

**FACTIBILIDAD PARA LA APERTURA DE UNA SUCURSAL DE LA
EMPRESA INTERSOLES S.A.S DEDICADA A LA
COMERCIALIZACIÓN DE SUELAS PARA CALZADO EN LA CIUDAD
DE BUCARAMANGA**

**JADI MAGALI SANJUAN FUENTES
JESICA ALEJANDRA PORTILLO GRIMALDO**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE PROYECCIÓN REGIONAL Y EDUCACIÓN A
DISTANCIA
GESTIÓN EMPRESARIAL
BUCARAMANGA
2021**

**FACTIBILIDAD PARA LA APERTURA DE UNA SUCURSAL DE LA
EMPRESA INTERSOLES S.A.S DEDICADA A LA
COMERCIALIZACIÓN DE SUELAS PARA CALZADO EN LA CIUDAD
DE BUCARAMANGA.**

**JADI MAGALI SANJUAN FUENTES
JESICA ALEJANDRA PORTILLO GRIMALDO**

**Proyecto de grado presentado como requisito para optar al título de
Profesional en Gestión Empresarial**

**DIRECTOR
ALEJANDRO MANTILLA CACERES
Especialista en Gerencia de Proyectos**

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

2021

DEDICATORIA

Este logro lo dedico especialmente a mis padres y a mi hermano que fueron la fuente de inspiración para salir adelante. A mis compañeros y docentes que a lo largo de esta carrera realizaron un gran aporte para sacar adelante este proyecto y contribuir en la realización exitosa de este gran sueño.

Jesica Alejandra Portillo Grimaldo

Este proyecto de grado está dedicado primeramente a Dios por darme la oportunidad de alcanzar esta meta que con esfuerzo y dedicación he culminado, También a mi esposo Alexander Araque, y a mis hijos Valery y Santiago por todo su amor, comprensión, motivación y apoyo que día a día me dieron para finalizar el sueño de ser profesional.

Jadi Magali San Juan Fuentes

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, le doy gracias a Dios, por haberme dado la oportunidad de vida para culminar este proyecto tan anhelado.

A mis padres por su apoyo incondicional, motivándome en los momentos difíciles en los que sentía que no podía más.

A la universidad Industrial de Santander y al IPRED por permitirme crecer como persona y como profesional durante el transcurso de la carrera.

A mi director Alejandro Mantilla por su paciencia y tiempo dedicado para poder lograr este objetivo y por ultimo a los profesores en general por las enseñanzas que nos dieron en cada semestre.

Jesica Alejandra Portillo Grimaldo

Le doy gracias infinitas a Dios por ayudarme y sostenerme en los momentos difíciles que se presentaron durante mi carrera.

A mi familia por su apoyo y animo que me brindaron cada día para alcanzar las metas propuestas.

A la empresa INTERSOLES S.A.S. por la oportunidad que nos dio de aplicar todos los conocimientos que se adquirieron durante la carrera de Gestión Empresarial.

A la universidad Industrial de Santander y al IPRED por permitirme ser parte de una comunidad de profesionales y ser egresada de tan honorable institución.

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

A mi Director de Tesis Alejandro Mantilla, que con sus conocimientos, consejos y correcciones en su gran trayectoria hoy puedo culminar este proyecto.

Jadi Magali San Juan Fuentes

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	19
1. GENERALIDADES	21
1.1. PANORAMA DEL SECTOR	21
1.2. CONTEXTO GEOGRÁFICO	23
1.3. ASPECTOS LEGALES	25
2. ESTUDIO DE MERCADOS	28
2.1. OBJETIVOS	28
2.1.1. Objetivo General.	28
2.1.2. Específicos.	28
2.2. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO	29
2.2.1. Descripción, usos y especificaciones del producto	29
2.3. MERCADO POTENCIAL Y OBJETIVO	32
2.3.1. Mercado potencial	32
2.3.2. Mercado objetivo	33
2.4. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	33
2.4.1. La demanda	33
2.4.1.1. Descripción del problema de investigación de mercados.	33
2.4.1.2. Necesidades de información	35
2.4.1.3. Ficha Técnica	36
2.4.3. Estimación de la demanda	51
2.4.4. Proyección de la demanda.	52
2.5. OFERTA O COMPETENCIA	52
2.5.1. Necesidades de información	53

2.5.2. Análisis de la Situación actual de la competencia	53
2.6. DEMANDA POTENCIAL INSATISFECHA	56
2.7. CANALES DE COMERCIALIZACIÓN	57
2.7.1. Estructura de los canales actuales	57
2.7.3. Selección de los canales de comercialización	59
2.8. PRECIO	59
2.8.1. Análisis de precios de la competencia	59
2.8.2. Estrategias de fijación de precios.	60
2.9. PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN	61
2.9.1. Objetivos	61
2.9.2. Logotipo	61
2.9.3. Slogan	62
2.9.4. Análisis de medios	62
2.9.5. Selección de medios	63
2.9.6. Estrategias Publicitarias	64
2.9.7. Presupuesto de publicidad y promoción	65
2.9.7.1. De lanzamiento	65
2.9.7.2. De operación	65
3. ESTUDIO TÉCNICO	66
3.1. TAMAÑO DEL PROYECTO	66
3.1.1. Descripción del tamaño del proyecto.	66
3.1.2. Factores que determinan el tamaño de un proyecto	66
3.1.3. Capacidad del proyecto	68
3.1.3.1. Capacidad total diseñada por línea de producto o servicio	68
3.1.3.2. Capacidad instalada	69
3.1.3.3. Capacidad utilizada y proyectada	70

3.2. LOCALIZACIÓN	71
3.2.1. Macro localización	71
3.2.2. Micro localización	71
3.3. INGENIERÍA DEL PROYECTO	74
3.3.1. Ficha técnica del producto	74
3.3.2 Descripción técnica del proceso	77
3.3.3. Diagrama de operación, proceso y procedimiento.	78
3.3.4. Control de calidad	78
3.3.5. Recursos	80
3.3.5.1. Recurso humano	80
3.3.5.2. Recurso físico	80
3.3.5.3. Recurso de insumos	81
3.3.6. Análisis de Proveedores	82
3.3.7. Distribución de planta.	82
4. ESTUDIO ADMINISTRATIVO	84
4.1. FORMA DE CONSTITUCIÓN	84
4.2. CULTURA ORGANIZACIONAL	85
4.2.1. Visión	85
4.2.1. Misión	85
4.2.2. Objetivos	85
4.2.3. Políticas	86
4.2.3.1. Políticas de Personal	86
4.2.3.2. Políticas de Compras	87
4.2.3.3. Políticas de Ventas	87
4.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	88
4.3.1. Organigrama	88

4.3.3. Asignación salarial	96
5. ESTUDIO FINANCIERO	98
5.1. INVERSIONES	98
5.1.1. Inversión Fija	98
5.1.1.1. Terreno	98
5.1.1.2. Construcción	98
5.1.1.3. Maquinaria y equipo	98
5.1.1.4. Muebles y enseres	99
5.1.1.5. Equipo de oficina	99
5.1.1.7. Total, de inversión fija	100
5.1.2. Inversión diferida	100
5.1.3. Inversión de capital de trabajo	101
5.1.3.1. Costos de prestación de servicio	101
5.1.3.1.1. Mercancía para la venta	101
5.1.3.1.2. Mano obra directa	102
5.1.3.1.3. Costos indirectos del servicio	103
5.1.3.1.4. Total, costos indirectos	105
5.1.3.2. Gastos de administración y ventas	106
5.1.3.3. Gastos Financieros (Intereses)	107
5.1.3.4. Total, capital de trabajo.	107
5.1.4. Inversión total	108
5.1.5. Fuentes de financiación	108
5.2. COSTOS Y GASTOS	111
5.2.1. Costos Fijos.	111
5.2.2. Costos variables.	112
5.2.3. Costos totales unitarios	112

5.3. PRECIO DE VENTA	113
5.4. PROYECCIONES FINANCIERAS	113
5.4.1. INGRESOS	113
5.4.2. EGRESOS	114
5.5. ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS A 5 AÑOS	115
5.5.1. Estado de Resultados Proyectados a 5 años	115
5.5.2. Flujo de Caja Proyectado	116
5.5.3. Balance General inicial y proyectado	117
6. EVALUACIÓN DEL PROYECTO	118
6.1. EVALUACIÓN SOCIAL Y LOS ASPECTOS CLAVES DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	118
6.2. EVALUACIÓN AMBIENTAL	119
6.2.1. Matriz de evaluación de impactos	119
6.2.2. Plan de mitigación	120
6.3. EVALUACIÓN FINANCIERO	121
6.3.1. Valor presente neto	121
6.3.2. Tasa Interna Retorno TIR.	122
6.3.3. Período de recuperación	123
6.3.4. Análisis de las Razones Financieras	125
6.4 PUNTO DE EQUILIBRIO	128
7. CONCLUSIONES	130
8. RECOMENDACIONES	132
BIBLIOGRAFÍA	133
ANEXOS	135

LISTAS DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Atributos diferenciadores del producto	31
Cuadro 2. Resultados ubicación de fábricas de calzado	37
Cuadro 3. Resultado variedad de fabricación de calzado	38
Cuadro 4. Preferencias por las diferentes suelas	39
Cuadro 5. Resultado sobre las características relacionadas al momento de realizar una compra	40
Cuadro 6. Resultado sobre los estilos de las suelas para calzado con mayor demanda	41
Cuadro 7. Resultado de volúmenes de compras de suelas	43
Cuadro 8. Tiempo para realizar las compras de las fábricas de calzado	43
Cuadro 9. Resultado forma de efectuar los pagos.	44
Cuadro 10. Resultado del tiempo de financiación	45
Cuadro 11. Resultado de formas de pago que utilizan las fábricas de calzado	46
Cuadro 12. Precio a pagar por las suelas deportivas	47
Cuadro 13. Precio favorable a pagar por las diferentes líneas.	48
Cuadro 14. Resultado de preferencias por los diferentes medios de comunicación	49
Cuadro 15. Resultado de factibilidad de una nueva sucursal de suelas .	50
Cuadro 16. Proyección de la demanda en bultos de suelas	52
Cuadro 17. Análisis sobre la competencia	54
Cuadro 18. Fijación de precios de la competencia	60
Cuadro 19. Publicidad de lanzamiento	65
Cuadro 20. Publicidad de operación	65
Cuadro 21. Cantidad de clientes atender por año	69
Cuadro 22. Capacidad real de clientes a atender por año	70
Cuadro 23. Proyección de la capacidad utilizada	71
Cuadro 24. Ponderación y asignación de puntos por factores	72
Cuadro 25. División y descripción de grados a los factores	72
Cuadro 26. Ponderación de factores para el grado 2	73
Cuadro 27. Grados de cada factor	73
Cuadro 28. Ubicaciones para la localización de la sucursal	73
Cuadro 29. Puntuación de opciones de localización	74
Cuadro 30. Tiempo promedio de atención para cada cliente	77
Cuadro 31. Recurso humano	80
Cuadro 32. Maquinaria y equipo	80
Cuadro 33. Muebles y enseres	80
Cuadro 34. Equipos de oficina	81
Cuadro 35. Papelería e insumos	81

Cuadro 36. Línea de suelas para calzado	82
Cuadro 37. Distribución de las diferentes áreas de la sucursal	83
Cuadro 38. Perfil de cargos – Administrador	89
Cuadro 39. Perfil de cargos – secretaria auxiliar contable	91
Cuadro 40. Perfil de cargos – Vendedor	93
Cuadro 41. Perfil de cargos – Auxiliar de servicios generales	95
Cuadro 42. Asignación salarial	96
Cuadro 43. Porcentaje de las prestaciones sociales	97
Cuadro 44. Maquinaria y equipo	98
Cuadro 45. Muebles y enseres	99
Cuadro 46. Equipo de oficina.....	99
Cuadro 47. Papelería e insumos.....	100
Cuadro 48. Inversión fija	100
Cuadro 49. Inversión diferida	101
Cuadro 50. Mercancía para la venta	102
Cuadro 51. Mercancía para la venta de otros tipos de suelas en bultos.....	102
Cuadro 52. Mano de obra directa	102
Cuadro 53. Depreciaciones	103
Cuadro 54. Prorratio de costos y gastos.....	103
Cuadro 55. Asignación de la depreciación.....	103
Cuadro 56. Otros costos indirectos	104
Cuadro 57. Prorratio servicios públicos y arrendamientos.....	104
Cuadro 58. Prorratio de gastos generales mensuales.....	104
Cuadro 59. Gasto de personal de venta	105
Cuadro 60. Costos indirectos totales	105
Cuadro 61. Costo de la mercancía	106
Cuadro 62. Gastos del personal administrativo	106
Cuadro 63. Gastos de administración	106
Cuadro 64. Total, gastos de administración y ventas	107
Cuadro 65. Capital de trabajo	108
Cuadro 66. Inversión total	108
Cuadro 67. Fuentes de financiación	109
Cuadro 68. Amortización del crédito bancario	109
Cuadro 69. Costos fijos.....	111
Cuadro 70. Costos variables.....	112
Cuadro 71. Costos totales unitarios	112
Cuadro 72. Calculo precio de venta.....	113
Cuadro 73. Proyección de unidades a vender	113
Cuadro 74. proyección de ingresos	113
Cuadro 75. Proyección de egresos.....	114
Cuadro 76. Estado de resultado proyectado.....	115
Cuadro 77. Flujo de caja	116
Cuadro 78. Balance general inicial y proyectado	117

Cuadro 79. Matriz de evaluación de impacto	120
Cuadro 80. Cálculo de la tasa de descuento	121
Cuadro 81. Valor presente neto	122
Cuadro 82. Tasa interna de retorno	123
Cuadro 83. Periodo de recuperación	124
Cuadro 84. Razón corriente	125
Cuadro 85. Capital de trabajo	126
Cuadro 86. Nivel de endeudamiento.....	126
Cuadro 87. Rotación de activos.....	127
Cuadro 88. Margen bruto de ganancia	127
Cuadro 89. Margen neto de utilidad.....	128
Cuadro 90. Valores para hallar el punto de equilibrio	128

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Suela deportiva.....	29
Figura 2. Suela colegial	30
Figura 3. Suela Casual	30
Figura 4. Suela sandalia para dama	30
Figura 5. Suela para baletas.....	30
Figura 6. Suela de sandalias para niña.....	31
Figura 7. Canal directo.....	57
Figura 8. Canal indirecto.....	57
Figura 9. Logotipo de la empresa INTERSOLES S.A.S.....	61
Figura 10. Slogan de la empresa INTERSOLES S.A.S	62
Figura 11. Macro localización	71
Figura 12. Empaque	76
Figura 13. Embalaje.....	76
Figura 14. Diagrama de procedimiento.....	78
Figura 15. Distribución de planta de INTERSOLES S.A.S.....	82
Figura 16. Organigrama sede principal de Barranquilla.....	88
Figura 17. Organigrama Sucursal Bucaramanga.....	89
Figura 18. Punto de equilibrio	129

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Resultados ubicación de fábricas de calzado.....	38
Gráfico 2. Resultado variedad de fabricación de calzado	39
Gráfico 3. Preferencias por las diferentes suelas.....	40
Gráfico 4. Resultado sobre las características relacionadas al momento de realizar una compra.	41
Gráfico 5. Resultado sobre los estilos de suelas para calzado con mayor demanda.....	42
Gráfico 6. Resultado de volúmenes de compras de suelas.	43
Gráfico 7. Tiempo para realizar las compras de las fábricas de calzado.	44
Gráfico 8. Resultado forma de efectuar los pagos.	45
Gráfico 9. Resultado del tiempo de financiación.	46
Gráfico 10. Resultado de formas de pago que utilizan las fábricas de calzado.	46
Gráfico 11. Precio pagar por las suelas deportivas.....	48
Gráfico 12. Precio favorable a pagar por las diferentes líneas	49
Gráfico 13. Resultado de preferencias por los diferentes medios de comunicación.	50
Gráfico 14. Resultado de Factibilidad de una nueva sucursal de suelas .	51

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo a. Encuesta.....	135
Anexo b. Carta INTERSOLES S.A.S	138
Anexo c. Canvas.....	139

GLOSARIO

CLIENTES POTENCIALES: son los posibles compradores en el futuro y a quienes va dirigido el esfuerzo empresarial

COMERCIALIZACIÓN: es el intercambio de bienes y servicios entre dos personas naturales o jurídicos a cambio de un beneficio económico.

CONSUMIDOR: es una persona que demanda bienes o servicios proporcionados por el productor o el proveedor de bienes o servicios.

DEMANDA: es la cantidad de bienes o servicios que se solicitan o se desean en un determinado mercado de una economía a un precio específico.

EMPRESA: una empresa es una organización o institución dedicada a actividades o persecución de fines económicos o comerciales para satisfacer las necesidades de bienes o servicios de la sociedad.

FACTIBILIDAD: se refiere a la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos o metas señaladas, es decir, si es posible cumplir con las metas que se tienen en un proyecto, tomando en cuenta los recursos con los que se cuenta para su realización.

MERCADO OBJETIVO: el mercado objetivo es aquel grupo de destinatarios al que va dirigido un producto o servicio concreto.

SERVICIO: prestación que satisface alguna necesidad humana y que no consiste en la producción de bienes materiales.

SUCURSAL: es un establecimiento que depende de otro principal y desempeña las mismas funciones que este en otro lugar.

SUELAS: parte exterior del calzado que quede debajo de la planta del pie y que está en contacto con el suelo.

RESUMEN

TÍTULO: FACTIBILIDAD PARA LA APERTURA DE UNA SUCURSAL DE LA EMPRESA INTERSOLES S.A.S DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE SUELAS PARA CALZADO EN LA CIUDAD DE BUCARAMANGA*

AUTOR: JESICA ALEJANDRA PORTILLO GRIMALDO, JADI MAGALI SAN JUAN FUENTES**

PALABRAS CLAVE: Comercialización, clientes, factibilidad, sucursal, suelas.

DESCRIPCIÓN: Se presenta una evaluación de factibilidad para la creación de una nueva sucursal de suelas para calzado en la ciudad de Bucaramanga con el fin que tiene la empresa de INTERSOLES S.A.S ubicada en la ciudad de Barranquilla de abrir nuevos mercados para incrementar las ventas y atraer nuevos clientes.

La sucursal de INTERSOLES S.A.S de Bucaramanga se dedicará a comercializar suelas para calzado de excelente calidad a precios competitivos donde pueden escoger los materiales, los colores y diseños. La empresa ofrecerá a sus clientes las diferentes suelas como: suelas deportivas, suelas para baletas, suelas para sandalias, suelas para zapatos casuales, en materiales PVC y EXPANSO a las fábricas de calzado en la ciudad de Bucaramanga.

La empresa se diferenciará por la excelente calidad de las suelas donde están certificados por los estándares normativos como la iso 9001. Además, la marca tiene un posicionamiento y reconocimiento en el mercado. El siguiente diferenciador es el empaque el cual está hecho de un material biodegradable ayudando al medio ambiente, Adicionalmente se le ofrecerá al cliente asesorías personalizadas garantizándole un buen servicio donde se manejará precios competitivos en el mercado.

Finalmente, la comercializadora dará a conocer sus productos por medio de muestras para que los clientes puedan escoger los diseños, colores y materiales que necesiten. También por la página web que se creará para dar a conocer la marca de suelas, informando sobre nuevos productos, descuentos y ofertas que lleguen específicamente a los clientes potenciales.

* Trabajo de grado

** Instituto de Proyección Regional y Educación a Distancia (IPRED), Gestión Empresarial. Director: Alejandro Mantilla Caceres, Especialista en Gerencia de Proyectos

ABSTRACT

TITLE: FEASIBILITY FOR THE OPENING OF A BRANCH OF THE COMPANY INTERSOLES S.A.S DEDICATED TO THE MARKETING OF SOLES FOR FOOTWEAR IN THE CITY OF BUCARAMANGA *

AUTHOR: JESICA ALEJANDRA PORTILLO GRIMALDO, JADI MAGALI SAN JUAN FUENTES **

KEY WORDS: Marketing, customers, feasibility, branch, soles.

DESCRIPTION: A feasibility evaluation is presented for the creation of a new branch of soles for footwear in the city of Bucaramanga in order for the INTERSOLES SAS company located in the city of Barranquilla to open new markets to increase sales and attract new customers.

The INTERSOLES S.A.S branch of Bucaramanga will be dedicated to marketing excellent quality shoe soles at competitive prices where they can choose materials, colors and designs. The company will offer its clients different soles such as: sports soles, soles for dancers, soles for sandals, soles for casual shoes, in PVC and EXPANSO materials to shoe factories in the city of Bucaramanga.

The company will differentiate itself by the excellent quality of the soles where they are certified by regulatory standards such as iso 9001. In addition, the brand has a position and recognition in the market. The next differentiator is the packaging which is made of a biodegradable material helping the environment, in addition, the client will be offered personalized advice guaranteeing a good service where competitive prices in the market will be managed.

Finally, the marketer will present its products through samples so that customers can choose the designs, colors and materials they need. Also through the website that will be created to publicize the brand of soles, informing about new products, discounts and offers that specifically reach potential customers.

* Degree Project.

** Institute for Regional Projection and Distance Education (IPRED), Business Management. Director: Alejandro Mantilla Cáceres, Specialist in project managing

INTRODUCCIÓN

El propósito del presente proyecto es evaluar la factibilidad de la apertura de una sucursal de la empresa INTERSOLES S.A.S ubicada en la ciudad de Bucaramanga conociendo todos los requisitos que se necesita para su apertura tales como el sitio de su ubicación siendo una variable tan importante porque de ella depende el éxito de la empresa el auge que va generar en el sector. Además, se conocerán las preferencias de los clientes para ofrecerles un producto de excelente calidad a precios competitivos y con diseños innovadores, donde cada uno puede escoger los colores, el material, y los diferentes modelos, la empresa también maneja productos personalizados siendo una forma de entrar al mercado.

La empresa INTERSOLES S.A.S está ubicada en la ciudad de Barranquilla donde tiene la planta de fabricación de suelas para calzado que abastece su mercado localizado en la región caribe, y las diferentes regiones donde tenga la oportunidad de vender sus productos sea de forma directa por medio de una sucursal o por medio de distribuidores exclusivos ubicados en ciudades donde la industria del calzado hace parte de la economía local.

El empresario Raúl Portillo propietario de la empresa INTERSOLES S.A.S quiere expandir su mercado para crecer y generar mayores ventas y mayores utilidades a la compañía, para lo cual quiere implementar la estrategia de crear una sucursal en la ciudad de Bucaramanga a través de la cual se podrá atender el mercado de suelas de la ciudad y el departamento a precios competitivos y posicionarse en el mercado.

Este proyecto se realiza gracias a la oportunidad que ofrece la empresa INTERSOLES S.A.S., además a la necesidad que tienen de realizar un estudio de factibilidad al cual se le aplicarán todos los conocimientos que se adquirieron durante la carrera de Gestión Empresarial y poder determinar las posibilidades de éxito en la ciudad de Bucaramanga.

La industria del calzado en la ciudad de Bucaramanga tiene un crecimiento en el sector del calzado, siendo una de las ciudades líderes en el mercado, donde llegan empresarios nacionales e internacionales a comprar

diferentes diseños y apremian la creatividad de los fabricantes por suplir la necesidad de la elegancia, comodidad y la moda. La empresa realizará un estudio de factibilidad que le permita determinar la viabilidad de una sucursal en la ciudad de Bucaramanga para identificar las ventajas y desventajas de llevar a cabo esta iniciativa.

El documento está compuesto de seis estudios que permiten mostrar de una forma amplia los diferentes aspectos a tener en cuenta para la tomar la decisión de su implementación o su aplazamiento dependiendo de los resultados obtenidos en cada uno. Las generalidades permiten investigar sobre la historia del sector de manufactura el calzado para conocer sus procesos y mejoras, también las leyes que lo rigen entre otros; En el estudio de mercados se va a empezar a obtener información requerida del sector para conocer la viabilidad comercial, es decir, observar e identificar el mercado potencial y objetivo en cual se va a dirigir el proyecto como la realización de la encuesta para determinar los gustos y preferencias de los clientes junto con el estudio técnico, administrativo, financiero y la evaluación del proyecto. Donde al final conoceremos si el proyecto de abrir una sucursal de la empresa INTERSOLES S.A.S. en la ciudad de Bucaramanga es una propuesta factible o por lo contrario generaría pérdidas a la empresa.

1. GENERALIDADES

1.1. PANORAMA DEL SECTOR

La Historia se remonta al siglo XIV donde la población era rural y se utilizaba el calzado los domingos, para ir a misa o pasear por el pueblo. En la ciudad su uso era más frecuente, sobre todo en los colegios, que fue donde primero se exigieron.

Hacia el año 1950 llegó la violencia partidista, causa principal de la inmigración campesina a las ciudades. Esto aumentó la producción de zapatos, que en ese entonces aumentó el uso de zapatos del 40% al 100% de la población.

Para esa época nacieron también los primeros sustitutos sintéticos del cuero y los primeros gremios. Fue el caso de la Corporación Nacional de Industriales del Calzado (CORNICAL), fundada el 14 de julio de 1956 y algunas empresas de calzado con materiales alternativos al cuero, indicaban que el sector crecía a pasos agigantados. Tanto así que para los años 80 la industria del cuero ya estaba fortalecida y produciendo materia prima de excelente calidad, para calzado y marroquinería en toda Colombia. También nació la Semana Internacional del Calzado (SICAL), en donde diferentes países se reunían en Colombia para exponer las últimas novedades en el campo del calzado, incluso se aumentó la competencia con los Zapatos Deportivos.

Colombia cuenta con una industria tecnificada que brinda gran capacidad de producción en calzado e insumos. Gracias a una cultura orientada al trabajo manual, este sector genera empleo en mano de obra especializada que le permiten tener productos con un gran valor agregado en el mercado mundial.

En 2015, Colombia exportó USD 38,4 millones, este es un reflejo de los altos estándares de calidad que se manejan en los procesos de fabricación con una rigurosidad enfocada al detalle y terminados óptimos que garantizan excelencia en los productos finales; estos factores hacen de

Colombia una industria competitiva a nivel internacional con productos de diseños innovadores acorde a las tendencias internacionales.

