

**FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA
ELABORACIÓN DE CALZADO EN LÍNEA ESCOLAR EN EL MUNICIPIO DE
SABANA DE TORRES (SANTANDER)**

PAOLA PATRICIA BECERRA GALVIS

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE PROYECCIÓN REGIONAL Y EDUCACIÓN A DISTANCIA
GESTIÓN EMPRESARIAL
BUCARAMANGA
2016**

**FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA
ELABORACIÓN DE CALZADO EN LÍNEA ESCOLAR EN EL MUNICIPIO DE
SABANA DE TORRES (SANTANDER)**

PAOLA PATRICIA BECERRA GALVIS

**Trabajo de grado para optar por el título de
Profesional en Gestión Empresarial**

**Director
EDGAR ANTONIO MESA RINCÓN
Ingeniero de Sistemas**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE PROYECCIÓN REGIONAL Y EDUCACIÓN A DISTANCIA
GESTIÓN EMPRESARIAL
BUCARAMANGA
2016**

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de grado a Dios por la fortaleza que me da todos los días para alcanzar mis objetivos, a mis hijas Jazdy y Ximena por entenderme en medio de las largas esperas y traspasos por acompañarme, por la comprensión en aquellos instantes en los que por dedicarme a este proyecto no pude dedicarme a ellas que son la razón de mi vida, a mi madre María Zenaida por su colaboración y ánimos a conseguir este sueño.

AGRADECIMIENTOS

Todos mis agradecimientos a dios por permitirme lograr mis sueños de ser una profesional, sin sus bendiciones no hubiese sido posible lograrlo, gracias dios porque cada día me das fuerzas para levantarme y seguir adelante con todos mis objetivos, y ser ejemplo para mis pequeñas Jazdy y Ximena.

Gracias a mi madre, hijas y esposo por todo el apoyo incondicional durante este largo y maravilloso camino en el cual siempre han estado presentes. Mil gracias a mis compañeros de grupo, a mis compañeros de trabajo, a mi director de proyecto Edgar Mesa de quien aprendí que no solo se debe hacer bien las cosas, sino que además hay que entenderlas, a todos y cada uno de mis tutores quienes aportaron de su conocimiento para labrar los míos, y a todas aquellas personas que de una u otra manera contribuyeron en mi proceso de aprendizaje.

Gracias a la Universidad Industrial de Santander, al Instituto de Proyección Regional y Educación a Distancia IPRED, a los profesionales de la Alcaldía Municipal del Municipio de Sabana de Torres quienes fueron mis principales fuentes de información para sacar adelante este proyecto.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	19
1. GENERALIDADES	21
1.1. PANORAMA DEL SECTOR	21
1.2. CONTEXTO GEOGRÁFICO	23
1.3. ASPECTOS LEGALES	26
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	28
2.2.1. Descripción, usos y especificaciones del producto..	28
2.2.2. Atributos diferenciadores del producto.	31
2.3. MERCADO POTENCIAL Y OBJETIVO	32
2.3.1. Mercado potencial.	32
2.3.2. Mercado objetivo.	32
2.4. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	33
2.4.1. La demanda.	33
2.4.1.1. Descripción del problema de investigación. .	33
2.4.1.2. Necesidades de información. .	34
2.4.1.3. Ficha Técnica	34
2.4.2. Tabulación, presentación y análisis de resultados	36
2.4.3. Estimación de la demanda.Mediante.	51
2.4.4 Proyección de la demanda.	52
2.5. OFERTA O COMPETENCIA.	53
2.5.1. Análisis de la situación actual de la competencia.	58
2.6. DEMANDA POTENCIAL INSATISFECHA	59
2.7. CANALES DE COMERCIALIZACIÓN.	59
2.7.1 Estructura de los canales actuales.	59
2.7.2. Ventajas y desventajas de los canales actuales.	60
2.7.3. Selección de los canales de comercialización.	60
2.8. PRECIO.	60
2.8.1. Análisis de precios de la competencia	60
2.8.2. Estrategias de fijación de precios..	61
2.9. PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN.	61
2.9.1. Objetivos.	61
2.9.2. Logotipo	62
2.9.3. Slogan. La siguiente frase PAPI QUIERO ESOS, pretende posicionar en la mente de todos los clientes la mejor opción de calzado en línea escolar, por su confort y a la vez la sensación de libertad, gracias a su flexibilidad.	62
2.9.4. Análisis de medios	62

2.9.5. Selección de medios..	64
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.	67
3.1.3.1 Capacidad total diseñada..	67
3.1.3.2. Capacidad instalada..	68
3.1.3.3 Capacidad utilizada y proyectada..	69
3.2. LOCALIZACIÓN	70
3.2.1. Macro localización..	70
3.2.2. Micro localización..	70
3.3. INGENIERÍA DEL PROYECTO	71
3.3.1. Ficha técnica del producto – por línea de producto	72
3.3.2. Descripción técnica del proceso.	72
3.3.3. Diagrama de operación, proceso y procedimiento	74
3.3.4. Control de calidad.:	75
3.3.5. Recursos	76
3.3.5.1 Recurso humano.s	76
3.3.5.2 Recurso físico.n.	76
3.3.5.3 Recurso de insumos	78
3.3.6. Análisis de Proveedores.	78
3.3.7. Distribución de planta	80
4. ESTUDIO ADMINISTRATIVO	82
4.1. FORMA DE CONSTITUCIÓN	82
4.2. CULTURA ORGANIZACIONAL	84
4.2.1. Visión.,.	84
4.2.1. Misión.,	84
4.2.2. Objetivos.	84
4.2.3. Políticas..	85
4.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	88
4.3.1. Organigrama	89
4.3.2. Descripción y perfil de cargos	89
4.3.3. Asignación salarial. más empleados.	93
5. ESTUDIO FINANCIERO	94
5.1. INVERSIONES	94
5.1.1. Inversión fija.	94
5.1.1.1 Terreno..	94
5.1.1.2 Construcción..	94
5.1.1.3 Maquinaria y equipo.:	94
5.1.1.4 Muebles y enseres.	95

