en el área operativa para atender las necesidades u obligaciones de su objeto social.

El programa de operación que la empresa llevará a cabo en cada uno de los cinco (5) años del proyecto ya fue determinado en el estudio técnico, y está relacionados básicamente con la capacidad utilizada del proyecto, los recursos humanos y físicos, así como los insumos necesarios en la producción.

En el primer año del proyecto se producirá 4.500 pares de zapatos.

**Cuadro 61. Programa de producción**

Año	Capacidad instalada	Porcentaje	Capacidad Utilizada
1	6.912	65%	4.500
2	6.912	70%	4.838
3	6.912	75%	5.184
4	6.912	80%	5.529
5	6.912	80%	5.529

**5.1.3.1.1 Materias e insumos.** Por las características del proyecto, corresponde a los costos por concepto de materias primas e insumos que intervengan directamente en el componente de producción. Estos costos están relacionados únicamente materia prima y mano de obra directa.

Para la proyección a 5 años de los costos se determina teniendo en cuenta el comportamiento del IPC de los últimos años:

**Cuadro 62. IPC de los últimos años**

Año	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Variación	3.17	3.73	2.44	1.94	3.66	6.77

Como se puede observar durante los años 2010 y 2011 se mantuvo con incremento normal y luego en el 2012 y 2013 tiende considerablemente a la baja

llegando a una de las tasas más bajas de los últimos años. Para el 2014 se ubica en 3.66% lo que se podía percibir como volver al nivel normal, pero para el 2015 se dispara de forma irregular alcanzando el 6.77% y para el presente año, al mes de septiembre, según datos publicados por el DANE va en 5.30% lo que significa que puede terminar el año con una cifra similar a la del 2015.

Bajo este panorama el autor ha determinado considerar el comportamiento de los últimos años por ser las tasas más altas, y las que posiblemente se mantengan durante los próximos años. Haciendo una proyección matemática de los meses que faltan, se puede esperar una tasa del 7% para el presente año. Promediando los datos de 2014, 2015 y 2016 se obtiene una tasa de 5.8% que se decide aproximar al 6% para efectos prácticos del estudio.

**Cuadro 63. Tasa de proyección**

2014	2015	2016	Promedio
3.66	6.77	7.00	6.0

**Cuadro 64. Costo Materia Prima e insumos para zapato cerrado o boca pescados proyectados a 5 años**

MATERIALES Materiales directos	COSTO X UNIDAD	COSTO TOTAL MAT. PRIM. AÑO 1	COSTO TOTAL MAT. PRIM. AÑO 2	COSTO TOTAL MAT. PRIM. AÑO 3	COSTO TOTAL MAT. PRIM. AÑO 4	COSTO TOTAL MAT. PRIM. AÑO 5
<b>Producción por año</b>		<b>4500</b>	<b>4838</b>	<b>5184</b>	<b>5529</b>	<b>5529</b>
Corte de Cuero	\$6.800	\$30.600.000	\$32.898.400	\$35.251.200	\$37.597.200	\$37.597.200
Forros badana	\$3.200	\$14.400.000	\$15.481.600	\$16.588.800	\$17.692.800	\$17.692.800
Contra fuerte	\$500	\$2.250.000	\$2.419.000	\$2.592.000	\$2.764.500	\$2.764.500
Plantilla	\$1.800	\$8.100.000	\$8.708.400	\$9.331.200	\$9.952.200	\$9.952.200
Puntera Pinpon	\$400	\$1.800.000	\$1.935.200	\$2.073.600	\$2.211.600	\$2.211.600

Cuadro 64. (Continuación)

<b>MATERIALES</b> Materiales directos	<b>COSTO X UNIDAD</b>	<b>COSTO TOTAL MAT. PRIM. AÑO 1</b>	<b>COSTO TOTAL MAT. PRIM. AÑO 2</b>	<b>COSTO TOTAL MAT. PRIM. AÑO 3</b>	<b>COSTO TOTAL MAT. PRIM. AÑO 4</b>	<b>COSTO TOTAL MAT. PRIM. AÑO 5</b>
<b>Producción por año</b>		<b>4500</b>	<b>4838</b>	<b>5184</b>	<b>5529</b>	<b>5529</b>
Tacones	\$1.650	\$7.425.000	\$7.982.700	\$8.553.600	\$9.122.850	\$9.122.850
Cortes para forrar los tacones	\$2.600	\$11.700.000	\$12.578.800	\$13.478.400	\$14.375.400	\$14.375.400
Suelas	\$1.800	\$8.100.000	\$8.708.400	\$9.331.200	\$9.952.200	\$9.952.200
Espuma	\$100	\$450.000	\$483.800	\$518.400	\$552.900	\$552.900
<b>Insumos</b>						0
Galón Pegante Urano Platino	\$58,78	\$264.510	\$284.378	\$304.716	\$324.995	\$324.995
Galón de 5 de Caucho	\$15,37	\$69.165	\$74.360	\$79.678	\$84.981	\$84.981
Cono Hilo	\$6,65	\$29.925	\$32.173	\$34.474	\$36.768	\$36.768
Cono Hiladillo	\$4,61	\$20.745	\$22.303	\$23.898	\$25.489	\$25.489
Caja de Puntillas de 16	\$3,17	\$14.265	\$15.336	\$16.433	\$17.527	\$17.527
1 Libra de Tachuelas de 2	\$4,41	\$19.845	\$21.336	\$22.861	\$24.383	\$24.383
Varsol Litro	\$1,36	\$6.120	\$6.580	\$7.050	\$7.519	\$7.519
Pinturas para resane	\$1,58	\$7.110	\$7.644	\$8.191	\$8.736	\$8.736
Lija 36, metros	\$1,54	\$6.930	\$7.451	\$7.983	\$8.515	\$8.515
Bolsa ecológica	\$49,74	\$3.830	\$240.642	\$57.852	\$275.012	\$275.012
Bolsas plásticas	\$20	\$90.000	\$96.760	\$103.680	\$110.580	\$110.580
Cajas de cartón	\$250	\$1.125.000	\$1.209.500	\$1.296.000	\$1.382.250	\$1.382.250
<b>TOTALES</b>	\$19.267,21	\$86.702.445	\$93.214.762	\$99.881.217	\$106.528.404	\$106.528.404
<b>TOTAL CON INFLACIÓN</b>		<b>\$86.702.445</b>	<b>\$98.807.648</b>	<b>\$112.226.535</b>	<b>\$126.877.034</b>	<b>\$134.489.656</b>

**5.1.3.1.2 Mano de obra directa.** El costo de mano de obra para este estudio se refiere específicamente en el área de producción, por lo tanto, se cuantifica el valor de la nómina será de los dos operarios y el jefe de producción. (Véase cuadro 67).

**Cuadro 65. Costo mano de obra por par de zapatos**

Proceso	Valor
Solador	\$5.600
Guarnición	\$2.500
Emplantillado	\$1.200
Corte	\$1.000
Otros	\$1.500
<b>TOTAL</b>	<b>\$11.800</b>

**Cuadro 66. Seguridad social operarios**

Detalle	%	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Base Salarial		\$689.454	\$730.821	\$774.671	\$821.151	\$870.420
Salud	8,50	\$703.243	\$745.438	\$790.164	\$837.574	\$887.828
Pensión	12,00	\$992.814	\$1.052.383	\$1.115.526	\$1.182.457	\$1.253.404
Riesgo	0,522	\$43.187	\$45.779	\$48.525	\$51.437	\$54.523
<b>Subtotal</b>		<b>\$1.739.244</b>	<b>\$1.843.599</b>	<b>\$1.954.215</b>	<b>\$2.071.468</b>	<b>\$2.195.756</b>
<b>TOTAL</b>	<b>5 OP.</b>	<b>\$8.696.221</b>	<b>\$9.217.994</b>	<b>\$9.771.074</b>	<b>\$10.357.339</b>	<b>\$10.978.779</b>

**Cuadro 67. Costo mano de obra por año (5 operarios)**

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo por Par	\$11.800	\$12.508	\$13.258	\$14.054	\$14.897
Producción	\$4.500	\$4.838	\$5.184	\$5.529	\$5.529
Subtotal	\$53.100.000	\$60.513.704	\$68.731.960	\$77.704.504	\$82.366.774
Liquidación 20%	\$10.620.000	\$12.102.741	\$13.746.392	\$15.540.901	\$16.473.355
<b>Total Remunerado</b>	<b>\$63.720.000</b>	<b>\$72.616.445</b>	<b>\$82.478.352</b>	<b>\$93.245.405</b>	<b>\$98.840.129</b>
Seguridad social	\$8.696.221	\$9.217.994	\$9.771.074	\$10.357.339	\$10.978.779
<b>TOTAL</b>	<b>\$72.416.221</b>	<b>\$81.834.439</b>	<b>\$92.249.427</b>	<b>\$103.602.743</b>	<b>\$109.818.908</b>

### Cuadro 68. Costo nominal jefe de producción

Detalle	%	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Salario		\$1.200.000	\$1.272.000	\$1.348.320	\$1.429.219	\$1.514.972
Auxilio		\$77.700	\$82.362	\$87.304	\$92.542	\$98.094
Salario Base		\$15.332.400	\$16.252.344	\$17.227.485	\$18.261.134	\$19.356.802
Salud	8,50	\$1.224.000	\$1.297.440	\$1.375.286	\$1.457.804	\$1.545.272
Pensión	12,00	\$1.728.000	\$1.831.680	\$1.941.581	\$2.058.076	\$2.181.560
Riesgo	0,522	\$75.168	\$79.678	\$84.459	\$89.526	\$94.898
Parafiscales	9,00			\$364.046	\$771.778	\$1.227.128
Cesantías	8,33	\$1.277.700	\$1.354.362	\$1.435.624	\$1.521.761	\$1.613.067
Intereses	1,00	\$153.324	\$162.523	\$172.275	\$182.611	\$193.568
Primas	8,33	\$1.277.700	\$1.354.362	\$1.435.624	\$1.521.761	\$1.613.067
Vacaciones	4,17	\$600.000	\$636.000	\$674.160	\$714.610	\$757.486
Dotación		\$300.000	\$300.000	\$300.000	\$300.000	\$300.000
<b>TOTAL</b>		<b>\$21.968.292</b>	<b>\$23.268.390</b>	<b>\$25.010.539</b>	<b>\$26.879.061</b>	<b>\$28.882.847</b>

El factor prestacional correspondiente a los aportes parafiscales, seguridad social y demás prestaciones legales estipuladas por la ley 100 de 1993, según se establece en el siguiente cuadro.

### Cuadro 69. Información prestacional

Aportes parafiscales	Porcentaje
SENA	2
ICBF	3
Cajas de compensación familiar	4
<b>Cargas prestacionales</b>	
Cesantías	8.33
Prima de servicios	8.33
Vacaciones	4.17
Intereses sobre cesantías	1

Cuadro 69 (Continuación)

Seguridad social	
Salud	8.5
Pensión	12
Dotación	0
ARL	0.522

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

**Cuadro 70. Aportes parafiscales ley 1429/2010**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Aporte %	0	0	25	50	75

La ley no establece un porcentaje definido para el concepto de dotación, lo estipula en prendas para laborar que no incluyen los elementos de protección y seguridad personal. Para este rubro la empresa ha decidido destinar \$300.000 por año.

**Cuadro 71. Costo mano de obra directa**

DETALLE	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Nómina Operarios	\$72.416.221	\$81.834.439	\$92.249.427	\$103.602.743	\$109.818.908
Nómina jefe Producción	\$21.968.292	\$23.286.390	\$25.047.619	\$26.936.366	\$28.961.590
<b>TOTAL</b>	<b>\$94.384.513</b>	<b>\$105.120.829</b>	<b>\$117.297.046</b>	<b>\$130.539.109</b>	<b>\$138.780.498</b>

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

El incremento anual en el costo de los servicios públicos depende generalmente de la inflación. Por consiguiente, para el estudio se utiliza una tasa del 6% ya antes definida.