El calzado e insumos colombianos cuentan con un reconocimiento importante en el escenario internacional por su excelente mano de obra, inclusión de detalles, óptima calidad y una oferta fortalecida por el cuero de bovino usado en los productos.

En Colombia el sector, agrupado en la Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas, Acicam, está constituido en un 98% por micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes), tiene mucho camino por recorrer, y buenas perspectivas para exportar sus productos a EE.UU., Países Bajos, Brasil, Guatemala, Perú, Ecuador, Chile, Rusia, y el Triángulo Norte. A la Unión Europea el calzado colombiano llega con cero aranceles.

Frente a la representación en el mercado de calzado de empresas como Adidas y Nike, Jorge Andrés Zuluaga, presidente de la Junta Nacional de La Asociación Colombiana de Industriales del Calzado (Acicam), resaltó que, sus estrategias de promoción y mercadeo han hecho que tengan una alta recordación en el mercado. Sin embargo, dijo que se debe impulsar las marcas locales.

“Colombia cuenta con otras marcas con manufactura de mucha calidad y que generan satisfacción en el consumidor final. La industria nacional de calzado está en condiciones de competir en calidad e innovación. Hacemos la invitación a los colombianos a comprar calzado y marroquinería fabricados legalmente en el país, ya que con esto se incentiva la generación de empleo formal”, precisó Zuluaga.

Durante 2020, según registra el estudio del sector de Inexmoda, las exportaciones sumaron US\$19,4 millones, lo que representó una caída de 41,7% frente a la cifra de 2019. Mientras que el rubro de importaciones presentó una caída de 33,1% con US\$280,6 millones.

Juan Fernando Loaiza, especialista en investigación económica de la entidad, comentó que el mal tiempo del sector lo protagonizó el cambio en las prioridades de las familias, quienes focalizaron su gasto en categorías esenciales como la de alimentos, y la durabilidad del calzado frente a otros productos como las prendas de vestir, lo que permitió a los consumidores posponer el gasto.

Para diciembre, sin embargo, la cifra mejoró paulatinamente; la producción subió 1,6 puntos frente al acumulado de noviembre; las ventas lo hicieron 1,9%; las exportaciones 0,7%; y las importaciones 2,6%, lo que augura mejoría para el sector.

“Este 2021 viene cargado de retos para la recuperación de la industria del calzado, donde las marcas deben preguntarse cómo le entregan al consumidor un producto que no solo cubra la necesidad a la protección, sino también la oportunidad de llevar en sus pies las tendencias que van llegando en la nueva normalidad”, concluyó Loaiza.¹

1.2. CONTEXTO GEOGRÁFICO

El municipio de Bucaramanga es la capital del departamento de Santander y es la ciudad núcleo del Área Metropolitana de Bucaramanga, también compuesta por Floridablanca, Girón y Piedecuesta.

De acuerdo al último censo del año 2016, Bucaramanga posee una población de 509.918 habitantes, distribuidos principalmente en los estratos tres y cuatro, lo que evidencia un mediano poder adquisitivo en la ciudad. Las principales actividades económicas desarrolladas en el municipio están relacionadas con el comercio y la prestación de servicios. Dentro de este sector, se encuentra la comercialización de los productos provenientes de la agricultura, la ganadería y la avicultura, actividades que se desarrollan

¹ SOLÓRZANO, Sofía. La República. [Sitio web]. Disponible en: <https://www.larepublica.co/empresas/el-cambio-de-habitos-durante-la-pandemia-hizo-que-ventas-de-calzado-cayeran-317-3136405>

en zonas fronterizas a este municipio y en el departamento del Cesar, pero su mercadeo y administración se hace en Bucaramanga.²

La actividad industrial que cuenta con un mayor reconocimiento a nivel nacional es el calzado, así mismo tiene un importante mercado a nivel internacional en países como Argentina, Brasil, Canadá, Ecuador, Italia, algunas islas del Caribe, Estados Unidos, Perú, Venezuela y México.

La confección, así como la prestación de servicios de salud, finanzas y, en un alto grado la educación, al punto que cabe decir que la Ciudad se perfila para el siglo XXI como la Tecnópolis de Los Andes; prueba de ello es el creciente número de centros de investigación tecnológica en diversos tópicos como los de energía, gas, petróleo, corrosión, asfaltos, cuero y herramientas de desarrollo agroindustrial, entre otros. Un sector significativo de la economía bumanguesa es el agropecuario, cuyas principales actividades: agricultura, ganadería y avicultura se llevan a cabo en zonas aledañas de los departamentos de Santander y Cesar, pero su administración y comercialización se desarrollan en la Ciudad.

La ciudad de Bucaramanga posee un mercado amplio, en diferentes industrias como textiles, agricultura, ganadería, avicultura entre otras. Pero la industria que maneja mayor economía es la marroquinería en el sector del calzado siendo esto muy importante al desarrollo de la ciudad.³

Lo anterior ayuda a eventos tales como ferias de calzado donde se unen grupos de empresarios colombianos y de otros países. Con el fin de conocer diferentes diseños y precios donde cada comerciante muestra sus mejores productos con una propuesta de negocio única donde se puede llegar a negociar con empresarios nacionales e internacionales.

Las pequeñas y grandes empresas tienen la oportunidad de exhibir sus productos de calzado y sus materias primas tales como las suelas las cuales son importante para la terminación del calzado.

² ALCALDÍA, Bucaramanga. [Sitio web]. Disponible en: <https://www.bucaramanga.gov.co/el-mapa/datos-generales/>

³ SOLÓRZANO, Sofía. La República. [Sitio web]. Disponible en: <https://www.larepublica.co/empresas/el-cambio-de-habitos-durante-la-pandemia-hizo-que-ventas-de-calzado-cayeran-317-3136405>

El sector de la peletería aprovecha estos eventos para incursionar a mercados nacionales e internacionales buscando extenderse en otros mercados ofreciendo suelas de calidad y diseños exclusivos con diferentes colores, textura, peso etc., con el fin de posicionar los productos a nivel mundial con altos estándares de calidad ayudando para el fortalecimiento del sector. Edición propia

1.3. ASPECTOS LEGALES

Los aspectos legales son importantes en un estudio de factibilidad para poder conocer las leyes, decretos, normas y requisitos que se deben aplicar y cumplir para llevar a cabo su implementación y evitar las sanciones al omitir de forma involuntaria dichos aspectos legales.

Constitución política de Colombia

Artículo 333. La actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común. Para su ejercicio, nadie podrá exigir permisos previos ni requisitos, sin autorización de la ley. La libre competencia económica es un derecho de todos que supone responsabilidades. La empresa, como base del desarrollo, tiene una función social que implica obligaciones. El Estado fortalecerá las organizaciones solidarias y estimulará el desarrollo empresarial. El Estado, por mandato de la ley, impedirá que se obstruya o se restrinja la libertad económica y evitará o controlará cualquier abuso que personas o empresas hagan de su posición dominante en el mercado nacional. La ley delimitará el alcance de la libertad económica cuando así lo exijan el interés social, el ambiente y el patrimonio cultural de la Nación.

ARTÍCULO 334º La dirección general de la economía estará a cargo del Estado. Este intervendrá, por mandato de la ley, en la explotación de los recursos naturales, en el uso del suelo, en la producción, distribución, utilización y consumo de los bienes, y en los servicios públicos y privados, para racionalizar la economía con el fin de conseguir el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes, la distribución equitativa de las

oportunidades y los beneficios del desarrollo y la preservación de un ambiente sano. El Estado, de manera especial, intervendrá para dar pleno empleo a los recursos humanos y asegurar que todas las personas, en particular las de menores ingresos, tengan acceso efectivo a los bienes y servicios básicos. También para promover la productividad y la competitividad y el desarrollo armónico de las regiones.⁴

Código de comercio.

ARTÍCULO 19. OBLIGACIONES DE LOS COMERCIANTES. Es obligación de todo comerciante:

- Matricularse en el registro mercantil.
- Inscribir en el registro mercantil todos los actos, libros y documentos respecto de los cuales la ley exija esa formalidad
- Llevar contabilidad regular de sus negocios conforme a las prescripciones legales
- Conservar, con arreglo a la ley, la correspondencia y demás documentos relacionados con sus negocios o actividades
- Denunciar ante el juez competente la cesación en el pago corriente de sus obligaciones mercantiles
- Abstenerse de ejecutar actos de competencia desleal.

ARTÍCULO 76. COMPETENCIA DESLEAL-SANCIONES. Derogado por el art. 33, Ley 256 de 1996. El perjudicado por actos de competencia desleal tendrá acción para que se le indemnicen los perjuicios causados y se condene en la sentencia al infractor, bajo multas sucesivas hasta de cincuenta mil pesos, convertibles en arresto, a fin de que se abstenga de repetir los actos de competencia desleal. El juez, antes del traslado de la demanda, decretará de plano las medidas cautelares que estime necesarias, siempre que a la demanda se acompañe prueba plena, aunque sumaria, de la infracción y preste la caución que se le señale para

⁴ JUSTIA, Colombia. [Sitio web]. Disponible en:
<https://colombia.justia.com/nacionales/constitucion-politica-de-colombia/titulo-xii/capitulo-1/>

garantizar los perjuicios que con esas medidas pueda causar al demandado o a terceros durante el proceso.⁵

Ley 1014 del 2006 nivel nacional: Expide la Ley de cultura del emprendimiento. Determina la integración de la Red Nacional para el Emprendimiento, adscrita al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, o quien haga sus veces; así mismo designa la integración de la Red Regional para el Emprendimiento, adscrita a la Gobernación Departamental, o quien haga sus veces, cuyo objeto es el de establecer políticas y directrices orientadas al fomento de la cultura para el emprendimiento; formular un plan estratégico nacional para el desarrollo integral de la cultura referida; conformar las mesas de trabajo de acuerdo al artículo 10 de esta ley; ser articuladoras de organizaciones que apoyan acciones de emprendimientos innovadores y generadores de empleo en el país; desarrollar acciones conjuntas entre diversas organizaciones que permitan aprovechar sinergias y potenciar esfuerzos para impulsar emprendimientos empresariales.⁶

LEY 590 DE 2000

- Promover el desarrollo integral de las micro, pequeñas y medianas empresas en consideración a sus aptitudes para la generación de empleo, el desarrollo regional, la integración entre sectores económicos, el aprovechamiento productivo de pequeños capitales y teniendo en cuenta la capacidad empresarial de los colombianos
- Promover una más favorable dotación de factores para las micro, pequeñas y medianas empresas, facilitando el acceso a mercados de bienes y servicios, tanto para la adquisición de materias primas, insumos, bienes de capital y equipos, como para la realización de sus productos y servicios a nivel nacional e internacional, la formación de capital humano,

⁵ DECRETO 410 DE 1971. [pdf]. Disponible en: <https://www.wipo.int/edocs/lexdocs/laws/es/co/co054es.pdf>

⁶ ALCALDÍA DE BOGOTÁ. [Sitio web]. Disponible en: <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/listados/tematica2.jsp?subtema=21249&cadena=e>

la asistencia para el desarrollo tecnológico y el acceso a los mercados financieros institucionales.⁷

2. ESTUDIO DE MERCADOS

2.1. OBJETIVOS

2.1.1. Objetivo General.

Realizar un estudio de mercados mediante la recolección, análisis e interpretación de información primaria y secundaria, que permita conocer las variables de mercadotecnia como demanda, oferta, canales de comercialización, publicidad, precios y competencia y determinar la viabilidad comercial de plan de negocios para la apertura de una nueva sucursal de la empresa INTERSOLES S.A.S en la ciudad de Bucaramanga.

2.1.2. Específicos.

- Realizar una investigación mediante una encuesta, que permita identificar los gustos y preferencias de compra de suelas para calzado
- Determinar el mercado objetivo con el fin de identificar la población de interés, determinando los estratos a los cuales se va a dirigir.
- Recolectar información sobre la demanda a través de herramientas que permitan conocer las características del mercado, lo cual contribuye a identificar las estrategias para dar solución al sector de la peletería en la ciudad de Bucaramanga.
- Realizar un estudio sobre la oferta mediante una recolección de información que permita conocer la competencia de las empresas en el mercado. Así mismo evaluar el nivel de competitividad en el sector de calzado en la ciudad de Bucaramanga.
- Identificar el canal de distribución más adecuado para ofrecer los productos de suelas para calzado, creando estrategias innovadoras que ayuden a generar clientes potenciales.

⁷ LEY 590 DE 2000. [Sitio web]. Disponible en:
http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0590_2000.html

- Realizar un estudio para conocer las características del mercado, logrando conocer los precios, promociones, que manejan los competidores.

2.2. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO

2.2.1. Descripción, usos y especificaciones del producto

El producto que la empresa INTERSOLES S.A.S fabrica y comercializa son las suelas para calzado. La suela es la parte del zapato que por lo general está formada por un material más resistente que el zapato en sí. A la hora de elegir un par de zapatos es muy importante la suela ya que los consumidores finales miran la comodidad de este para proteger la planta de sus pies, la suavidad y flexibilidad al caminar y que les brinde la seguridad de no resbalar proporcionando tracción y mayor fricción para evitar caídas. Las suelas pueden ser de diferentes diseños y colores. Los más solicitados son los que tienen un liviano peso para mayor comodidad.

Actualmente la empresa produce suelas para calzado deportivo, casual, botas, baletas, colegial, sandalias, micro y fútbol (tacos). Estos tipos de suelas están fabricados únicamente con materiales Expanso y PVC. Ofreciendo productos livianos, resistentes, flexibles y de comodidad.

A continuación, algunos materiales de suelas:

- Suelas Expanso
- Suelas de PVC

SUELA PVC

Figura 1. Suela deportiva



Fuente: Tomada de: INTERSOLES S.A.S

Figura 2. Suela colegial



Fuente: Tomada de: INTERSOLES S.A.S

Figura 3. Suela Casual



Fuente: Tomada de: INTERSOLES S.A.S

SUELA DE EXPANSO

Figura 4. Suela sandalia para dama



Fuente: Tomada de: INTERSOLES S.A.S

Figura 5. Suela para baletas



Fuente: Tomada de: INTERSOLES S.A.S

Figura 6. Suela de sandalias para niña



Fuente: Tomada de: INTERSOLES S.A.S.

2.2.2. Atributos diferenciadores del producto/servicio con respecto a la competencia

Cuadro 1. Atributos diferenciadores del producto

ATRIBUTOS	DESCRIPCIÓN
CALIDAD	Se desarrollan suelas que cumplen con los requerimientos técnicos definidos por los estándares normativos. De acuerdo con la norma ISO 9001: 2008 Sistemas de la gestión de la calidad.
MARCA	INTERSOLES S.A.S esta imagen le ha permitido tener un posicionamiento y reconocimiento en el mercado durante 10 años.

EMPAQUE	Protección de seguridad y transporte. El empaque se utiliza principalmente para la protección del producto, para ello se ubican las suelas dentro de sacos plásticos y llevan directamente al cliente.
SURTIDO	La empresa tiene 25 líneas de productos con el fin de tener más opciones al momento de elegir las suelas, siendo esto una gran ventaja brindándole más opciones al mismo proveedor.
SERVICIO	Productos personalizados acorde con las necesidades específicas de cada cliente. Se presentan a los clientes referentes de productos, con el fin de mostrar tendencias y nuevas aplicaciones. Se verifican las condiciones físicas de las instalaciones en las cuales se almacenan los productos por medio de instrumentos personalizados.
GARANTÍA	La empresa actualmente ofrece una garantía a los productos hasta de 30 días por falla de calidad. Ejemplo: Suelas partidas, costuras rebanadas entre otras.
PRECIO	El precio de los productos está dentro del rango aceptado por los clientes que se encuentra entre \$3.000 hasta \$10.000 pesos por par.

Fuente: Información obtenida de la empresa INTERSOLES S.A.S

2.3. MERCADO POTENCIAL Y OBJETIVO

2.3.1. Mercado potencial

El mercado potencial son las fábricas de calzado en el departamento de Santander contando con un total de 2.200 de empresas de fabricación de calzado según la última información de la cámara de Comercio en el año 2017 que van dirigidos a hombres, mujeres y niños de zapato deportivo, zapatillas, casuales, baletas entre otros, de los estratos 1, 2, 3, 4 y 5 en la

ciudad de Santander. (última información actualizada por la cámara de comercio.)⁸

2.3.2. Mercado objetivo

La nueva sucursal de la empresa INTERSOLES S.A.S. considera que su mercado objetivo son las pequeñas, medianas y grandes fábricas de calzado en la ciudad de Bucaramanga Santander, contando con 1.688 fábricas en la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana según datos de la cámara de comercio que van dirigidos a hombres, mujeres y niños de zapato deportivo, sandalias, casuales entre otros, de los estratos 1, 2, 3, 4 y 5 en la ciudad de Bucaramanga. Debido a que esta plaza es de mayor crecimiento en el segmento del calzado volviéndose una de las más importante en Colombia.

"En total hay 1.688 empresas registradas, de las cuales el 96% son micro y el 3.1% son pequeñas empresas, calculando que en total de la masa empresarial de empresas del calzado son aproximadamente 2.200 en Santander", dijo el presidente ejecutivo de la Cámara de Comercio en el año 2017".⁹

2.4. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

2.4.1. La demanda

2.4.1.1. Descripción del problema de investigación de mercados.

La demanda de las suelas para calzado en la ciudad de Bucaramanga influye en las producciones de todas las empresas peleteras en la ciudad de Bucaramanga que venden suelas. El producto de suelas se ha vuelto importante a la hora de adquirir un par de zapatos ya que influye en la

⁸ LA FM. [Sitio web] Disponible en: <https://www.lafm.com.co/economia/camara-comercio-bucaramanga-la-ciudad-no-representativa-industria-del-calzado>

⁹ BELTRAN, Juan Camilo. [Sitio web] Disponible en: <https://www.lafm.com.co/economia/camara-comercio-bucaramanga-la-ciudad-no-representativa-industria-del-calzado>

compra, por su calidad, textura, color y diseños etc. Logrando hacer la diferencia y ser el preferido de los clientes.

Otro aspecto a tener en cuenta para incrementar las ventas y atraer nuevos clientes es tener precios competitivos y una calidad aceptable de tal forma que las fábricas de calzado puedan también ofertar productos más económicos que satisfagan las necesidades de sus clientes.

Se hace necesario hacer una investigación de mercados que permita conocer cuáles son los clientes potenciales identificando sus gustos y preferencias, conociendo cuales son las fortalezas y debilidades, de tal manera que sean los clientes quienes indiquen los detalles, con el fin de lograr satisfacer las necesidades de este.

Adicionalmente se investiga sobre la cantidad de competidores en la ciudad de Bucaramanga, en la actualidad hay 34 fábricas de suelas que se encuentran legalmente constituidas pertenecientes al sector manufacturero según información que se encontró de las páginas amarillas. Las tres empresas más relevantes son SUELACOL JPG, ECOSUELAS Y VIRAS y PRODUSUELAS manejan diferentes clases de suelas entre ellas suelas deportivas, casuales y sandalias, volviéndose competidores directamente de la empresa INTERSOLES S.A.S la cual maneja las mismas líneas de suelas.

Así mismo se pudo observar que las tres empresas mencionadas anteriormente tienen un amplio portafolio de productos manufactureros, que incluye adicional a las suelas otros productos como: arneses, conos, cascos y protección auditiva. Siendo este factor un aliado para la sucursal de Bucaramanga que se dedicará a comercializar únicamente suelas para calzado, contando con un almacenamiento exclusivo de suelas, manteniendo un inventario adecuado y adaptado a la capacidad de venta de la sucursal que se muestra en el estudio técnico del presente documento.

En cuanto a los precios de las suelas se puede decir que la competencia tendrá una desventaja al manejar precios más altos que la empresa INTERSOLES S.A.S, debido a que son empresas dedicadas a comercializar suelas de diferentes marcas y proveedores están sujetas a los precios del mercado, mientras que la empresa INTERSOLES S.A.S Barranquilla tiene precios económicos por ser directamente productores, por el material que utilizan para la fabricación de suelas, y adicionalmente se caracteriza por vender grandes cantidades a pequeñas y medianas comercializadoras de peleterías en la región caribe, lo cual hace que puedan bajar costos en el proceso de producción y dar esa ventaja a la sucursal de la ciudad de Bucaramanga y poder penetrar este mercado importante y competitivo con nuevos diseños, colores y precios.

2.4.1.2. Necesidades de información

- Información sobre el mercado potencial, para conocer el mercado objetivo para definir la zona a la que se va a dirigir el proyecto de comercialización de suelas para calzado.
- Características del cliente y a la vez identificar las necesidades del producto de suelas y dar soluciones a este.
- Número de fábricas de calzado en la ciudad de Bucaramanga identificando las fortalezas y debilidades.
- Cuántas empresas de calzado de la ciudad de Bucaramanga están interesadas en tener un nuevo proveedor de suelas.
- Cuáles son sus necesidades y expectativas con relación a los posibles canales de distribución, el rango de precios justo y la cantidad de producto que podrían necesitar al año.
- Identificar el número de proveedores de suelas que se encuentran en la ciudad de Bucaramanga, para conocer la información del mercado y así crear estrategias de apertura de mercados.

2.4.1.3. Ficha Técnica

Tipo de investigación	Exploratoria: Se realiza mediante un estudio de mercados en base de información primaria y secundaria, determinando las necesidades del clientes, gustos y preferencias. Así mismo es una investigación descriptiva identificando las características de la población representativa del mercado objetivo.
Método de investigación	Deductiva que permitirá conocer los resultados de las encuestas para llegar a conclusiones directas.
Fuentes de información	Fuentes primarias: Corresponde a toda la información que se conocerá de las 1.688 fábricas de calzado de Bucaramanga, mediante la encuesta. Fuente secundaria: Corresponde a toda la información consultada en el DANE, DIAN; Cámara de comercio, trabajos de grado, revistas y otras.
Técnicas de investigación	Encuesta.
Instrumento para la recolección de información	Cuestionario estructurado con preguntas asociadas con el objetivo de la investigación. Las cuales brindan respuestas abiertas y selección múltiples dándoles mayores opciones al cliente.
Modo de aplicación	Las encuestas se realizarán directamente a conocidos y referidos a través de llamadas telefónicas.
Definición de población (elemento, unidad de muestreo)	Fábricas de calzado que van dirigidos a hombres, mujeres y niños de zapato deportivo, zapatillas, casuales, baletas entre otros, de los estratos 1, 2, 3, 4 y 5 contando con 1.688 fábricas en la ciudad de Bucaramanga. Elemento: Jefe de compras Unidad de muestreo: Fábricas de calzado

Proceso de muestreo	Se llevará a cabo el proceso de muestreo para un total de 1688 de fábricas de calzado n= tamaño de la muestra N= población objetivo 1.688 p= probabilidad de éxito 0,5 q= probabilidad de fracaso 0,5 z= nivel de confianza crítico 1,96 e= margen de error estimado 0,8 $n = \frac{(N * Z^2 * p * q)}{(N - 1) * e^2 + Z^2 * p * q}$ $n = \frac{1.688 * 1.96^2 * 0,5 * 0,5}{(1.688 - 1) * 0.08^2 + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$ n = 138
Alcance	Ciudad de Bucaramanga
Tiempo de aplicación	El tiempo de aplicación de las 138 encuestas para el proyecto, será en el de octubre del 2020.

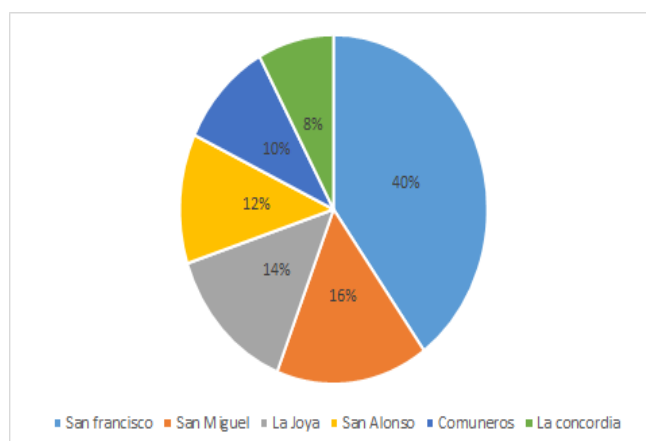
2.4.2. Tabulación, presentación y análisis de resultados

Pregunta 1. ¿En qué lugar está ubicada la fábrica de calzado?

Cuadro 2. Resultados ubicación de fábricas de calzado

Ubicación	Fábricas encuestadas	Porcentaje %
San francisco	55	40%
San Miguel	22	16%
La Joya	19	14%
San Alonso	17	12%
Comuneros	14	10%
La concordia	11	8%
TOTAL	138	100%

Gráfico 1. Resultados ubicación de fábricas de calzado



Análisis: El 40% de las empresas encuestadas están situadas en el barrio San Francisco, el 16% barrio San Miguel, el 14% barrio la Joya, el 12% barrio San Alonso, el 10% barrio Comuneros y el 8% barrio la Concordia. Mostrando que en el barrio San Francisco hay más fábricas de calzado en la ciudad de Bucaramanga.

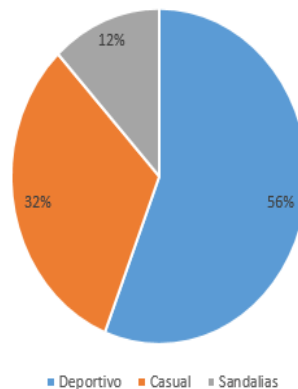
Esta información le sirve al proyecto para facilitar la localización del local comercial de la sucursal.

Pregunta 2. ¿Qué clase de calzado fabrican?

Cuadro 3. Resultado variedad de fabricación de calzado

Línea de Calzado fabrican	Fábricas encuestadas	Porcentaje %
Deportivo	77	56%
Casual	44	32%
Sandalias	17	12%
TOTAL	138	100%

Gráfico 2. Resultado variedad de fabricación de calzado



Análisis: De los encuestados se puede observar que el 56% fabrican calzado deportivo, el 32% casuales y el 12% sandalias.