5.1.1.5 Equipo de oficina.	96
5.1.1.6 Herramientas..	96
5.1.1.7 Total de inversión fija.	96
5.1.2. Inversión diferida.	96
5.1.3. Inversión de capital de trabajo..	97
5.1.3.1 Costos de producción.	97
5.1.3.1.1 Materias Primas.	97
5.1.3.1.2 Mano obra directa.	98
5.1.3.1.3 Costos indirectos fabricación.	99
5.1.3.1.4 Total costos de producción.	100
5.1.3.2 Gastos de administración y ventas.	101
5.1.3.3 Gastos Financieros.	103
5.1.3.4 Total capital de trabajo.	103
5.1.4. Inversión total.	103
5.1.5. Fuentes de financiación.	104
5.2. COSTOS Y GASTOS	109
5.2.1. Costos y gastos fijos..	109
5.2.2. Costos y gastos variables.	110
5.2.3. Costo y gasto total unitario.	111
5.3. PRECIO DE VENTA	111
5.4. PROYECCIONES FINANCIERAS	112
5.4.1. Ingresos.	112
5.4.2. Egresos.	113
5.4. ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS A 5 AÑOS.	114
5.5.1. Estados 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 RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.	118
6.2. EVALUACIÓN AMBIENTAL	118
6.2.1. Matriz de evaluación de impactos.	118
6.2.2. Plan de mitigación.	121
6.3. EVALUACIÓN FINANCIERA	122
6.3.1. Valor presente neto.	122
6.3.2. Tasa Interna Retorno TIR..	124
6.3.3. Período de recuperación.	125
6.3.4. Análisis de las Razones Financieras.	126
6.4. PUNTO DE EQUILIBRIO	128
7. CONCLUSIONES	129
8. RECOMENDACIONES	131
BIBLIOGRAFÍA	132
ANEXOS	138

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Mapa de Sabana de Torres.	24
Figura 2. Calzado modelo Mafalda negro.	29
Figura 3. Calzado modelo Mafalda con bordado negro.	29
Figura 4. Calzado casual con agujetas, color rojo.	29
Figura 5. Calzado casual con agujetas, color café	30
Figura 6. Calzado casual con agujetas, color negro.	30
Figura 7. Calzado casual con hebilla, color negro.	30
Figura 8. Calzado tipo mocasín, color negro.	30
Figura 9. Calzado casual con agujetas, color azul.	31
Figura 10. Logo calzado Venus Ltda.	53
Figura 11. Logo calzado Verlon Ltda.	55
Figura 12. Matriz de perfil Competitivo	57
Figura 13. Canal de distribución	60
Figura 14. Logotipo del calzado	62
Figura 15. Diagrama de operación, proceso y procedimiento	74
Figura 16. Distribución de planta	80
Figura 17. Organigrama de la empresa	89

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Ficha técnica	34
Cuadro 2. Padres de Familia con hijos en edades entre 5 y 17 años.	36
Cuadro 3. Número de hijos estudiantes con edades entre 5 y 17 años	37
Cuadro 4. Compra calzado escolar de marca.	38
Cuadro 5. Preferencia en marca	39
Cuadro 6. Frecuencia de compra	40
Cuadro 7. Características relevantes al comprar calzado escolar.	41
Cuadro 8. Modelos de calzado infantil de preferencia	42
Cuadro 9. Donde acude a comprar calzado escolar a sus hijos.	43
Cuadro 10. Compra o ha comprado calzado escolar en cuero.	44
Cuadro 11. Precio al que compra actualmente calzado escolar en cuero.	45
Cuadro 12. Cuanto pagaría por un zapato en cuero.	46
Cuadro 13. Apreciación del calzado escolar que compra actualmente	47
Cuadro 14. Preferencia en material	48
Cuadro 15. Compraría en una nueva empresa en el municipio.	49
Cuadro 16. En lo que debería enfocarse una empresa de calzado escolar.	50
Cuadro 17. Estimación de la demanda.	52
Cuadro 18. Proyección de la demanda	53
Cuadro 19. Portafolio de productos venus	54
Cuadro 20. Portafolio de productos Verlon	55
Cuadro 21. Portafolio de productos china	56
Cuadro 22. Análisis de la competencia	58
Cuadro 23. Precios de la competencia	61
Cuadro 24. Presupuesto de lanzamiento	65
Cuadro 25. Presupuesto de Operación	65
Cuadro 26. Tiempos de Producción	68
Cuadro 27. Análisis de Tiempos de Producción	68
Cuadro 28. Capacidad Instalada	69
Cuadro 29. Capacidad utilizada y proyectada	69
Cuadro 30. Selección de micro localización para la empresa en estudio.	71
Cuadro 31. Ficha técnica del producto	72
Cuadro 32. Descripción técnica	73
Cuadro 33. Recurso humano	76
Cuadro 34. Muebles y Enseres	76
Cuadro 35. Maquinaria	77
Cuadro 36. Equipos de oficina	77
Cuadro 37. Herramientas de Producción	77
Cuadro 38. Insumos	78
Cuadro 39. Elemento a proveer	78

Cuadro 40. Elemento a proveer	79
Cuadro 41. Elemento a proveer	79
Cuadro 42. Elemento a proveer	79
Cuadro 43. Elemento a proveer	79
Cuadro 44. Elemento a proveer	79
Cuadro 45. Perfil del cargo gerente	89
Cuadro 46. Perfil para el cargo de contador	91
Cuadro 47. Perfil para el cargo de secretaria	92
Cuadro 48. Perfil para el cargo de operario	93
Cuadro 49. Estructura salarial	93
Cuadro 50. Maquinaria y equipo.	95
Cuadro 51. Muebles y enseres	95
Cuadro 52. Equipo de oficina	96
Cuadro 53. Herramientas para la producción	96
Cuadro 54. Total inversión fija	96
Cuadro 55. Inversión diferida	97
Cuadro 56. Materias primas	97
Cuadro 57. Insumos	98
Cuadro 58. Salarios Mano de obra directa	98
Cuadro 59. Materiales indirectos	99
Cuadro 60. Depreciación activos operativos	99
Cuadro 61. Costos de servicios área producción	99
Cuadro 62. Mantenimiento de Maquinaria	100
Cuadro 63. Seguros	100
Cuadro 64. Total costos indirectos de producción	100
Cuadro 65. Total costos de producción	100
Cuadro 66. Salarios Personal Administrativo	101
Cuadro 67. Depreciación Activos administrativos	101
Cuadro 68. Amortización de diferidos	102
Cuadro 69. Mantenimiento de activos administrativos	102
Cuadro 70. Costos de servicios públicos área administrativa	102
Cuadro 71. Total Gastos de administración y ventas	102
Cuadro 72. Gastos Financieros	103
Cuadro 73. Total capital de trabajo	103
Cuadro 74. Inversión total	103
Cuadro 75. Fuentes de financiación	104
Cuadro 76. Amortización crédito primer año	105
Cuadro 77. Amortización crédito segundo año	106
Cuadro 78. Amortización crédito tercer año	107
Cuadro 79. Amortización crédito cuarto año	108
Cuadro 80. Amortización crédito quinto año	109
Cuadro 81. Costos y Gastos Fijos de Producción	110
Cuadro 82. Costos y Gastos Fijos de administración y venta	110
Cuadro 83. Costos y Gastos Variables de producción	110
Cuadro 84. Costos y gastos variables de administración y ventas	111