**Cuadro 72. Costos indirectos de fabricación**

PRODUCTO	Vr. Parcial mes	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Servicios (agua, luz y teléfono)60%	\$153.000	\$1.836.000	\$1.946.160	\$2.062.930	\$2.186.705	\$2.317.908
Seguros	\$9.853	\$118.236	\$125.330	\$132.850	\$140.821	\$149.270
Mantenimientos y reparaciones	\$34.000	\$408.000	\$432.480	\$458.429	\$485.935	\$515.091
Depreciaciones	\$179.145	\$2.149.740	\$2.149.740	\$2.149.740	\$2.149.740	\$2.149.740
<b>Sub-Total</b>	<b>\$375.998</b>	<b>\$4.511.976</b>	<b>\$4.653.710</b>	<b>\$4.803.948</b>	<b>\$4.963.201</b>	<b>\$5.132.009</b>
Imprevistos 5%	\$18.800	\$225.599	\$239.135	\$253.483	\$268.692	\$284.814
<b>Total CIF</b>	<b>\$394.798</b>	<b>\$4.737.575</b>	<b>\$4.892.845</b>	<b>\$5.057.431</b>	<b>\$5.231.893</b>	<b>\$5.416.822</b>

- **Total, costos de producción.** En este numeral se hallan plasmados el resumen de todos los costos de producción.

**Cuadro 73. Costos totales de producción**

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Materia prima	\$86.702.445	\$98.807.648	\$112.226.535	\$126.877.034	\$134.489.656
Mano de Obra directa	\$94.384.513	\$105.120.829	\$117.297.046	\$130.539.109	\$138.780.498
Costos Indirectos de Fabricación	\$4.737.575	\$4.892.845	\$5.057.431	\$5.231.893	\$5.416.822
<b>Total Costos de producción.</b>	<b>\$185.824.533</b>	<b>\$208.821.322</b>	<b>\$234.581.012</b>	<b>\$262.648.036</b>	<b>\$278.686.976</b>

**5.1.3.2 Gastos de Administración y ventas.** Son los costos originados de realizar las funciones administrativas dentro de la empresa para el proyecto está representado por la mano de obra del personal administrativo, servicios públicos, depreciación, publicidad y otros costos administrativos y de ventas (Véase cuadro 74).

**Cuadro 74. Gastos de administración y ventas**

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Arriendo	\$8.160.000	\$8.649.600	\$9.168.576	\$9.718.691	\$10.301.812
Salarios	\$81.333.252	\$86.213.247	\$91.386.042	\$96.869.204	\$102.681.356
Servicios públicos (agua, luz, teléf.) Admon.40%	\$1.224.000	\$1.297.440	\$1.375.286	\$1.457.804	\$1.545.272
Honorarios Contador	\$5.400.000	\$5.724.000	\$6.067.440	\$6.431.486	\$6.817.376
Insumos Aseo y Cafetería	\$480.000	\$508.800	\$539.328	\$571.688	\$605.989
Papelería	\$810.000	\$858.600	\$910.116	\$964.723	\$1.022.606
Publicidad de operación	\$3.623.000	\$3.840.380	\$4.070.803	\$4.315.051	\$4.573.954
<b>Total Costos de Admón. y ventas</b>	<b>\$101.030.252</b>	<b>\$107.092.067</b>	<b>\$113.517.591</b>	<b>\$120.328.647</b>	<b>\$127.548.365</b>

- **Mano de obra administrativa.** Los gastos por concepto de nómina, corresponden a los devengados por el gerente de la empresa, un jefe de ventas, una secretaria, empleada oficinas varios y un contador externo quien devengará honorarios mensuales.

**Cuadro 75. Nomina Gerente**

Detalle	%	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Salario		\$1.900.000	\$2.014.000	\$2.134.840	\$2.262.930	\$2.398.706
Auxilio						
Salario Base		\$22.800.000	\$24.168.000	\$25.618.080	\$27.155.165	\$28.784.475
Salud	8,50	\$1.938.000	\$2.054.280	\$2.177.537	\$2.308.189	\$2.446.680
Pensión	12,00	\$2.736.000	\$2.900.160	\$3.074.170	\$3.258.620	\$3.454.137
Riesgo	0,522	\$119.016	\$126.157	\$133.726	\$141.750	\$150.255
Parafiscales	9,00			\$576.407	\$1.221.982	\$1.942.952
Cesantías	8,33	\$1.900.000	\$2.014.000	\$2.134.840	\$2.262.930	\$2.398.706
Intereses	1,00	\$228.000	\$241.680	\$256.181	\$271.552	\$287.845
Primas	8,33	\$1.900.000	\$2.014.000	\$2.134.840	\$2.262.930	\$2.398.706
Vacaciones	4,17	\$950.000	\$1.007.000	\$1.067.420	\$1.131.465	\$1.199.353
Dotación						
<b>TOTAL</b>		<b>\$32.571.016</b>	<b>\$34.525.277</b>	<b>\$37.173.200</b>	<b>\$40.014.584</b>	<b>\$43.063.109</b>

**Cuadro 76. Nomina jefe de mercadeo y ventas**

Detalle	%	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Salario		\$1.200.000	\$1.272.000	\$1.348.320	\$1.429.219	\$1.514.972
Auxilio		\$77.700	\$82.362	\$87.304	\$92.542	\$98.094
Salario Base		\$15.332.400	\$16.252.344	\$17.227.485	\$18.261.134	\$19.356.802
Salud	8,50	\$1.224.000	\$1.297.440	\$1.375.286	\$1.457.804	\$1.545.272
Pensión	12,00	\$1.728.000	\$1.831.680	\$1.941.581	\$2.058.076	\$2.181.560
Riesgo	0,522	\$75.168	\$79.678	\$84.459	\$89.526	\$94.898
Parafiscales	9,00			\$364.046	\$771.778	\$1.227.128
Cesantías	8,33	\$1.277.700	\$1.354.362	\$1.435.624	\$1.521.761	\$1.613.067

Cuadro 76 (Continuación)

Detalle	%	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Intereses	1,00	\$153.324	\$162.523	\$172.275	\$182.611	\$193.568
Primas	8,33	\$1.277.700	\$1.354.362	\$1.435.624	\$1.521.761	\$1.613.067
Vacaciones	4,17	\$600.000	\$636.000	\$674.160	\$714.610	\$757.486
Dotación		\$300.000	\$318.000	\$337.080	\$357.305	\$378.743
<b>TOTAL</b>		<b>\$21.968.292</b>	<b>\$23.286.390</b>	<b>\$25.047.619</b>	<b>\$26.936.366</b>	<b>\$28.961.590</b>

Cuadro 77. Nomina auxiliares

Detalle	%	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Salario		\$700.000	\$742.000	\$786.520	\$833.711	\$883.734
Auxilio		\$77.700	\$82.362	\$87.304	\$92.542	\$98.094
Salario Base		\$9.332.400	\$9.892.344	\$10.485.885	\$11.115.038	\$11.781.940
Salud	8,50	\$714.000	\$756.840	\$802.250	\$850.385	\$901.409
Pensión	12,00	\$1.008.000	\$1.068.480	\$1.132.589	\$1.200.544	\$1.272.577
Riesgo	0,522	\$43.848	\$46.479	\$49.268	\$52.224	\$55.357
Parafiscales	9,00			\$212.360	\$450.204	\$715.824
Cesantías	8,33	\$777.700	\$824.362	\$873.824	\$926.253	\$981.828
Intereses	1,00	\$93.324	\$98.923	\$104.859	\$111.150	\$117.819
Primas	8,33	\$777.700	\$824.362	\$873.824	\$926.253	\$981.828
Vacaciones	4,17	\$350.000	\$371.000	\$393.260	\$416.856	\$441.867
Dotación		\$300.000	\$318.000	\$337.080	\$357.305	\$378.743
<b>Subtotal</b>		<b>\$13.396.972</b>	<b>\$14.200.790</b>	<b>\$15.265.198</b>	<b>\$16.406.212</b>	<b>\$17.629.193</b>
<b>TOTAL</b>	<b>2 Emp.</b>	<b>\$26.793.944</b>	<b>\$28.401.581</b>	<b>\$30.530.396</b>	<b>\$32.812.424</b>	<b>\$35.258.386</b>

Cuadro 78. Total, nomina administrativa y ventas

Cargo	Sueldo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente	\$1.900.000	\$32.571.016	\$34.525.277	\$37.173.200	\$40.014.584	\$43.063.109
Jefe de Mercadeo	\$1.200.000	\$21.968.292	\$23.286.390	\$25.047.619	\$26.936.366	\$28.961.590

Cuadro 78 (Continuación)

Cargo	Sueldo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Auxiliar Adm.	\$700.000	\$13.396.972	\$14.200.790	\$15.265.198	\$16.406.212	\$17.629.193
Auxiliar Oficios V.	\$700.000	\$13.396.972	\$14.200.790	\$15.265.198	\$16.406.212	\$17.629.193
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 81.333.252</b>	<b>\$86.213.247</b>	<b>\$92.751.216</b>	<b>\$99.763.373</b>	<b>\$107.283.085</b>

**Cuadro 79. Personal temporal por servicio prestado**

Cargo	Salario	Valor Anual
Contador	\$450.000	\$5.400.000

**Cuadro 80. Costos de administración y ventas**

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Arriendo fábrica	\$10.800.000	\$11.448.000	\$12.134.880	\$12.862.973	\$13.634.751
Arriendo local con admón.	\$26.400.000	\$27.984.000	\$29.663.040	\$31.442.822	\$33.329.392
Salarios	\$81.333.252	\$86.213.247	\$92.751.216	\$99.763.373	\$107.283.085
Servicios públicos (agua, luz, teléf.) Admon.40%	\$1.224.000	\$1.297.440	\$1.375.286	\$1.457.804	\$1.545.272
Servicios públicos local	\$3.000.000	\$3.180.000	\$3.370.800	\$3.573.048	\$3.787.431
Honorarios Contador	\$5.400.000	\$5.724.000	\$6.067.440	\$6.431.486	\$6.817.376
Insumos Aseo y Cafetería	\$480.000	\$508.800	\$539.328	\$571.688	\$605.989
Papelería	\$810.000	\$858.600	\$910.116	\$964.723	\$1.022.606
Publicidad de operación	\$3.623.000	\$3.840.380	\$4.070.803	\$4.315.051	\$4.573.954
<b>Total Costos de Admón. y ventas</b>	<b>\$133.070.252</b>	<b>\$141.054.467</b>	<b>\$150.882.909</b>	<b>\$161.382.968</b>	<b>\$172.599.856</b>

- **Depreciación.** El sistema empleado para depreciar los activos fijos de esta empresa, es el denominado “línea recta”, que consiste en dividir el valor del activo fijo entre el número de años de vida útil depreciando cada año la misma

cantidad y el mismo valor cada año por el número de los meses del año. Su cálculo se observa en el siguiente cuadro.

### Cuadro 81. Depreciaciones

DESCRIPCIÓN	AÑOS A DEPRECIAR	VALOR ACTIVOS	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Maquinaria y Equipo	5 Años	\$5.660.000	\$94.333	\$1.132.000
Muebles y Enseres	5 Años	\$3.100.000	\$51.667	\$620.000
Equipo de Oficina	5 Años	\$1.988.700	\$33.145	\$397.740
<b>TOTAL</b>		<b>\$10.748.700</b>	<b>\$179.145</b>	<b>\$2.149.740</b>

**5.1.3.3 Gastos financieros.** Los gastos financieros son los desembolsos en efectivo que la nueva empresa por concepto de crédito bancario destinado a financiar parte de inversión del proyecto, Los gastos financieros están representados en un crédito que será parte del capital inicial de la empresa; el crédito se efectuará con Bancolombia, cuya tasa de interés actual es del 2.16% M.V<sup>16</sup> y Teniendo en cuenta que el monto financiado es de \$ 29.042.430.