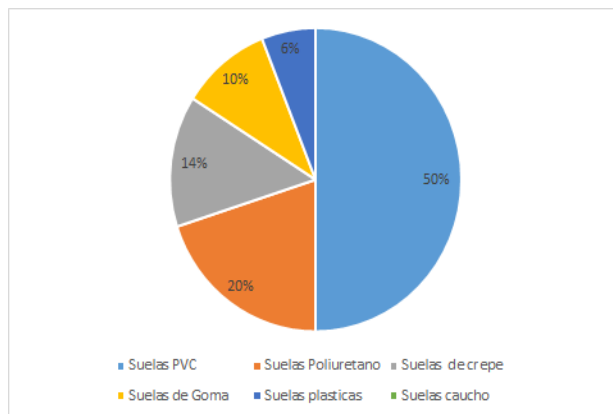
Esta información es importante para la empresa a la hora de programar su producción en cada una de sus líneas que tiene en la actualidad y de esta forma se podrá dar abasto o satisfacer los pedidos de los clientes.

Pregunta 3. ¿Qué clase de suelas prefieren sus clientes a la hora de comprar los productos?

Cuadro 4. Preferencias por las diferentes suelas

Tipos de suelas	Fábricas encuestadas	Porcentaje
Suelas PVC	69	50%
Suelas Poliuretano	28	20%
Suelas de crepe	19	14%
Suelas de Goma	14	10%
Suelas plásticas	8	6%
Suelas caucho	0	0%
TOTAL	138	100%

Gráfico 3. Preferencias por las diferentes suelas



Análisis: De los encuestados el 50% prefieren comprar suelas de PVC, el 20% de suelas Poliuretano, el 14% de suelas de crepe, el 10 % de suelas de Goma, y el 6% suelas plásticas.

Se observa que los tipos de suelas que los posibles clientes compran con mayor frecuencia son las suelas de PVC.

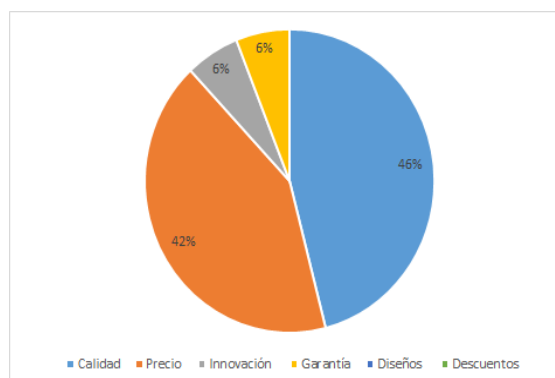
Esta información es importante para la sucursal, para saber qué tipo de suelas pedirle a la empresa de Barranquilla, para así tener suficientes unidades y tipos de suelas para los clientes.

Pregunta 4. ¿Cuáles son los aspectos que influyen principalmente en su decisión de compra?

Cuadro 5. Resultado sobre las características relacionadas al momento de realizar una compra

Aspectos influyentes	Fábricas encuestadas	Porcentaje %
Calidad	64	46%
Precio	58	42%
Innovación	8	6%
Garantía	8	6%
Diseños	0	0%
Descuentos	0	0%
TOTAL	138	100%

Gráfico 4. Resultado sobre las características relacionadas al momento de realizar una compra.



Análisis: Según la encuesta que se realizó para conocer cuáles son los aspectos principales que prefieren las fábricas son 46% calidad, el 42% el precio, el 6% innovación y 6% la garantía. El principal influyente a la hora de compras de las suelas de zapatos es brindar un producto de calidad para garantizar los materiales del zapato. El segundo factor es el precio para poder competir en el mercado y poder consolidarse y mantenerse en el mercado, el tercer factor que es la innovación en diseños en este producto es importante para poder estar evolucionando en el mercado. y la garantía siendo aspecto importante para ofrecerles seguridad a los clientes.

Esta información es importante para el proyecto porque sabiendo que los clientes buscan calidad y precio en los productos de suelas, la empresa debe estar preparada para ofrecerles.

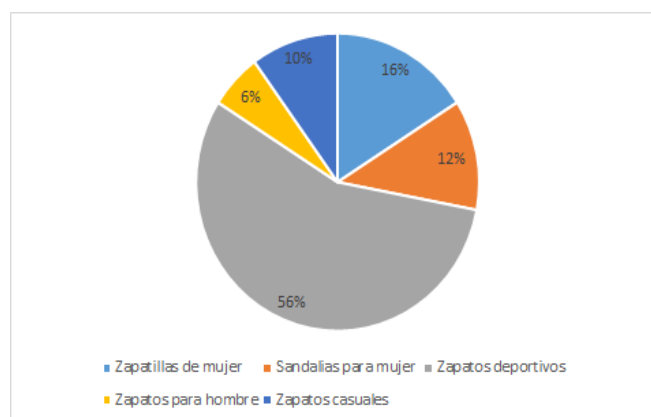
Pregunta 5. ¿Cuál línea de suelas es la que más compran?

Cuadro 6. Resultado sobre los estilos de las suelas para calzado con mayor demanda

Líneas	Fábricas encuestadas	Porcentaje %
Zapatos deportivos	77	56%
Zapatillas de mujer	22	16%
Sandalias para mujer	17	12%

Zapatos casuales	14	10%
Zapatos para hombre	8	6%
TOTAL	138	100%

Gráfico 5. Resultado sobre los estilos de suelas para calzado con mayor demanda



Análisis: El 56% de las empresas encuestadas prefieren comprar la línea de suelas deportiva, el 16% zapatillas de mujer, el 12% sandalias de mujer, el 10% zapatos casuales y el 6% calzado para hombre.

En el mercado de Bucaramanga se puede observar que la mayoría de las fábricas producen más las líneas de calzado deportivo.

En la actualidad la empresa INTERSOLES S.A.S. no maneja la línea de suelas de zapatillas de mujer por lo tanto el proyecto se va a enfocar en las líneas deportivas, casuales y sandalias.

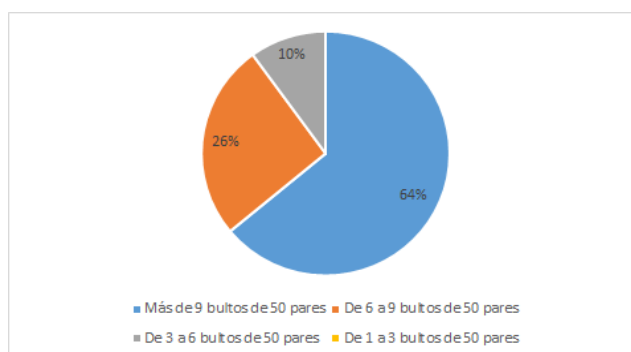
Esta información le aporta al proyecto que la sucursal debe mantener un alto inventario de suelas deportivas ya que el mercado de Bucaramanga es el producto que más utilizan.

Pregunta 6. ¿Qué cantidad suele comprar al momento de realizar su pedido?

Cuadro 7. Resultado de volúmenes de compras de suelas

Cantidad de pedido	Fábricas	Porcentaje	Promedio
De 1 a 2 bultos de 50 pares	0	0%	0
De 3 a 4 bultos de 50 pares	14	10%	0,35
De 5 a 6 bultos de 50 pares	36	26%	1,43
De 7 a 8 bultos de 50 pares	88	64%	4,8
TOTAL	138	100%	6,58 bultos

Gráfico 6. Resultado de volúmenes de compras de suelas.



Análisis: De los encuestados 64% compran más de 7 a 8 bultos de 50 pares cada uno, el 26% compran de 5 a 6 bultos, y el 10% de 3 a 4 bultos. Las fábricas encuestadas prefieren comprar cantidades en bultos, cabe resaltar que en cada bulto contiene 50 pares de suelas. Se puede concluir que la mayoría prefieren comprar grandes volúmenes de suelas mostrando la capacidad de producción que tienen el sector del calzado. Y en promedio todas están comprando 6,58 bultos.

Esta información es muy importante para la sucursal porque podemos saber qué cantidad de suelas necesitan los clientes para la producción de calzado en la ciudad de Bucaramanga.

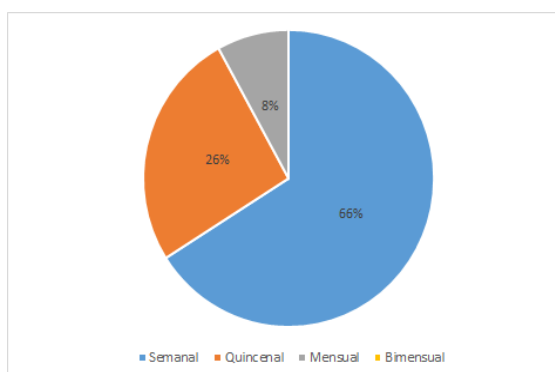
Pregunta 7. ¿Cada cuánto realizan pedidos de suelas?

Cuadro 8. Tiempo para realizar las compras de las fábricas de calzado

Tiempo	Fábricas	Porcentaje %	Promedio
--------	----------	--------------	----------

Semanal	91	66%	34,32
Quincenal	36	26%	6,24
Mensual	11	8%	0,96
Bimensual	0	0%	0
TOTAL	138	100%	41,52 veces

Gráfico 7. Tiempo para realizar las compras de las fábricas de calzado.



Análisis: El 66% de los encuestados realizan los pedidos semanales, el 26% quincenal, y el 8% mensual. La mayoría realizan los pedidos semanalmente porque manejan alta capacidad de producción. Y en promedio todas compran 42 veces al año.

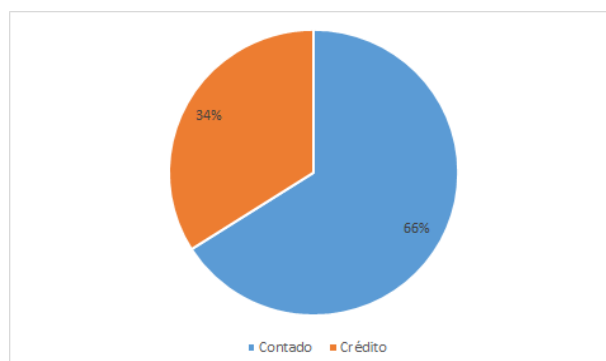
Esta información es importante para la empresa porque se puede observar que los clientes constantemente están haciendo pedidos siendo este comportamiento favorable para abrir una sucursal en la ciudad de Bucaramanga porque quiere decir que es un mercado activo.

Pregunta 8. ¿Cómo realiza sus pagos?

Cuadro 9. Resultado forma de efectuar los pagos.

Preferencias de pagos	Fábricas encuestadas	Porcentaje %
Contado	91	66%
Crédito	47	34%
TOTAL	138	100%

Gráfico 8. Resultado forma de efectuar los pagos.



Análisis: El 66% de las fábricas de calzado prefieren realizar sus pagos a contado y el 34% a crédito. En el sector de la peletería la mayoría de las compras son contado ya que los clientes manejan cada semana sus compras.

Esta información le aporta a la empresa el comportamiento que tienen los clientes a la hora de realizar sus pagos por las suelas, Se puede observar que las dos opciones en el mercado de Bucaramanga son factibles.

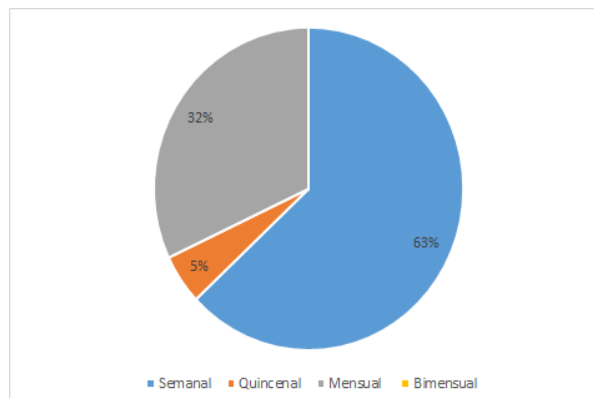
Pregunta 9. En caso que la respuesta anterior sea a crédito, a cuánto tiempo lo solicita

Cuadro 10. Resultado del tiempo de financiación

Crédito	Fábricas	Porcentaje %	Promedio
Semanal	87	63%	30,24
Mensual	44	32%	3,84
Quincenal	7	5%	1,2
Bimensual	0	0%	0

TOTAL	138	100%	35
--------------	-----	------	----

Gráfico 9. Resultado del tiempo de financiación.



Análisis: El 63% de los encuestados solicitan el crédito semanal, el 32% mensual y el 5% quincenal. Podemos observar que las fábricas de calzado manejan créditos semanales y quincenales.

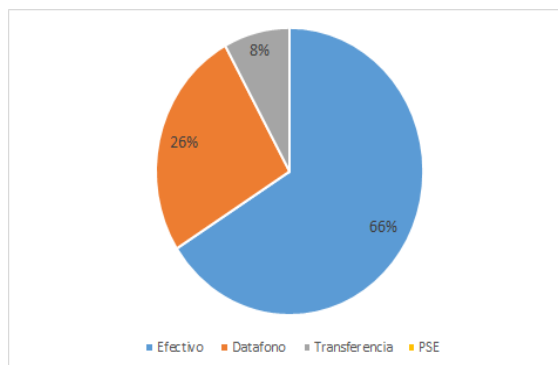
Esta información es importante para la empresa porque nos permite identificar el comportamiento de la cartera.

Pregunta 10. ¿Con qué medio realiza los pagos?

Cuadro 11. Resultado de formas de pago que utilizan las fábricas de calzado

Medios de pagos	Fábricas encuestadas	Porcentaje %
Efectivo	91	66%
Datafono	36	26%
Transferencia	11	8%
PSE	0	0%
TOTAL	138	100%

Gráfico 10. Resultado de formas de pago que utilizan las fábricas de calzado.



Análisis: El 66% de los encuestados prefieren realizar sus pagos en efectivo, el 26% datafono, y el 8% transferencia. Los pagos en efectivo son los más realizados por los clientes, los sectores de las peleterías manejan contra entrega y así ganar un descuento adicional. casi no manejan créditos con las peleterías.

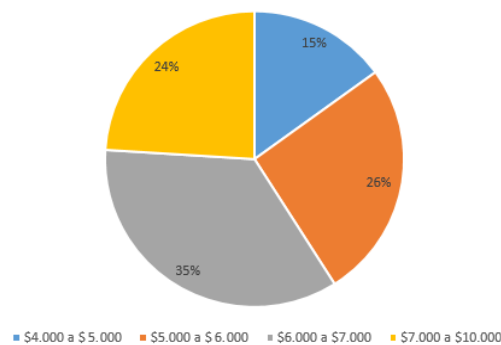
Esta pregunta es importante para conocer el comportamiento de cartera y así poder ofrecer un excelente servicio a los clientes, adicionalmente los pagos en efectivo brindan un mayor flujo de caja siendo este factor conveniente para la apertura de la sucursal de suelas en Bucaramanga.

Pregunta 11. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por las suelas deportivas?

Cuadro 12. Precio a pagar por las suelas deportivas

Precios de suelas	Fábricas encuestadas	Porcentaje %	Ponderado
\$4.000 a \$ 5.000	21	15%	675
\$5.000 a \$6.000	36	26%	1.430
\$6.000 a \$7.000	48	35%	2.275
\$7.000 a \$8.000	33	24%	1.800
TOTAL	138	100%	6.180

Gráfico 11. Precio pagar por las suelas deportivas



Análisis: El 35% de los encuestados pagarían las suelas en el rango de \$6.000 a \$7.000, el 26% de \$5.000 a \$6.000, el 24% de \$7.000 a \$10.000, pero en promedio, pagarían la suma de \$ 6.180 por un par de suela deportivo. Se puede observar que en el mercado prefieren comprar suelas deportivas a un precio medio para mantener un producto de calidad.

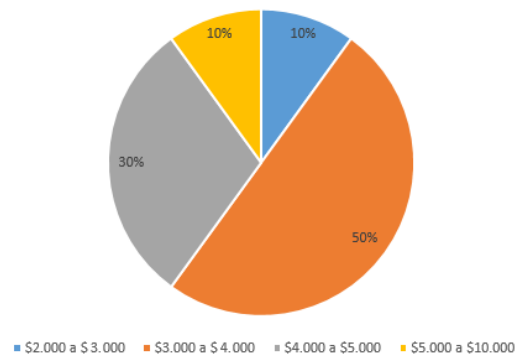
Este resultado de la pregunta es importante para conocer los precios que se manejan en el mercado y tener un precio de referencia a la hora de estimar o determinar el precio de venta de las suelas.

Pregunta 12. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por las demás líneas de suelas para calzado?

Cuadro 13. Precio favorable a pagar por las diferentes líneas.

Precios de suelas	Fábricas encuestadas	Porcentaje %	Ponderado
\$2.000 a \$3.000	14	10%	250
\$3.000 a \$4.000	69	50%	1.750
\$4.000 a \$5.000	41	30%	1.350
\$5.000 a \$6.000	14	10%	550
TOTAL	138	100%	3.900

Gráfico 12. Precio favorable a pagar por las diferentes líneas



Análisis: El 50% de los encuestados pagarían las suelas en el rango de \$3.000 a \$4.000, el 30% de \$4.000 a \$5.000, el 10% de \$5.000 a \$10.000 y el 10% de \$2.000 a \$5.000, pero en promedio, pagarían las suelas a \$3.900 se puede observar que en el mercado prefieren invertir los diferentes tipos de suelas a precios asequibles logrando fabricar un producto de excelente calidad siendo diferenciadores en el mercado.

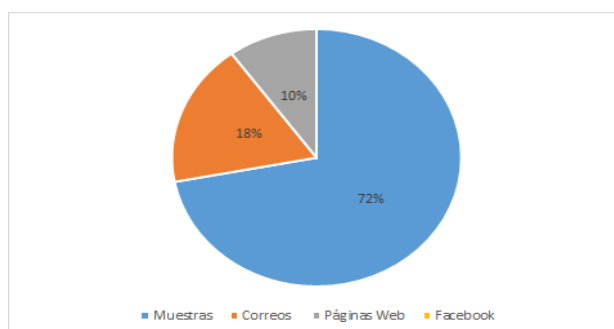
Este resultado es importante para conocer los precios que se manejan en el mercado y tener un precio de referencia a la hora de estimar o determinar el precio de venta de este tipo o línea de suelas.

Pregunta 13. ¿A través de qué medio o medios le gustaría recibir información sobre el catálogo de las suelas y promociones?

Cuadro 14. Resultado de preferencias por los diferentes medios de comunicación

Medios de información	Fábricas encuestadas	Porcentaje %
Muestras	99	72%
Correos	25	18%
Páginas Web	14	10%
Facebook	0	0%
TOTAL	138	100%

Gráfico 13. Resultado de preferencias por los diferentes medios de comunicación.



Análisis: El 72% de los encuestados las empresas de fábricas de suelas prefieren que el medio que les haga llegar las novedades y diseños es por medio de muestras, esto quiere decir que este mercado todavía trabaja de manera tradicional pues prefieren que sea el asesor quien les presente las muestras para verificar la calidad y diseños del producto, el segundo con un 18% encontramos los correos y un 10% las páginas web.

Esta información le sirve al proyecto para determinar la mejor preferencia de comunicación y poder ofrecer un buen servicio.

Pregunta 14. ¿Cree usted necesario la apertura de una nueva sucursal de suelas para zapatos en la ciudad de Bucaramanga?

Cuadro 15. Resultado de factibilidad de una nueva sucursal de suelas

Apertura de una nueva sucursal	Fábricas encuestadas	Porcentaje %
Sí	138	100%
No	0	0%
TOTAL	138	100%

Gráfico 14. Resultado de Factibilidad de una nueva sucursal de suelas



Análisis: El 100% de las empresas encuestadas afirman que es necesario la apertura de una nueva sucursal de suelas para calzado en la ciudad de Bucaramanga.

Esta información es importante para la empresa porque se confirma la necesidad en el mercado.

2.4.3. Estimación de la demanda

Para estimar la demanda fue necesario la identificación de las fábricas de calzado de los estratos 1, 2, 3, 4 y 5 en la ciudad de Bucaramanga, que ascienden a 1.688 fábricas, siendo este es el mercado objetivo.

Para su estimación se multiplica el tamaño del mercado objetivo por (1.688 fábricas de calzado) por el promedio ponderado de las cantidades de suelas que utilizan las fábricas de zapatos.

Para ello se hace necesario tomar como referencia la pregunta 6, cuyo resultado muestra se obtiene un promedio de consumo de suelas para calzado de 6,58 bultos de 50 pares de suelas cada uno y también se tomó como referencia la pregunta 7 en la cual se obtuvo como promedio que las fábricas que compran 42 veces al año.

A Continuación, se evidenciará claramente el siguiente análisis.

Estimación de la demanda = $1.688 * 6,58 * 42 = 466.496$ bultos de suelas por año

Para calcular la demanda efectiva se va utilizar el resultado de la pregunta 14 en la cual se tiene una aceptación de un nuevo proveedor del 100%, lo cual permite hacer el siguiente cálculo.

$$466.496 * 100\% = 466.496 \text{ bultos por año.}$$

2.4.4. Proyección de la demanda.

La proyección de la demanda se realiza mediante el método de valor presente al valor futuro, con una tasa de incremento del 2% en ventas. Cuya fórmula es la siguiente:

$$F = P(1+i)^n$$

Donde

F= Demanda proyectada

P= Demanda estimada = 466.496 bultos

i= Tasa de crecimiento de la población objetivo 2%

n= número del periodo (años). 5 años.

Cuadro 16. Proyección de la demanda en bultos de suelas

AÑO	FORMULA	DEMANDA
0		466.496
1	$466.496 * (1+2\%)^1$	475.826
2	$466.496 * (1+2\%)^2$	485.342
3	$466.496 * (1+2\%)^3$	495.049
4	$466.496 * (1+2\%)^4$	504.950
5	$466.496 * (1+2\%)^5$	515.049

2.5. OFERTA O COMPETENCIA

Se requirió identificar la cantidad de fábricas de suelas para calzado en la ciudad de Bucaramanga, para conocer los posibles competidores con la

finalidad de conocer las características de su producto y así poder implementar estrategias de mercadeo.

Actualmente en la ciudad de Bucaramanga se encuentran 33 competidores de suelas para zapatos. Bucaramanga tiene un buen mercado de fabricación de zapatos y este es al que va dirigido el proyecto. En Bucaramanga se observa oportunidades de crecimiento, por lo cual se hace evidente la necesidad de abrir una sucursal con estrategias previas que se ajusten al crecimiento de la empresa.

2.5.1. Necesidades de información

- Para conocer la oferta y la competencia directa se analizarán las fábricas de suelas más importantes por el mercado en la ciudad de Bucaramanga, mediante la observación directa, recolectando información en los medios masivos informativos, páginas especializadas y las páginas web propias de cada lugar.
- Analizar los precios de la competencia, conociendo las estrategias de precios que ellos están utilizando para las fábricas de calzado.
- Determinar las características importantes de las suelas de la competencia.
- Conocer las variedades de suelas para calzado que ofrecen las fábricas de suelas para poder ofrecer diversidad de diseños.
- Identificar la calidad de las suelas que los competidores distribuyen para implementar estrategias de innovación.

2.5.2. Análisis de la Situación actual de la competencia

Según la Cámara de Comercio en la ciudad de Bucaramanga hay 33 empresas de fabricación de suelas para calzado, información que se obtuvo en el sitio web páginas amarillas, y se encuentra legalmente constituidas pertenecientes al sector manufacturero, donde también fabrican productos adicionales como ganchos, poncheras y muebles de plásticos etc., algunas empresas venden productos relacionados con los zapatos como cordones, hebillas, pegamentos, lonas entre otros.

Para realizar un análisis específico de la competencia se implementará la técnica del benchmarking tomando como referencia los productos, de las empresas líderes, para compararlos con los productos propios de la empresa INTERSOLES S.A.S y posteriormente realizar mejoras e implementarlas.

A continuación, se eligieron las tres empresas de fabricación de suelas para calzado en la ciudad de Bucaramanga, de mayor relevancia para observar y conocer sus competencias a través de las debilidades y fortalezas con su dirección actual, la actividad que realizan, precios, canal de distribución, publicidad, equipo humano y participación de mercados.

Cuadro 17. Análisis sobre la competencia

FACTOR	COMPETIDOR 1 SUELACOL JPG	COMPETIDOR 2 ECOSUELAS Y VIRAS	COMPETIDOR 3 PRODUSUELAS
Domicilio	Cra 22 #22–10 Bucaramanga Santander suelacoljpj.com	Cra 13 30-42 Bucaramanga Santander Internet Direcciones Web/ E-mail Suelas	Cl 23 16-39 Bucaramanga Santander
Tipo de servicios	Fabricación de suelas para calzado. Remontadoras De Calzado Cascos Sistemas De Señalización Para Hospitales	Fabricación de suelas para calzado	Fabricación de suelas para calzado. Suelas, Caucho y Sintético
Precios de suelas			
Deportivo	7.500	8.000	7.800
Casuales	3.100	3.300	3.500
Sandalias	2.900	3.000	2.600
Canal de distribución	Ventas directo y por internet.	Ventas directo y por internet.	Ventas directo y por internet.