Cuadro 85. Total costos y gastos variables	111
Cuadro 86. Total costos y gastos unitarios	111
Cuadro 87. Ingresos Operacionales Proyectados.	113
Cuadro 88. Egresos Proyectados Producción.	113
Cuadro 89. Egresos Proyectados Administración y venta.	114
Cuadro 90. Total Egresos Proyectados.	114
Cuadro 91. Estados de resultados proyectados	115
Cuadro 92. Flujo de Caja Proyectado	116
Cuadro 93. Balance general proyectado	117
Cuadro 94. Matriz evaluación de impactos ambientales	120
Cuadro 95. Títulos de tesorería	123
Cuadro 96. Valor Presente Neto	124
Cuadro 97. Tasa Interna de Retorno	125
Cuadro 98. Periodos de recuperación	126
Cuadro 99. Razón corriente	126
Cuadro 100. Nivel de endeudamiento	127
Cuadro 101. Rotación de activos	127
Cuadro 102 Rentabilidad de la inversión	127
Cuadro 103. Margen bruto de ganancia	127
Cuadro 104. Margen de utilidad neta	128

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfica 1. Padres de Familia con hijos en edades entre 5 y 17 años.	37
Gráfica 2. Número de hijos estudiantes con edades entre 5 y 17 años.	38
Gráfica 3. El calzado escolar que actualmente compra es de marca	39
Gráfica 4. Preferencia en marca	40
Gráfica 5. Frecuencia de compra	41
Gráfica 6. Características relevantes al comprar calzado escolar.	42
Gráfica 7. Modelos de calzado infantil de preferencia	43
Gráfica 8. Donde acude a comprar calzado escolar a sus hijos.	44
Gráfica 9. Compra o ha comprado calzado escolar, preferiblemente en cuero.	45
Gráfica 10. Precio al que compra actualmente calzado escolar en cuero.	46
Gráfica 11. Cuanto pagaría por un zapato en cuero.	47
Gráfica 12. Apreciación que tiene del calzado escolar que compra actualmente	48
Gráfica 13. Preferencia en material	49
Gráfica 14. Compraría en una nueva empresa en el municipio	50
Gráfica 15. En que debería enfocarse una empresa de calzado escolar	51

LISTA DE ANEXOS

Pág.

Anexo A. Encuesta dirigida a padres de familia con hijos en edades entre 5 y 17 años de edad que se encuentren estudiando 138

GLOSARIO

Fondo Emprender: Fondo para financiar proyectos empresariales provenientes de aprendices, practicantes universitarios.

Colciencias: Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación, encargado de promover las políticas públicas para fomentar la Ciencia, Tecnología e Innovación en Colombia.

Solador: Persona que tiene por oficio revestir.

Desbaste: Persona que se encarga de quitar las partes bastas de un material.

Operario: Persona que se dedica a hacer un trabajo de tipo manual.

Producción: Fabricación o elaboración de un producto mediante el trabajo.

Ortopédica: Acción que sirve para prevenir o corregir las deformaciones o desviaciones de los huesos y de las articulaciones del cuerpo.

Distribución: Estrategia empleada para lograr que lo deseado llegue a diversos puntos de un lugar.

Biomecánica: Estudian los cambios por alteraciones y proponen métodos de intervención artificial que mejoren el desempeño.

Confort: Condiciones materiales que proporcionan bienestar o comodidad.

Poliuretano Termoplástico: Sustancia plástica se caracteriza por su alta resistencia a la abrasión, al desgaste, al desgarre.

Flexibilidad: Capacidad para adaptarse con facilidad a las diversas circunstancias o para acomodar las hormas a las distintas situaciones o necesidades.

Gamuza: Tipo de piel adobada y curtida, muy fina y flexible, de tacto aterciopelado y trato delicado; se utiliza para la confección en calzado y diversos objetos.

Guarnecedor: Persona que formaliza el calzado o simplemente hace la horma del zapato.

Destajo: Modo de contratación laboral en el que se cobra en concepto del trabajo realizado y no del tiempo empleado.

Umbral: Parte inicial o primera de un proceso o actividad.

RESUMEN

TÍTULO: FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA ELABORACIÓN DE CALZADO EN LÍNEA ESCOLAR EN EL MUNICIPIO DE SABANA DE TORRES (SANTANDER)*

AUTOR: PAOLA PATRICIA BECERRA GALVIS**

PALABRAS CLAVES: Factibilidad, creación, calzado, cuero, escolar, Sabana de Torres.

DESCRIPCIÓN:

El presente estudio tiene como objetivo determinar la factibilidad para la creación de una empresa de calzado en línea escolar en el Municipio de Sabana de Torres, sobre la base de los aspectos técnicos, legales, económicos y sociales. Se realizó un análisis del panorama del sector donde China produce cerca del 50% del calzado mundial afectando economías manufactureras como las de Colombia, quien a pesar de esto cuenta con más de 2.400 empresas en todo el país para el año 2010, de las cuales a 2015 funcionan cerca de 1.200 en Santander. En el estudio del mercado se definió una población objetivo de niños en edades entre los 5 y 17 años de los estratos 1, 2 y 3 del Municipio, y que corresponde a 11.346 estudiantes incluidos en 5.029 hogares y que consumen cerca de 14.936 pares de zapatos en línea escolar anualmente. Por su parte la competencia está representada en pequeños comercializadores de la región. Se definió igualmente la estructuración de la mezcla de mercado en cuanto a comercialización, producto, plaza, precio y publicidad. Ya desde la organización y administración de la empresa se definió la constitución como sociedad por acciones simplificada y el organigrama para su funcionamiento. Las inversiones son de \$85.657.849 millones, en la que su evaluación permitió determinar un punto de equilibrio de 6.54 unidades anuales, un VPN de \$225.110.140 y TIR del 33.2% a 5 años, dentro de una producción escalonada de 9.330 pares de zapatos en el primer año hasta llegar a 12.441 unidades en el año cinco, lo que hace la viabilidad para la construcción y puesta en marcha de este proyecto.¹