### Cuadro 82. Gastos financieros

Concepto	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Interés	\$7.158.473	\$6.205.634	\$4.974.260	\$3.382.929	\$1.326.417
<b>Total</b>	<b>\$7.158.473</b>	<b>\$6.205.634</b>	<b>\$4.974.260</b>	<b>\$3.382.929</b>	<b>\$1.326.417</b>

Nota: Tomado de la proyección del crédito

**5.1.3.4 Total capital de trabajo.** La inversión adicional líquida que debe aportarse para que la empresa empiece a producir, fue determinada según los siguientes criterios:

<sup>16</sup> BANCO DE OCCIDENTE. Banca personal tasas 2015. [en línea] [citado: 10 octubre 2016]. Disponible en internet: <<https://www.bancodeoccidente.com.co/wps/wcm/connect/banco-occidente/9c9ae881-883b-4bca-9200-0117d452e909/banca-personal-tasas-2015.pdf?MOD=AJPERES>>

Se asume que todas las ventas serán realizadas de estricto contado, según es la práctica de las empresas que conforman la competencia a nivel del área de influencia del proyecto.

Se considera que, al inicio de actividades, el cumplimiento del pronóstico de ventas no será fácil, especialmente por el carácter de la demanda, por lo cual se debe ser cauto con el flujo de efectivo esperado para sufragar los costos y gastos normales del objeto social de la empresa.

En consecuencia, el valor que conforma la asignación para capital de trabajo será el equivalente a los costos y gastos de un (1) mes de actividades de la nueva empresa, restándole el valor por concepto de depreciación y diferidos.

**Cuadro 83. Capital de trabajo para un mes**

CONCEPTO	Mes Año 1
Costo Materia prima	\$7.225.203
Costo M O D	\$7.865.376
CIF	\$394.798
Gastos de Admón. y ventas	\$11.089.187
<b>TOTAL</b>	<b>\$26.574.564</b>

**5.1.4 Inversión total.** En este rubro se suman cada una de las inversiones: Inversión fija, inversión diferida y de capital de trabajo.

**Cuadro 84. Inversión**

PLAN DE INVERSIÓN	TOTAL INVERSIÓN	RECURSOS Crédito	RECURSOS PROPIOS
<b>A. Activos Fijos</b>			
Maquinaria y Equipo	\$5.660.000		\$5.660.000
Muebles y Enseres	\$3.100.000	\$3.100.000	0

PLAN DE INVERSIÓN	TOTAL INVERSIÓN	RECURSOS Crédito	RECURSOS PROPIOS
Equipo de Oficina	\$1.988.700	\$1.988.700	0
<b>Total Activos Fijos</b>	<b>\$10.748.700</b>	<b>\$5.088.700</b>	<b>\$5.660.000</b>
<b>B. Capital de Trabajo</b>			0
Insumos	\$7.225.203	\$4.604.369	\$2.620.834
Mano de obra	\$7.865.376	\$7.865.376	0
CIF	\$394.798	\$394.798	0
Gastos Admón. Y Ventas	\$11.089.187	\$11.089.187	0
<b>Total Capital de trabajo</b>	<b>\$26.574.564</b>	<b>\$23.943.730</b>	<b>\$2.620.834</b>
<b>C. I. Diferida</b>	<b>\$16.951.000</b>	0	<b>\$16.951.000</b>
<b>Inversión Total</b>	<b>\$54.274.264</b>	<b>\$29.042.430</b>	<b>\$25.231.834</b>

**5.1.5 Fuentes de financiación.** Los recursos necesarios para la puesta en marcha del proyecto son \$54.274.264 que están distribuidos así:

- **Recursos propios.** El proyecto se realizará en un 46,5% con los aportes de la socia capitalista, los cuales podrán realizar su pago en efectivo, títulos valores a la vista o en especie, hasta sumar un monto de \$25.231.834.
- **Recursos de terceros.** Para el funcionamiento de la empresa, será necesario solicitar un crédito bancario equivalente al 53,5% de la inversión que necesita el proyecto por valor de \$ 29.042.430, el cual será amortizado mensualmente en un plazo de 5 años, que se obtendrá a partir de un crédito de consumo, que se efectuará con el Bancolombia y cuya tasa de interés actual es del 2.16% M.V.

#### **Cuadro 85. Distribución de recursos**

Concepto	Valor	Porcentaje
Crédito	\$29.042.430	53.5%
Recursos propios	\$25.231.834	46.5%
<b>Total</b>	<b>\$54.274.264</b>	<b>100%</b>

La amortización planeada para capital e intereses fue calculada bajo los siguientes parámetros:

### Cuadro 86. Amortización del crédito bancario

CALCULO DEL PRÉSTAMO	
Monto del préstamo	\$29.042.430
Interés anual	25,92%
Periodo del préstamo en años	5
Numero de pagos	60
Pago Programado	\$ 868.169,03

Pago N°	Cuota	Intereses	Abonos a capital	Saldo deuda
0				29.042.430,13
1	868.169,03	627.316,49	240.852,54	28.801.577,58
2	868.169,03	622.114,08	246.054,96	28.555.522,63
3	868.169,03	616.799,29	251.369,74	28.304.152,88
4	868.169,03	611.369,70	256.799,33	28.047.353,55
5	868.169,03	605.822,84	262.346,20	27.785.007,35
6	868.169,03	600.156,16	268.012,87	27.516.994,48
7	868.169,03	594.367,08	273.801,95	27.243.192,53
8	868.169,03	588.452,96	279.716,07	26.963.476,45
9	868.169,03	582.411,09	285.757,94	26.677.718,51
10	868.169,03	576.238,72	291.930,31	26.385.788,19
11	868.169,03	569.933,03	298.236,01	26.087.552,19
12	868.169,03	563.491,13	304.677,91	25.782.874,28
13	868.169,03	556.910,08	311.258,95	25.471.615,33
14	868.169,03	550.186,89	317.982,14	25.153.633,19
15	868.169,03	543.318,48	324.850,56	24.828.782,63
16	868.169,03	536.301,70	331.867,33	24.496.915,30
17	868.169,03	529.133,37	339.035,66	24.157.879,64
18	868.169,03	521.810,20	346.358,83	23.811.520,81
19	868.169,03	514.328,85	353.840,18	23.457.680,62
20	868.169,03	506.685,90	361.483,13	23.096.197,49

Cuadro 86 (continuación)

Pago N°	Cuota	Intereses	Abonos a capital	Saldo deuda
21	868.169,03	498.877,87	369.291,17	22.726.906,32
22	868.169,03	490.901,18	377.267,86	22.349.638,47
23	868.169,03	482.752,19	385.416,84	21.964.221,62
24	868.169,03	474.427,19	393.741,85	21.570.479,78
25	868.169,03	465.922,36	402.246,67	21.168.233,11
26	868.169,03	457.233,84	410.935,20	20.757.297,91
27	868.169,03	448.357,63	419.811,40	20.337.486,51
28	868.169,03	439.289,71	428.879,32	19.908.607,18
29	868.169,03	430.025,92	438.143,12	19.470.464,07
30	868.169,03	420.562,02	447.607,01	19.022.857,06
31	868.169,03	410.893,71	457.275,32	18.565.581,73
32	868.169,03	401.016,57	467.152,47	18.098.429,27
33	868.169,03	390.926,07	477.242,96	17.621.186,31
34	868.169,03	380.617,62	487.551,41	17.133.634,90
35	868.169,03	370.086,51	498.082,52	16.635.552,38
36	868.169,03	359.327,93	508.841,10	16.126.711,27
37	868.169,03	348.336,96	519.832,07	15.606.879,20
38	868.169,03	337.108,59	531.060,44	15.075.818,76
39	868.169,03	325.637,69	542.531,35	14.533.287,41
40	868.169,03	313.919,01	554.250,03	13.979.037,39
41	868.169,03	301.947,21	566.221,83	13.412.815,56
42	868.169,03	289.716,82	578.452,22	12.834.363,34
43	868.169,03	277.222,25	590.946,79	12.243.416,56
44	868.169,03	264.457,80	603.711,24	11.639.705,32
45	868.169,03	251.417,63	616.751,40	11.022.953,92
46	868.169,03	238.095,80	630.073,23	10.392.880,70
47	868.169,03	224.486,22	643.682,81	9.749.197,89
48	868.169,03	210.582,67	657.586,36	9.091.611,53
49	868.169,03	196.378,81	671.790,22	8.419.821,30
50	868.169,03	181.868,14	686.300,89	7.733.520,41
51	868.169,03	167.044,04	701.124,99	7.032.395,42
52	868.169,03	151.899,74	716.269,29	6.316.126,12
53	868.169,03	136.428,32	731.740,71	5.584.385,41

Cuadro 86 (continuación)

Pago N°	Cuota	Intereses	Abonos a capital	Saldo deuda
54	868.169,03	120.622,72	747.546,31	4.836.839,11
55	868.169,03	104.475,72	763.693,31	4.073.145,80
56	868.169,03	87.979,95	780.189,08	3.292.956,71
57	868.169,03	71.127,86	797.041,17	2.495.915,54
58	868.169,03	53.911,78	814.257,26	1.681.658,29
59	868.169,03	36.323,82	831.845,21	849.813,07
60	868.169,03	18.355,96	849.813,07	0,00

## 5.2 COSTOS

Una vez definida la inversión total, se distribuyen los costos y gastos tanto fijos como variables como base para estimar el costo unitario de cada par de zapatillas para damas y su precio de venta.

**5.2.1 Costos fijos.** Los costos fijos son aquellos que se generan mensualmente pero no tienen relación con la disminución o el incremento de las ventas o de la producción.

Cuadro 87. Costos fijos

CONCEPTO	PARCIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>1. COSTOS DE PRODUCCIÓN</b>						
Sueldos y salarios	\$6.777.771	\$81.333.252	\$86.213.247	\$92.751.216	\$99.763.373	\$107.283.085
Servicios públicos	\$153.000	\$1.836.000	\$1.946.160	\$2.062.930	\$2.186.705	\$2.317.908
Depreciaciones	\$179.145	\$2.149.740	\$2.149.740	\$2.149.740	\$2.149.740	\$2.149.740

Cuadro 87 (Continuación)

CONCEPTO	PARCIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Amortizaciones	\$117.715	\$1.412.583	\$1.412.583	\$1.412.583	\$1.412.583	\$1.412.583
Seguros	\$9.853	\$118.236	\$125.330	\$132.850	\$140.821	\$149.270
Mantenimientos y reparaciones	\$34.000	\$408.000	\$432.480	\$458.429	\$485.935	\$515.091
Otros (imprevistos)	\$18.800	\$225.599	\$239.135	\$253.483	\$268.692	\$284.814
<b>TOTAL, COSTOS DE PRODUCCIÓN</b>	<b>\$7.290.284</b>	<b>\$87.483.410</b>	<b>\$92.518.675</b>	<b>\$99.221.230</b>	<b>\$106.407.849</b>	<b>\$114.112.490</b>
<b>2. GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS</b>						
Servicios públicos (agua, luz, teléf.) de adminis.	\$352.000	\$4.224.000	\$4.477.440	\$4.746.086	\$5.030.852	\$5.332.703
Arrendos	\$3.100.000	\$37.200.000	\$39.432.000	\$41.797.920	\$44.305.795	\$46.964.143
Honorarios Contador Público	\$450.000	\$5.400.000	\$5.724.000	\$6.067.440	\$6.431.486	\$6.817.376
Insumos Aseo y Cafetería	\$40.000	\$480.000	\$508.800	\$539.328	\$571.688	\$605.989
Papelería	\$67.500	\$810.000	\$858.600	\$910.116	\$964.723	\$1.022.606
Publicidad	\$301.917	\$3.623.000	\$3.840.380	\$4.070.803	\$4.315.051	\$4.573.954
<b>TOTAL GASTOS DE ADMON Y VENTAS</b>	<b>\$4.311.417</b>	<b>\$51.737.000</b>	<b>\$54.841.220</b>	<b>\$58.131.693</b>	<b>\$61.619.595</b>	<b>\$65.316.770</b>
<b>3. GASTOS FINANCIEROS</b>						
Intereses	\$397.519	\$4.770.222	\$4.014.907	\$3.116.366	\$2.047.440	\$775.819
<b>TOTAL GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>\$397.519</b>	<b>\$4.770.222</b>	<b>\$4.014.907</b>	<b>\$3.116.366</b>	<b>\$2.047.440</b>	<b>\$775.819</b>
<b>TOTAL COSTOS (1+2+3)</b>	<b>\$11.999.220</b>	<b>\$143.990.632</b>	<b>\$151.374.802</b>	<b>\$160.469.290</b>	<b>\$170.074.884</b>	<b>\$180.205.080</b>

**5.2.2 Costos variables.** Los costos variables están directamente relacionados con el producto, con el valor de los insumos, el incremento o disminución en las ventas y la mano de obra directa.