Publicidad	Avisos en redes sociales, pendones, volantes.	Avisos informativos, Redes sociales	Página web, redes sociales, volantes
Participación en el mercado	Local	Nacional	Local
Tecnología	La empresa implementó una alta tecnología para agilizar y mejorar los procesos. Fabricando los productos con excelente calidad.	La empresa implementó en la tecnología para tener máquinas automatizadas con el objetivo de aumentar la productividad y tener mayor control.	La empresa adquirió nueva maquinaria para ofrecer un mejor producto y mejorar los procesos de fabricación, siendo competitivos en el mercado local.
Infraestructura	La empresa posee una excelente infraestructura que le permite agilizar los procesos y ofrecer un mejor servicio a los clientes.	Cuenta con una infraestructura bien diseñada que le otorga un buen funcionamiento en todas las áreas de la compañía, contando con un lugar estratégico y con una alta tecnología.	La empresa cuenta con una infraestructura idónea que ayuda a optimizar la productividad y el funcionamiento en equipos, maquinaria y herramientas necesarias para fabricar los productos.
Equipo humano	Gerente: propietario de la empresa, personal administrativo, personal operativo y personal comercial.	Gerente: propietario de la empresa, personal administrativo, personal operativo y personal comercial.	Gerente: propietario de la empresa, personal administrativo, personal operativo y personal comercial.
Fortalezas	● manejan Reconocimiento de la marca. ● Calidad y precio en los productos. ● Innovación en los diseños de los productos. ● Precios competitivos.	● Implementación de estrategias comerciales. ● Alta capacidad de producción ● Uso de nuevas tecnologías. ● Marketing y digital. ● Calidad en los productos	● Lanzamientos de promociones y descuentos ● Buena capacidad de producción. ● Ventas en línea. ● Diseños personalizados

Debilidades	● Reclamos en los productos terminados ya que no corresponde a lo solicitado ● Falta de inventarios ● No cuenta con venta sobre pedidos. ● manejan tecnología obsoleta.	● Cuenta con escasa capacidad de promoción y publicidad. ● No tiene reconocimiento de la marca en Santander. ● Excesivo precio en los productos. ● No cuenta un stock en inventario ● Falta de marketing digital	● Retraso en la entrega de los productos ● Poca credibilidad en el mercado. ● Poca innovación en los diseños. ● no cuenta con una infraestructura adecuada para la comercialización. ● no tienen un punto estratégico para comercializar las suelas.
Participación en el mercado	Nacional	Nacional	Local

2.6. DEMANDA POTENCIAL INSATISFECHA

Para determinar la demanda potencial insatisfecha se va a tener en cuenta la información obtenida en la encuesta de la cual tomaremos como referencia la pregunta 6 y la pregunta 7, donde se determinó que las fábricas compran 466.496 bultos de suelas por año. Adicionalmente se hizo una investigación a las peleterías de Bucaramanga donde se tomó por referencia 4 empresas de la competencia y se pudo obtener como resultado que venden al año 158.000 bultos de suelas por año.

En conclusión, la oferta está por debajo de la demanda lo cual la empresa INTERSOLES S.A.S entraría al mercado a satisfacer una necesidad.

También se tomó como información de las encuestas la pregunta 14 donde se pudo observar que el 100% de las fábricas creen necesario la apertura de una nueva sucursal de suelas para zapatos en la ciudad de Bucaramanga. En el mercado hay 1.688 fábricas de calzado ($1.688 \times 100\%$) siendo estas cifras satisfactorias al proyecto. Es decir que el 100% de las fábricas muestran una gran necesidad de empresas peleteras, mostrando una demanda satisfecha al proyecto de abrir una nueva sucursal en la ciudad de Bucaramanga.

2.7. CANALES DE COMERCIALIZACIÓN

2.7.1. Estructura de los canales actuales

En la actualidad los canales de distribución es un medio de incrementar las ventas para llegar a los clientes. La función de los canales de distribución es abarcar el mayor mercado por medio de diferentes agentes, las empresas aprovechan diferentes canales con el propósito de dar a conocer su producto.

Canal directo: Los canales directos son los que se utilizan sin intermediarios, el fabricante es el que realiza y asume todo el proceso de la venta hasta llegar al cliente final.

Canal indirecto: Los canales indirectos son los que los fabricantes o comerciantes deciden buscar, intermediarios como mayoristas, para poder abarcar más clientes ya sean grandes, medianos o pequeños para así lograr llegar a un mayor número de clientes finales, incrementando las ventas.

Figura 7. Canal directo

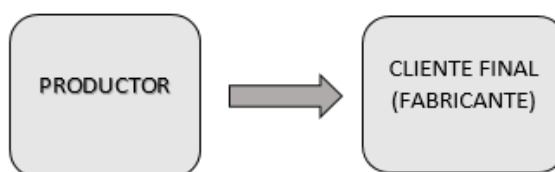
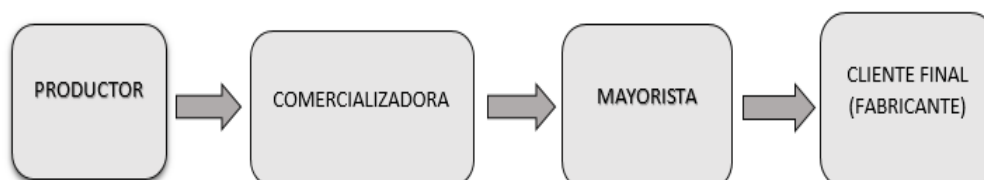


Figura 8. Canal indirecto



Ventajas y desventajas de los canales actuales

Ventajas

Canal directo

- La ventaja de un canal directo es que no se necesitan terceros, siendo esto una forma más rápida de llegar al cliente final, logrando beneficios en cuanto a costos y ganancias.
- El canal directo permite tener control total del canal, es decir tener contacto directo con el cliente, lo que permite detectar y solventar las posibles incidencias.

Canal indirecto

- La ventaja del canal indirecto permite que los intermediarios garanticen la distribución de los productos.
- En el canal indirecto el intermediario se encarga de la clasificación y almacenamiento del producto en las instalaciones, lo que permite la ampliación por parte del fabricante.

Desventajas

Canal directo

- La desventaja de un canal directo es el aumento de los costos administrativos, es decir, contar con un equipo humano capaz de desempeñar las distintas tareas del proceso de distribución.
- No hay un alcance geográfico, ni un crecimiento regional

Canal indirecto

- La desventaja de un canal indirecto competencia en el punto de venta
- Mayor inversión en publicidad
- Repartición de los beneficios con los intermediarios
- Mayor costo de distribución.

2.7.3. Selección de los canales de comercialización

El canal más apropiado para la comercialización de las suelas es el canal directo, debido a que la empresa INTERSOLES S.A.S. está en capacidad técnica y logística de abastecer a sus clientes actuales de la ciudad de Bucaramanga. Adicionalmente la sucursal va a estar ubicada en un punto estratégico logrando estar cerca de las fábricas de calzado, que va a influir en los costos de comercialización al entregar la mercancía directamente a los clientes, sin ningún tipo de intermediario. Por último, al usar el canal directo le permitirá a la empresa INTERSOLES S.A.S. tener una relación más directa y personal con las fábricas de calzado y saber de primera mano los gustos y preferencias en relación con el tipo de calzado que más se vende, los diseños y colores entre otras variables que se tienen en cuenta a la hora de producir, según las tendencias del mercado.

2.8. PRECIO

2.8.1. Análisis de precios de la competencia

La fijación de precios es muy importante para poder competir, es una estrategia que ayuda a entrar rápidamente al sector logrando posicionarse, con la preferencia que tienen los clientes por el producto, la asignación de precios es clave para aumentar la rentabilidad teniendo un impacto directo y rápido en el resultado de la empresa.

Las estrategias de brindar precios bajos a una buena calidad son bastante provocativas para los clientes ya que la mayoría prefieren productos buenos, bonitos y baratos, incrementando las ventas en un determinado tiempo, manteniéndose en el mercado.

A través de un estudio de mercados por medio de la competencia se pudo observar que la mayoría de las fábricas de suelas para calzado, utilizan estrategias enfocadas en la fijación de precios de la competencia y por los costos.

A continuación, están algunos precios que maneja la competencia

Cuadro 18. Fijación de precios de la competencia

COMPETENCIA	DEPORTIVO	CASUAL	BALETAS
Suelacol JPJ	7.500	3.100	2.900
Ecosuelas y Viras	8.000	3.500	3.000
Produsuelas	7.800	3.300	2.600
Súper Suelas	7.900	3.450	2.500
Suelas Sioux	7.800	3.500	2.900
Suelas y Tacones	8.050	3.200	2.850
Suelas Torres	7.400	3.600	3.200

2.8.2. Estrategias de fijación de precios.

En la actualidad existen varias estrategias para la fijación de precios. El primero es realizar una fijación de precios por los costos para así obtener mayor rentabilidad. El segundo es por medio de la oferta y la demanda. La tercera estrategia está enfocada en los precios que maneja la competencia. Además, la asignación de precios también se da por la temporada que cada producto tiene, por ejemplo, en ocasiones especiales en donde se ofrecen descuentos y se crean ofertas.

La estrategia que se requiere en la sucursal de la empresa INTERSOLES S.A.S. ubicada en la ciudad de Bucaramanga es la de fijar precios económicos acorde al de la competencia logrando con ello fijar un valor competitivo para entrar en el mercado con rapidez y profundidad, buscando atraer más clientes y así ganar una gran participación en el mercado e incrementando las ventas.

Adicionalmente la compañía mantendrá los precios bajos debido a que maneja materiales reciclables ayudando a minimizar los costos para así ofrecer un producto de excelente calidad a precios competitivos.

2.9. PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN

2.9.1. Objetivos

- Promocionar la marca por medios de publicidad y promoción en la ciudad de Bucaramanga.
- Lograr que el nuevo producto sea fácil de reconocer mediante su logo y slogan logrando posicionamiento de la marca.
- Realizar ofertas por medios de diferentes diseños innovadores para atraer clientes nuevos y lograr fidelizarlos.
- Impulsar el desarrollo de ideas que estén acorde con los gustos y preferencias del cliente final.

2.9.2. Logotipo

Figura 9. Logotipo de la empresa INTERSOLES S.A.S



El nombre de la empresa es INTERSOLES S.A.S. Don Raúl Portillo decidió este nombre, debido a la idea de internacionalizar la empresa y por el auge de globalización que vive el mundo en general, dando con esto paso a la búsqueda de nuevos mercados donde conseguir materias primas que siguieran con el enfoque y les permitiera seguir ofreciendo productos de alta calidad y a muy buenos precios.

Otro punto importante es que la compañía está ubicada en Barranquilla donde se caracteriza por brisa, agua y sol de ahí también provienen la imagen del sol y el nombre de la compañía.

Los colores que utilizaron para la creación del logotipo los escogieron teniendo en cuenta el impacto que causará a los clientes, como ya sabemos

la vista alimenta el cerebro, la mayoría de las personas tienen memoria fotográfica, recordando y teniendo siempre presente las imágenes, colores de los productos y servicios.

Se logró establecer que los colores negro, amarillo y rojo son los apropiados para empoderar la marca, de acuerdo con la siguiente información:

Amarillo: Significa inteligencia, originalidad y alegría

Negro: Significa elegancia, misterio, poder, sensualidad, personalidad. sofisticación, exclusividad y refinamiento.

Rojo: Significa pasión y energía.

2.9.3. Slogan

Figura 10. Slogan de la empresa INTERSOLES S.A.S



El slogan es una frase breve, expresiva y fácil de recordar, que se utiliza en publicidad comercial en las empresas.

“Acompaña a tus pasos con comodidad” es la promesa y la seguridad que se le ofrece a los clientes con los productos de suelas para calzado con diseños innovadores y personalizados, con el fin de que adquieran un producto de excelente calidad satisfaciendo las necesidades particulares de cada uno de los clientes.

2.9.4. Análisis de medios

Los medios más utilizados por el sector de calzado para promocionar los productos y mantener la comunicación con los clientes son: televisión, llamadas telefónicas, radio, página web, revistas, cuñas radiales, publicidad al aire libre, pendones, ferias de calzado y volantes.

- **Página web:** Es un medio importante para la empresa debido a que permite informar correctamente sobre los productos que están en oferta para todos los clientes convirtiéndose en una oportunidad de venta, satisfacción y fidelización de clientes.
- **Televisión:** Actualmente este medio de comunicación es muy importante para los empresarios, siendo una forma rápida de llegar a los corazones logrando fidelizar los clientes y entrar al mercado objetivo.
- **Revistas:** Este medio es muy utilizado por las grandes compañías para promocionar sus productos y servicios. Logrando posicionar la marca.
- **Cuñas radiales:** Es un medio de fácil acceso con el fin de impactar a las personas oyentes para que recuerden nuestro producto logrando aumentar las ventas y por ende posibles clientes.
- **Publicidad al aire libre:** Este es un medio de publicidad al aire libre es muy popular, la mayoría de las compañías utiliza este medio de comunicación para la apertura de una nueva empresa, promocionar un nuevo producto, ferias, descuentos, rifas, etc.
- **Pendones:** Es un medio común y a un bajo precio para promocionar los productos o servicios, una ventaja de este medio de comunicación es que no hay que invertir más dinero, porque su material es duradero.
- **Ferias de calzado:** Es un medio máximo de promocionar los productos, cuenta con un alto nivel de reconocimiento, y un buen medio de concretar negocios y conocer más clientes.
- **Volantes:** Es un medio flexible y de bajo costo, permite ser creativo y llegar a un mercado objetivo ilustrando diseños de los productos llenando al cliente de expectativas.

2.9.5. Selección de medios

Para comunicar a futuros clientes sobre nuestro producto, se utilizará las muestras, tomando en cuenta la investigación de mercados donde el 72% de los encuestados prefiere conocer los productos de suelas por este

medio. de esta forma el cliente conocerá la calidad y los diseños de las suelas. Otro medio que se va a elegir para dar a conocer la marca y las suelas, es la página web de INTERSOLES S.A.S y así mismo las redes sociales, informando sobre nuevos productos, descuentos y ofertas que lleguen específicamente a los clientes potenciales. Todo esto con el fin de aumentar las ventas y posicionarlo en la mente de los consumidores debido a que ellos se enteran por medio de los gremios, amigos, conocidos y las ferias de calzado.

En el desarrollo de este proyecto se ha logrado identificar que la estrategia para llegar a futuros clientes será:

- Muestras
- Página web
- Revistas
- Publicidad al aire libre
- Pendones
- Ferias de calzado
- Volantes

2.9.6. Estrategias Publicitarias

La estrategia que vamos a utilizar para promocionar el producto de suelas para calzado son dos: Las muestras físicas para dar a conocer el producto siendo la estrategia favorita de los clientes para lograr atraer eficientemente al cliente y fidelizarlo. Otra estrategia es la página web, siendo un canal de atención y servicio al cliente. Así mismo, permite consultar información de las fortalezas y debilidades con relación al cliente, Gestionar procesos, conversar con agentes de servicio, entre otros; Ofreciéndoles el servicio al cliente para que haga sus consultas de los diferentes diseños, colores, descuentos entre otros del producto. Esta forma de publicidad da a conocer que el producto de suelas para calzado puede generar más dinero, reducir costos, y fidelizar a los clientes.

2.9.7. Presupuesto de publicidad y promoción

Para realizar un análisis de presupuesto en publicidad y promoción debemos tener en cuenta todos los gastos que se tienen que hacer para lograr alcanzar el objetivo que es la promoción y publicidad de la empresa INTERSOLES S.A.S.

Se muestran todos los gastos e inversiones, para que el producto se posicione o se incremente el nivel de ventas. Dentro de los gastos de publicidad tenemos, página web, pendones, volantes, Tarjetas personalizadas que les den un beneficio al cliente (descuentos) y bonos.

2.9.7.1. De lanzamiento

Cuadro 19. Publicidad de lanzamiento

PUBLICIDAD DE LANZAMIENTO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Página web	1	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000
Pendones	3	\$ 20.000	\$ 60.000
Volantes	100	\$ 300	\$ 30.000
Tarjetas personalizadas	100	\$ 400	\$ 40.000
Bonos (premios)	10	\$ 50.000	\$ 500.000
TOTAL			\$ 1.830.000

2.9.7.2. De operación

Cuadro 20. Publicidad de operación

PUBLICIDAD DE OPERACIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Mantenimiento de la página web	1	\$ 300.000	\$ 300.000
Catálogos	5	\$ 20.000	\$ 100.000
TOTAL			\$ 400.000

3. ESTUDIO TÉCNICO

3.1. TAMAÑO DEL PROYECTO

3.1.1. Descripción del tamaño del proyecto.

El tamaño del proyecto se relaciona con la capacidad de ventas de pares de suelas, en bultos de 50 unidades cada uno, con la finalidad de satisfacer la demanda que hay en la ciudad de Bucaramanga, teniendo en cuenta factores que determinan el tamaño del proyecto que se nombran a continuación.

3.1.2. Factores que determinan el tamaño de un proyecto

A continuación, se presenta el análisis de los factores que determinan el tamaño del proyecto. La demanda, suministros e insumos, materias primas, la tecnología y equipos, la localización y el financiamiento.

- **La demanda:** Una vez realizado el estudio de mercado se puede determinar que hay una aceptación favorable del mercado objetivo, no condiciona el tamaño para lograr cumplir con la demanda, se determinó que el número de unidades de suelas de la empresa INTERSOLES S.A.S es 108.864 bultos en el año lo que le permitirá el crecimiento de la empresa.
- **Los suministros e insumos:**
Los suministros e insumos para el siguiente proyecto es un factor condicionante para el tamaño del proyecto, ya que la planta de fabricación de suelas de la empresa INTERSOLES S.A.S. ubicada en la ciudad de Barranquilla, tienen una capacidad de producción de 45.360 bultos que equivale a 2.268.000 de pares de suelas mensuales, será la encargada de abastecer o suministrar los productos terminados con diferentes diseños y referencias de suelas para calzado en la sucursal de Bucaramanga.

- **La tecnología y equipos:** La empresa INTERSOLES S.A.S. va adquirir equipos para la comercialización de suelas para calzado, se utilizará una zorra y una carretilla hidráulica.

La tecnología y el equipo para la comercialización son los muebles y enseres como los escritorios, sillas, vitrinas entre otros. Los equipos tecnológicos que necesita para llevar sus inventarios permitiendo la elaboración de facturas, control de entrada y salida de mercancías, etc. Es una compañía que busca desarrollo mediante la adquisición de nuevos equipos para que ayuden a la eficiencia de la comercialización, por lo tanto, este factor no condiciona el tamaño del proyecto.

- **La localización:** De acuerdo con la investigación la empresa INTERSOLES S.A.S requiere la apertura de una nueva sucursal de comercialización de suelas para calzado en el sector de San Francisco en la ciudad de Bucaramanga, donde se encuentra la mayor parte de fabricantes, con el fin de que permita a la compañía a ser más visibles y lograr captar la atención de los clientes. La capacidad de distribución y ventas de la sede depende en un 100% de la capacidad de producción de la fábrica y la compra oportuna de su materia prima ubicada en la ciudad de Barranquilla, por lo tanto, la ubicación del punto de venta no condiciona el tamaño del proyecto.
- **El financiamiento:** Se revisará los recursos propios con los que cuenta la empresa principal que se encuentra ubicada en la ciudad de Barranquilla, a parte se pretende ingresar el proyecto en distintas entidades financieras, todo esto con la finalidad de obtener un soporte para el proyecto, para que la parte económica no afecte a la nueva empresa a constituirse. Adicionalmente la empresa cuenta con los recursos para llevar a cabo esta iniciativa de abrir una sucursal en la ciudad de Bucaramanga para generar empleos y abrir nuevos mercados para obtener una mejor rentabilidad.

3.1.3. Capacidad del proyecto

3.1.3.1. Capacidad total diseñada por línea de producto o servicio

Para calcular la capacidad total diseñada del proyecto se analizan los siguientes criterios:

- a. Cantidad de suelas enviadas por la fábrica de INTERSOLES S.A.S de Barranquilla, la cual manifiesta en carta enviada (ver anexo b) por el señor Raúl Portillo (gerente) que garantizara el suministro de suelas en la cantidad de 9.072 bultos que equivale a 453.600 pares de suelas mensuales y que corresponde al 20% de la producción de la fábrica de Barranquilla, de tal forma que la sucursal no tenga desabastecimiento de la mercancía requerida para atender a los clientes. Según lo expresado en la carta por la empresa INTERSOLES S.A.S Barranquilla enviaría las cantidades requeridas cada 15 días, incluyendo en cada envío al menos un 30% de suelas deportivas, un 20% de suelas para calzado casual y un 20% de suelas para sandalias, y el restante 30% para las otras referencias que tienen menos pedidos pero que se requiere tener para atender a los clientes que las pidan o necesiten en sus fábricas.

La fábrica de Barranquilla tiene una capacidad de producción de 45.360 bultos de 50 pares de suelas mensuales. La producción real es del 80% que equivale 36.288 bultos de 50 pares, con esa cantidad abastece a sus clientes en la región del caribe. Adicionalmente la empresa tiene un 5% de su producción disponible en caso de incremento en las ventas esto quiere decir que solo tienen comprometido el 75% a sus clientes actuales.

El porcentaje de capacidad subutilizada de la empresa es del 20% que en este caso es la que se está proyectando vender en la ciudad de Bucaramanga. Finalmente se puede observar que la empresa de Barranquilla tiene la capacidad de abastecer a la sucursal de Bucaramanga.

La programación de producción se realiza de acuerdo a la demanda que tenga el mercado, y conforme a la misma se programa la fabricación de los diferentes tipos de suelas. Esto podría variar según lo requerido por los pedidos. En un mes promedio se produce el 45% de suelas deportivas, el 20% de suelas casuales, el 20% de suelas para sandalias y el 15% de las demás referencias. Como decíamos anteriormente estas cifras no son constantes y pueden cambiar según las solicitudes recibidas.

- b. Capacidad de almacenamiento que según lo expresado en el numeral 3.3.7 distribución de planta, la bodega tiene una capacidad de almacenamiento de 4.540 bultos que equivale a 227.000 pares de suelas para calzado. Además, el almacén tiene una capacidad de almacenamiento en las estanterías de 4.532 bultos de 50 pares que equivale a 226.600 pares de suelas para calzado.
- c. En función de los días del año en que se abrirá la sucursal y la cantidad de posibles clientes que se podrán atender

A manera de información se presenta en el cuadro 22 la cantidad de posibles clientes a atender por año teniendo en cuenta la infraestructura física y organizacional de la sucursal, así como la cantidad de suelas que la fábrica de Barranquilla envía mensualmente.

Cuadro 21. Cantidad de clientes atender por año

CONCEPTO	CANTIDAD O VALOR
Numero de vendedores	1
Jornada de trabajo en horas	10
Número de clientes atendidos por día	19
Número de días año	288
Número de clientes por año	5.472

3.1.3.2. Capacidad instalada

La capacidad instalada será la cantidad de suelas que la fábrica de INTERSOLES barranquilla, enviará a la sucursal de Bucaramanga y que

este caso será la misma capacidad diseñada 9.072 bultos de suelas mensuales y por lo tanto no dependerá de la capacidad de venta de la sucursal.

A manera de información se presenta en el cuadro 23 de los posibles clientes a atender por la sucursal en un año teniendo en cuenta las condiciones reales de trabajo de la empresa y el número de clientes a atender por día.

Cuadro 22. Capacidad real de clientes a atender por año

CONCEPTO	CANTIDAD O VALOR
Numero de vendedores	1
Jornada de trabajo en horas	7,5
Número de clientes atendidos por día	15
Número días al año	288
Número de clientes por año.	4.320

3.1.3.3. Capacidad utilizada y proyectada

La capacidad utilizada será el 80% de la capacidad instalada, teniendo en cuenta que por ser una empresa nueva en la ciudad de Bucaramanga es necesario hacerse conocer implementando estrategias comerciales que permita penetrar en el mercado de suelas para calzado. Esta capacidad se podrá incrementar un 3% anual durante los primeros 5 años y de esta forma llegar a una capacidad cuyo objetivo sea cumplir con las necesidades del mercado objetivo mencionado en el estudio de mercados.

Teniendo en cuenta la información de la capacidad instalada, la capacidad utilizada será:

$$9.072 * 80\% = 7.258 \text{ bultos de 50 unidades cada uno}$$

Así mismo para estimar la proyección de la capacidad utilizada, se usará la fórmula de valor futuro $F = P (1+i)^n$

Donde,

P = 7.258 bultos de 50 unidades como capacidad utilizada

$i = 3\%$ capacidad de crecimiento de las ventas hasta llegar el 70%

$n = 1, 2, 3, 4, 5$ años

Se reemplazan los valores en la fórmula y así se determina la capacidad utilizada en los próximos cinco años.

Cuadro 23. Proyección de la capacidad utilizada

AÑO	FÓRMULA	DEMANDA
0		7.258
1	$7.258 \cdot (1+3\%)^1$	7.476
2	$7.258 \cdot (1+3\%)^2$	7.700
3	$7.258 \cdot (1+3\%)^3$	7.931
4	$7.258 \cdot (1+3\%)^4$	8.169
5	$7.258 \cdot (1+3\%)^5$	8.414

3.2. LOCALIZACIÓN

3.2.1. Macro localización

La empresa quedará ubicada en el barrio de San Francisco en la ciudad de Bucaramanga.

Figura 11. Macro localización



Fuente: Google Maps

3.2.2. Micro localización

La micro localización se tendrá en cuenta la planeación municipal y la reglamentación del uso del suelo, para determinar la ubicación adecuada

para el buen funcionamiento de la sucursal de la empresa INTERSOLES S.A.S.

Métodos de puntos: Para definir el lugar de ubicación se deberá tener en cuenta varios factores como servicios públicos, seguridad, medios de transporte, vías de acceso y facilidad de parqueadero para los clientes, Canon de arriendo asequible etc.

Cuadro 24. Ponderación y asignación de puntos por factores

FACTOR	PONDERACIÓN PORCENTUAL
Ubicación	40%
Medios de transporte	10%
Valor de Arriendo	20%
Vías de acceso	20%
Servicios públicos	10%
TOTAL	100

Ponderación de factores: A cada nivel de influencia se le asignan puntos a cada factor.

Cuadro 25. División y descripción de grados a los factores

GRADO	DESCRIPCIÓN
1	Menos beneficio
2	Aceptable
3	Mayor beneficio

En la anterior tabla se determinó los grados de calificación de cada factor, asignándoles los puntos de cada uno según corresponda teniendo en cuenta que la calificación de 1 es menos beneficio con una puntuación de 0, para el grado de calificación 3 dándole el mayor beneficio una escala del

0 a 100 para la empresa y por último la calificación 2 siendo un grado aceptable del cual se realizará la siguiente fórmula.¹⁰

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

P_{max} = Puntuación máxima de cada factor

P_{min}= Puntuación mínima de cada factor

n= Número de grados de cada factor.