¹ *Proyecto de Grado

** Gestión Empresarial, Instituto de Proyección Regional y Educación a Distancia – IPRED, Director: Ingeniero Edgar Antonio Mesa Rincón, Universidad Industrial de Santander

ABSTRACT

TITLE: FEASIBILITY FOR THE CREATION OF A COMPANY DEDICATED TO MAKE SCHOOL SHOES IN MUNICIPALITY OF SABANA OF TORRES (SANTANDER).*

AUTHOR: PAOLA PATRICIA BECERRA GALVIS**

KEYWORDS: Feasibility, creation, footwear, leather, school, Sabana of TORRES

DESCRIPTION:

The present study aims to determine the feasibility for the creation of a shoe company online school in the municipality of Sabana of Torres, on the basis of technical, legal, economic and social aspects. An analysis of the landscape where China produces about 50% of global footwear affecting manufacturing economies such as Colombia, who nonetheless has more than 2,400 companies throughout the country by the year 2010, which by 2015 work close to 1,200 in Santander. The market study defined a target population of children aged between 5 and 17 years of strata 1, 2 and 3 of the municipality, and which corresponds to 11.346 students included in 5,029 households who consume about 14.936 pairs of shoes online school annually. Moreover competition is represented on small traders in the region. Also defined the structure of the market in terms of marketing, product, place, price and advertising mix. Since the Organization and administration of the company defined the Constitution as Société par actions simplifies and the organizational structure for its functioning. Investments are \$85.657.849 million, in which evaluation allowed to determine balance of 6.5.4 units annually, a \$225.110.140 VPN and IRR of the 33.2% at 5 years, within a production step 9.330 pairs of shoes in the first year up to 12.441 units in year five, making the feasibility for the construction and commissioning of the project.²

²*Degree project

**Business management, Regional Projection and Distance Education Institute -IPRED, Advisor: Ing. Edgar Antonio Mesa Rincon, Industrial of Santander University.

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto tiene como objetivo presentar el estudio de factibilidad para instalar una planta para la fabricación de calzado en línea escolar, en el municipio de Sabana Torres (Santander), la cual se llamará “Calzado Jazdy S.A.S.”, y realizará una oferta de valor en producto terminado de calzado en línea escolar.

En la actualidad las empresas buscan no solo generar utilidades, sino también satisfacer las necesidades que existen en el mercado; por estas razones el presente trabajo es realizado para conocer la forma de crear una empresa, y los mecanismos, pasos y herramientas indispensables para que éste plan de negocios tenga éxito y permita desarrollar de manera apropiada la empresa que se quiere construir.

En las generalidades del proyecto se planteó el problema de investigación, la descripción del problema, las preguntas de investigación, la justificación y objetivos del proyecto. Además, se realizó un análisis del panorama del sector calzado, teniendo en cuenta la reciente recuperación del sector en Colombia, los aspectos económicos, sociales, demográficos y de accesibilidad del área de localización del proyecto, junto al contexto legal para el desarrollo del mismo.

Una parte del documento está dedicado al estudio del mercado donde se revisaron la descripción, especificaciones y atributos del producto a comercializar, así como el análisis del mercado potencial y objetivo para la estimación de la demanda y competidores, además de la estructuración de la mezcla de mercado en cuanto a comercialización, producto, plaza, precio y publicidad. Adicionalmente, en el apartado dedicado al estudio técnico del proyecto, se establecieron el tamaño, localización, abastecimiento, capacidades de producción e ingeniería para la puesta en marcha de la empresa. En consonancia, el capítulo siguiente se centra en los aspectos administrativos y organizacionales para su adecuado funcionamiento.

Ya desde el punto de vista económico-financiero, se encontrará en este documento un componente dedicado al análisis de inversiones, costos y gastos, estructura de precio del producto, balance, flujo de efectivo y estado de resultados para la consecuente valoración de retorno de la inversión, que dan como positiva la factibilidad de este proyecto.

Como aspecto de importancia, se dedica un espacio a la evaluación del proyecto en la que se exponen la evaluación social y ambiental acompañada de las matrices para su fundamentación, además de la evaluación financiera apoyada en el análisis de las razones de valor presente neto (VPN), punto de equilibrio y tasa interna de retorno de la inversión (TIR). Por último, se hace referencia a las

conclusiones y recomendaciones que viabilizan la construcción y puesta en marcha del este proyecto en el municipio de Sabana de Torres, Santander.

1. GENERALIDADES

1.1. PANORAMA DEL SECTOR

Historia del calzado en el mundo. El primer zapato del que se tiene conocimiento es una sandalia que se encontró en Estados Unidos y que data desde el 7.000 a.C. Sin embargo, no fue hasta el 3.500 A. C. cuando se comenzó a usar el calzado fabricado con cuero. Los primeros diseños no eran complejos, a menudo simples “bolsas de pie” de cuero para proteger a los pies de las rocas, escombros y el frío. Fue a partir de la Edad Media, cuando se comenzaron a utilizar diferentes materiales alternados para que se adaptara mejor al pie.

Durante el siglo XVII, el zapato se convirtió en Europa en una señal de nobleza. Los artistas comenzaron a crear zapatos de nuevos estilos para sus patrones. No fue hasta mitad del siglo XX que gracias a los avances tecnológicos se comenzó a crear el calzado con otro tipo de materiales, aunque los zapatos de vestir de calidad, se siguen haciendo cosidos a mano y utilizando el cuero como material principal.³

La llegada del calzado a Colombia. La zapatería entra al país mediante la importación de zapatos que los artesanos locales aprenden a reparar sobre pies de hierro. Posteriormente, a principio de 1.900 se empieza la producción local con hormas importadas, que han llevado a nuestros zapatos, por su calidad, a ser apreciados en los mercados internacionales. El 26 de septiembre de 1.950 se reunieron Manuel Escobar, Eduardo Martínez y Margot de Martínez en la notaría 3ª de Bogotá para dar nacimiento a la empresa y dar forma a una idea que ya rondaban en sus mentes, establecer una industria que, usando el caucho como materia prima, produjera artículos de calidad que satisficieran ampliamente las necesidades de los hogares colombianos.⁴