**Cuadro 88. Costos VARIABLES TOTALES Y UNITARIOS**

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Insumos	\$86.702.445	\$98.807.648	\$112.226.535	\$126.877.034	\$134.489.656
Mano de Obra	\$94.384.513	\$105.120.829	\$117.297.046	\$130.539.109	\$138.780.498
<b>TOTAL</b>	<b>\$181.086.958</b>	<b>\$203.928.476</b>	<b>\$229.523.581</b>	<b>\$257.416.143</b>	<b>\$273.270.154</b>

**5.2.3. Costo y gasto total unitario.** El costo unitario para la producción de zapatos corresponde al desglose de los costos totales calculados previamente. El costo de los materiales directos del producto fue calculado y especificado en el siguiente cuadro el costo de mano de obra fue planteado en forma equilibrada para el producto.

**Cuadro 89. Costos variables unitarios**

MATERIALES	Unidades	Precio Unidad	Cantidad por Par	Costo por Par
<b>Materiales directos</b>				
Corte de Cuero	Mts	\$3.400	2	\$6.800
Forros badana	Mts	\$1.600	2	\$3.200
Contra fuerte	Mts	\$250	2	\$500
Plantilla	Unidad	\$900	2	\$1.800
Puntera Pinpon	Unidad	\$200	2	\$400
Tacones	Unidad	\$825	2	\$1.650
Cortes para forrar los tacones	Mts	\$1.300	2	\$2.600
Suelas	Unidad	\$900	2	\$1.800

Cuadro 89 (Continuación)

<b>MATERIALES</b>	<b>Unidades</b>	<b>Precio Unidad</b>	<b>Cantidad por Par</b>	<b>Costo por Par</b>
Espuma	Unidad	\$50,	2	\$100
<b>Insumos</b>				
Galón Pegante Urano Platino	Galón	\$58,78	1	\$58,78
Galón de 5 de Caucho	Galón	\$15,37	1	\$15,37
Cono Hilo	Cono	\$6,65	1	\$6,65
Cono Hiladillo	Cono	\$4,61	1	\$4,61
Caja de Puntillas de 16	Caja	\$3,17	1	\$3,17
1 Libra de Tachuelas de 2	Libra	\$4,41	1	\$4,41
Varsol Litro	Litro	\$1,36	1	\$1,36
Pinturas para resane	Unidad	\$1,58	1	\$1,58
Lija 36, metros	Unidad	\$1,54	1	\$1,54
Bolsa ecológica marcada con el logo	Unidad	\$49,74	1	\$49,74
Bolsas plásticas	Unidad	\$20,00	1	\$20,00
Cajas de cartón	Unidad	\$250,00	1	\$250,00
<b>TOTAL MATERIAS PRIMAS E INSUMOS POR PRODUCTO</b>				<b>\$19.267</b>
<b>MANO DE OBRA VARIABLE</b>				<b>\$20.974</b>
<b>TOTAL COSTOS VARIABLES</b>				<b>\$ 40.241</b>

### 5.3. PRECIO DE VENTA

El precio se fija con base en el mercado actual y tiene un margen de contribución (ver cuadro 91). Se define como estrategia de penetración de mercados ingresar con un precio bajo inicialmente e ir subiendo de forma sistemática.

Para presupuestar las ventas se debe establecer el precio de venta fijo para el producto, por lo tanto, se deberá realizar el cálculo de acuerdo a la siguiente fórmula matemática:

$$\text{Precio de venta} = \frac{\text{Costo Unitario}}{1 - \% \text{ Utilidad}}$$

De acuerdo con esto el precio de venta proyectado para el producto será el estipulado en el cuadro 90.

$$\text{Precio de venta} = \frac{72.239}{1 - 0,037}$$

$$\text{Precio de venta} = 75.014$$

**Cuadro 90. Precio de venta**

	AÑO 1
<b>PRECIO DE VENTA</b>	UTILIDAD DESEADA = 3.7%
COSTO VARIABLE UNITARIO	\$40.241
COSTO FIJO UNITARIO	\$31.998
COSTO UNITARIO TOTAL	\$72.239
<b>PRECIO DE VENTA</b>	<b>\$75.014</b>

**5.3.1 Determinación del Margen de Contribución.** El margen de contribución es la diferencia entre el precio de venta y el costo variable de lo vendido, y queda

disponible para cubrir los costos y gastos fijos y producir una utilidad. (Véase cuadro 91).

#### **Cuadro 91. Margen de contribución**

Precio de Venta Referencia	Costo Variable Unitario	Margen de contribución
\$75.000	\$40.241	\$34.759
Total Margen		46,3%

### **5.4 PROYECCIÓN FINANCIERAS**

De acuerdo con los cálculos efectuados, se presentan proyecciones financieras correspondientes a ingresos y egresos para los primeros cinco años de funcionamiento de **Longoria´s Shoes**.

**5.4.1 Ingresos.** Acorde al programa de producción, se efectúan las estimaciones de ingresos para el período de vida previsto.

Para la proyección de los ingresos se tiene en cuenta el número de productos a producir, para los primeros cinco años de vida útil del proyecto, multiplicados por el precio de venta que permanece constante.

## Cuadro 92. Producción anual

Proyección de Producción						
PRESENTACIÓN		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Zapatillas para dama		4.500	4.838	5.184	5.529	5.529
<b>TOTALES</b>		<b>4.500</b>	<b>4.838</b>	<b>5.184</b>	<b>5.529</b>	<b>5.529</b>

La proyección de los ingresos se hace con base en la capacidad de producción por año, ajustada a la inflación determinada del 6% anual.

## Cuadro 93. Ingresos proyectados

AÑOS	Precio Unitario	Cantidad	VALOR
Año 1	\$75.000	4.500	\$337.500.000
Año 2	\$79.500	4.838	\$384.621.000
Año 3	\$84.270	5.184	\$436.855.680
Año 4	\$89.326	5.529	\$493.884.560
Año 5	\$94.686	5.229	\$495.111.902

## 5.4.2 Egresos

### Cuadro 94. Egresos proyectados

Gastos Admón. y Ventas	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Sueldos	\$81.333.252	\$86.213.247	\$92.751.216	\$99.763.373	\$107.283.085
Honorarios	\$5.400.000	\$5.724.000	\$6.067.440	\$6.431.486	\$6.817.376
Publicidad de operación	\$3.623.000	\$3.840.380	\$4.070.803	\$4.315.051	\$4.573.954
Otros (Aseo, papelería, seguros, etc)	\$1.408.236	\$1.492.730	\$1.582.294	\$1.677.232	\$1.777.866
Depreciación	\$2.149.740	\$2.149.740	\$2.149.740	\$2.149.740	\$2.149.740

Cuadro 94 (Continuación)

<b>Gastos Admón. y Ventas</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Amortizaciones	\$1.412.583	\$1.412.583	\$1.412.583	\$1.412.583	\$1.412.583
Intereses	\$4.770.222	\$4.014.907	\$3.116.366	\$2.047.440	\$775.819
<b>Total</b>	<b>\$100.097.033</b>	<b>\$104.847.587</b>	<b>\$111.150.442</b>	<b>\$117.796.905</b>	<b>\$124.790.422</b>
<b>Costos Fijos</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Arriendos	\$37.200.000	\$39.432.000	\$41.797.920	\$44.305.795	\$46.964.143
<b>Servicios Públicos</b>					
Agua	\$1.200.000	\$1.272.000	\$1.348.320	\$1.429.219	\$1.514.972
Gas	\$960.000	\$1.017.600	\$1.078.656	\$1.143.375	\$1.211.978
Luz	\$2.640.000	\$2.798.400	\$2.966.304	\$3.144.282	\$3.332.939
Teléfono y Tv	\$1.260.000	\$1.335.600	\$1.415.736	\$1.500.680	\$1.590.721
Total Serv. Públicos	<b>\$6.060.000</b>	<b>\$6.423.600</b>	<b>\$6.809.016</b>	<b>\$7.217.557</b>	<b>\$7.650.610</b>
Mantenimiento y Reparaciones	\$408.000	\$432.480	\$458.429	\$485.935	\$515.091
Otros	\$225.599	\$239.135	\$253.483	\$268.692	\$284.814
<b>TOTAL</b>	<b>\$43.893.599</b>	<b>\$46.527.215</b>	<b>\$49.318.848</b>	<b>\$52.277.979</b>	<b>\$55.414.657</b>
<b>TOTAL COSTOS FIJOS</b>	<b>\$143.990.632</b>	<b>\$151.374.802</b>	<b>\$160.469.290</b>	<b>\$170.074.884</b>	<b>\$180.205.080</b>
<b>Costos Variables</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Insumos	\$86.702.445	\$98.807.648	\$112.226.535	\$126.877.034	\$134.489.656
Mano de Obra	\$94.384.513	\$105.120.829	\$117.297.046	\$130.539.109	\$138.780.498
Total C. Variable	<b>\$181.086.958</b>	<b>\$203.928.476</b>	<b>\$229.523.581</b>	<b>\$257.416.143</b>	<b>\$273.270.154</b>
<b>Costos Totales</b>	<b>\$325.077.590</b>	<b>\$355.303.279</b>	<b>\$389.992.870</b>	<b>\$427.491.027</b>	<b>\$453.475.234</b>

### 5.4.3 Gastos financieros proyectados

Cuadro 95. Gastos financieros proyectados

<b>Concepto</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Interés	\$4.770.222	\$4.014.907	\$3.116.366	\$2.047.440	\$775.819
<b>Total</b>	<b>\$4.770.222</b>	<b>\$4.014.907</b>	<b>\$3.116.366</b>	<b>\$2.047.440</b>	<b>\$775.819</b>

## **5.5 ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS A 5 AÑOS**

**5.5.1 Estados de resultados proyectados a 5 años.** El estado de ganancias y pérdidas permite ver la utilidad obtenida por la empresa durante los cinco años proyectados. El estado de resultados sirve de base para la elaboración del balance general y para el cálculo de las razones financieras de rentabilidad.