Cuadro 26. Ponderación de factores para el grado 2

	FACTOR	PONDERACIÓN
1	Ubicación	40-0/3-1= 20
2	Medio de transporte	10-0/3-1= 5
3	Valor de arriendo	20-0/3-1= 10
4	Vías de acceso	20-0/3-1= 10
5	Servicios públicos	10-0/3-1= 5

Cuadro 27. Grados de cada factor

FACTOR	GRADO 1	GRADO 2	GRADO 3
Ubicación	0	20	40
Medio de transporte	0	5	10
Valor de arriendo	0	10	20
Vías de acceso	0	15	20
Servicios públicos	0	5	10

Para la micro localización de la empresa se eligiera las siguientes ubicaciones en diferentes áreas metropolitana a continuación los tres de lugares estratégicos.

Cuadro 28. Ubicaciones para la localización de la sucursal

¹⁰ FLOREZ ACERO, Johana Patricia. [Trabajo de grado]. Disponible en: <http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/tesis/2017/166178.pdf>

SITIO	DESCRIPCIÓN
1	La joya
2	San Francisco
3	El centro

Cuadro 29. Puntuación de opciones de localización

FACTOR	SITIO 1 LA JOYA		SITIO 2 SAN FRANCISCO		SITIO 3 CENTRO	
	Grados	Puntos	Grados	Puntos	Grados	Puntos
Ubicación	3	40	3	40	2	20
Medio de transporte	2	5	2	5	2	5
Valor de arriendo	2	10	3	20	3	20
Vías de acceso	1	0	3	20	2	15
Servicios públicos	1	0	3	10	2	5
TOTAL		55		95		65

Según el anterior análisis el mejor sitio para ser ubicado la sucursal de la empresa INTERSOLES S.A.S. lo obtuvo el barrio San Francisco, obteniendo el mayor puntaje con esto se determina que la mejor opción para abrir la sucursal es en esta zona la cual cuenta con gran cantidad de clientes potenciales, se encuentra en un estrato 3 lo cual también es un beneficio por que los servicios públicos y los arriendos son asequibles tiene buenas vías de accesos con facilidad de parqueadero, y buena zona comercial del calzado.

3.3. INGENIERÍA DEL PROYECTO

3.3.1. Ficha técnica del producto

Producto principal	Suelas para calzado Línea deportiva
---------------------------	--

Diseño (fotos, dibujo, imagen)	Figura 12. Línea deportiva 
Especificaciones técnicas	Suelas PVC: El PoliVinilAcetato es un material termoplástico. Puede ser procesado en diversas durezas. Sus características principales son, buen aislante térmico y eléctrico con buena durabilidad y resistencia. Puede ser procesado en Expanso, que confiere características de bajo peso.¹¹ Suelas Expanso: Las suelas Expanso están hechas de PVC Expanso (PVC Expandido), para que tengan una densidad más baja y un peso liviano. Normalmente no se resbala, pues mantiene la característica "plástica" del PVC. Los productos de PVC Expanso de excelente calidad, adicionalmente se puede aplicar pinturas para que agregue valor al producto.¹² Tamaño: Varía según las tallas: 21 hasta 43. El grueso según el tipo de suelas: Deportivo: 3 cm Casual: 3 cm Sandalias: 2cm

¹¹ YNDAC, Perú S.A.C. [Sitio web] Disponible en: <https://www.yndacperu.com/2016/10/12/tipos-de-suelas/>

¹² Ibíd.

	Colores: Los colores son diferentes según el tipo de suelas: Blancos, negros, gris, piel, rojo, crepe, azul y verde.
Empaque y embalaje	La empresa INTERSOLES S.A.S. no utiliza empaque individual para pares de suelas. Figura 13. Empaque  El empaque que utiliza la compañía para vender por cantidades inferiores al bulto de 50 pares es de material plástico polietileno de baja densidad biodegradable, de color naranja. Las medidas son de 65 cm de alto a 42 cm, de ancho su peso varía dependiendo de la cantidad de pares de suelas.
Embalaje	Figura 14. Embalaje  El embalaje que utiliza la empresa es de material polipropileno tejido laminado. Las medidas son de 50 cm de ancho, 60 cm largo y 100 cm de alto. En un bulto de suelas para dama tiene un peso de 10

	kilos y un bulto de suelas para hombre es de 20 kilos, cada bulto tiene la capacidad de 50 pares de suelas para calzado. Volumen 0,3 m3
Vida útil	La vida útil de la suela es de 2 años en uso normal. Esto depende del uso y de las recomendaciones dadas.

3.3.2 Descripción técnica del proceso

Los diferentes procesos que tienen la comercialización de suelas para calzado en la sucursal de la ciudad de Bucaramanga son:

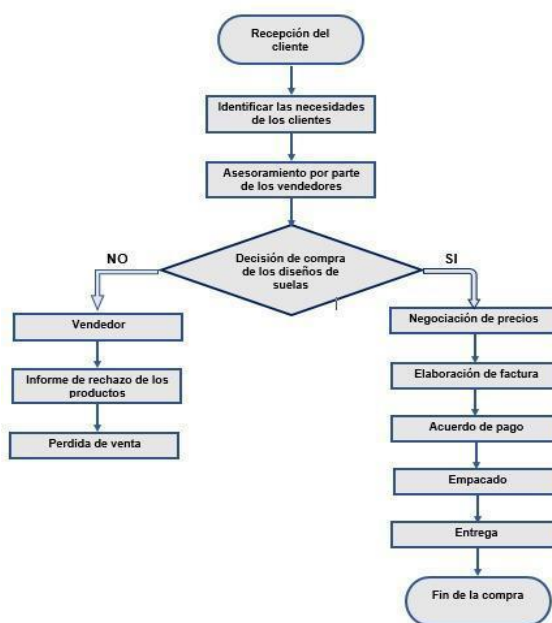
Cuadro 30. Tiempo promedio de atención para cada cliente

OPERACIÓN	DETALLE	TIEMPO EN MINUTOS
Recepción del cliente	Bienvenida y saludo al cliente.	1
Identificar las necesidades de los clientes	El vendedor indaga las necesidades del cliente para conocer qué producto necesita.	4
Asesoramiento por parte de los vendedores	Muestra las diferentes líneas de suelas, diseños, tallas y colores.	5
Decisión de compra de los diseños de suelas	El cliente escoge los productos de los diseños de las suelas.	5
Negociación de precios	Se determina qué precio se adapta a su presupuesto o que descuentos hay en los productos seleccionados.	2
Elaboración de factura	Después de tomar todos los datos para la factura se procede hacer el pago y se les da las recomendaciones de devolución.	1
Acuerdo de pago	Seleccionar con que pagó hará la compra el cliente si será por tarjeta de crédito o efectivo.	1
Empacado	Se empacan los productos escogidos por el cliente en una bolsa o caja de excelente presentación.	1
Entrega	Entrega de la factura, y mercancía.	1

Fin de la compra	Se despide y les da las gracias por su compra y le desea que vuelva pronto.	1
TOTAL		22 Minutos

3.3.3. Diagrama de operación, proceso y procedimiento.

Figura 15. Diagrama de procedimiento



3.3.4. Control de calidad

La empresa INTERSOLES S.A.S. es una empresa cuya actividad principal es la fabricación y comercialización de suelas para calzado que busca consolidarse como líder en el sector manufacturero. Con una idea de negocio de expansión a nuevos mercados, ofreciendo productos de alta calidad a los clientes.

Atienden de manera permanente a las necesidades y expectativas de los clientes vendiendo productos a precios competitivos, aplicando el mejoramiento continuo de los procesos de fabricación y buscando mejorar la calidad de vida de la empresa y sus colaboradores.

A continuación, se muestra algunas políticas y principios de la empresa INTERSOLES S.A.S

1. Emplear procesos de mejoramiento continuo, identificando los cuellos de botellas en diferentes procesos y áreas.
2. Alcanzar un nivel de satisfacción superior logrando fidelizar a los clientes potenciales.
3. Satisfacer las necesidades de los clientes suministrando productos terminados, controlando los parámetros establecidos de calidad para la fabricación de suelas para calzado.
4. Proporcionar formación necesaria para mejorar la competencia y motivación del personal de la empresa.
5. Mejorar la calificación de los clientes: Nos aseguramos de cumplir con los clientes en cuanto a calidad y tiempo de entrega.

Para medir las políticas de calidad, la empresa utiliza un formato en diferentes áreas para llevar control de la calidad de las suelas, satisfacción de los clientes y proveedores.

Políticas de calidad de la sucursal de Bucaramanga

La sucursal de INTERSOLES S.A.S aplicará su control de calidad al proceso de comercialización, empezando con la recepción o recibo de las suelas, el control de inventarios, la atención en el servicio a los clientes y la entrega a satisfacción de cada pedido, que a continuación se describe cada una:

- **Recepción y revisión de cada pedido de suelas:** Se realizará una revisión cuidadosa en cada pedido de suelas, con el fin de que todos los productos se encuentren en óptimas condiciones, es decir se revisará la textura, colores, que no estén partidas o manchadas y verificar si la referencia es la solicitada.
- **Manejo del sistema de inventarios:** Se utilizará un sistema de inventarios con el fin de controlar las entradas y salidas de las suelas,

contando con pedidos cada 15 días de la empresa principal para mantener un stop en el inventario.

- **Entrega satisfactoria del producto al cliente:** Se verificará las referencias de las suelas pedidas, las cantidades de la mercancía en presencia del cliente, así mismo se verificará que el empaque esté en buenas condiciones.

3.3.5. Recursos

3.3.5.1. Recurso humano

La empresa INTERSOLES S.A.S contará con un equipo humano altamente calificado y comprometido para prestar un adecuado servicio en la comercialización de suelas para calzado.

Cuadro 31. Recurso humano

MANO DE OBRA DIRECTA	
Número de cargos	Cargo
1	Vendedor
MANO DE OBRA INDIRECTA	
1	Administrador
1	Secretaria auxiliar contable
1	Auxiliar de oficios varios

3.3.5.2. Recurso físico

La empresa contará con los siguientes recursos físicos para tener un buen funcionamiento.

Cuadro 32. Maquinaria y equipo

CANTIDAD	DETALLE
1	Carretilla hidráulica

Cuadro 33. Muebles y enseres

CANTIDAD	DETALLE
2	Escritorios
2	Sillas de escritorio
2	Vitrinas
1	Archivador
12	Estantes
2	Papeleras
1	Botiquín de primeros auxilios
2	Extintor

Cuadro 34. Equipos de oficina

CANTIDAD	DETALLE
2	Computadoras
1	Impresora
1	Teléfonos
1	Celular
1	Datafono
3	Calculadoras
3	Cámaras de seguridad

3.3.5.3. Recurso de insumos

A Continuación, se mostrará los siguientes insumos que se necesitará durante un año.

Cuadro 35. Papelería e insumos

CANTIDAD	DETALLE
1	Papelería
1	Tinta para impresora
1	Señalización
1	Elementos de aseo

3.3.6. Análisis de Proveedores

La sucursal de la empresa INTERSOLES S.A.S. no contará con proveedores de suelas para calzado en la ciudad de Bucaramanga, porque la sede principal ubicada en la ciudad de Barranquilla es la que realiza estos procesos de compra de materias primas y se encarga de surtir todos los productos terminados que se necesitan para la comercialización.

A Continuación, algunas líneas de suelas para calzado que maneja la empresa INTERSOLES S.A.S.

Cuadro 36. Línea de suelas para calzado

NOMBRE	REFERENCIA	PESO	COLOR
Deportivo	1013633	200 gramos	Blanco, negro, azul, verde,
Casual	1011436	200 gramos	Blanca, negra
Sandalias	1076636	150 gramos	Crepe

3.3.7. Distribución de planta.

Figura 16. Distribución de planta de INTERSOLES S.A.S



Para la distribución de la planta de la empresa, se ha tenido en cuenta la división que debe tener cada área, con la ubicación de los equipos, muebles y enseres necesarios para el buen funcionamiento.

A Continuación, se mostrará la distribución de la planta con sus diferentes áreas.

- **Área de recepción:** El almacén contará con un espacio limpio, ordenado y luminoso para que los clientes puedan realizar sus compras con comodidad. Ocupando un espacio de 5 metros cuadrados.
- **Área administrativa:** Son las oficinas de administrador y la secretaria que también es la encargada de la facturación. Ocupando un espacio de 4 metros cuadrados.
- **Área del almacén (estanterías):** Lugar donde estarán ubicados los estantes con todas las líneas de suelas para calzado. Se requiere un espacio de 20 metros cuadrados que permita mantener 200 bultos de suelas que equivale a 10.000 pares de suelas listas para la venta.
- **Área de la bodega:** Lugar de almacenamiento de todas las suelas para calzado. Ocupando un espacio de 20 metros cuadrados. Que permite una capacidad de 333 bultos que equivale 16.650 pares de suelas.
- **Área del baño:** Se utilizará solo un baño. Ocupando un espacio de 3 metros cuadrados.

En el siguiente cuadro están las diferentes áreas distribuidas con su medida en metros cuadrados.

Cuadro 37. Distribución de las diferentes áreas de la sucursal

DEPENDENCIAS	ÁREA m^2
Recepción	5 m^2
Administrativa	4 m^2
Almacén	20 m^2
Bodega	20 m^2
Baño	3 m^2
Total	52m^2

Para abrir una sucursal de la empresa INTERSOLES S.A.S. Se necesita un almacén que cuente con un área total de 52 metros cuadrados para poder distribuir las diferentes dependencias que se requiere para ofrecer un mejor servicio a los clientes, teniendo todos los recursos necesarios para llevar a cabo el proyecto de comercializar las suelas de calzado en la ciudad de Bucaramanga.

4. ESTUDIO ADMINISTRATIVO

4.1. FORMA DE CONSTITUCIÓN

La sucursal de la empresa INTERSOLES S.A.S. ubicada en la ciudad de Bucaramanga se constituirá como sociedad por acciones simplificada, constituida por un socio don Raúl Portillo Rincón quien inició en la ciudad de Barranquilla en el año 2.000, queriendo abrirse a nuevos mercados tiene un proyecto de abrir una sucursal en la ciudad de Bucaramanga.

El único socio aporta capital con el propósito de llevar a cabo este proyecto. La sociedad será inscrita en la Cámara de Comercio de Bucaramanga, Industria y Comercio y en la DIAN mediante documento privado en una de las notarías de la ciudad.¹³

Beneficios que se obtienen al abrir una nueva sucursal

- Crear una buena impresión ante los consumidores, al mostrar más de un sólo local
- Tener la posibilidad de duplicar las ventas, con menores costos (al compartir algunos costos como compras de materia prima o personal)
- Disponer del suficiente conocimiento y experiencia para evitar los errores en el primer local
- Saber cómo adaptar el segundo local, a las demandas de los consumidores (aprendizaje de la primera tienda)
- Expandir el negocio en términos geográficos, poder cubrir un mayor número de clientes alrededor del país
- Crear un prestigio nacional, convirtiéndose en una empresa nacional

¹³ ACADEM. Negocios.com. [Sitio web] Disponible en: <https://www.100negocios.com/oportunidades-expansion-micro-pymes>

4.2. CULTURA ORGANIZACIONAL

4.2.1. Visión

En el año 2025 ser una organización líder a nivel nacional, competitiva, sólida y humana, reconocida como la mejor alternativa del mercado, respaldados por un ambiente de trabajo que contribuye al desarrollo y crecimiento de su capital humano.

4.2.1. Misión

La comercialización de suelas en P.V.C. que cumpla con los requisitos, necesidades y expectativas de nuestros clientes, suministrando productos de la mejor calidad, excelente servicio y a precios justos. Para ello, se cuenta con un equipo humano competente y comprometido que contribuye al mejoramiento continuo de la empresa y al beneficio de nuestros clientes y de la comunidad en general.

4.2.2. Objetivos

- Expandir el negocio de suelas para calzado a otras regiones, para poder cubrir un mayor número de clientes, aumentando las ventas en otras ciudades del país.
- Mantener un inventario alto en los productos ofrecidos que cumpla las necesidades de los clientes
- Garantizar materias primas de las mejores condiciones que nos permitan ofrecer productos buenos, bonitos y baratos.
- Utilizar la Planeación como herramienta que nos permita proyectarnos a futuro dentro del mercado nacional.
- Organizar e integrar todos los procesos administrativos y de comercialización para ofrecer un excelente servicio para satisfacer las necesidades de los clientes.
- Fortalecer la planificación, dirección y el control dentro de las actividades empresariales, dándoles a conocer que de estas herramientas se derivan el éxito y la obtención de grandes resultados.

- Contar con un personal idóneo y competente para una buena comunicación tanto interna como externamente.
- Cumplir con todas las normas y estatutos legales vigentes que exige la ley.
- Generar ingresos que aseguren la sostenibilidad de la empresa INTERSOLES S.A.S por medio del fortalecimiento de su área comercial.
- Fortalecer las competencias y el desarrollo integral del recurso humano para garantizar un excelente desempeño que favorezca la calidad del servicio.

4.2.3. Políticas

4.2.3.1. Políticas de Personal

- El personal que se incorpore en la empresa INTERSOLES S.A.S deberá desarrollar los valores como responsabilidad, compromiso con la compañía, sentido de pertenencia y capacidad para desempeñar las diferentes actividades.
- El tiempo de contratación será inicialmente a término fijo una vez cumplido el período de prueba y evaluado el desempeño, se renovará a término indefinido.
- El administrador será el encargado de la inducción de todo el personal, donde se informará todas sus funciones que va tener dentro de la compañía y sobre las políticas que maneja la empresa.
- La remuneración salarial será pagada por mes vencido, los días 30 de cada mes con sus respectivas prestaciones sociales conforme manda la ley.
- Se le entregará a cada empleado los elementos de protección personal dependiendo del grado de riesgo, y de la labor que tenga que desempeñar.
- La empresa contará con un reglamento de higiene y seguridad industrial, que todos los empleados deberán cumplir a cabalidad.

4.2.3.2. Políticas de Compras

- Las políticas de compra que la sucursal de la empresa INTERSOLES S.A.S. se realizarán en la empresa principal que está en la ciudad de Barranquilla, encargándose de todas las compras de producción de las suelas siendo este el mayor proveedor de la sucursal.
- Las compras se realizarán a proveedores que manejen y certifiquen la calidad de los productos (bolsas, empaque, papelería, productos de aseo, mantenimiento del equipo.)
- El administrador será el encargado de revisar el stock de las referencias de las suelas y hacer pedidos a la principal.
- Para el recibido de la mercancía se coordinará con la empresa principal el envío de la mercancía a inicio de semana.
- Se tendrá en cuenta aspectos importantes como precio, calidad, forma de pago y cumplimiento.

4.2.3.3. Políticas de Ventas

- La forma de realizar las ventas será de manera personalizada cada vendedor atenderá a los clientes que ingresen al almacén, asesorándolos en los productos de las diferentes suelas y realizando un acompañamiento durante la venta.
- La venta de los productos se realizará de contado, transferencias a cuentas bancarias y/o tarjetas débito y crédito.
- Una vez realizada la venta no se realizará devolución de dinero, si la mercancía se encuentra en perfecto estado, se realizará cambio por otro producto de suela de igual valor o en caso de seleccionar una referencia de mayor costo se cobrará el excedente.
- Para las devoluciones sólo se aceptará el cambio de mercancía de la última factura vigente y se tendrá un plazo de un mes para realizarla.
- El horario de atención en el almacén será de lunes a sábado de 8 am a 12 m y 2 pm a 6 pm.

4.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

4.3.1. Organigrama

La estructura organizacional de la sucursal de la empresa INTERSOLES S.A.S va a ser gerenciada por el mismo dueño Don Raúl Portillo y tendrá su equipo de trabajo realizando sus funciones. Esta división está formada por tres áreas con sus respectivos cargos donde se encontrará distribuido el personal que integra la empresa. Con los datos obtenidos, se ha llegado a determinar que la empresa está organizada de la siguiente manera:

Área de producción del servicio: Conformada por un auxiliar de servicios generales.

Área administrativa: Conformada por el Administrador y una secretaria auxiliar contable

Área Comercial: Conformada por un vendedor

Figura 17. Organigrama sede principal de Barranquilla

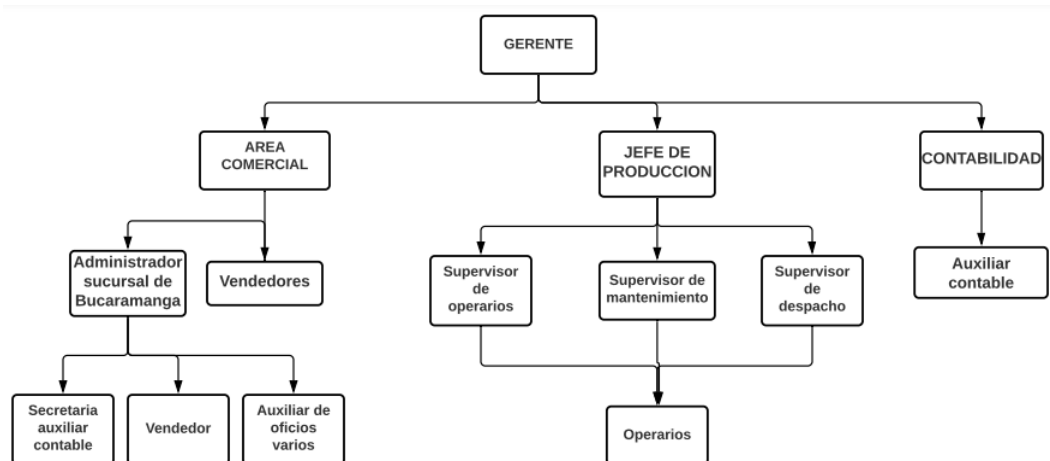
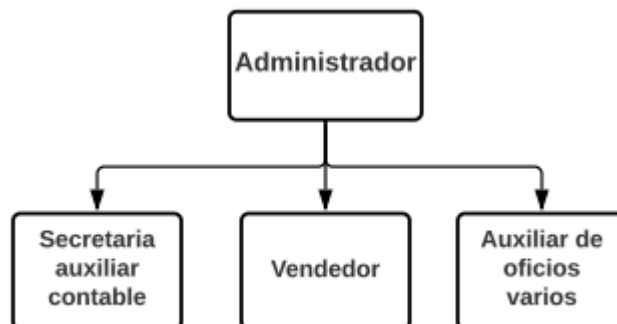


Figura 18. Organigrama Sucursal Bucaramanga



Cuadro 38. Perfil de cargos – Administrador

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO- DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
Nombre del cargo:	Administrador
Dependencia	Administrativo
Supervisa:	Todo el personal a cargo
Objetivo del cargo:	Coordinar, planear, diseñar, organizar, desarrollar, ejecutar y supervisar los procesos, procedimientos, acciones, servicios y funciones correspondientes al área en la que se desempeña el puesto.
FUNCIONES DEL CARGO	
• Planear organizar, dirigir, controlar y supervisar las actividades asignadas al personal, verificando la calidad del servicio que se brinda. • Establecer las políticas, procedimientos y programas que permitan dar cumplimiento a las metas y estrategias planeadas. • Diseñar, organizar, coordinar y supervisar las actividades, distribuyendo las cargas de trabajo entre el personal a cargo. • Emitir la información requerida para la realización de los procesos y la prestación de los servicios asignados. • Realizar las gestiones necesarias que permitan dar cumplimiento a los objetivos y metas institucionales y que faciliten la adecuada coordinación con otras unidades que intervengan en la prestación de los servicios que correspondan. • Vigilar el uso adecuado de las instalaciones, bienes y equipo. • Evaluar el desempeño laboral propio y del personal a su cargo; así como de los usuarios, compañeros y jefe inmediato cuando le corresponda.	

• Elaborar, en común acuerdo con su jefe de inmediato, su Plan de Acción de Mejora Laboral. • Aplicar los estándares de calidad de los programas, procesos y procedimientos institucionales a su cargo, y evaluar los resultados de acuerdo con dichos estándares. • Evaluar los resultados del trabajo realizado en cada una de las áreas a cargo. • Presentar los informes y documentos requeridos por el jefe inmediato. • Participar en las reuniones de trabajo convocadas por el jefe inmediato. • Participar en la planeación, diseño, desarrollo y supervisión de las actividades laborales de la dependencia o área.
ESPECIFICACIONES DEL PUESTO
Educación: Profesional en Gestión empresarial o Administración de empresa Experiencia: Mínimo 3 años de experiencia en cargos desempeñados en el área administrativa. Habilidad mental: • Capacidad de decisión y organización • Administrar y tomar las mejores decisiones Habilidad oral: Fluidez y fácil comunicación para concretar negocios. Habilidad manual: Habilidad en el manejo de equipos de cómputo y de oficina.
RESPONSABILIDADES
• Tomar las decisiones necesarias más importantes para la empresa y velar por el cumplimiento de los estatutos y de la ley. • Responsable de verificar el cumplimiento de su personal a cargo. • Responsable laboral cuando se han generado incumplimiento de continuidad en la empresa. • Responsabilidad fiscal cuando se incumplan las obligaciones tributarias de la empresa. • Responsabilidad subsidiaria por infracciones tributarias. • Responsabilidad laboral y de seguridad social, es decir, salario de los trabajadores, indemnizaciones, pagos extras entre otras.
NIVEL DE ESFUERZO
Mental: Las labores exigen alta concentración durante la jornada laboral. Visual: Las labores que desempeñe serán de un esfuerzo moderado Físico: Requiere un esfuerzo físico leve
CONDICIONES LABORALES
Condición Ambiental

- Su área de trabajo debe tener excelentes condiciones de ventilación, aire acondicionado e iluminación, para realizar las funciones de manera eficaz
- La humedad es natural

Riesgos del Cargo:

- En el área laboral tiene bajos riesgos de exposición a accidentes eventuales.
- Probables accidentes serían caídas o tropiezos con muebles de oficina.