El inicio de la fabricación del calzado en Santander. La industria del calzado en Santander, se remonta al año de 1.946 en el cual la empresa Derby, aún hoy en funcionamiento, inicia labores; le seguirían Damton de Colombia en 1.948, calzado Marasol y Norman en 1.960. Su importancia en la generación de empleo se empezó a ver en los años setenta y ya en 1.993 generaba el 23% del empleo en Bucaramanga y el Área Metropolitana.⁵

³ HISTORIA DEL CALZADO " Inicios del Calzado".[en línea]. Consultado 15 marzo 2015. Disponible en internet: <<http://www.zapatos.org/historia-del-zapato/.con>>

⁴ SANTANDER COMPETITIVO. "[en línea]. Consultado 17 marzo 2015. Disponible en Internet en: <www.santandercompetitivo.org.com>

⁵ Ibid., p.102

A nivel internacional, el sector calzado registró exportaciones por 38.9 millones de dólares aproximadamente de enero a noviembre de 2.014, con una variación estimada de -17,5%, frente a las exportaciones registradas en el mismo periodo del 2.013.⁶

Un análisis del panorama del sector a nivel internacional sugiere que, al igual que la totalidad de los sectores manufactureros, está pasando por transformaciones derivadas del proceso de globalización; cambios que se hacen visibles tanto en la evolución de la producción como del comercio a nivel mundial, donde actualmente en el mundo se producen unos 24 mil millones de pares, con un promedio de 2 pares por persona⁷.

La industria Asiática participa a nivel mundial con más del 50% de la producción de zapatos, desplazando a grandes productores como Italia, así mismo, los grandes consumidores siguen siendo EE.UU, Alemania, Rusia, Japón, China Reino Unido, Canadá y Francia, según reporta un estudio realizado por el IMEBU⁸.

En este sentido, Colombia se ha visto afectada por la importaciones provenientes de China afectando seriamente la producción Nacional, aunque a pesar de ello existen 2.400 empresas dedicadas a la fabricación de calzado, registradas ante las Cámaras de Comercio, el 28% se encuentra en Santafé de Bogotá, el 19% en Bucaramanga, el 12% en la ciudad de Cali, un 10% en Cúcuta, el 8% en Medellín, el 3% en Barranquilla, otro 3% en Pereira, y el restante 17% se encuentra distribuido en más de 80 ciudades y municipios en todo el país⁹.

Para el caso de Bucaramanga y su área metropolitana (AMB), la actividad del calzado en es un renglón de importancia para la economía dado sus aportes a las variables económicas y sociales de la ciudad como el crecimiento económico, el empleo y la calidad de vida; gracias a las más 1.200 empresas productoras de calzado existentes, según información aportada por la Cámara de Comercio de Bucaramanga.

En este sentido, cabe resaltar que no existe expansión de empresas hacia zonas fuera del AMB, tal y como se plantea en este documento donde se plantea instalar una fábrica en el municipio de Sabana de Torres, Santander.

⁶ ACICAM, Como va el sector, [en línea]. Consultado 28 marzo 2015. Disponible en Internet: <http://www.acicam.org/index.php?option=com_phocadownload&view=category&id=1%3Acomo-va-el-sector&Itemid=231>

⁷ DELGADO & TORRES. Análisis y caracterización del subsector calzado en el área metropolitana de Bucaramanga. Escuela de economía y administración, Tesis UIS. 2012.

⁸ IMEBU. Industria del calzado y su visualización internacional. Centro de desarrollo empresarial IMEBU 2010.

⁹ ACICAM. Combate al contrabando puntos para una agenda interinstitucional. Versión en línea <http://www.portaldelcuero.com/informa/informa22.asp>. Consultado 20 de mayo de 2016.

1.2. CONTEXTO GEOGRÁFICO

Aspectos generales de la región. El municipio de Sabana de Torres se encuentra ubicado geográficamente al noroeste del departamento de Santander, en la región denominada por el departamento, como Magdalena Medio Santandereano.¹⁰

Por su nombre, Sabana de Torres se tiende a considerar como una zona donde se encontrarán tierras planas, pero dentro de los municipios que tienen su bioclima completo en el Magdalena Medio es el que mayor atributo de relieve local (o morfología no plana) posee, empezando con una zona de lomerío intrincada por las características del sustrato. Subsiguientemente se pasa a una zona de sabanas que se abre en dos hasta alcanzar el distrito de Magara por el norte y el de Sabaneta en las riberas del río Sogamoso por el sur. En su parte más central se hallan terrazas, algunas ya disertadas por el uso de sus suelos y su propia dinámica natural, para terminar, se halla en la parte más noroccidental del municipio una zona de bajos o inundable que termina en ecosistemas de humedales. Sabana de torres cuenta con una población urbana aproximada de 12.236 habitantes según el Plan de Desarrollo Municipal 2012-2015 y Rural de 6.416 habitantes, para un total de 18.652. Población que actualmente se encuentra distribuida en 14 barrios y 54 veredas.¹¹

Tiene una extensión total del 1.428,3647 Km², la altitud de la cabecera municipal es de 110 msnm (metros sobre el nivel del mar), su temperatura media es de 28,5°C y la distancia de referencia desde Bucaramanga es de 110 km, por la vía Barrancabermeja y la troncal del Magdalena Medio.¹²

¹⁰SABANA DE TORRES, contexto geográfico, [en línea]. Consultado 28 marzo 2015. Disponible en Internet: <http://www.sabanadetorres-santander.gov.co/informacion_general.shtml#geografia>

¹¹ SABANA DE TORRES. Contexto geográfico, [en línea]. Consultado 28 marzo 2015. Disponible en Internet: <http://www.sabanadetorres-santander.gov.co/informacion_general.shtml#geografia>

¹²SABANA DE TORRES. Plan de desarrollo Municipal, [en línea]. Consultado 28 marzo 2015. Disponible en Internet: <<http://sabanadetorres-santander.gov.co/apc-aa-files/64653166613237366337666238306262/plan-de-desarrollo-2012-2015.pdf>>

Figura 1. Mapa de Sabana de Torres.