### Cuadro 96. Estado de resultados proyectado

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIA PROYECTADO					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
= Ingresos Operacionales					
+Venta	\$337.500.000	\$384.621.000	\$436.855.680	\$493.884.560	\$495.111.902
(-) Costos de Producción	\$185.824.533	\$208.821.322	\$234.581.012	\$262.648.036	\$278.686.976
= Utilidad Bruta	\$151.675.467	\$175.799.678	\$202.274.668	\$231.236.524	\$216.424.926
(-) Gasto de Admón. y Ventas	\$133.070.252	\$141.054.467	\$150.882.909	\$161.382.968	\$172.599.856
= Utilidad Operacional	\$18.605.215	\$34.745.211	\$51.391.759	\$69.853.556	\$43.825.070
(-) Intereses	\$4.770.222	\$4.014.907	\$3.116.366	\$2.047.440	\$775.819
= Utilidad Ante Impuestos	\$13.834.993	\$30.730.304	\$48.275.393	\$67.806.116	\$43.049.251
(-) Provisión para impuestos (33%)	\$4.565.548	\$10.141.000	\$15.930.880	\$22.376.018	\$14.206.253
= Utilidad Liquida	\$9.269.445	\$20.589.304	\$32.344.513	\$45.430.098	\$28.842.998
(-) Reserva Legal (10%)	\$926.945	\$2.058.930	\$3.234.451	\$4.543.010	\$2.884.300
= Utilidad Neta	<b>\$8.342.501</b>	<b>\$18.530.373</b>	<b>\$29.110.062</b>	<b>\$40.887.088</b>	<b>\$25.958.698</b>
margen bruto	45%	46%	46%	47%	44%
margen operacional	6%	9%	12%	14%	9%
margen neto	2%	5%	7%	8%	5%

**5.5.2 Flujo de Caja Proyectado.** Es la herramienta que presenta las entradas y salidas de efectivo en un período de tiempo determinado, sirve como referencia para la elaboración del balance general proyectado y es utilizado para el cálculo de las variables de evaluación financiera como el VPN y TIR.

**Cuadro 97. Flujo de caja proyectado**

FLUJO DE CAJA PROYECTADO						
ENTRADAS	INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Disponible		-	\$38.576.083	\$62.152.051	\$96.799.113	\$144.118.093
Recursos Propios	\$25.231.834	\$25.231.834	-	-	-	-
Préstamo Bancario	\$29.042.430	\$29.042.430	-	-	-	-
Ingresos por Ventas		\$337.500.000	\$384.621.000	\$436.855.680	\$493.884.560	\$495.111.902
Recaudo Cartera						
<b>TOTAL ENTRADAS (A)</b>	<b>\$54.274.264</b>	<b>\$391.774.264</b>	<b>\$423.197.083</b>	<b>\$499.007.731</b>	<b>\$590.683.673</b>	<b>\$639.229.995</b>
SALIDAS						
Inversiones y Constitución	\$27.699.700	\$27.699.700	-	-	-	-
Insumos		\$86.702.445	\$98.807.648	\$112.226.535	\$126.877.034	\$134.489.656
Mano de Obra		\$94.384.513	\$105.120.829	\$117.297.046	\$130.539.109	\$138.780.498
Servicios Públicos		\$6.060.000	\$6.423.600	\$6.809.016	\$7.217.557	\$7.650.610
Arrendamientos		\$37.200.000	\$39.432.000	\$41.797.920	\$44.305.795	\$46.964.143
Mantenimiento y Reparaciones		\$408.000	\$432.480	\$458.429	\$485.935	\$515.091

<b>Publicidad</b>		\$3.623.000	\$3.840.380	\$4.070.803	\$4.315.051	\$4.573.954
<b>Honorarios</b>		\$5.400.000	\$5.724.000	\$6.067.440	\$6.431.486	\$6.817.376
<b>Sueldos</b>		\$81.333.252	\$86.213.247	\$92.751.216	\$99.763.373	\$107.283.085
<b>Otros</b>		\$1.633.834	\$1.731.864	\$1.835.776	\$1.945.922	\$2.062.678
<b>Intereses Pagados</b>		\$4.770.222	\$4.014.907	\$3.116.366	\$2.047.440	\$775.819
<b>Impuestos</b>		0	\$4.565.548	\$10.141.000	\$15.930.880	\$22.376.018
<b>Pago Capital-Crédito</b>		\$3.983.215	\$4.738.530	\$5.637.071	\$6.705.997	\$7.977.618
<b>TOTAL SALIDAS (B)</b>	<b>\$27.699.700</b>	<b>\$353.198.181</b>	<b>\$361.045.032</b>	<b>\$402.208.618</b>	<b>\$446.565.579</b>	<b>\$480.266.546</b>
<b>DISPONIBLE FIN AÑO (A-B) (Capital de trabajo)</b>	<b>\$26.574.564</b>	<b>\$38.576.083</b>	<b>\$62.152.051</b>	<b>\$96.799.113</b>	<b>\$144.118.093</b>	<b>\$158.963.449</b>

**Cuadro 98. Flujo de tesorería**

<b>ENTRADAS</b>	<b>INICIAL</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Disponible		-	-	-	-	-
Recursos Propios	\$25.231.834		-	-	-	-
Préstamo Bancario	\$29.042.430		-	-	-	-
Ingresos por Ventas		\$337.500.000	\$384.621.000	\$436.855.680	\$493.884.560	\$495.111.902
Recaudo Cartera						
<b>TOTAL ENTRADAS (A)</b>	<b>\$54.274.264</b>	<b>\$337.500.000</b>	<b>\$384.621.000</b>	<b>\$436.855.680</b>	<b>\$493.884.560</b>	<b>\$495.111.902</b>
<b>SALIDAS</b>						
Inversiones y Constitución	\$27.699.700		-	-	-	-
Insumos		\$86.702.445	\$98.807.648	\$112.226.535	\$126.877.034	\$134.489.656
Mano de Obra		\$94.384.513	\$105.120.829	\$117.297.046	\$130.539.109	\$138.780.498
Servicios Públicos		\$6.060.000	\$6.423.600	\$6.809.016	\$7.217.557	\$7.650.610
Arrendamientos		\$37.200.000	\$39.432.000	\$41.797.920	\$44.305.795	\$46.964.143
Mantenimiento y Reparaciones		\$408.000	\$432.480	\$458.429	\$485.935	\$515.091
Publicidad		\$3.623.000	\$3.840.380	\$4.070.803	\$4.315.051	\$4.573.954
Honorarios		\$5.400.000	\$5.724.000	\$6.067.440	\$6.431.486	\$6.817.376
Sueldos		\$81.333.252	\$86.213.247	\$92.751.216	\$99.763.373	\$107.283.085
Otros		\$1.633.834	\$1.731.864	\$1.835.776	\$1.945.922	\$2.062.678
Intereses Pagados		\$4.770.222	\$4.014.907	\$3.116.366	\$2.047.440	\$775.819
Impuestos		-	\$4.565.548	\$10.141.000	\$15.930.880	\$22.376.018
Pago Capital-Crédito		\$3.983.215	\$4.738.530	\$5.637.071	\$6.705.997	\$7.977.618
<b>TOTAL SALIDAS (B)</b>	<b>\$27.699.700</b>	<b>\$325.498.481</b>	<b>\$361.045.032</b>	<b>\$402.208.618</b>	<b>\$446.565.579</b>	<b>\$480.266.546</b>
<b>DISPONIBLE FIN AÑO (A-B) (Capital de trabajo)</b>	<b>\$26.574.564</b>	<b>\$12.001.519</b>	<b>\$23.575.968</b>	<b>\$34.647.062</b>	<b>\$47.318.981</b>	<b>\$14.845.356</b>
		\$25.847.062	\$150.348.581	\$265.006.549	\$402.963.861	\$566.856.903
	<b>\$26.574.564</b>	<b>\$37.848.581</b>	<b>\$173.924.549</b>	<b>\$299.653.611</b>	<b>\$450.282.842</b>	<b>\$581.702.259</b>

**Cuadro 99. Balance General Proyectado**

BALANCE GENERAL PROYECTADO						
DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>ACTIVOS</b>						
Caja	\$54.274.264	\$38.576.083	\$62.152.051	\$96.799.113	\$144.118.093	\$158.963.449
Cuentas por Cobrar						
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$54.274.264</b>	<b>\$38.576.083</b>	<b>\$62.152.051</b>	<b>\$96.799.113</b>	<b>\$144.118.093</b>	<b>\$158.963.449</b>
<b>Activos Fijos</b>						
Maquinaria y Equipo		\$10.748.700	\$10.748.700	\$10.748.700	\$10.748.700	\$10.748.700
Depreciación Acumulada		\$2.149.740	\$4.299.480	\$6.449.220	\$8.598.960	\$10.748.700
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>		<b>\$8.598.960</b>	<b>\$6.449.220</b>	<b>\$4.299.480</b>	<b>\$2.149.740</b>	<b>0</b>
<b>Otros Activos</b>						
Inversiones Diferidas		\$18.363.583	\$18.363.583	\$18.363.583	\$18.363.583	\$18.363.583
Amortizaciones de Diferidos		\$1.412.583	\$1.412.583	\$1.412.583	\$1.412.583	\$1.412.583
<b>TOTAL OTROS ACTIVOS</b>		<b>\$16.951.000</b>	<b>\$16.951.000</b>	<b>\$16.951.000</b>	<b>\$16.951.000</b>	<b>\$16.951.000</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$54.274.264</b>	<b>\$64.126.043</b>	<b>\$85.552.271</b>	<b>\$118.049.593</b>	<b>\$163.218.833</b>	<b>\$175.914.449</b>
<b>PASIVOS</b>						
<b>PASIVO CORRIENTE</b>						
Cuentas por Pagar Proveedores						
Obligaciones Laborales						
Obligaciones Bancarias	\$29.042.430	\$25.059.216	\$20.320.688	\$14.683.617	\$7.977.622	0
Impuestos por Pagar		\$4.565.548	\$10.141.000	\$15.930.880	\$22.376.018	\$14.206.258
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$29.042.430</b>	<b>\$29.624.764</b>	<b>\$30.461.688</b>	<b>\$30.614.497</b>	<b>\$30.353.640</b>	<b>\$14.206.258</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital Social	\$25.231.834	\$25.231.834	\$25.231.834	\$25.231.834	\$25.231.834	\$25.231.834
Reserva Legal		\$926.945	\$2.985.875	\$6.220.326	\$10.763.335	\$13.647.636
Utilidades del Ejercicio		\$8.342.501	\$18.530.373	\$29.110.062	\$40.887.088	\$25.958.698
Utilidades acumuladas			\$8.342.501	\$26.872.874	\$55.982.936	\$96.870.024
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$25.231.834</b>	<b>\$34.501.279</b>	<b>\$55.090.583</b>	<b>\$87.435.096</b>	<b>\$132.865.193</b>	<b>\$161.708.192</b>
<b>TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO</b>	<b>\$54.274.264</b>	<b>\$64.126.043</b>	<b>\$85.552.271</b>	<b>\$118.049.593</b>	<b>\$163.218.833</b>	<b>\$175.914.449</b>
PRUEBA	0	0	0	0	0	0

**5.5.3 Balance General.** A través de este estado financiero se puede determinar el comportamiento de los activos, los pasivos y el fortalecimiento patrimonial, de acuerdo al manejo que se le pueda ofrecer a la empresa. Para interpretar concretamente un balance, es preciso conocer los diferentes conceptos que lo componen y las cuentas que se afectan. La empresa presenta un comportamiento sólido, lento en crecimiento, pero su tendencia es positiva y cada vez con menor índice de pasivos, y mayor índice de patrimonio. (Véase cuadro 99)

## **5.6 ANALISIS DE RESULTADOS DEL ESTUDIO FINANCIERO**

- **Inversión baja.** La inversión total calculada para poner en marcha la empresa, es realmente baja. Considerando que 53,5% de esta, va ser solventada con un crédito bancario y solo el 46,5% deben aportar su socia, lo que corresponden a un poco más de \$25.000.000 entre ellos. Lo que representa una económica oportunidad de emprendimiento y aporte a la sociedad en general, generando nuevos empleos y contribuyendo formalmente con los correspondientes impuestos.
- **Mano de obra.** Otra gran ventaja de poner en marcha el proyecto es la gran oferta de mano de obra calificada que hay en la ciudad, lo que a su vez induce a los bajos costos. Además, el desarrollo de la actividad por muchos años ha dotado a los trabajadores del sector con las mejores técnicas.
- **Inflación.** Establecer la proyección de la empresa, con base en el promedio inflacionario, en este momento es lo más acertado ya que su comportamiento ha sido irregular e inesperado, durante los últimos años. De esta manera fácilmente se puede sobrellevar cualquier cambio significativo en la economía nacional.
- **Financiación.** La financiación de la inversión superior al 50% representa un gran indicador para la atracción de futuros inversionistas ya que minimiza el

riesgo del capital y evita descapitalizar la empresa a la hora de repartir utilidades.