Cuadro 39. Perfil de cargos – secretaria auxiliar contable

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO- DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
Nombre del cargo:	Secretaria auxiliar contable
Dependencia	Administrativo
Supervisa:	Ninguno
Objetivo del cargo:	Suministrar información sobre la empresa, realizar las tareas administrativas y la documentación de la empresa y de la atención al público.
FUNCIONES DEL CARGO	
• Recibir el dinero en caja de los clientes, ya sea en efectivo o tarjetas y dar el cambio con respecto a las ventas. • Cumplimiento de la visión, misión, los principios y valores organizacionales. • Cumplir las políticas, reglamentos y normas en la empresa • Atender a los clientes en la forma que corresponda. • Llevar el registro de la información contable requerida para la empresa • Realizar los pedidos de papelería. • Mantener discreción sobre los asuntos confidenciales de la empresa. • Manejar la caja menor. • Elaboración de cartas, informes, contratos, acuerdos, facturas y documentos en general. • Entregar la factura de venta al cliente. • Ocuparse de las devoluciones y los cambios. • Mantener limpio y en orden su puesto de trabajo	
ESPECIFICACIONES DEL PUESTO	

Educación: Bachiller académico.
Experiencia: Mínimo 1 año de experiencia.
Habilidad mental: Altos niveles de concentración.
Habilidad oral: Fluidez, calidad en el servicio y fácil comunicación con los clientes y trabajadores.
Habilidad manual: Rapidez y agilidad para contar dinero.

RESPONSABILIDADES

- Responsable por el cuidado de maquinaria y equipo del área administrativa a su cargo.
- Atender a los visitantes y contactos telefónicos con actitud proactiva.
- Mantener en el desempeño de su cargo excelentes relaciones humanas, capacidad de trabajo en equipo y calidad en el servicio.
- Elaborar los pedidos de útiles de aseo y elementos de oficina indispensables para el funcionamiento de la empresa.
- Planear diariamente su trabajo ejerciendo autocontrol en la ejecución del mismo.

NIVEL DE ESFUERZO

Mental: Alta concentración, agilidad en los números y atención al cliente
Visual: Las labores que desempeñe serán de un esfuerzo alto.
Físico: Requiere un esfuerzo físico leve, es decir que la mayoría del tiempo permanecerá sentada.

CONDICIONES LABORALES

Condición Ambiental:

- Su área de trabajo debe tener excelentes condiciones de ventilación, aire a temperatura ambiente e iluminación, para realizar las funciones de manera eficaz.
- La humedad ambiental es natural, características de higiene normales.

Riesgos del Cargo:

- En su área laboral tiene bajos riesgos de exposición a enfermedades y accidentes debido a que se encontrara en su área de trabajo.
- Accidentes probables serían caídas o tropiezos con muebles de oficina.

Cuadro 40. Perfil de cargos – Vendedor

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO- DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
Nombre del cargo:	Vendedor
Dependencia	Área comercial
Supervisa:	Ninguno
Objetivo del cargo:	Asesorar a los clientes de manera rápida y eficaz para generar ventas efectivas y cumplir con los objetivos de ventas fijados por la empresa, identificando las necesidades de los clientes.
FUNCIONES DEL CARGO	
● Conocer acertadamente los productos a ofrecer de la empresa. ● Asesorar de manera objetiva a los clientes. ● Cumplimiento de la visión, misión, los principios y valores organizacionales. ● Cumplir las políticas, reglamentos y normas en la empresa. ● Garantizar el suministro oportuno de los productos de la tienda física. ● Presentar informes de ventas de los diferentes productos para el control de cada mes. ● Resolver las reclamaciones de los clientes. ● Realizar la rotación y exhibición de la mercancía.	
ESPECIFICACIONES DEL PUESTO	
Educación: Tecnólogo en mercadeo y ventas. Experiencia: Mínimo 1 año de experiencia en cargo desempeñados en el área comercial. Conocimientos especiales: Cursos de atención al cliente. Habilidad mental: Altos niveles de concentración Habilidad oral: Fluidez, calidad en el servicio y fácil comunicación con los clientes y trabajadores. Habilidad manual: Rapidez y agilidad.	
RESPONSABILIDADES	
● Encargados del cuidado de maquinaria y equipo del área comercial tales como: lector de código de barras, datafono. ● Es responsable por documentación como facturas, vouchers. ● Dirigir la promoción y venta de los productos. ● Mantener en el desempeño de su cargo excelentes relaciones humanas, calidad en la gestión y servicio integral al cliente.	

• Asesorar el diseño e implementar metodología de investigación de Mercados que permitan diagnosticar y sustentar planes, programas y proyectos de mercadeo que se puedan ejecutar. • Presentar informes oportunos y diseñar indicadores que permitan evaluar la gestión de la entidad y sus resultados. • Cumplir con todos los requerimientos derivados en la implementación del sistema de gestión de calidad establecidos para cada uno de los procesos en los cuales participa. • El servicio integral al cliente y el posicionamiento de la buena imagen corporativa.
NIVEL DE ESFUERZO
Mental: Alta concentración, y agilidad. Visual: Las labores que desempeñe serán de un esfuerzo moderado. Físico: Requiere un esfuerzo físico alto, porque la mayoría del tiempo deberán permanecer de pie.
CONDICIONES LABORALES
Condición Ambiental: • Su área de trabajo debe tener excelentes condiciones de ventilación, aire a temperatura ambiente e iluminación, para realizar las funciones de manera rápida. • La humedad ambiental es natural, características de higiene normales. Riesgos del Cargo: • En su área laboral tiene bajos riesgos de exposición a enfermedades y accidentes eventuales. • Accidentes probables serían caídas o tropiezos con los muebles de oficina.

Cuadro 41. Perfil de cargos – Auxiliar de servicios generales

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO- DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
Nombre del cargo:	Auxiliar de oficios varios
Dependencia	Operativo
Supervisa:	Ninguno
Objetivo del cargo:	Realizar las labores de limpieza, de ventas, y demás funciones que le asignen para brindar comodidad a los funcionarios en los sitios de trabajo del área a la cual está prestando los servicios.
FUNCIONES DEL CARGO	
• Asear las oficinas y áreas asignadas, ante del ingreso de los funcionarios velar que se mantengan aseadas. • Cumplimiento de la visión, misión, los principios y valores organizacionales. • Cumplir las políticas, reglamentos y normas en la empresa. • Mantener los baños y lavamanos en perfectas condiciones de aseo y limpieza • Clasificar la basura empacando desechos orgánicos, papeles y materiales sólidos en bolsas separadas. • Mantener limpio los enseres, ventanas, vidrios y todo elemento de las áreas de la oficina. • Velar por la buena presentación y orden de las oficinas. • Responder por el inventario y buen uso de los bienes muebles e inmuebles a su cargo.	
ESPECIFICACIONES DEL PUESTO	
Educación: Bachiller académico Experiencia: Mínimo 1 año de experiencia en cargos similares. Habilidad mental: Concentración y estar al pendiente de cualquier novedad. Habilidad manual: Realizar las actividades de aseo, manejo de material e insumos de aseo. Habilidad Oral: Fluidez verbal y calidad en el servicio.	
RESPONSABILIDADES	
• Organización de elementos dentro de las dependencias de la Compañía • Realizar las actividades de aseo permanente en las instalaciones y oficinas. • Realizar la requisición de insumos al área correspondiente de los elementos que sean necesarios para desempeñar la labor.	

• Mantener contacto permanente con los empleados para determinar necesidades del servicio y mejorar continuamente con calidad. • Participar en los simulacros de emergencia asumiendo un papel activo y de intervención • Trabajar en forma coordinada y armónica con el equipo de Trabajo. • Optimizar los recursos disponibles para entregar una atención de calidad.
NIVEL DE ESFUERZO
Mental: Poca concentración. Visual: Las labores que desempeñe serán de un esfuerzo medio. Físico: Requiere un esfuerzo físico alto, porque la mayoría del tiempo deberá manipular productos que puedan comprometer la salud del trabajador.
CONDICIONES LABORALES
Condición Ambiental: • Su área de trabajo debe tener excelentes condiciones de ventilación, aire a temperatura ambiente e iluminación, para realizar las funciones de manera rápida. • La humedad ambiental es natural, características de higiene normales. Riesgos del Cargo: En su área laboral tiene altos riesgos debido a que deberá manipular productos químicos.

4.3.3. Asignación salarial

De acuerdo con la información anterior, teniendo en cuenta las funciones a realizar en cada cargo se estableció la siguiente asignación salarial:

Cuadro 42. Asignación salarial

Número	Cargo	Base	Tipo de contrato
1	Administrador	1.500.000	Indefinido
1	Secretaria contable	908.526	Indefinido
1	Vendedor	908.526	Indefinido
1	Auxiliar de oficios	908.526	Indefinido

El salario se estableció conforme a la ley para las empresas constituidas como S.A.S. de la siguiente manera: aportes a AFP (12%), aportes a ARL

(0,522%), cesantías (8,33%), intereses de las cesantías (12%), vacación anual (4,17%), prima de servicio (8,33%), caja de compensación familiar (4%), EPS (4%), SENA (2%), ICBF (3%).

Cuadro 43. Porcentaje de las prestaciones sociales

CONCEPTO	%
Cesantías	8.33%
Interés a las cesantías (mensual)	1%
Vacaciones	4.17%
Prima	8.33%
Total prestaciones	21,83%
Pensión	12%
Riesgos profesionales	0.522%
Total pensión y ARL	12,522%
Caja de compensación	4%
Dotación	3%
Factor prestacional	41.352%
Factor prestacional – Dotación.	38,352%

5. ESTUDIO FINANCIERO

5.1. INVERSIONES

A continuación, se realizará el estudio financiero del proyecto de INTERSOLES S.A.S. con el propósito de determinar la inversión necesaria para la ejecución del proyecto.

5.1.1. Inversión Fija

La inversión fija son todos aquellos bienes propiedad de la empresa como los muebles de oficina y cómputo herramientas que necesita la empresa para que pueda realizar su actividad de comercialización de productos de suelas para calzado siendo necesarios para el funcionamiento de la sucursal de la ciudad de Bucaramanga.

5.1.1.1. Terreno

Inicialmente no se tendrá compra del terreno.

5.1.1.2. Construcción

Inicialmente no se compra para hacer construcciones, primeramente, se pagará un arriendo del inmueble.

5.1.1.3. Maquinaria y equipo

Para entregar pedidos superiores a 45 kg se utilizará una zorra y una carretilla hidráulica.

Cuadro 44. Maquinaria y equipo

CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Carretilla hidráulica	1	\$ 550.000	\$ 550.000
TOTAL			\$550.000

5.1.1.4. Muebles y enseres

La sucursal contará con los siguientes muebles y enseres para la prestación del servicio con atención personalizada, como se presenta en el siguiente cuadro.

Cuadro 45. Muebles y enseres

CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Escritorios	2	\$ 1.000.000	\$ 2.000.000
Sillas de escritorio	2	\$ 320.000	\$ 640.000
Vitrinas	2	\$ 200.000	\$ 400.000
Archivador	1	\$ 250.000	\$ 250.000
Estantes	12	\$ 400.000	\$ 4.800.000
papeleras	2	\$ 10.000	\$ 20.000
Botiquín de primeros auxilios	1	\$ 80.000	\$ 80.000
Extintor	2	\$ 80.000	\$ 160.000
TOTAL			\$ 8.350.000

5.1.1.5. Equipo de oficina

La empresa requiere de los siguientes equipos de oficina como se presenta en el siguiente cuadro.

Cuadro 46. Equipo de oficina

CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Computador	2	\$ 1.200.000	\$ 2.400.000
Impresora	1	\$ 500.000	\$ 500.000
Teléfono	1	\$ 46.778	\$ 46.778
Cámaras de seguridad	3	\$ 70.000	\$ 210.000
Datafono	1	\$ 180.000	\$ 180.000
Celular	1	\$ 400.000	\$ 400.000
Calculadoras	3	\$ 30.000	\$ 90.000
TOTAL			\$ 3.826.778

5.1.1.6 Papelería e insumos

La empresa requiere de los siguientes insumos y papelería para el buen funcionamiento de la sucursal.

Cuadro 47. Papelería e insumos

CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Papelería	1	\$ 320.000	\$ 320.000
Tinta de impresora	1	\$ 70.000	\$ 70.000
Señalización	1	\$ 100.000	\$ 100.000
Elemento de aseo (kit)	1	\$ 100.000	\$ 100.000
TOTAL			\$ 490.000

5.1.1.7. Total, de inversión fija

El total de la inversión fija se refiere a los activos fijos que tienen que invertir las empresas en bienes como muebles y enseres, equipos de oficina, herramientas, entre otros para poder cumplir con lo presupuestado y llevar a cabo el funcionamiento del proyecto.

Cuadro 48. Inversión fija

CONCEPTO	VALOR TOTAL
Maquinaria y equipo	\$ 550.000
Muebles y enseres	\$ 8.350.000
Equipos de oficina	\$ 3.826.778
Papelería e insumos	\$ 490.000
TOTAL	\$ 13.216.778

5.1.2. Inversión diferida

La inversión diferida corresponde a los costos y gastos pre-operativos son todos los gastos para la apertura de la sucursal en la ciudad de Bucaramanga como estudio de factibilidad, impuesto de registro, gasto notariales inscripción de la cámara de comercio, industria y comercio, publicidad de operación y publicidad de lanzamiento. Adicionalmente se amortiza durante los primeros 5 años.

Cuadro 49. Inversión diferida

CONCEPTO	VALOR
Estudio de Factibilidad	\$ 300.000
Impuesto de registro	\$ 280.000
Gastos notariales	\$ 200.000
Inscripción en la cámara de comercio	\$ 220.000
Industria y comercio	\$ 130.000
publicidad de operación	\$ 400.000
Publicidad de lanzamiento	\$ 1.830.000
TOTAL	\$ 3.360.000
Valor Amortización Anual (Por cinco años)	\$ 672.000

5.1.3. Inversión de capital de trabajo

Para el funcionamiento de la sucursal INTERSOLES S.A.S en la ciudad de Bucaramanga se contará con un capital de trabajo 2 meses, para solventar los gastos durante ese periodo teniendo el suficiente capital para cubrir los pagos de salarios, servicios (arriendo, agua, luz e internet). Inicialmente la remuneración de los empleados se hará por medio de la entidad financiera Bancolombia, realizando los pagos los días 15 y 30 de cada mes.

5.1.3.1. Costos de prestación de servicio

El costo se determina midiendo las variables como: mercancía para la venta, mano de obra directa y costos indirectos del servicio.

5.1.3.1.1. Mercancía para la venta

La mercancía para la venta de la sucursal de INTERSOLES S.A.S. que va a comercializar son las diferentes clases de suelas para calzado, esta mercancía es un producto terminado, listo para vender a las fábricas de calzado. Como decíamos anteriormente la empresa principal ubicada en la ciudad de Barranquilla es la encargada de realizar toda la parte de producción. La sucursal diariamente realizará un inventario para mantener un stock requerido para los clientes, contando con suficiente producto y no tener inconvenientes con escasez de algunas referencias, afectando el servicio que se está ofreciendo. Podemos decir que la sucursal va vender en promedio, proyectada al mes 7.258 bultos.

A continuación, los productos de mayor venta en la empresa INTERSOLES S.A.S.

Cuadro 50. Mercancía para la venta

NOMBRE	UNIDAD	PRECIO	COSTO TOTAL
Suela deportiva	50	\$ 6.180	\$ 309.000
Suela casual	50	\$ 3.900	\$ 195.000
Sandalias	50	\$ 3.900	\$ 195.000

En la empresa INTERSOLES S.A.S encontrarán otros tipos de suelas para calzado como:

Cuadro 51. Mercancía para la venta de otros tipos de suelas en bultos

NOMBRE	UNIDAD	PRECIO	COSTO TOTAL
Suela para Botas	50	\$ 2.400	\$ 120.000
Suela para baletas	50	\$ 3.500	\$ 175.000
Suela para zapato Colegial	50	\$ 4.000	\$ 200.000
Suela para zapato de micro	50	\$ 4.500	\$ 225.000
Suela para zapatos de fútbol (tacos)	50	\$ 5.000	\$ 250.000

5.1.3.1.2. Mano obra directa

La mano de obra directa son las personas que se encargan de atender directamente el área de la prestación del servicio.

Cuadro 52. Mano de obra directa

ÍTEM	CANTIDAD	SALARIO BÁSICO	SUBSIDIO DE TRANSPORTE	FACTOR PRESTACIONAL	ASIGNACIÓN MENSUAL		TOTAL ANUAL
					UNITARIO	TOTAL	
Vendedor	1	\$ 908.526	\$ 106.454	\$ 424.850	\$1.439.830	\$1.439.830	\$17.277.964
TOTAL	1					\$1.439.830	\$17.277.964

5.1.3.1.3. Costos indirectos del servicio

Se relacionan a continuación los costos indirectos de fabricación necesarios para el funcionamiento normal de las actividades de la empresa.

La tasa de depreciación anual está limitada por el artículo 137 del estatuto tributario, que en primer lugar la remite a lo que disponga la técnica contable. Dispone que la vida útil de los activos fijos se establece para maquinaria y equipo de 10 años, muebles y enseres de 5 años y equipos de computación 5 años.¹⁴

Cuadro 53. Depreciaciones

ÍTEM	VALOR	TIEMPO A DEPRECIAR	VALOR DE SALVAMENTO	VALOR A DEPRECIAR	DEPRECIACIÓN MENSUAL	DEPRECIACIÓN ANUAL
Maquinaria y Equipos	\$ 550.000	10	\$ 275.000	\$ 275.000	\$ 4.583	\$ 55.000
Muebles y enseres	\$ 8.350.000	5	\$ -	\$ 8.350.000	\$ 139.167	\$ 1.670.000
Equipos de oficina	\$ 3.826.778	5	\$ -	\$ 3.826.778	\$ 63.780	\$ 765.356
Papelería e insumos	\$ 490.000	0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL				\$ 12.451.778	\$ 207.530	\$ 2.490.356

Cuadro 54. Prorratio de costos y gastos

DEPRECIACIÓN	PORCENTAJES DE PRORRATIO	
	OPERATIVO	ADMINISTRATIVO
Maquinaria y Equipos	90%	10%
Muebles y enseres	20%	80%
Equipos de oficina	10%	90%

Cuadro 55. Asignación de la depreciación

DEPRECIACIÓN	VALOR AÑO	DISTRIBUCIÓN DEPRECIACIÓN	
		OPERATIVO	ADMINISTRATIVO
Maquinaria y equipo	\$ 55.000	495000	5500
Muebles y enseres	\$ 1.670.000	334000	1336000
Equipo de oficina	\$ 765.356	76535,56	688820,04

¹⁴ GERENCIE.COM [Sitio web] Disponible en: <https://www.gerencie.com/vida-util-de-los-activos-fijos.html>

Servicios públicos y arrendamiento:

Para el cálculo del valor de servicios públicos y el arrendamiento, se prorrata el porcentaje en la parte comercial y administrativa así:

Cuadro 56. Otros costos indirectos

CONCEPTO		VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Arriendo 140 metros cuadrados		\$ 2.500.000	\$ 30.000.000
Servicios públicos	Agua	\$ 180.000	\$ 2.160.000
	Luz	\$ 150.000	\$ 1.800.000
	Teléfono	\$ 105.000	\$ 1.260.000
Internet		\$ 100.000	\$ 1.200.000
TOTAL		\$ 3.035.000	\$ 36.420.000

Cuadro 57. Prorratao servicios públicos y arrendamientos

SERVICIOS PÚBLICOS Y ARRENDAMIENTOS	PORCENTAJE EN PRORRATEO	
	ADMINISTRATIVO	COMERCIAL
Arriendo	60%	40%
Agua	70%	30%
Luz	70%	30%
Teléfono	90%	10%
Internet	50%	50%

Cuadro 58. Prorratao de gastos generales mensuales

SERVICIOS PÚBLICOS Y ARRENDAMIENTOS	VALOR ANUAL	PORCENTAJE DE PRORRATEO	
		ADMINISTRATIVO	COMERCIAL
Arriendo	\$ 2.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.000.000
Agua	\$ 180.000	\$ 126.000	\$ 54.000
Luz	\$ 150.000	\$ 105.000	\$ 45.000
Teléfono	\$ 105.000	\$ 94.500	\$ 10.500
Internet	\$ 100.000	\$ 50.000	\$ 50.000

En el anterior cuadro tomamos como criterio para la asignación de los porcentajes, la cantidad de m^2 asignado a cada área en el caso de la sucursal de INTERSOLES S.A.S. El área administrativa va tener mayor cobertura porque ubicamos la oficina del administrador junto con el área de atención al cliente que está conformada por vitrinas, estantes y el espacio de la secretaria auxiliar contable que también realiza labor de facturación y cartera. Mientras que el área de almacenamiento es el espacio de almacenar de forma ordenada los bultos de las suelas por referencia. Igualmente, a los servicios públicos también se le asignó mayor porcentaje al área de administración porque tienen mayor uso de los mismo.

Mano de obra indirecta

La mano de obra indirecta son las personas que no atienden directamente con la prestación del servicio de ventas a los clientes, es el encargado de alistamiento y almacenaje de la mercancía.

Cuadro 59. Gasto de personal de venta

ÍTEM	CANTIDAD	SALARIO BÁSICO	SUBSIDIO DE TRANSPORTE	FACTOR PRESTACIONAL	ASIGNACIÓN MENSUAL		TOTAL ANUAL
					UNITARIO	TOTAL	
Auxiliar oficios varios	1	\$ 908.526	\$ 106.454	\$ 424.850	\$1.439.830	\$1.439.830	\$17.277.964
TOTAL						\$1.439.830	\$17.277.964

5.1.3.1.4. Total, costos indirectos

Cuadro 60. Costos indirectos totales

CONCEPTO	VALOR	
	MENSUAL	ANUAL
Mantenimiento	\$ 2.292	\$ 27.500
Seguros	\$ 2.205	\$ 26.457
Depreciación	\$ 4.125	\$ 49.500
Depreciación Muebles	\$ 27.833	\$ 334.000
Depreciación equipos	\$ 6.378	\$ 76.536

Servicios	\$ 1.105.500	\$ 13.266.000
Arrendamiento	\$ 54.000	\$ 648.000
TOTAL	\$ 1.202.333	\$ 14.427.992

Cuadro 61. Costo de la mercancía

AÑO	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Mano de obra directa	\$ 1.439.830	\$ 17.277.964
Mercancía para la venta	\$ 186.893.500	\$ 2.242.722.000
Costos indirectos	\$ 1.202.333	\$ 14.427.992
TOTAL	\$ 189.535.663	\$ 2.274.427.956

5.1.3.2. Gastos de administración y ventas

Los gastos administrativos son se refiere al personal que cuyas labores se relacionan con tareas propias de oficina tales como, redacción, control de las labores de los colaboradores, proyecciones entre otras.

Cuadro 62. Gastos del personal administrativo

Ítem	Cantidad	Salario básico	Subsidio de transporte	Factor prestacional	ASIGNACIÓN MENSUAL		Total anual
					Unitario	Total	
Administrador	1	\$1.500.000		\$627.870	\$2.127.870	\$2.127.870	\$25.534.440
Secretaria	1	\$ 908.526	\$ 106.454	\$424.850	\$1.439.830	\$1.439.830	\$17.277.964
TOTAL	2	\$2.408.526	\$106.454	\$1.052.720	\$3.567.700	\$3.567.700	\$42.812.404

Cuadro 63. Gastos de administración

CONCEPTO	VALOR MES	VALOR AÑO
Mantenimiento	\$ 15.945	\$ 191.339
Seguros	\$ 8.809	\$ 105.711
Depreciación maquinaria y equipo	\$ 458	\$ 5.500
Depreciación muebles y enseres	\$ 111.333	\$ 1.336.000
Depreciación equipos de oficina	\$ 57.402	\$ 688.820
Arrendamiento	\$ 1.500.000	\$ 18.000.000

Servicios	\$ 1.749.500	\$ 20.944.000
Arriendos	\$ 1.500.000	\$ 18.000.000
Publicidad de operación	\$ 400.000	\$ 4.800.000
Papelería	\$ 325.000	\$ 3.900.000
Amortización de diferidos	\$ 56.000	\$ 672.000
TOTAL	\$ 5.724.447	\$ 68.693.370

Cuadro 64. Total, gastos de administración y ventas

ITEM	VALOR MES	VALOR AÑO
Gasto de personal administrativo	\$ 3.567.700	\$ 42.812.404
Gasto de personal de ventas	\$ 1.439.830	\$ 17.277.964
Gasto de administración	\$ 5.724.447	\$ 68.693.370
TOTAL	\$ 10.731.978	\$ 138.783.738

5.1.3.3. Gastos Financieros (Intereses)

Los gastos financieros es el crédito que la sucursal va a solicitar a la identidad Bancolombia por la suma de \$169.069.137 millones, por concepto del crédito bancario destinado a financiar parte de la inversión del proyecto. Con una tasa de 16,49% efectiva anual. Correspondiendo a una cuota mensual fija de \$ 4.054.162 que en el año equivale \$ 48.649.947 en la cual se amortiza a capital y a intereses sobre saldo. Con un total de intereses de \$24.302.152 anuales y un abono a capital de \$ 24.347.795 anual.

5.1.3.4. Total, capital de trabajo.

El capital total de trabajo corresponde a la suma total que requiere la sucursal para financiar un mes de funcionamiento, además se incluye el valor de la mercancía, la mano de obra directa, los otros costos y los gastos administrativos menos el valor de la depreciación que no es un gasto que genera salida de dinero.