Fuente: Cartilla de Geografía de Sabana de Torres [en línea], Consultado 07 Jun 2015 <<http://www.cabildoverde.org/doc/CARTILLA/geo.pdf>>

Límites del municipio:

- **Norte:** Partiendo de la desembocadura de la quebrada Doradas sobre el río Lebrija, de este río aguas abajo hasta su confluencia con el río Chocóa o Santos Gutiérrez, delimitando con el municipio de Rionegro.
- **Occidente:** Río Chocóa o Santos Gutiérrez, aguas arriba, hasta Puerto Escondido, de aquí en línea recta hasta Caño Peruétano en el punto donde desemboca en el Caño Negro, sigue el Caño Peruétano hasta Ciénaga de Paturia o Paredes y atraviesa la ciénaga de la quebrada La Gómez, sigue esta quebrada y luego la quebrada de La Cristalina hasta su nacimiento, de aquí en línea recta hasta el punto en donde desemboca la quebrada Payoa en el río Sogamoso, delimitando con el municipio de Puerto Wilches.
- **Sur:** Río Sogamoso hasta donde desemboca en este río, el Río Sucio, delimitando con los Municipios de Barrancabermeja y San Vicente de Chucuri, sigue aguas arriba del río Sucio hasta donde desemboca en este río la Quebrada Gomero, delimitando en este último trayecto con el Municipio de Girón.

- **Oriente:** La quebrada Gomero aguas arriba hasta su nacimiento, de aquí en línea recta hasta el nacimiento de la quebrada Doradas; de esta quebrada aguas abajo hasta su desembocadura sobre el río Lebrija, punto de partida de esta demarcación delimitando con el costado oriental con los municipios de Girón y Lebrija.¹³

Economía del Municipio. La Economía de Sabana de Torres depende de los sectores productivos agropecuario, minero, y maderero; algunos de ellos se encuentran bien organizados en asociaciones con estatutos y líneas de producción o comercialización muy claras, tal es el caso de los cultivadores de palma y en buena parte los pescadores.

Otros sectores se manejan de forma artesanal, es decir, las actividades se realizan ocasionalmente por cualquier persona como subsistencia mientras consiguen un trabajo estable, por ejemplo, los extractores de gravilla, canteras, arenas silíceas y oro. Así mismo, las acciones relacionadas con la extracción ilegal de madera se desarrollan de manera continua y son efectuados por personas que cuentan con los medios económicos para su aprovechamiento y transporte.

Por otra parte el sector ganadero es manejado libremente por los propietarios de fincas, algunas de las cuales tiene muy buenos forrajes con alta producción. El sector agropecuario se encuentra compuesto por dos actividades: cultivo de palma y ganadería extensiva. En el caso de los palmicultores se han identificado dos procesos en los cuales el medio ambiente se ve afectado. El primero de ellos tiene que ver con la cantidad de territorio destinado para esta actividad. Debido a la rentabilidad económica, en Sabana de Torres se está sembrando palma en cualquier parte sin tener en cuenta las condiciones agroecológicas del suelo y el segundo es el cultivo de pequeños productores donde siembran 10 hectáreas permitiendo otras actividades agrícolas en las fincas.¹⁴

Características de la economía de Sabana de Torres:

- Primer productor de leche en Santander, alrededor de 70.000 litros diarios.
- Segundo productor en carne con 147.800 cabezas de ganado.
- Una producción de 350.000 aproximados de pollos de engorde.
- Producción de en menor escala de la explotación piscícola.¹⁵

¹³ SABANA DE TORRES. Contexto geográfico, [en línea], Consultado 28 marzo 2015. Disponible en Internet: <http://www.sabanadetorres-santander.gov.co/informacion_general.shtml#geografia>

¹⁴ ALCALDIA DE SABANA DE TORRES. Contexto Económico de Sabana de Torres, [en línea], Consultado 28 marzo 2015. Disponible en Internet: <http://www.sabanadetorres-santander.gov.co/informacion_general.shtml#economia>

Vías y medios de acceso.

- **Vía terrestre:** Sabana de torres, Uribe, Uribe la azufrada, Bucaramanga o Barrancabermeja Sabana de torres, santa marta, Puente Sogamoso, Bucaramanga o Barrancabermeja Sabana de torres, la Gómez, Dagota, Bucaramanga o Barrancabermeja Sabana de torres, provincia, costa rica, Rio negro, Bucaramanga o costa atlántica Sabana de Torres, San Rafael, san Alberto, Rio negro, Bucaramanga o costa atlántica Sabana de torres, la Gómez, troncal de la paz, hacia el interior del país y la costa atlántica.
- **Vía Aérea:** Aeropuerto las cruces, Palonegro, (14 minutos de vuelo). Se puede utilizar aviones chárter.

1.3. ASPECTOS LEGALES

Para los propósitos de constitución, administración y gestión empresarial, el marco legal existente parte desde el artículo 150 y siguientes de la Constitución, que se complementa con la legislación promulgada por el Congreso y la Presidencia de la República, donde por su parte la Ley 1258 de 2008 crea la figura de Sociedades por Acciones Simplificadas (SAS), que guardan estrechos vínculos con el presente proyecto, facultando a la autoridad correspondiente para que lleve a cabo las labores de constitución y gerencia de conformidad con las competencias detalladas en esta Ley.

Ley 256 de 1996. Hace referencia sobre competencia desleal a la finalidad de esta ley es garantizar la libre y leal competencia entre los comerciantes, pues su objetivo se centra en prohibir actos de competencia desleal para garantizar con esto que se ejerza el comercio de manera transparente sin perjudicar a otro comerciante.¹⁶

Ley 1429 de 2010. Por la cual se expide la ley de formalización y generación de empleo. Refiere los beneficios en el impuesto sobre la renta para las pequeñas empresas.¹⁷

Ley 388 de 1997. Que enmarca al Ordenamiento Territorial dentro de un instrumento de gestión en función de la organización y desarrollo del territorio, es pertinente evaluar los parámetros ambientales establecidos en ésta, para estimar

¹⁶ ACTOS QUE SE CONSIDERAN COMPETENCIA DESLEAL. Ley 256. (28, diciembre 1996). [En Línea] [Consultado 20 Junio 2015]. Disponible en Internet: <<http://www.gerencia.com/actos-que-se-consideran-competencia-desleal.html>>

¹⁷ FORMULACIÓN Y GENERACIÓN DE EMPLEO. Ley 1429. (29, diciembre 2010). [En Línea] [Consultado 20 Junio 2015]. Disponible en Internet: <<http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Leyes/Documents/ley142929122010.pdf>>

los resultados globales obtenidos por los Planes de Ordenamiento Territorial como sus instrumentos de materialización.¹⁸