- **Precio.** El precio del producto con relación a sus costos es relativamente bajo, la intención es tratar de incursionar con precios bajos respecto al mercado para tener mayor acogida.
- **Resultados.** Antes de realizar la evaluación financiera del proyecto, se puede establecer a simple vista, que el ejercicio generará grandes expectativas de rentabilidad y solidez.

## 6. EVALUACIÓN DEL PROYECTO

### 6.1 EVALUACIÓN SOCIAL Y ASPECTOS CLAVES DE LAS RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

El impacto que genera este proyecto en la sociedad es positivo, pues su puesta en marcha generará 5 empleos directos con los que contará con prestaciones sociales y 6 indirectos a los que se les cancelará por destajo y por honorarios como los operarios y el contador. De esta manera se estará contribuyendo con la disminución de desempleo en la región y a fortalecer relaciones comerciales con los proveedores que a su vez ayudarán al crecimiento económico del sector en el departamento.

Al segmento de mercado al que se piensa impactar, le será de beneficio el hecho de encontrar un lugar donde se concentren en las necesidades específicas sobre su calzado, y cubran cada una de ellas ocasionando así satisfacción y placer.

En cuanto al personal que está involucrado en el desarrollo de la actividad económica de la empresa, se le capacitará de manera constante con el fin que puedan mejorar su calidad de vida y la de los suyos. Apoya económicamente a aquellos trabajadores que deseen estudiar carreras afines con la actividad de la empresa.

Finalmente, **Longoria's shoes** se preocupa por la salud ocupacional de sus empleados por lo que implementará dentro de su programa las pausas activas y adecuación de los puestos de trabajo para evitar futuros enfermedades laborales que ocasione la deserción laboral por incapacidad total y permanente.

## 6.2 EVALUACIÓN AMBIENTAL

Esta actividad genera muchos desperdicios especialmente en cortes, además alto nivel de ruido con la maquina pulidora. Para evitar aumento de residuos es importante racionalizar el consumo de materias primas y facilitar el reciclaje de residuos generados, la compra de material en cantidad ajustada y recipientes adecuados evita la generación de material sobrante que se convertirá en residuos. Los ruidos y vibraciones se evitan instalando amortiguadores en los elementos de soporte de la maquina o mediante aislamiento de determinadas partes del equipo.

**Longoria's shoes** se compromete con su recurso humano a capacitarlo para crear en ellos una conciencia de consumo controlado, aprovechando de manera óptima los recursos, aprender a reciclar y a crear planes estratégicos de manejo ambiental que permitan avanzar en el desarrollo integro de políticas ambientales y de sostenibilidad que definan los marcos básicos de intervención, que determinen los efectos ambientales finales en el entorno y su sostenibilidad a mediano y largo plazo.

El Plan de Manejo Ambiental consiste en la elaboración sistemática y estructurada de una serie de medidas que tiendan a controlar los impactos adversos mitigar, restaurar y/o compensar los impactos ambientales negativos producidos por la implementación de un proyecto en su entorno. Así también, se contempla la elaboración de una estrategia ambiental que incluye medidas de prevención de riesgos ambientales y control de accidentes.

**6.2.1 Matriz de evaluación de impactos.** El impacto ambiental que ocasionará el local de la empresa en la ciudad, será el siguiente.

**Cuadro 100. Matriz de impacto ambiental**

ACTIVIDAD		VALORACIÓN			AIRE			AGUA			TIERRA			BIOTA		
		G	M	L	G	M	L	G	M	L	G	M	L			
ADMINISTRATIVAS	Uso computador															
	Uso teléfono															
	Impresión de documentos															
	Proceso de contabilidad															
	Proceso de facturación															
	Compras															
	Aseo															
VENTAS	Publicidad															
	Promoción															
	Inscripción															
	Atención al cliente															
	Brigadas de Salud															
	Implementación de Reciclaje															
OPERATIVAS	Desechos orgánicos															
	Desechos inorgánicos															
	Tratamiento de los desechos															
	Tratamiento primario de aguas residuales															
	Aguas residuales baterías de baño															
	GRAVE															
	MODERADO															
	LEVE															

La empresa hará, como ya es sabido, presencia física en dos escenarios, para su debido funcionamiento. Uno tiene que ver netamente con la actividad comercial, el cual es un local en cabecera y el otro corresponde a la planta de producción que estará ubicado en el barrio la joya. Aunque corresponden a actividades diferentes, el impacto ambiental causado por cada una de ellas, es considerado incipiente por el fácil control y mitigación del mismo y que adicionalmente corresponden a actividades que formalmente tiene cabida en los respectivos sectores geográficos donde estarán ubicadas.

Para el análisis de la matriz de impacto ambiental se considera solo el local comercial, ya que la planta de producción posee un programa de calidad que involucra el manejo y disposición final de los residuos que junto con el ruido son los factores más representativos. En cuanto al ruido, aunque no se sobrepasan los niveles máximos permitidos se mitigará con aisladores de sonido y sistemas de amortiguación para las máquinas que lo requieran.

La actividad comercial corresponde a una de las que, en forma directa, impacta en menor escala el medio ambiente, no obstante, dependiendo de su tamaño y consumo, puede ser representativo. Para el caso del local comercial que se requiere para la empresa, este realmente no afecta en forma significativa el medio ambiente, pues su entorno está adecuado para el desarrollo normal y formal de la misma.

Los elementos que pueden afectarse en forma grave como se muestra en la matriz, son el agua y la biota. El agua que se afecta, por el normal funcionamiento del local en ejercicio y que son los desechos orgánicos depositados a la vertiente de aguas residuales y la biota que se afecta por el consumo normal de recursos naturales como son la energía eléctrica, el agua potable y los insumos de papelería.

El impacto ambiental causado realmente es mínimo y se encuentra dentro de los parámetros permitidos legalmente. Además, los locales se encuentran ubicados en zonas adecuadas, donde es común encontrar, plantas de mayor envergadura debidamente formalizadas.

### **6.2.2 Plan de manejo ambiental**

- Verificar el desarrollo de las actividades de sensibilización, tanto al interior del personal como de la comunidad directamente involucrada con la fábrica, hacia los aspectos de tipo ambiental.
- Identificar problemas ambientales no considerados inicialmente, y dar trámite a la instancia apropiada para que ésta proponga e implemente soluciones pertinentes.
- Ejecución precisa de las acciones y medidas de mitigación planteadas, en el momento oportuno, para evitar la generación de efectos en cadena.

## 6.3 EVALUACIÓN FINANCIERA

En la mayoría de organizaciones o empresas de tipo privado, las decisiones financieras tienen un objetivo claro, "la maximización del patrimonio" por medio de las utilidades.

Para evaluar la viabilidad del proyecto de inversión los indicadores más utilizados son: Valor presente neto, tasa interna de retorno, coeficiente beneficio costo, y periodo de recuperación.

Estos indicadores de evaluación permiten dar una medida, más o menos ajustada, de la rentabilidad que proporcionará el proyecto de inversión, antes de iniciarlo. También permiten compararlo con otros proyectos similares, y, en su caso, realizar los cambios en el proyecto que se consideren oportunos para hacerlo más rentable.

**6.3.1 Valor presente neto.** Es el valor monetario que resulta de restar la suma de los flujos descontados en el presente a la inversión inicial.

El VPN consiste en tomar los valores de cada alternativa en el punto cero; es decir se calculan los valores presentes netos con base en la tasa mínima aceptable de rendimiento (TMAR) o tasa de interés de oportunidad, que no es más que la tasa atractiva para la socia del proyecto.

**6.3.1.1 Tasa de rendimiento.** Es aquella que sirve para medir las utilidades financieras de una inversión.

**6.3.2 Tasa mínima de rendimiento.** Es aquella como marco de referencia para hacer una inversión; por debajo de esta tasa no se deben hacer inversiones. También se denomina tasa de oportunidad y corresponde a la mejor tasa formal que ofrece el mercado con un riesgo mínimo.

La tasa de oportunidad a tener en cuenta está otorgada por algunas entidades financieras como Banco de Occidente y Financiera Comultrasan, en colocación de CDTs y oscila en un 8% efectivo anual.<sup>17</sup>

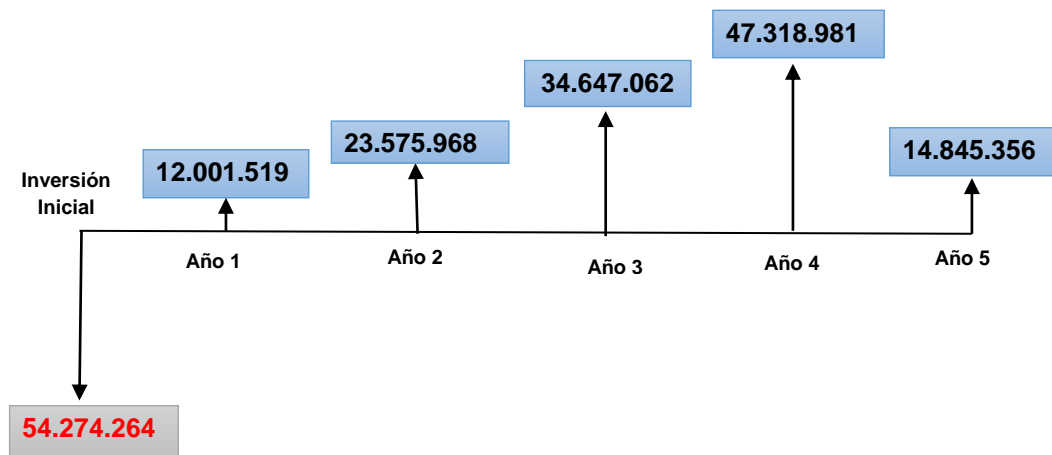
---

<sup>17</sup> FINANCIERA comultrasan. Portafolio. Tasas y tarifas.[ En línea].[Citado: 10 Octubre 2016]. Disponible en internet:<  
<https://www.financieracomultrasan.com.co/es/tasas-y-tarifas>>

**Cuadro 101. Valor presente neto**

Periodo	Inversión	Flujos Netos	Factor VPN	VPN (0)	VPN Acumulado
Año		Sin Actualizar	$(1+i)^n$		
0	-54.274.264		1,0000		-54.274.264
1		12.001.519	1,0800	11.112.517	-43.161.747
2		23.575.968	1,1664	20.212.592	-22.949.154
3		34.647.062	1,2597	27.503.955	4.554.801
4		47.318.981	1,3605	34.780.862	39.335.663
5		14.845.356	1,4693	10.103.500	49.439.163

**Figura 19. Flujo de caja**



**Cuadro 102. Tasa interna de retorno TIR**

VPN	103.713.428
TIO	8,00%
TIR	34,28%
<b>Diagnostico</b>	<b>RENTABLE</b>
<b>DATOS</b>	<b>VALOR</b>
INVERSIÓN	-54.274.264

AÑO 1	12.001.519
AÑO 2	23.575.968
AÑO 3	34.647.062
AÑO 4	47.318.981
AÑO 5	14.845.356
<b>TIR</b>	<b>34,28%</b>

El valor presente neto es \$ 103.713.428 al ser superior a cero (0), se concluye que el proyecto es rentable y conveniente para su futura puesta en marcha. Valor relativamente alto si se tiene en cuenta que los excedentes netos no se distribuyen y se van reinvierten en el desarrollo mismo del proyecto, año tras año.

**6.3.3 Tasa Interna de Retorno.** Es la tasa de descuento por la cual el VPN es igual a cero; es decir que es la tasa que iguala la suma de los flujos a la inversión inicial.