Cuadro 65. Capital de trabajo

CONCEPTO	VALOR MENSUAL	VALOR A NECESITAR
Costo de la mercancía	\$ 189.535.663	\$ 379.071.326
Gastos de administración y venta	\$ 10.731.978	\$ 21.463.956
Gastos financieros	\$ 2.164.085	\$ 4.303.977
Gravamen 4 x 1.000	\$ 891.933	\$ 1.783.865
Depreciaciones y amortizaciones	\$ 263.530	\$ 527.059
TOTAL	\$ 203.060.129	\$ 406.096.065

5.1.4. Inversión total

Para calcular la inversión total se adicionan la inversión fija, con la inversión diferida y el capital de trabajo, que corresponde al dinero necesario para el desarrollo de las operaciones en un año, correspondiendo a \$ 2.395.818.151

Cuadro 66. Inversión total

CONCEPTO	VALOR TOTAL
Inversión fija	\$ 13.216.778
Inversión diferida	\$ 3.360.000
Capital de trabajo	\$ 406.096.065
TOTAL	\$ 422.672.843

5.1.5. Fuentes de financiación

Los recursos que el proyecto requieren para abrirla la sucursal en la ciudad de Bucaramanga es de un promedio de \$ 422.672.843

A continuación, se distribuirán los recursos propios y los financiados.

Recursos propios: El gerente de la empresa INTERSOLES S.A.S Don Raúl Portillo que es el mismo dueño tienen destinado un aporte de \$ 253.603.706 que corresponde al 60%.

Recursos de financiación: Para el funcionamiento de la empresa, será necesario solicitar un crédito financiero por valor de \$ 169.069.137 que corresponde al 40,00%, 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 Bancolombia, con un crédito de libre inversión, a una tasa actual del 16,49% anual.

Cuadro 67. Fuentes de financiación

CONCEPTO	VALOR TOTAL	%
Recursos propios	\$ 253.603.706	60,00%
Recursos de financiación	\$ 169.069.137	40,00%

Para proyectar la amortización de los recursos requeridos para el buen funcionamiento de la sucursal se calculó el capital e intereses de la siguiente manera:

Cuadro 68. Amortización del crédito bancario

Entidad	Bancolombia	Tasa	16,49 anual	Plazo: 5 años
Préstamo	169.069.137	Interés mensual		1,28%
Periodo	60	Valor cuota fija mensual		\$ 11.989.657
Periodo	Capital	Intereses	Cuota mensual	Saldo
0				\$ 169.069.137,00
1	\$ 4.054.162,25	\$ 2.164.084,95	\$ 1.890.077,29	\$ 167.179.059,71
2	\$ 4.054.162,25	\$ 2.139.891,96	\$ 1.914.270,28	\$ 165.264.789,42
3	\$ 4.054.162,25	\$ 2.115.389,30	\$ 1.938.772,94	\$ 163.326.016,48
4	\$ 4.054.162,25	\$ 2.090.573,01	\$ 1.963.589,24	\$ 161.362.427,25
5	\$ 4.054.162,25	\$ 2.065.439,07	\$ 1.988.723,18	\$ 159.373.704,07
6	\$ 4.054.162,25	\$ 2.039.983,41	\$ 2.014.178,83	\$ 157.359.525,23
7	\$ 4.054.162,25	\$ 2.014.201,92	\$ 2.039.960,32	\$ 155.319.564,91
8	\$ 4.054.162,25	\$ 1.988.090,43	\$ 2.066.071,82	\$ 153.253.493,09
9	\$ 4.054.162,25	\$ 1.961.644,71	\$ 2.092.517,54	\$ 151.160.975,56
10	\$ 4.054.162,25	\$ 1.934.860,49	\$ 2.119.301,76	\$ 149.041.673,80
11	\$ 4.054.162,25	\$ 1.907.733,42	\$ 2.146.428,82	\$ 146.895.244,97
12	\$ 4.054.162,25	\$ 1.880.259,14	\$ 2.173.903,11	\$ 144.721.341,86
13	\$ 4.054.162,25	\$ 1.852.433,18	\$ 2.201.729,07	\$ 142.519.612,79

14	\$ 4.054.162,25	\$ 1.824.251,04	\$ 2.229.911,20	\$ 140.289.701,59
15	\$ 4.054.162,25	\$ 1.795.708,18	\$ 2.258.454,07	\$ 138.031.247,52
16	\$ 4.054.162,25	\$ 1.766.799,97	\$ 2.287.362,28	\$ 135.743.885,24
17	\$ 4.054.162,25	\$ 1.737.521,73	\$ 2.316.640,52	\$ 133.427.244,73
18	\$ 4.054.162,25	\$ 1.707.868,73	\$ 2.346.293,51	\$ 131.080.951,21
19	\$ 4.054.162,25	\$ 1.677.836,18	\$ 2.376.326,07	\$ 128.704.625,14
20	\$ 4.054.162,25	\$ 1.647.419,20	\$ 2.406.743,05	\$ 126.297.882,10
21	\$ 4.054.162,25	\$ 1.616.612,89	\$ 2.437.549,36	\$ 123.860.332,74
22	\$ 4.054.162,25	\$ 1.585.412,26	\$ 2.468.749,99	\$ 121.391.582,75
23	\$ 4.054.162,25	\$ 1.553.812,26	\$ 2.500.349,99	\$ 118.891.232,76
24	\$ 4.054.162,25	\$ 1.521.807,78	\$ 2.532.354,47	\$ 116.358.878,30
25	\$ 4.054.162,25	\$ 1.489.393,64	\$ 2.564.768,60	\$ 113.794.109,69
26	\$ 4.054.162,25	\$ 1.456.564,60	\$ 2.597.597,64	\$ 111.196.512,05
27	\$ 4.054.162,25	\$ 1.423.315,35	\$ 2.630.846,89	\$ 108.565.665,16
28	\$ 4.054.162,25	\$ 1.389.640,51	\$ 2.664.521,73	\$ 105.901.143,42
29	\$ 4.054.162,25	\$ 1.355.534,64	\$ 2.698.627,61	\$ 103.202.515,81
30	\$ 4.054.162,25	\$ 1.320.992,20	\$ 2.733.170,04	\$ 100.469.345,77
31	\$ 4.054.162,25	\$ 1.286.007,63	\$ 2.768.154,62	\$ 97.701.191,15
32	\$ 4.054.162,25	\$ 1.250.575,25	\$ 2.803.587,00	\$ 94.897.604,14
33	\$ 4.054.162,25	\$ 1.214.689,33	\$ 2.839.472,91	\$ 92.058.131,23
34	\$ 4.054.162,25	\$ 1.178.344,08	\$ 2.875.818,17	\$ 89.182.313,06
35	\$ 4.054.162,25	\$ 1.141.533,61	\$ 2.912.628,64	\$ 86.269.684,42
36	\$ 4.054.162,25	\$ 1.104.251,96	\$ 2.949.910,29	\$ 83.319.774,14
37	\$ 4.054.162,25	\$ 1.066.493,11	\$ 2.987.669,14	\$ 80.332.105,00
38	\$ 4.054.162,25	\$ 1.028.250,94	\$ 3.025.911,30	\$ 77.306.193,70
39	\$ 4.054.162,25	\$ 989.519,28	\$ 3.064.642,97	\$ 74.241.550,73
40	\$ 4.054.162,25	\$ 950.291,85	\$ 3.103.870,40	\$ 71.137.680,33
41	\$ 4.054.162,25	\$ 910.562,31	\$ 3.143.599,94	\$ 67.994.080,39
42	\$ 4.054.162,25	\$ 870.324,23	\$ 3.183.838,02	\$ 64.810.242,37

43	\$ 4.054.162,25	\$ 829.571,10	\$ 3.224.591,14	\$ 61.585.651,23
44	\$ 4.054.162,25	\$ 788.296,34	\$ 3.265.865,91	\$ 58.319.785,32
45	\$ 4.054.162,25	\$ 746.493,25	\$ 3.307.668,99	\$ 55.012.116,32
46	\$ 4.054.162,25	\$ 704.155,09	\$ 3.350.007,16	\$ 51.662.109,16
47	\$ 4.054.162,25	\$ 661.275,00	\$ 3.392.887,25	\$ 48.269.221,92
48	\$ 4.054.162,25	\$ 617.846,04	\$ 3.436.316,21	\$ 44.832.905,71
49	\$ 4.054.162,25	\$ 573.861,19	\$ 3.480.301,05	\$ 41.352.604,65
50	\$ 4.054.162,25	\$ 529.313,34	\$ 3.524.848,91	\$ 37.827.755,75
51	\$ 4.054.162,25	\$ 484.195,27	\$ 3.569.966,97	\$ 34.257.788,77
52	\$ 4.054.162,25	\$ 438.499,70	\$ 3.615.662,55	\$ 30.642.126,22
53	\$ 4.054.162,25	\$ 392.219,22	\$ 3.661.943,03	\$ 26.980.183,19
54	\$ 4.054.162,25	\$ 345.346,34	\$ 3.708.815,90	\$ 23.271.367,29
55	\$ 4.054.162,25	\$ 297.873,50	\$ 3.756.288,75	\$ 19.515.078,54
56	\$ 4.054.162,25	\$ 249.793,01	\$ 3.804.369,24	\$ 15.710.709,30
57	\$ 4.054.162,25	\$ 201.097,08	\$ 3.853.065,17	\$ 11.857.644,13
58	\$ 4.054.162,25	\$ 151.777,84	\$ 3.902.384,40	\$ 7.955.259,73
59	\$ 4.054.162,25	\$ 101.827,32	\$ 3.952.334,92	\$ 4.002.924,81
60	\$ 4.054.162,25	\$ 51.237,44	\$ 4.002.924,81	\$ 0,00

5.2. COSTOS Y GASTOS

5.2.1. Costos Fijos.

Los costos y gastos fijos son en los que la empresa obtiene sin adquirir ninguna ganancia en las ventas.

Cuadro 69. Costos fijos

COSTOS FIJOS		VALOR ANUAL
Mano de Obra Directa MOD		\$ 17.277.964
Costos Indirectos Fijos		\$ 3.815.192
Arriendo	\$ 648.000,00	

Servicios	\$ 2.653.200,00	
Depreciación	\$ 460.800,00	
Mantenimiento	\$ 27.500,00	
Seguros	\$ 26.456,78	
TOTAL		\$ 21.093.156

5.2.2. Costos variables.

Los costos y gastos de las variables son aquellos en que la sucursal va tener cuando inicie sus actividades de comercialización, de venta de suelas para calzado, correspondiendo a los costos de la mercancía que va tener.

Cuadro 70. Costos variables

COSTOS FIJOS		VALOR ANUAL
Mercancía para la venta		\$ 2.242.722.000
Costos indirectos variables		\$ 10.612.800
Servicios	\$ 10.612.800,00	
TOTAL		\$ 13.971.541.800

5.2.3. Costos totales unitarios

Se determina que el costo fijo por unidad equivale a \$ 2.906 y el costo variable a \$310.462, para un total de costo por unidad de \$313.368 que es el costo unitario de lo que cuesta producir un bien, por eso se repercutirá directamente en el precio del producto final y en la decisión del cliente al adquirirlo

Cuadro 71. Costos totales unitarios

COSTOS FIJOS	VALOR ANUAL	COSTO POR UNIDAD
Total anual de costos	\$ 21.903.156	\$ 2.906
Total anual de costos variables	\$ 2.253.334.800	\$ 310.462
TOTAL	\$ 2.274.427.956	\$ 313.368

5.3. PRECIO DE VENTA

El precio de venta se determina dividiendo el costo unitario del servicio por la diferencia en el precio y el margen de utilidad que la sucursal va tener es del 15%, teniendo en cuenta el precio del mercado.

Cuadro 72. Calculo precio de venta

Costos totales unitarios	\$ 313.368
Margen de utilidad	15%
Precio de venta	\$368.669 bultos
Precio de venta	\$368.669 bultos

Cuadro 73. Proyección de unidades a vender

Proyecciones	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades a vender	7.258	7.476	7.700	7.931	8.169
Incremento anual en ventas		3,00%	3,00%	3,00%	3,00%

5.4. PROYECCIONES FINANCIERAS

5.4.1. INGRESOS

Para la proyección financiera de los ingresos se tiene en cuenta el número de pedidos realizados para el primer año que es de 7.258 que corresponde a los bultos de suelas y para los siguientes años se adiciono el 3%.

Cuadro 74. proyección de ingresos

AÑO	PEDIDOS	PRECIO	TOTAL
1	7.258	\$ 368.669	\$ 2.675.799.602
2	7.476	\$ 368.669	\$ 2.756.169.444
3	7.700	\$ 368.669	\$ 2.838.751.300
4	7.931	\$ 368.669	\$ 2.923.913.839
5	8.169	\$ 368.669	\$ 3.011.657.061

5.4.2. EGRESOS

Los egresos corresponden a los costos de la mercancía, mano de obra directa, costos indirectos de comercialización, gastos de administración y gastos financieros.

Cuadro 75. Proyección de egresos

DETALLE	AÑO				
	1	2	3	4	5
Costo de mercancía	\$2.242.722.000	\$2.310.003.660	\$2.379.303.770	\$2.450.682.883	\$2.524.203.369
Mano de obra directa	\$ 17.277.964	\$ 17.277.964	\$ 17.277.964	\$ 17.277.964	\$ 17.277.964
Costos indirectos	\$ 14.427.992	\$ 14.427.992	\$ 14.427.992	\$ 14.427.992	\$ 14.427.992
Gastos de administración	\$ 68.693.370	\$ 68.693.370	\$ 68.693.370	\$ 68.693.370	\$ 68.693.370
Gastos financieros	\$ 24.302.152	\$ 20.287.483	\$ 15.610.843	\$ 10.163.079	\$ 3.817.041
TOTAL DE EGRESOS	\$2.367.423.478	\$2.430.690.469	\$2.495.313.939	\$2.561.245.288	\$2.628.419.736

5.5. ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS A 5 AÑOS

5.5.1. Estado de Resultados Proyectados a 5 años

Cuadro 76. Estado de resultado proyectado

	Año	Año	Año	Año	Año
	1	2	3	4	5
Ingresos Operacionales por ventas	\$ 2.675.797.596	\$ 2.756.071.523	\$ 2.838.753.669	\$ 2.923.916.279	\$ 3.011.633.768
TOTAL, INGRESOS	\$ 2.675.797.596	\$ 2.756.071.523	\$ 2.838.753.669	\$ 2.923.916.279	\$ 3.011.633.768
Mano de Obra Directa MOD	\$ 17.277.964	\$ 17.277.964	\$ 17.277.964	\$ 17.277.964	\$ 17.277.964
Materia Prima	\$ 2.242.722.000	\$ 2.310.003.660	\$ 2.379.303.770	\$ 2.450.682.883	\$ 2.524.203.369
Costos Indirectos de P. S Fijos	\$ 3.815.192	\$ 3.815.192	\$ 3.815.192	\$ 3.815.192	\$ 3.815.192
Costos Indirectos de P. S Variables	\$ 10.612.800	\$ 10.931.184	\$ 11.259.120	\$ 11.596.893	\$ 11.944.800
COSTOS DE PRESTACION SERVICIO	\$ 2.274.427.956	\$ 2.342.028.000	\$ 2.411.656.046	\$ 2.483.372.932	\$ 2.557.241.326
UTILIDAD BRUTA	\$ 401.369.639	\$ 414.043.523	\$ 427.097.624	\$ 440.543.347	\$ 454.392.442
Gastos de Personal	\$ 42.812.404	\$ 42.812.404	\$ 42.812.404	\$ 42.812.404	\$ 42.812.404
Gastos de Administración	\$ 68.693.370	\$ 68.693.370	\$ 68.693.370	\$ 68.693.370	\$ 68.693.370
Gastos de Personal de Ventas	\$ 17.277.964	\$ 17.277.964	\$ 17.277.964	\$ 17.277.964	\$ 17.277.964
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	\$ 128.783.738	\$ 128.783.738	\$ 128.783.738	\$ 128.783.738	\$ 128.783.738
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS	\$ 272.585.902	\$ 285.259.785	\$ 298.313.886	\$ 311.759.609	\$ 325.608.704
Gastos Financieros	\$ 24.302.152	\$ 20.287.483	\$ 15.610.843	\$ 10.163.079	\$ 3.817.041
Gravamen del 4 x 1.000	\$ 10.703.190	\$ 11.024.286	\$ 11.355.015	\$ 11.695.665	\$ 12.046.535
Otros Ingresos (Venta de Activos)					
Otros Ingresos (Arrendamientos otras áreas)					
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	\$ 237.580.559	\$ 253.948.016	\$ 271.348.028	\$ 289.900.866	\$ 309.745.128
Provisión para Impuestos	\$ 78.401.585	\$ 83.802.845	\$ 89.544.849	\$ 95.667.286	\$ 102.215.892
UTILIDAD NETA	\$ 159.178.975	\$ 170.145.171	\$ 181.803.179	\$ 194.233.580	\$ 207.529.236
RESERVAS	\$ 15.917.897	\$ 17.014.517	\$ 18.180.318	\$ 19.423.358	\$ 20.752.924

5.5.2. Flujo de Caja Proyectado

Cuadro 77. Flujo de caja

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos operacionales	\$ 2.452.814.463	\$ 2.526.398.897	\$ 2.602.190.863	\$ 2.680.256.589	\$ 2.760.664.287
Recuperación de Cartera		\$ 222.983.133	\$ 229.672.627	\$ 236.562.806	\$ 243.659.690
Total de Ingresos Operacionales	\$ 2.452.814.463	\$ 2.749.382.030	\$ 2.831.863.490	\$ 2.916.819.395	\$ 3.004.323.977
Pagos de Costos					
Pago de Materia Prima	\$ 2.242.722.000	\$ 2.310.003.660	\$ 2.379.303.770	\$ 2.450.682.883	\$ 2.524.203.369
Pago de Mano de Obra Directa	\$ 17.277.964	\$ 17.277.964	\$ 17.277.964	\$ 17.277.964	\$ 17.277.964
Pago Costos Indirectos Fijos	\$ 3.815.192	\$ 3.815.192	\$ 3.815.192	\$ 3.815.192	\$ 3.815.192
Depreciaciones	\$ -460.036	\$ -460.036	\$ -460.036	\$ -460.036	\$ -460.036
Pago Costos Indirectos Variables	\$ 10.612.800	\$ 10.931.184	\$ 11.259.120	\$ 11.596.893	\$ 11.944.800
Total Pagos de Costos Operacionales	\$ 2.273.967.921	\$ 2.341.567.965	\$ 2.411.196.010	\$ 2.482.912.897	\$ 2.556.781.290
FLUJO DE CAJA OPERACIONAL BRUTO	\$ 178.846.542	\$ 407.814.065	\$ 420.667.480	\$ 433.906.498	\$ 447.542.687
Pagos de Gastos					
Pago de Gastos de Administración	\$ 111.505.774	\$ 111.505.774	\$ 111.505.774	\$ 111.505.774	\$ 111.505.774
Amortizaciones	\$ -672.000	\$ -672.000	\$ -672.000	\$ -672.000	\$ -672.000
Depreciaciones	\$ -2.030.320	\$ -2.030.320	\$ -2.030.320	\$ -2.030.320	\$ -2.030.320
Pago de Gastos de Ventas	\$ 17.277.964	\$ 17.277.964	\$ 17.277.964	\$ 17.277.964	\$ 17.277.964
Pago de Impuestos	\$ -	\$ 78.401.585	\$ 83.802.845	\$ 89.544.849	\$ 95.667.286
Total Pago de Gastos Operacionales	\$ 126.081.418	\$ 204.483.002	\$ 209.884.263	\$ 215.626.267	\$ 221.748.703
FLUJO DE CAJA OPERACIONAL NETO	\$ 52.765.124	\$ 203.331.062	\$ 210.783.217	\$ 218.280.231	\$ 225.793.984
Inversiones					
Inversión Fija					
Inversión Diferida					
Inversión en Capital de Trabajo					
Total de Inversiones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FLUJO DE CAJA LIBRE	\$ 52.765.124	\$ 203.331.062	\$ 210.783.217	\$ 218.280.231	\$ 225.793.984
Financiación					
Aportes de los socios					
Crédito Financiero					
Otras Fuentes (Valor en libros de Activos)					
Total Ingresos de Financiación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Egresos de Financiación					
Abonos a capital	\$ 24.347.795	\$ 28.362.464	\$ 33.039.104	\$ 38.486.868	\$ 44.832.906
Pago de Intereses	\$ 24.302.152	\$ 20.287.483	\$ 15.610.843	\$ 10.163.079	\$ 3.817.041
Gravamen del 4 x 1.000	\$ 10.703.190	\$ 11.024.286	\$ 11.355.015	\$ 11.695.665	\$ 12.046.535
Pago de Utilidades					
Total Egresos de Financiación	\$ 59.353.137	\$ 59.674.233	\$ 60.004.962	\$ 60.345.612	\$ 60.696.482
FLUJO DE CAJA DE FINANCIACIÓN	\$ -59.353.137	\$ -59.674.233	\$ -60.004.962	\$ -60.345.612	\$ -60.696.482

FLUJO NETO DE CAJA	\$ -6.588.013	\$ 143.656.829	\$ 150.778.256	\$ 157.934.619	\$ 165.097.502
Flujo de caja del período	\$ -6.588.013	\$ 143.656.829	\$ 150.778.256	\$ 157.934.619	\$ 165.097.502
Saldo anterior de Caja y Bancos	\$ 406.096.065	\$ 399.508.052	\$ 543.164.881	\$ 693.943.137	\$ 851.877.756
SALDO FINAL DE CAJA Y BANCOS	\$ 399.508.052	\$ 543.164.881	\$ 693.943.137	\$ 851.877.756	\$ 1.016.975.258

5.5.3. Balance General inicial y proyectado

Cuadro 78. Balance general inicial y proyectado

	Año	Año	Año	Año	Año
	1	2	3	4	5
Caja y Bancos	\$ 399.508.052	\$ 543.164.881	\$ 693.943.137	\$ 851.877.756	\$ 1.016.975.258
Cartera (Cuentas por Cobrar)	\$ 222.983.133	\$ 229.672.627	\$ 236.562.806	\$ 243.659.690	\$ 250.969.481
Total, Activo Corriente	\$ 622.491.185	\$ 772.837.508	\$ 930.505.943	\$ 1.095.537.446	\$ 1.267.944.738
Terrenos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Construcciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Maquinaria y Equipo	\$ 550.000	\$ 550.000	\$ 550.000	\$ 550.000	\$ 550.000
Muebles y Enseres	\$ 8.350.000	\$ 8.350.000	\$ 8.350.000	\$ 8.350.000	\$ 8.350.000
Equipos de Oficina	\$ 3.826.778	\$ 3.826.778	\$ 3.826.778	\$ 3.826.778	\$ 3.826.778
Herramientas	\$ 490.000	\$ 490.000	\$ 490.000	\$ 490.000	\$ 490.000
Depreciación Acumulada	\$ -2.490.356	\$ -4.980.711	\$ -7.471.067	\$ -9.961.422	\$ -12.451.778
Total Activo Fijo Neto	\$ 10.726.422	\$ 8.236.067	\$ 5.745.711	\$ 3.255.356	\$ 765.000
Activos Diferidos	\$ 3.360.000	\$ 3.360.000	\$ 3.360.000	\$ 3.360.000	\$ 3.360.000
Amortización Diferida	\$ -672.000	\$ -1.344.000	\$ -2.016.000	\$ -2.688.000	\$ -3.360.000
Activo Diferido Neto	\$ 2.688.000	\$ 2.016.000	\$ 1.344.000	\$ 672.000	\$ -
TOTAL ACTIVOS	\$ 635.905.607	\$ 783.089.575	\$ 937.595.654	\$ 1.099.464.802	\$ 1.268.709.738
Obligaciones Financieras	\$ 28.362.464	\$ 33.039.104	\$ 38.486.868	\$ 44.832.906	\$ 0
Impuestos por pagar	\$ 78.401.585	\$ 83.802.845	\$ 89.544.849	\$ 95.667.286	\$ 102.215.892
Total Pasivo Corriente	\$ 106.764.048	\$ 116.841.949	\$ 128.031.718	\$ 140.500.191	\$ 102.215.892
Obligaciones de Largo Plazo	\$ 116.358.878	\$ 83.319.774	\$ 44.832.906	\$ 0	\$ -
PASIVO TOTAL	\$ 223.122.926	\$ 200.161.724	\$ 172.864.623	\$ 140.500.191	\$ 102.215.892
Aportes Sociales	\$ 253.603.706	\$ 253.603.706	\$ 253.603.706	\$ 253.603.706	\$ 253.603.706
Utilidades Ejercicios Anteriores	\$ -	\$ 143.261.077	\$ 296.391.731	\$ 460.014.592	\$ 634.824.814
Utilidades del Presente Ejercicio	\$ 143.261.077	\$ 153.130.654	\$ 163.622.861	\$ 174.810.222	\$ 186.776.312
Reservas (10% de las utilidades del ejercicio)	\$ 15.917.897	\$ 32.932.415	\$ 51.112.732	\$ 70.536.090	\$ 91.289.014
PATRIMONIO TOTAL	\$ 412.782.681	\$ 582.927.851	\$ 764.731.030	\$ 958.964.610	\$ 1.166.493.846
TOTAL, PASIVO + PATRIMONIO	\$ 635.905.607	\$ 783.089.575	\$ 937.595.654	\$ 1.099.464.802	\$ 1.268.709.738
VERIFICACIÓN DE SALDOS	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0

6. EVALUACIÓN DEL PROYECTO

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

La responsabilidad social de la empresa INTERSOLES S.A.S. contribuye a generar nuevos empleos, que les permita demostrar sus habilidades y fortalezas mejorando su calidad de vida. Cada empleado disfruta de los beneficios que recibe por la prestación del servicio como salud, pensión, caja de compensación familiar entre otros. Además, la empresa le ofrece la oportunidad de crecimiento laboral y la oportunidad de estudiar.

El principal beneficio social que la empresa ofrece con la implementación de la sucursal INTERSOLES S.A.S en la ciudad de Bucaramanga es que contará con 4 empleos directos que ayuden al desarrollo empresarial

Como decíamos anteriormente el personal que haga parte de la sucursal va tener la oportunidad de recibir capacitaciones ayudando a su desempeño laboral y contribuyendo a su profesión.

Las empresas de fábricas de calzado tendrán a su disposición un almacén de suelas que les brinde una excelente atención, donde encontrarán productos innovadores, con diferentes diseños, colores, material, peso y precios con la opción de adquirir productos personalizados de suelas para calzado.