Ley 99 de 1993. Por la cual se crea el Ministerio del Medio Ambiente, se reordena el Sector Público encargado de la gestión y conservación del medio ambiente y los recursos naturales renovables, se organiza el Sistema Nacional Ambiental, SINA, y se dictan otras disposiciones, a pesar que para este sector no hay una ley ambiental como tal que rijan directamente al sector, simplemente la de recolección de residuos sólidos no peligrosos, en la cual los residuos.¹⁹

LA LEY 789 DE 2002, Por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del CÓDIGO SUSTANTIVO DEL TRABAJO. Norma por la cual se crea el FONDO EMPRENDER (Art.40).²⁰

LA LEY 905 DE 2004, Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo del micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones.²¹

LA LEY 1014 DE 2006, Por la cual se dictan normas para el fomento a la cultura de emprendimiento empresarial en Colombia. El Ministerio del Comercio, Industria y Turismo, cuenta con el Viceministerio de Desarrollo Empresarial, el cual tiene la misión de consolidar una cultura del emprendimiento en el país y crear redes de institucionales en torno a esta prioridad del gobierno nacional.²²

LA LEY 1286 DE 2009, por la cual se modifica la LEY 29 DE 1990, se transforma a Colciencias en Departamento Administrativo, se fortalece el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación en Colombia y se dictan otras disposiciones.²³

¹⁸ LEY DEL ORDENAMIENTO Ley 398 de 1997. [En Línea] [Consultado 23 julio 2015]. Disponible en Internet: <http://www.umng.edu.co/documents/10162/745281/V3N2_24.pdf>

¹⁹ RÉGIMEN LEGAL DE BOGOTÁ DC. LEY 99 DE 1993 (22, diciembre 1993). [En Línea] [Consultado 25 Junio 2015]. Disponible en Internet: <<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=297>>

²⁰ RÉGIMEN LEGAL DE BOGOTÁ DC. LEY 789 DE 2002. (27, diciembre 2002). [En Línea]. [Consultado 20 OCTUBRE 2015]. Disponible en Internet: <<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=6778>>

²¹ RÉGIMEN LEGAL DE BOGOTÁ DC. LEY 905 DE 2004. (2 agosto 2004). [En Línea]. [Consultado 21 OCTUBRE 2015]. Disponible en Internet: <<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=14501>>

²² CONGRESO DE COLOMBIA. LEY 1014 DE 2006. (26 enero 2006). [En Línea]. [Consultado 21 OCTUBRE 2015]. Disponible en Internet: <http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1014_2006.html>

²³ RÉGIMEN LEGAL DE BOGOTÁ DC. LEY 1286 DE 2009. (23 enero 2009). [En Línea]. [Consultado 21 OCTUBRE 2015]. Disponible en Internet: <<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=34850>>

2. ESTUDIO DE MERCADOS

2.1. OBJETIVOS

2.1.1 Objetivo General: Realizar un estudio de mercado para la creación de una empresa fabricante de calzado en línea escolar en el municipio de Sabana de Torres, mediante el análisis de fuentes de información primaria y secundaria, con el fin de establecer el grado de aceptación del producto en el área establecida como objeto del estudio.

2.1.2. Específicos

- Determinar el comportamiento del mercado a través del análisis de la población potencial y objetivo, teniendo en cuenta sus preferencias, gustos y poder adquisitivo, para establecer las condiciones que afectan la creación de esta empresa.
- Realizar un análisis sobre la oferta y competencia mediante la obtención de información que permita determinar el nivel de competitividad en el sector calzado escolar en el municipio de Sabana de Torres
- Establecer las estrategias de mezcla del mercado mediante una técnica de mix markert para plaza, precio, producto y publicidad haciendo un análisis comparativo para ofrecer un precio competitivo.
- Caracterizar el sistema de logística empresarial mediante la identificación de las estrategias de abastecimiento, producción y distribución o venta que permitan la adecuada introducción en el mercado del calzado escolar en el municipio de Sabana de Torres.

2.2. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO

2.2.1. Descripción, usos y especificaciones del producto. Calzado en línea escolar, para niños y jóvenes entre 5 a 17 años de edad, el cual es elaborado en cuero con la introducción de finos detalles buscando que su uso no sea sólo para el colegio, sino que además, se pueda utilizar para otro tipo de vestuario y/o actividades.

Especificaciones. Calzado Jazdy es dirigido a estudiantes en edades entre los 5 y 17 años de edad con las siguientes características:

- Materiales: cuero bovino y suela en poliuretano.
- Modelos: casual, con hebilla, con cordón, modelo con adhesivo y mocasín.
- Colores: azul, rojo y negro.
- Empaque: caja de cartón, a full color y logo resaltado

- Tallas de la 24 a la 39 para niñas y de la 24 a la 42 para niños
- Maquila en plástico que tendrá el cual tendrá el nombre contramarcado (Jazdy)

Figura 2. Calzado modelo Mafalda negro.



Fuente: Calzado Vellochino, [en línea], Consultado 10 mayo 2015. Disponible en Internet: <http://www.calzadovellochino.com.co/calzado_escolar/17.html>

Figura 3. Calzado modelo Mafalda con bordado negro.



Fuente: Coppel, [en línea], Consultado 10 mayo 2015. Disponible en Internet: <<http://www.coppel.com/zapatos-chabelo-negros/892461/4>>

Figura 4. Calzado casual con agujetas, color rojo.



Fuente: Semana de gestión.com, [en línea], Consultado 10 mayo 2015. Disponible en Internet: <http://semanasdegestacion.com/consejos-para-escoger-el-calzado-escolar/>

Figura 5. Calzado casual con agujetas, color café



Fuente: Mercado libre, [en línea], Consultado 10 mayo 2015. Disponible en Internet: <<http://zapatos.mercadolibre.com.co/ropa-y-accesorios/zapatos/ninos/zapatos-colegiales-reindeer>>

Figura 6. Calzado casual con agujetas, color negro.



Fuente: Ofertop, [en línea], Consultado 10 mayo 2015. Disponible en Internet: <http://ofertop.pe/zapatos-escolares--0-6369.html#.VU6URI5_NHw>

Figura 7. Calzado casual con hebilla, color negro.



Fuente: Diario información.com, [en línea], Consultado 10 mayo 2015. Disponible en Internet: <http://www.diarioinformacion.com/blogs/el-zyppyblog/vuelta-al-cole-que-zapatos-elegir.html>

Figura 8. Calzado tipo mocasín, color negro.