La TIR para esta proyección es del 34,28%, lo que significaría que por cada peso que se invierte en el proyecto está retribuyendo \$0,34

**6.3.4 Periodo de recuperación.** También denominado *payback*, *paycash*, *payout* o *payoff*, indica el tiempo que la empresa tardará en recuperar la inversión de \$54.274.264 sumando los flujos de caja positivos incorporando una tasa del 8,00%.

### Cuadro 103. Periodo de recuperación

Periodo	Tiempo	Flujos Netos	Saldo
0			-54.274.264
1	Año 1	12.001.519	-42.272.745
2	Año 2	23.575.968	-18.696.777
3	Año 3	34.647.062	15.950.285
4	Año 4	47.318.981	63.269.265
5	Año 5	14.845.356	78.114.621

La inversión puede ser recuperada durante el tercer año de ejercicio, dejando un saldo al final del mismo de \$15.950.285

**6.3.5 Análisis de las razones financieras.** Los datos están relacionados con la evaluación financiera de la empresa en un fin de periodo contable y se tomarán directamente del Balance General. Existen cuatro tipos básicos de razones financieras que son:

- Bloque de Liquidez
- Bloque de endeudamiento
- Bloque de actividad
- Bloque de rentabilidad

**6.3.6 Bloque de liquidez.** Mide la capacidad de la empresa para cumplir con las obligaciones (pagos) a corto plazo.

**Cuadro 104. Indicadores Financieros**

INDICADORES FINANCIEROS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
LIQUIDEZ					
RAZÓN CORRIENTE	1,30	2,04	3,16	4,75	11,19
CAPITAL NETO DE TRABAJO	8.951.319	31.690.362	66.184.615	113.764.453	144.757.197

- **Razón de liquidez**

$$Razon\ de\ liquidez = \frac{Actvo\ Corriente}{Pasivo\ Corriente}$$

El indicador razón de liquidez, muestra las disponibilidades de recursos de la empresa, a corto plazo para atender los compromisos o deudas en un tiempo menor a un año.

**Análisis.** Se aprecia en el resultado de este indicador que por cada peso (\$1) que adeudará la empresa en el corto plazo, en el año 1 tendrá capacidad de pago de \$1,28 es decir que tendrá liquidez para atender los compromisos.

- **Capital de trabajo**

Capital de trabajo= Activo corriente - Pasivo Corriente

Capital de Trabajo	Activo C. - Pasivo C.	38.576.083	8.951.319
		29.624.763	

**Análisis.** La empresa, cancelará la totalidad de su deuda en el año tres y le quedará un capital de trabajo de \$15.950.825, lo anterior representará operar sin deudas para los años siguientes al tercero y podrá realizar nuevas inversiones financieras y operativas.

- **Prueba ácida**

$$Prueba\ Acida = \frac{Activo\ corriente - Inventario}{Pasivo\ Corriente}$$

**Análisis:** debido a que la empresa, no manejará inventarios ociosos, el valor de los inventarios es \$0. ya que la materia prima se adquirirá con stock mínimos según el número de pedidos de los clientes; por lo tanto, la fórmula dará como resultado 1.3 de activo circulante igual que el de la razón de liquidez.

**6.3.7 Bloque de endeudamiento.** Miden el grado en el que la empresa se ha financiado por medio de la deuda

**Cuadro 105. Medidas de factor financiero**

<b>Endeudamiento</b>	<u>Pasivo Total</u>	29.624.764	<b>46,2%</b>
	Activo total	64.126.043	
<b>Solvencia</b>	<u>Patrimonio</u>	<u>34.501.279</u>	<b>53,8%</b>
	Activo total	64.126.043	
<b>Potencial Utilidad</b>	<u>Utilidad Neta</u>	<u>8.342.501</u>	<b>13,0%</b>
	<u>Activo total</u>	64.126.043	
<b>Retorno Inversión</b>	<u>Utilidad Neta</u>	<u>8.342.501</u>	<b>15,4%</b>
	Capital Contable	54.274.264	
<b>Capital de Trabajo</b>	<b>Activo C. - Pasivo C.</b>	38.576.083	<b>8.951.319</b>
		29.624.764	
<b>Solidez</b>	<u>Activo total</u>	<u>64.126.043</u>	<b>216%</b>
	Pasivo Total	29.624.764	

- **Tasa de deuda**

$$Tasa\ de\ deudas = \frac{Total\ Pasivo}{Total\ Activo}$$

El nivel de endeudamiento total o tasa de deuda, mostrará el nivel de participación de los acreedores (pasivo) dentro de la empresa.

**Análisis.** Lo anterior indica que por cada peso (\$1) que invertirá en activos, el 46,2% pertenecerá a los acreedores de la empresa en el primer año y el 53,8% les corresponderá a los socios de la empresa.

**6.3.7.1 Bloque de actividad.** Se denomina también de rotación y miden la eficiencia con la que la empresa utilizará los activos y la velocidad con que serán recuperados a través de las actividades operacionales.

**Cuadro 106. Bloque de actividad**

INDICADORES FINANCIEROS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
RENTABILIDAD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
MARGEN BRUTO DE UTILIDAD	0,45	0,46	0,46	0,47	0,44
MARGEN OPERACIONAL	0,06	0,09	0,12	0,14	0,09

Cuadro 106 (Continuación)

RENTABILIDAD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
MARGEN NETO DE UTILIDAD	0,02	0,05	0,07	0,08	0,05
RENTABILIDAD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
RENDIMI. DEL ACTIVO TOTAL	0,18	0,33	0,38	0,38	0,08
RENDIMIENTO PATRIMONIAL	0,37	0,6	0,59	0,52	0,22
ROTACIÓN					
DE MATERIAS PRIMAS (INV)					
CICLO DE EFECTIVO					
ACTIVO TOTAL	5,26	4,5	3,7	3,03	2,81

- Rotación de activos totales

$$\text{Rotacion de Activos Totales} = \frac{\text{Ventas Anuales}}{\text{Activos Totales}}$$

El indicador de Rotación de activos totales y rotación de activos en días expresa las veces en que el valor de los activos totales de la empresa se convertirá en ventas, y la rotación en días de los mismos, respectivamente.

$$\text{Rotacion de Activos en Dias} = \frac{360 \text{ dias}}{5,2 \text{ veces}}$$

**Análisis:** En un año los activos rotan 5,2 veces, lo que se puede traducir a días, para lo cual se dividimos 360 entre 5,2 y se tiene que los activos rotan cada 69 días.

**6.3.7.2 Bloque de rentabilidad.** La rentabilidad es el resultado neto de un gran número de políticas y decisiones, que revelan con que eficiencia se administrará la empresa.

- **Margen bruto de utilidad**

$$\text{Margen Bruto de Utilidad} = \frac{\text{Utilidad Bruta en Ventas}}{\text{Ventas Netas Totales}}$$

Muestra el porcentaje de rentabilidad que se obtiene de las ventas de la empresa., al restarle el costo de lo vendido (costo de ventas), sin descontar los gastos de administración, ventas y financieros.

**Análisis.** El indicador muestra que por cada peso (\$1) que la empresa., venda en el año 01, generará (\$0.45) de utilidad bruta.

## 6.4 PUNTO DE EQUILIBRIO

Es aquel punto o nivel de actividad en el cual los ingresos igualan a los costos y gastos totales, es decir el nivel de operación donde la utilidad es igual a 0. Dicho de otra forma, es el punto en donde se cubren exactamente todos los costos y gastos fijos.

Existen diferentes técnicas para calcular el punto de equilibrio, por lo cual, al tratarse de un solo producto, se utilizará el método de punto de equilibrio para un producto. Esta herramienta que permite examinar la relación de los costos y las utilidades con el volumen de producción determinando el mínimo de unidades a vender.

Dada la fórmula

$$PE = \frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Precio de Venta} - \text{Costo de Venta}}$$

**Cuadro 107. Punto de equilibrio del producto**

Costo Fijo Total	143.990.632
Precio de Venta	337.500.000
Costo Variable	40.241
Valor venta unitario	75.000
Costo Variable unitario	40.241
Costo fijo	143.990.632
Punto de equilibrio (unidades Año)	4.142
Punto de equilibrio (unidades prom mes)	345

El punto de equilibrio se alcanza en 4.142 unidades vendidas, lo que representa unas ventas de \$25.875.000 por mes.

## 6.5 Análisis de resultados de la evaluación del proyecto

- **Generación de empleo.** La creación de la empresa generará varios empleos directos y varios indirectos, que contribuirán al mejoramiento de las condiciones socio económicas de la ciudad, si invertir cuantías exageradas.
- **Tasa de oportunidad.** Los inversionistas durante los últimos años han tenido que aprender a apreciar las bajas tasas; ya que la relación riesgo es proporcional. Esto normalmente es natural, pero en Colombia esta condición se ha acrecentado, debido a manejos irresponsables y corruptos por parte tanto de entidades del estado como entidades privadas. Por eso en estos momentos una tasa de captación del 8% efectivo anual, ofrecida por algunas entidades financieras que han demostrado solidez y honestidad, representa la tasa más alta y segura del mercado. Luego una inversión que ofrezca una tasa superior y relativamente segura como es la del proyecto, lo hace seriamente atractivo.
- **Valor presente neto.** El objetivo del valor presente neto es proporcionar información para determinar si una inversión cumple con el objetivo básico financiero: maximizar la inversión. Esto se evidencia siendo positivo sin importar significativamente el tamaño de la misma. En el ejercicio se pudo comprobar un crecimiento positivo, luego significa un seguro aumento de riqueza.
- **Recuperación de la inversión.** Recuperar una inversión, sin importar que esta sea relativamente baja, en el tercer año de ejercicio. Como se pudo observar en la evaluación; es sin duda una expresión manifiesta de las bondades del negocio.
- **Punto de equilibrio.** Es necesario reconocer que el punto de equilibrio, dado el bajo precio de penetración, es bastante alto. Sin embargo, por la misma razón;

un leve incremento de los precios, afectaría de manera significativa la disminución del mismo, sin afectar considerablemente el mercado.

- **Razones financieras.** Todas las razones en general, como se ha detallado en el estudio auguran una buena y sólida inversión.

## 7. CONCLUSIONES

- A través de los estudios preliminares, realizados durante toda la carrera y aplicados a este proyecto, se pudo establecer la viabilidad cuantitativa y cualitativa de la idea emprendedora.
- Los resultados obtenidos en la investigación de mercados, realizada a la demanda demuestra la aceptación del proyecto en un 90% sobre el mercado objetivo, que corresponde a las mujeres entre 20 y 59 años en la ciudad de Bucaramanga, de estratos 3, 4, 5 y 6 quienes expresan el agrado por la propuesta de una empresa, que pretende personalizar el calzado con diseños modernos e imponentes para cada una de ellas.
- En cuanto a la estructura organizacional y administrativa que se plantea para la empresa, se puede afirmar que ofrece grandes beneficios, ya que están basadas en visiones modernas de administración que garantizan fidelidad, motivación y compromiso por cada uno de los que la conformen y en donde una buena y asertiva comunicación marca la diferencia para el cumplimiento de los objetivos.
- Se ha determinado que la mejor forma de constitución para la empresa de calzado es la Sociedad por Acciones simplificada (S.A.S.) de acuerdo a la ley 1258 del 5 de diciembre de 2008, ya que esta genera muchos beneficios, adicionales expuestos en la ley 1429 de 2010 o ley del emprendimiento
- La inversión requerida para la puesta en marcha de la empresa, es relativamente baja equivalente a un poco más de 54 millones de pesos, haciéndola atractiva para cualquier inversionista, dadas las bondades del proyecto y eso sin tener en cuenta su inminente crecimiento por su entorno natural y por la globalización virtual.
- En cuanto la evaluación financiera se evidencia que el proyecto es rentable y conveniente para la futura puesta en marcha dado que el valor presente neto es **\$103.713.428** valor relativamente alto si se tiene en cuenta que los excedentes

netos no se distribuyen y se van a reinvertir en el desarrollo del mismo proyecto año tras año.