Adicionalmente se diferencia de la competencia en sus precios que son más económicos por la materia prima que utilizan para su producción como material reciclable donde hacen todo el proceso hasta lograr obtener el producto final para su comercialización. INTERSOLES S.A.S es una empresa que se dedican a vender cantidades grandes a otras peleterías de la región caribe teniendo una alta producción de suelas.

Además, también fabrican sus productos con PVC y Expanso siendo ligeras y flexibles y su material es de larga duración, estas suelas están formadas por múltiples burbujas mínimas, que brindan una buena absorción de los

impactos, mayor durabilidad del calzado y sobre todo mayor comodidad en el caminar.

6.2. EVALUACIÓN AMBIENTAL

La sucursal de INTERSOLES S.A.S. se va a dedicar a vender suelas para calzado en la ciudad de Bucaramanga investigando y observando las actividades que va tener se puede concluir que la sucursal no va hacer actividades que perjudiquen o afecten al medio ambiente. No realiza gasto de agua por un proceso de producción ni manipulación de químicos, Tampoco hay un daño en los suelos ya que las bolsas que utilizan en la empresa es de material biodegradable que fácilmente se descompone a corto tiempo, además no hacemos procesos químicos que dañen la capa de ozono por lo que no producimos sino comercializamos, y por último tampoco generamos desecho de materiales en la sucursal. que afecte la vida del planeta.

Adicionalmente las suelas como todo material recién fabricado tienen un olor que lo caracteriza por ser nuevo. Sin embargo, su olor es mínimo y se desvanece por las entradas y salidas de aire que hay en el almacén. No perjudica el bienestar de los colaboradores ni contamina el medio ambiente.

Finalmente, la empresa contará con los requisitos necesarios según como lo exige la normatividad vigente en Colombia con el fin de proteger el medio ambiente con las actividades que desempeñen la empresa obteniendo mayor beneficio y competitividad empresarial.

6.2.1. Matriz de evaluación de impactos

Para realizar el impacto ambiental frente al proyecto se tuvo en cuenta que ninguna de las áreas de la empresa INTERSOLES S.A.S no generará un impacto negativo ambiental, es decir no perjudica al medio ambiente ni al personal laboral, los clientes y al sector donde se ubicara la sucursal.

Cuadro 79. Matriz de evaluación de impacto

AREAS	DETALLE	AIRE				AGUA				SUELO			
		E	B	R	D	E	B	R	D	E	B	R	D
Administración	Generación de documentos	x				x				x			
	Aseo del area	x				x				x			
	Equipos	x				x				x			
	Mobiliario	x				x				x			
	Manejo de desechos	x				x				x			
	Manejo de servicios publicos	x				x				x			
Comercial	Generación de documentos	x				x				x			
	Aseo del area	x				x				x			
	Equipos	x				x				x			
	Mobiliario	x				x				x			
	Manejo de desechos	x				x				x			
	Manejo de servicios publicos	x				x				x			
Bodega	Generación de documentos	x				x				x			
	Aseo del area	x				x				x			
	Equipos	x				x				x			
	Mobiliario	x				x				x			
	Manejo de desechos	x				x				x			
	Manejo de servicios publicos	x				x				x			
E: excelente B: bueno R: regular D: deficiente													

Según el resultado de la matriz de impacto ambiental, las áreas contarán con buen manejo de los recursos siendo un impacto positivo para la empresa INTERSOLES S.A.S contribuyendo al cuidado del medio ambiente.

6.2.2. Plan de mitigación

Al observar los posibles riesgos que la sucursal puede incurrir al medio ambiente por medio de mal uso de los recursos como el agua, el suelo, la energía y los residuos. Es por eso que la empresa INTERSOLES S.A.S implementará una política empresarial con la que contará la empresa, que se describen a continuación:

- La sucursal contará con equipos que ahorren energía.
- Disposición de contenedores para clasificar los residuos sólidos por colores (verde, azul y gris)
- Se realizará una capacitación a todo el personal de la empresa en cuanto al manejo de los desechos como: Bolsas, Sacos, papeles

entre otros con el fin de contribuir positivamente el cuidado del medio ambiente.

- Los químicos que se utilizaran para el aseo del área administrativa, comercial y de bodega serán productos que sean amigables con el medio ambiente.
- Se contará con bombillos ahorradores con el fin de disminuir el consumo de energía eléctrica.
- Cisternas sanitarias ahorradoras
- Se implementarán bolsas biodegradables para empacar los productos de las suelas ayudando al medio ambiente.
- Los productos que se comercializaran están hechos de material reciclable siendo un factor de mitigación de daños ecológicos.

6.3. EVALUACIÓN FINANCIERO

6.3.1. Valor presente neto

El valor presente neto representa la rentabilidad que va a tener el proyecto con respecto a la inversión inicial, teniendo en cuenta las variables económicas y financieras del mercado. Así mismo se tendrá en cuenta la tasa libre de riesgo que es del 1,75%, prima de riesgo media del 7,00% anual y una tasa de inflación del 0,41%. Se obtendrá del valor actual neto, es tomar todo el dinero para obtener de una inversión y trasladar esos valores monetarios del día de hoy con lo cual podemos decidir si invertir o no.

Cuadro 80. Cálculo de la tasa de descuento

Tasa Libre de Riesgo	1,75%	TES a 5 años
Prima de Riesgo Media	7,00%	Anual
Ke	8,87%	Anual
Tasa del Crédito	16,49%	Anual
Beneficio Tributario	33,00%	Anual
Kd	11,05%	Anual
COSTO PROMEDIO DE	9,74%	Anual

Tasa de Inflación	0,41%	
Tasa de Descuento	9,29%	Anual

Partiendo de los flujos netos de operación de los cinco años, la Tasa de descuento deflactada obtiene un porcentaje de 9,29% y mediante fórmula en Excel se determina el valor presente neto.

Cuadro 81. Valor presente neto

AÑO	FLUJO ESPERADO	TASA DE DESCUENTO	FACTOR DE DESCUENTO	VALOR ACTUAL
Año 1	\$ -422.672.843	9,29%	1,000000	\$ -422.672.843
Año 2	\$ 52.765.124	9,29%	1,000000	\$ 52.765.124
Año 3	\$ 203.331.062	9,29%	1,000000	\$ 203.331.062
Año 4	\$ 210.783.217	9,29%	1,000000	\$ 210.783.217
Año 5	\$ 218.280.231	9,29%	1,000000	\$ 218.280.231
Año 6	\$ 225.793.984	9,29%	1,000000	\$ 225.793.984
VALOR PRESENTE ANUAL				\$ 488.280.776

El valor presente neto es de \$ 488.280.776 al ser un valor superior a la inversión, podemos decir que el proyecto es rentable y conveniente para su apertura en la ciudad de Bucaramanga. El valor es significativamente alto teniendo en cuenta que se toma de los siguientes 5 años consecutivos.

6.3.2. Tasa Interna Retorno TIR.

La tasa interna de retorno (TIR) es la tasa de interés o rentabilidad que ofrece una inversión. Es decir, es el porcentaje de beneficio o pérdida que tendrá la inversión en el proyecto. 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.

La cual se obtiene a través de la aplicación de la siguiente fórmula:

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

Dónde:

$$VPN = 0$$

X = Flujo neto de caja cada año

$r = \text{TIR} = 27,01\%$

$t = \text{Período de 0 hasta 5 años}$

Cuadro 82. Tasa interna de retorno

Año 0	\$ -422.672.843
Año 1	\$ 52.765.124
Año 2	\$ 203.331.062
año 3	\$ 210.783.217
Año 4	\$ 218.280.231
Año 5	\$ 225.793.984
TIR	27,01%

Reemplazando los valores en la fórmula, se obtiene que la TIR del proyecto, esto significa que por cada peso invertido en la comercializadora retorna un 27,01% para un periodo analizado de 5 años.

6.3.3. Período de recuperación

El período de recuperación de la inversión (PRI) es un indicador que mide en cuánto tiempo se recuperará el total de la inversión a valor presente. Puede revelarnos con precisión la inversión de la empresa INTERSOLES S.A.S en 5 años, en el cual será recuperada la inversión inicial.

Para calcular el PRI se usa la siguiente formula:

$$PRI = a + \frac{(b - c)}{d}$$

Donde:

a = Año inmediato anterior en que se recupera la inversión.

b = Inversión Inicial.

c = Flujo de Efectivo Acumulado del año inmediato anterior en el que se recupera la inversión.

d = Flujo de efectivo del año en el que se recupera la inversión.

Cuadro 83. Periodo de recuperación

Periodo	Inversión	Flujo caja anual	Inversión - flujo de caja
Año 0	\$ -422.672.843		\$ -422.672.843
Año1		\$ 52.765.124	\$ -369.907.719
Año 2		\$ 203.331.062	\$ -166.576.656
Año 3		\$ 210.783.217	\$ 44.206.561
Año 4		\$ 218.280.231	\$ 262.486.792
Año 5		\$ 225.793.984	\$ 488.280.776

Es el tiempo promedio estipulado donde los flujos netos efectivos deflactados cubren el monto total de la inversión, siempre y cuando las condiciones estimadas y proyectadas para el proyecto se den. La recuperación de la inversión se hará en un periodo de 2 año, 9 meses y 25 días.

Así, los datos son:

$$a = 1 \text{ año}$$

$$b = 422.672.843$$

$$c = 52.765.124$$

$$d = 203.331.062$$

Reemplazando los valores en la fórmula:

$$PRI = 1 + (422.672.843 - 52.765.124) / 203.331.062 = 2,8192386 \text{ años}$$

Para determinar el número de meses se resta el número entero y luego se multiplica por 12:

$$8192386 \times 12 = 9,8308633 \text{ meses}$$

Para expresar el número de días restamos nuevamente el número entero y multiplicamos la fracción por 30 que es el número de días:

$$8308633 \times 30 = 24,9 \text{ días}$$

6.3.4. Análisis de las Razones Financieras

Las razones financieras se basan en los estados financieros de la empresa, son de extrema importancia puesto que generan un análisis profundo del proyecto y su capacidad para solventar las obligaciones, también sirven para ayudar en la toma de decisiones.

Se analizan las razones financieras de liquidez y endeudamiento proyectadas para los próximos 5 años, según el balance general, se obtienen los resultados de los activos corriente dividido sobre los pasivos corriente.

A continuación, se desarrollará la siguiente fórmula:

- Razón corriente

$$\text{Razón corriente} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

Cuadro 84. Razón corriente

Año	1	2	3	4	5
Razón corriente	5,83	6,61	7,27	7,80	12,40

Respecto a la razón corriente se observa que para los años proyectados son cada vez más altos por consiguiente es mayor la capacidad de INTERSOLES S.A.S para respaldar las obligaciones a corto plazo, sin afectar la liquidez de la empresa.

Desde este punto de vista el proyecto es viable, demostrando la solvencia que tiene INTERSOLES S.A.S. frente al endeudamiento, de forma que el activo corriente se mantiene relativamente constante frente al pasivo corriente que crece año a año.

- **Capital de trabajo**

$$\text{Capital de trabajo} = \text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente}$$

Cuadro 85. Capital de trabajo

CAPITAL DE TRABAJO				
Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
\$ 515.727.137	\$ 655.995.559	\$ 802.474.225	\$ 955.037.255	\$ 1.165.728.846

En el capital de trabajo se pudo observar que en todos los años proyectados se obtiene un valor superior de activos de corto plazo frente a los pasivos a corto plazo, lo cual disminuye el riesgo de que la empresa quede insolvente. Desde este punto de vista el proyecto es viable. Se nota un crecimiento fuerte de los activos corrientes frente a pasivos corrientes.

- Razones de endeudamiento

$$\text{Nivel de endeudamiento} = \frac{\text{Total pasivos}}{\text{Total de activos}}$$

Cuadro 86. Nivel de endeudamiento

NIVEL DE ENDEUDAMIENTO				
Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
35,09%	25,56%	18,44%	12,78%	8,06%

El nivel de endeudamiento en el primer año muestra una participación de los acreedores del 35,09% sobre el total de los activos, esto quiere decir que la empresa INTERSOLES S.A.S tiene la capacidad de pago para cubrir los compromisos con los acreedores. Con esto se puede expresar que, con las anteriores razones, el proyecto es viable.

Razones de actividad

- Rotación de activos

$$\text{Rotación de activos} = \frac{\text{Ingresos por venta}}{\text{Total activos}}$$

Cuadro 87. Rotación de activos

ROTACIÓN DE ACTIVOS				
Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
4,21	3,52	3,03	2,66	2,37

Se puede observar que, por cada peso invertido en activos fijos, la empresa obtiene 4,21 de utilidad en los ingresos.

Razones de rentabilidad

- **Margen bruto de ganancia**

$$\text{Margen bruto de ganancia} = \frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ingresos totales}}$$

Cuadro 88. Margen bruto de ganancia

MARGEN BRUTO DE GANANCIA				
Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
15,00%	15,02%	15,05%	15,07%	15,09%

En el margen bruto de ganancias se obtuvo que en los 5 años proyectados indica alto porcentaje ganancia, lo que quiere decir que la empresa tendrá una mayor rentabilidad de las ventas. Por lo anterior el proyecto es viable lo que no afecta el funcionamiento de este.

- **Margen neto de utilidad**

$$\text{Margen neto de utilidad} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ingresos totales}}$$

Cuadro 89. Margen neto de utilidad

MARGEN NETO DE UTILIDAD				
Año	Año	Año	Año	Año
1	2	3	4	5
5,95%	6,17%	6,40%	6,64%	6,89%

El margen neto muestra que la empresa INTERSOLES S.A.S en los 5 años proyectados obtendrá un aumento en las ventas siendo positivo para la compañía ya que por cada peso de utilidad que venda en el primer año, recibe ganancias del 5,95%.

6.4 PUNTO DE EQUILIBRIO

Para determinar el punto de equilibrio de la empresa INTERSOLES S.A.S. tomamos como referencia el precio de venta unitario y el costo de variable unitario, el nivel de ingresos que cubre los costes fijos y los costes variables. Este punto de equilibrio (o de apalancamiento cero), es una herramienta estratégica clave a la hora de determinar la solvencia de un negocio y su nivel de rentabilidad.

Cuadro 90. Valores para hallar el punto de equilibrio

costos fijos	\$ 21.093.156
precio vta. Unid	\$ 368.669
costo y gasto variable	\$ 310.462
Punto equilibrio	\$ 362

Cantidad a vender en punto de equilibrio

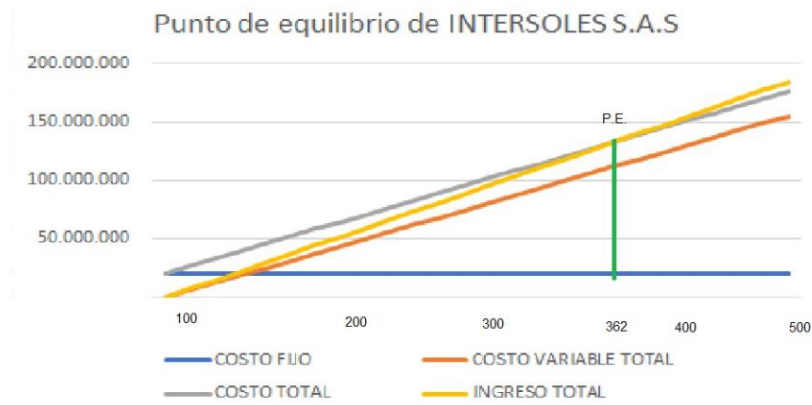
$$= \frac{\text{Costos y gastos fijos}}{\text{precio de venta./und} - \text{costo y gasto variable/und.}}$$

$$\begin{aligned} \text{Cantidad a vender en punto de equilibrio} &= \frac{\$ 21.093.156}{\$ 368.669 - \$ 310.462} \\ &= 362 \text{ Punto de equilibrio} \end{aligned}$$

Podemos observar que en el punto de equilibrio se obtiene un total de 362, esto quiere decir que se determina el nivel de ventas que requiere la

empresa para cubrir los gastos de operación para que no se presenten ni pérdidas ni ganancias.

Figura 19. Punto de equilibrio



7. CONCLUSIONES

En el estudio de generalidades se pudo observar e investigar las historia que ha tenido el sector del calzado en el país y como han mejorados los procesos y diseños a través del tiempo, además es importante definir y conocer el sector donde va estar ubicada la sucursal que el caso de la empresa de INTERSOLES S.A.S. va estar situada en el barrio San Francisco, asimismo es supremamente importante los aspectos legales conociendo las normas y reglas que rigen a estas empresas y los beneficios que también pueden obtener.

A través del estudio de mercado se pudo observar e identificar el mercado potencial y objetivo en el cual se desea ingresar siendo las fábricas pequeñas, medianas y grandes en la ciudad de Bucaramanga que cuenta con 1.688 fábricas de calzado siendo una gran plaza para entrar a competir, además nos permitió conocer el resultado de las encuestas realizadas en el cual el 100% de los encuestados apoya la apertura de una nueva sucursal de suelas para calzado. Adicionalmente, se identificó la demanda insatisfecha lo cual la empresa INTERSOLES S.A.S está por debajo de la demanda y entraría al mercado a satisfacer una necesidad. Por último, se conoció las fortalezas y debilidades de los competidores para tomar como referencia y ser más competitivos en el mercado.

En el estudio técnico se conoce el tamaño del proyecto conociendo la capacidad de las ventas que va tener la empresa con la finalidad de satisfacer la demanda, también los insumos, tecnologías y equipos que necesita para ejercer sus funciones, asimismo se halló la capacidad utilizada y proyectada de la empresa durante los 5 años consecutivos para de estar formar cumplir con la demanda. Y por último se estableció la macro localización y micro localización donde se pudo evidenciar que la nueva sucursal de suelas para calzado quedará ubicada en el barrio San Francisco en la ciudad de Bucaramanga en la cual cuenta con gran cantidad de clientes potenciales.

En el estudio administrativo durante la investigación de cómo constituir la sucursal la empresa INTERSOLES S.A.S pudo conocer los beneficios que se obtienen cuando se constituye como una S.A.S. Además, se obtiene toda la información respectiva para la ejecución del organigrama donde se encontrará distribuido el personal que integrará la empresa, las políticas para el buen funcionamiento de la compañía y por último la descripción del cargo donde le permita a los futuros candidatos conocer sus funciones y responsabilidades en el trabajo.

En el estudio financiero se realizó con el propósito de determinar la suma necesaria para la ejecución del proyecto en el cual para iniciar el proyecto de suelas se requiere una inversión inicial de \$ 422.672.843, en la cual los recursos propios corresponden al 60% que sería \$ 253.603.706 y un recurso de financiación del 40% que corresponde a \$ 169.069.137 por una institución financiera a 5 años con una tasa del 16,49% anual.

Analizando el proyecto en su totalidad se llega a la conclusión que la empresa INTERSOLES S.A.S es un proyecto viable con una alta posibilidad de éxito la apertura de una sucursal de suelas en la ciudad de Bucaramanga.

8. RECOMENDACIONES

- Contar con estrategias de precios con el fin de posicionar el producto y ser competitivos en el mercado debido a que es un mercado amplio y complejo.
- Mantener una estructura de costos y gastos en un bajo porcentaje que le permita a la empresa lograr los objetivos trazados y obtener mayor sostenibilidad del negocio.
- Contar con un personal que esté en constante capacitación con el fin de ofrecer un buen servicio al cliente, siendo esto para la empresa INTERSOLES S.A.S un elemento diferenciador en cuanto a la atención personalizada de las otras compañías.
- Realizar encuestas de satisfacción al cliente, donde le permitirá a la empresa obtener mayores beneficios en cuanto a la mejora de los servicios y productos que se ofrezcan, y monitorear los gustos, preferencias y necesidad de los clientes.
- La empresa deberá cumplir con las políticas de responsabilidad social ayudando a sus empleados para que tengan una mejor calidad de vida ofreciéndoles la oportunidad de estudiar, ascender en la empresa entre otros mejorando la calidad de vida de ellos y su familia. Además, ayudando al medio ambiente para así ser reconocidos y preferidos por sus clientes, se sabe que este indicador es importante para ser una empresa competitiva y lo más importante que permanezca en el tiempo.
- Una estrategia de marketing que la empresa debería aplicar o ejercer en la sucursal es la manera de vender sus productos directamente en las fábricas, esto quiere decir que implemente un cargo de asesor que visite las fábricas de calzado y les ofrezca sus productos, dándoles a conocer en el mercado y atrayendo más clientes. En la actualidad ninguna fábrica de peletería realiza esta función.

BIBLIOGRAFÍA

ALCALDIABOGOTA." Documentos para empresas y empresarios". [Sitio web]. [Consulta: 18 de noviembre 2020]. Disponible en: <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/listados/tematica2.jsp?subtema=21249&cadena=e>

BANREP. "Banco de la república de Colombia". Tasas de captación semanales y mensuales. [Sitio web]. [Consulta: 18 de noviembre 2020]. Disponible en: <https://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/tasas-captacion-semanales-y-mensuales>

BANREP. "Banco de la república de Colombia". Inflación total y meta. [Sitio web]. [Consulta: 18 de noviembre 2020]. Disponible en: <https://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/inflacion-total-y-meta>

BUCARAMANGA. "Datos generales". [Sitio web]. [Consulta: 18 de noviembre 2020]. Disponible en: <https://www.bucaramanga.gov.co/el-mapa/datos-generales/>

CAMINACOMODO. "Suelas del calzado". [Sitio web]. [Consulta: 18 de noviembre 2020]. Disponible en: <http://www.zapateria-online.es/calzado/suela-calzado/>

CCMPC. "Cámara de comercio de Manizales por caldas". Registro de una sucursal. [Sitio web]. [Consulta: 18 de noviembre 2020]. Disponible en: <https://www.ccmpec.org.co/contenidos/104/registro-de-una-sucursal>

CENSEA. "Consultorio contable y financiero". Ventajas y desventajas de una S.A.S. [Sitio web]. [Consulta: 18 de noviembre 2020]. Disponible en: <https://www.icesi.edu.co/centros-academicos/images/Centros/Censea/archivos/VENTAJAS-DEVENTAJAS-SAS.pdf>

COLOMBINA DE SUELAS. "Suelas para calzado en PVC, TR, PU y Caucho". [Sitio web]. [Consulta: 18 de noviembre 2020]. Disponible en: <https://colombianadesuelas.com/>

INSOLEWHOLESALE. "Calzado deportivo". [Sitio web]. [Consulta: 18 de noviembre 2020]. Disponible en: <http://es.insolewholesale.com/>

JUSTIA. "Constitución política de Colombia". [Sitio web]. [Consulta: 18 de noviembre 2020]. Disponible en:

<https://colombia.justia.com/nacionales/constitucion-politica-de-colombia/titulo-xii/capitulo-1/>

LAFM. “Cámara de comercio de Bucaramanga”. [Sitio web]. [Consulta: 18 de noviembre 2020]. Disponible en:
<https://www.lafm.com.co/economia/camara-comercio-bucaramanga-la-ciudad-no-representativa-industria-del-calzado>

MINSALUD. “Pausas activas”. [Sitio web]. [Consulta: 18 de noviembre 2020]. Disponible en:
<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/PP/ENT/abece-pausas-activas.pdf>

SECRETARIASENADO. “Ley 590 de 200”. [Sitio web]. [Consulta: 18 de noviembre 2020]. Disponible en:
http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0590_2000.html

WIPO. “Código de comercio”. [Sitio web]. [Consulta: 18 de noviembre 2020]. Disponible en:
<https://www.wipo.int/edocs/lexdocs/laws/es/co/co054es.pdf>

ANEXOS

Anexo a. Encuesta

Somos estudiantes del programa Gestión Empresarial de la Universidad Industrial de Santander, nos encontramos adelantando una investigación para determinar la apertura de una sucursal de la empresa INTERSOLES S.A.S dedicada a la comercialización de suelas para calzado en la ciudad de Bucaramanga. Para tales efectos, agradecemos su valiosa colaboración al responder unas sencillas preguntas que enriquecerán nuestro trabajo.

¿En qué lugar está ubicada la fábrica de calzado?

- San Francisco
- Concordia
- La joya
- Comuneros
- San Miguel
- San Alonso

¿Qué clase de calzado fabrican?

- Deportivo
- Casual
- Sandalias

¿Qué clase de suelas prefieren sus clientes a la hora de comprar los productos?

- Suelas PVC
- Suelas de poliuretano
- Suelas plásticas
- Suelas de goma
- Suelas de caucho
- Suelas de crepe

¿Cuáles son los aspectos que principalmente influyen en su decisión de compra?

- Calidad
- Diseños

- Innovación
- Descuentos
- Precio
- Garantía

¿Cuál línea de suelas es la que más compran?

- Zapatillas de mujer
- Sandalias para mujer
- Zapatos deportivos
- Zapatos para hombre
- Zapatos casuales

¿Qué cantidad suele comprar al momento de realizar su pedido?

- De 1 a 2 bultos de 50 pares
- De 2 a 4 bultos de 50 pares
- De 4 a 6 bultos de 50 pares
- De 6 a 8 bultos de 50 pares

¿Cada cuánto realizan pedidos de suelas?

- Semanal
- Quincenal
- Mensual
- Bimensual

¿Cómo realiza sus pagos?

- Contado
- Crédito

En caso que la respuesta anterior sea a crédito, a cuánto tiempo lo solicita

- Semanal
- Quincenal
- Mensual
- Bimensual

Con qué medio realiza los pagos

- Efectivo
- Datafono
- PSE
- Transferencias

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por las suelas deportivas?

- 4.000 a 5.000
- 5.000 a 6.000
- 6.000 a 7.000
- 7.000 a 8.000

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por las demás líneas de suelas para calzado?

- 2.000 a 3.000
- 3.000 a 4.000
- 4.000 a 5.000
- 5.000 a 6.000

¿A través de qué medio o medios le gustaría recibir información sobre el catálogo de las suelas y promociones?

- Correos
- Facebook
- Página Web
- Muestras

¿Cree usted necesario la apertura de una nueva sucursal de suelas para zapatos en la ciudad de Bucaramanga?

- Sí
- No

Gracias

Anexo b. Carta INTERSOLES S.A.S



Anexo c. Canvas