- El periodo de recuperación de la inversión, se dará durante el primer año de ejercicio de la empresa, tiempo relativamente corto dada la inversión, sin embargo, esto se daría siempre y cuando se reinvirtieran los excedentes netos año tras año en el desarrollo del proyecto y no hubiese redistribución de los mismo.
- El impacto ambiental generado por la empresa, es mínimo y de fácil mitigación y control.
- Los parámetros reglamentados en el POT, permiten formalmente el montaje de la empresa tal como se ha determinado en el estudio.
- En términos generales una vez finalizadas y evaluadas una a una, todas las fases del proyecto, el coincide en concluir que esta representa una sólida y seria alternativa, para dar inicio a sus aspiraciones emprendedoras y así, ya en la puesta en marcha de la empresa, dar mayor provecho a los conocimientos adquiridos en la carrera.

## 8. RECOMENDACIONES

- Una vez puesta en marcha la empresa, se recomienda contar con una provisión de hojas de vida de personas calificadas y previamente seleccionadas, para requerir de sus servicios en caso de un eventual incremento abrupto de la demanda.
- Es importante, ya que se inicia con una unidad productiva básica, contar adicionalmente con empresas satélites que previamente estén dispuestas a prestar sus servicios como soporte, de algunos subprocesos, en caso de ser requeridos. Y que cuenten obviamente con las condiciones que garanticen la calidad exigida.
- El mercado de insumos debe ser un aliado estratégico, por lo que se deben consolidar las relaciones con los proveedores locales y nacionales.
- Dado que el crecimiento de la demanda pueda darse inesperadamente, se recomienda considerar, también posibles futuros socios o inversionistas que abastezcan las necesidades de capital requerida.
- La imagen que se desea proyectar de la empresa y sus productos, va íntimamente ligada a los factores de calidad, cumplimiento y servicio postventa, por lo que se debe velar estrictamente, por el cumplimiento permanente de los mismos.
- La empresa debe penetrar de manera imponente, presentar y mantener artículos a la vanguardia de la moda y de últimas tendencias, por lo que mercadeo y diseño deben ser dinámicos y creativos constantemente.
- Se sugiere reinvertir periódicamente las utilidades o un buen porcentaje de ellas, con el fin de fortalecer la empresa y responder sólidamente a posibles crecimientos.
- Se requiere una adecuada implementación de la cultura organizacional, a fin de obtener un excelente ambiente laboral, que transmita calidez y respeto, al igual que una óptima imagen al interior del gremio.

- Por último, se recomienda trabajar intensamente en la identificación de los factores de mayor sensibilidad e impacto del mercado, para profundizar en ellos y generar mayor satisfacción al cliente.

## BIBLIOGRAFÍA

ACTUALÍCESE Ley 1429 de 2010 [en línea] Disponible en:  
<http://actualicese.com/normatividad/2010/12/29/ley-1429-de-29-12-2010/>  
[Consultada Septiembre 8 de 2013]

ASOINDUCALS."Documento informativo" Bucaramanga: 2010

BACA URBINA, Gabriel. Evaluación de Proyectos. 5a ed. Mc Graw Hill. Pag 184.

BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ Reporte de Inflación Panorama actual y proyecciones macroeconómicas [en línea] Disponible en:  
[http://www.banrep.org/series-estadisticas/see\\_tas\\_inter\\_capt\\_sem\\_men.htm](http://www.banrep.org/series-estadisticas/see_tas_inter_capt_sem_men.htm)

BANCO DE LA REPÚBLICA. Panorama económico regional. En: boletín económico regional-Región centro oriente. (1 Diciembre 2010)

BCRO Reporte de inflación junio 2013 [en línea] Disponible en:  
<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2013/junio/reporte-de-inflacion-junio-2013.pdf>

CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA, informe empresarial 2007

CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA. [en línea] exportaciones de Santander, enero a Junio 2011

DANE Proyecciones 2006-2020 anualizadas por sexos y edad.

GERENCIE Prueba acida [en línea] Disponible en:  
<http://www.gerencie.com/prueba-acida.html>

GERENCIE quienes están exonerados del pago de los aportes parafiscales al sena y al ICBF [en línea] Disponible en: <http://www.gerencie.com/quienes-estan-exonerados-del-pago-de-los-aportes-parafiscales-al-sena-y-al-icbf.html>  
[Consultada Septiembre 8 de 2013]

SCRIBD Marco Legal de Una Empresa [en línea] Disponible en:  
<http://es.scribd.com/doc/88753578/Marco-Legal-de-Una-Empresa> [Consultada Octubre 13 de 2013]

SLIDESHARE Normas Icontec para trabajos de grado [en línea] Disponible en:  
<http://www.slideshare.net/erikagutial/normasicontecparalapresentaciondetrabajos2012wwwsanvicentede-chucuricom-1-12913731> [Consultada Septiembre 7 de 2013]

## ANEXOS

### ANEXO A. Formato de Encuesta realizada para llevar a cabo el estudio de mercados



Buenos días, somos estudiantes de VIII semestres de Gestión Empresarial de la Universidad Industrial de Santander, estamos realizando una encuesta con fines académicos para conocer la viabilidad de crear una empresa que tenga como objetivo principal ofrecer zapatos para dama.

Edad: \_\_\_\_ Estrato Social: \_\_\_\_

Por favor marque con una X la respuesta elegida.

1. De las siguientes líneas de calzado cual es la que usted compra con más frecuencia?

a. \_\_\_\_ Línea Deportiva

b. \_\_\_\_ Línea Informal

- c. \_\_\_ Línea formal
- d. \_\_\_ Industrial

2. ¿Al momento de adquirir zapatos para la oficina u ocasiones especiales, donde prefiere comprar?

- a. \_\_\_ San Francisco
- b. \_\_\_ Sanandresitos
- c. \_\_\_ Centros Comerciales
- d. \_\_\_ Fábrica – Sobremedidas
- e. \_\_\_ Extranjero

3. ¿En qué material prefiere su calzado?

- a. \_\_\_ gamuza
- b. \_\_\_ cuero
- c. \_\_\_ sintéticos
- d. \_\_\_ tela
- e. \_\_\_ Plastico

4. ¿En época del año compra sus zapatos?

- a. \_\_\_ Enero-Febrero
- b. \_\_\_ Marzo-Abril
- c. \_\_\_ Mayo-Junio
- d. \_\_\_ Julio-Agosto

- e. \_\_\_ Septiembre-Octubre
- f. \_\_\_ Noviembre-Diciembre
- g. \_\_\_ Indiferente

5. ¿Qué forma de pago utiliza normalmente?

- a. \_\_\_ Efectivo
- b. \_\_\_ Tarjeta crédito
- c. \_\_\_ Crédito
- e. \_\_\_ Financiación

6. ¿Cuántos pares de zapatos formales compra al año?

- a. \_\_\_ 2 a 4 pares
- b. \_\_\_ 5 a 7 pares
- c. \_\_\_ 8 a 10 pares
- d. \_\_\_ 10 a 12 pares

7. ¿Con que tacón se siente más a gusto?

- a. \_\_\_ plano
- b. \_\_\_ 4 ½
- c. \_\_\_ 5 ½
- d. \_\_\_ 6 ½

e. \_\_\_\_ 7½

8. ¿Cuál es el tono de su preferencia al momento de comprar zapatos?

- a. \_\_\_\_ Tonos fuertes (rojo, naranja, aguamarina, etc)
- b. \_\_\_\_ Tonos Café, Camel, Beige, dorado
- c. \_\_\_\_ Tonos negros
- d. \_\_\_\_ Tonos grises y plateados
- e. \_\_\_\_ Tonos Fosforescentes

9. ¿Al momento de comprar zapatos tiene preferencia de alguna marca?

- a. \_\_\_\_ Si
- b. \_\_\_\_ No

10. ¿Cuál es el aspecto que más influye en usted al momento de comprar un par de zapatos?

- a. \_\_\_\_ Calidad y comodidad
- b. \_\_\_\_ Exclusividad y diversidad de Diseños
- c. \_\_\_\_ Que sean económicos
- e. \_\_\_\_ Garantía

11. ¿Estaría dispuesta a comprar en calzado fino para dama en cuero en un almacén donde si no encuentra lo que busca pueda crear su estilo por computador, con la opción de medirse la horma para saber cómo quedará su zapato y con la posibilidad de realizar cambios de última hora en cuanto a los accesorios o apliques que desea ver en ellos?

a. \_\_\_ Si

b. \_\_\_ No

12. ¿En dónde le gustaría que estuviera ubicado el almacén?

a. \_\_\_ Cabecera

b. \_\_\_ Cañaveral

c. \_\_\_ Centro

d. \_\_\_ San Francisco

**MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.**

## REPORTE SECTORIAL

### I. DATOS GENERALES

Total de empresas activas: 351.701 empresas  
 Departamento Santander: 80.890 empresas  
 Ciudad Bucaramanga: 44.160 empresas

### II. ACTIVIDAD ECONÓMICA

Sector: 3: 6.054 empresas  
 Subsector: 6: 1.261 empresas

### III. EMPRESAS ACTIVAS

Número de empresas		Crecimiento	
2016	714	2015-2016*	10.19%
2015	648	2014-2015	4.18%
2014	622	2013-2014	10.28%

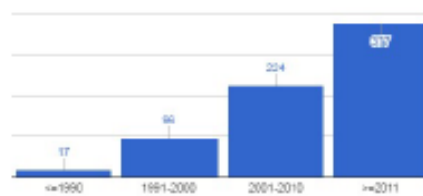
Nota(\*): Los valores corresponden a las empresas activas entre el 1 de ene. del 2015 y lunes, 26 de septiembre del 2016 frente al mismo periodo del año anterior.

### IV. NUEVAS EMPRESAS

Número de empresas		Crecimiento	
2016	72	2015-2016*	-13.25%
2015	83	2014-2015	-18.63%
2014	102	2013-2014	20%

Nota(\*): Los valores corresponden a las empresas activas entre el 1 de ene. del 2015 y lunes, 26 de septiembre del 2016 frente al mismo periodo del año anterior.

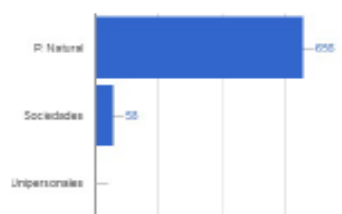
### V. EDAD EMPRESARIAL - INSCRITAS



### VI. CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS

Tipo Jurídico	<=1990	1991-2000	2001-2010	>=2011
Persona Natural	15	93	215	333
Sociedades	2	3	9	44
Empresas Unipersonales				

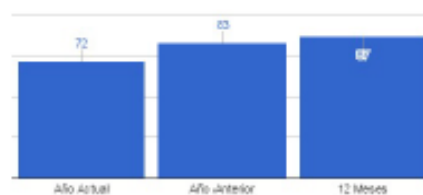
### VII. TIPO JURÍDICO Y TAMAÑO EMPRESARIAL - INSCRITAS



Nota: Rango determinado por Ley 905 de 2004.

Tipo Jurídico	Micro	Pequeña	Mediana	Grande
Persona Natural	636	20		
Sociedades	49	9		
Empresas Unipersonales				

### VIII. CONSTITUCIÓN DE EMPRESAS - NUEVAS



Tipo Jurídico	Año Actual	Año Anterior	12 Meses
Persona Natural	60	73	74
Sociedades	12	10	13
Empresas Unipersonales			

### IX. ACTIVOS

### X. CANCELACIÓN DE EMPRESAS DE LOS ÚLTIMOS 5 AÑOS

IX. ACTIVOS

X. CANCELACIÓN DE EMPRESAS DE LOS ÚLTIMOS 5 AÑOS

Valor en millones de pesos