Fuente: Diario información.com, [en línea], Consultado 10 mayo 2015. Disponible en Internet: <<http://www.diarioinformacion.com/blogs/el-zyppyblog/vuelta-al-cole-que-zapatos-elegir.html>>

Figura 9. Calzado casual con agujetas, color azul.



Fuente: Calzado vellocino.com, [en línea], Consultado 10 mayo 2015. Disponible en Internet: http://calzadovellocino.com.co/calzado_escolar/8.html

2.2.2. Atributos diferenciadores del producto. En relación a los atributos diferenciadores uno de los aspectos a resaltar, frente a la competencia local, es el compromiso de satisfacer las necesidades de los clientes mediante la producción de un zapato en línea escolar que cumpla con las expectativas en lo que se refiere a calidad y confort gracias a los materiales utilizados en el proceso productivo, dentro de los cuales está el cuero, con suela en TPU (poliuretano termoplástico) que genera una flexibilidad y sensación de libertad del pie.

Adicionalmente contará con el atributo de ser no solo un zapato para la presentación establecida por el colegio, sino que además sus agraciados y cómodos diseños perfectamente podrá utilizarse con cualquier tipo de vestuario o en actividades extra curriculares, permitiéndole al estudiante no solo sentirse a gusto, si no que adicionalmente darle un múltiple uso a tan apreciado elemento.

En adición, los medios de comunicación en la actualidad permiten dar otros atributos al producto mediante la creación de una página web gratuita que contenga un blog, donde los usuarios conozcan de cerca cuales son los materiales utilizados en la elaboración del calzado, sus propiedades, beneficios y como estos hacen parte de la cadena de fabricación.

Así mismo, a través de las redes sociales como Facebook, Twitter y Whatsapp los clientes potenciales y usuarios del calzado podrán, tanto conocer el producto para ser adquirido por estos y al tiempo les permitirá interactuar con el fabricante dando sus apreciaciones y recomendaciones.

Este medio de comunicación de redes sociales, permite también el diseño de formularios vía google que establecen un canal de comunicación para afinar el conocimiento del cliente, sus expectativas frente al producto y generan parámetros de importancia para innovar en el mismo.

2.3. MERCADO POTENCIAL Y OBJETIVO

2.3.1. Mercado potencial. El mercado potencial está conformado por padres de familia de los estratos 1, 2 y 3 del municipio de Sabana de Torres (Santander), con hijos en etapa de educación escolar básica, de acuerdo con la información suministrada por el plan de desarrollo municipal.²⁴

2.3.2. Mercado objetivo. Padres de familia con hijos en edades de 5 a 17 años de edad en los estratos 1, 2 y 3 del municipio de Sabana de Torres (Santander).

La composición demográfica del municipio de Sabana de Torres ha variado ostensiblemente entre 2.005 a 2.015 en relación a la información suministrada por las proyecciones del DANE y los datos actualizados del SISBEN a cohorte de julio de 2015.²⁵

Mientras el SISBEN reporta un total de 7.520 hogares en total en el municipio, de los cuales 7.462 hacen parte de los estratos 1, 2 y 3, el DANE proyectaba que por lo menos habría 19.318 hogares para el año 2010.²⁶

Es así, que para los fines de este proyecto, se tomó la categorización del SISBEN, entendiendo que cada hogar tiene por lo menos por composición un padre o madre que representa el núcleo familiar, para los fines descriptivos del objeto de mercado y su muestra en este proyecto.

En este sentido, los 7.462 hogares los cuales se entienden que están representados por un padre de familia tienen hijos en edades comprendidas entre los 5 y 17 años, pertenecientes a los estratos 1, 2 y 3, y quienes se encuentran escolarizados en el municipio.²⁷

De acuerdo a la información obtenida de la oficina del SISBEN de Sabana de Torres, el 67,1% de los hogares en el municipio tienen 4 o menos hijos, cifra que para el total de hogares objeto de mercado de la presente propuesta ascienden a 11.197 hijos en edades entre los 5 a 17 años.²⁸

²⁴ Plan de Desarrollo Municipal de Sabana de Torres 2012-2015. EN: Plan de Desarrollo Municipal Sabana de Torres 2012-2015, [en línea], consultado 30 de marzo de 2015. Disponible en Internet: <<http://cdim.esap.edu.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/sabanadetorressantanderpd20122015.pdf>>

²⁵ DANE BOLETIN, Censo general 2005, [en línea]. Consultado 15 noviembre 2015. Disponible en Internet: <https://www.dane.gov.co/files/censo2005/PERFIL_PDF_CG2005/68655T7T000.PDF>

²⁶ Entrevista, Oficina SISBEN Sabana de Torres. Ing. Luz Ariadne Uribe Benites. Directora [24 septiembre de 2015]

²⁷ Entrevista, Oficina SISBEN Sabana de Torres. Ing. Luz Ariadne Uribe Benites. Directora [24 septiembre de 2015]

²⁸ Entrevista, Oficina SISBEN Sabana de Torres. Ing. Luz Ariadne Uribe Benites. Directora [24 septiembre de 2015]

Del total descrito en el párrafo anterior, el 67,4% equivalente a 7.546 niños(as) de estos asiste a un establecimiento de educación formal, mientras que el 32,6% (3.651 niños(as)), esta desescolarizado, lo que dejaría que cerca de 5.029 hogares de los estratos 1, 2 y 3 tienen hijos escolarizados en edades entre los 5 a 17 años, mientras que los 2.433 hogares restantes no gozan de la cobertura educativa formal del municipio.²⁹

2.4. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

2.4.1. La demanda.

2.4.1.1. Descripción del problema de investigación. Resulta necesario comprender el entorno social y económico del municipio de Sabana de Torres, debido a la cantidad de calzado proveniente de otros países como lo es el calzado que se importa desde China y llega al municipio.

El municipio de Sabana de Torres (Santander), desde su fundación hace 42 años ha contado con dos fábricas de calzado en línea industrial para las empresas de la región, las cuales se han dedicado a brindar soluciones en calzado a la industria palmicultora y petrolera. Es claro, que la fabricación de calzado en línea escolar no ha sido un mercado apetecido para empresas ya constituidas del subsector calzado en la localidad, sin que esto sea orientativo del desconocimiento de una relación oferta – demanda, con un potencial por descubrir y explorar.

En este sentido, el presente proyecto ha detectado una situación que genera en los habitantes la necesidad de comprar un calzado para la escolaridad de sus hijos, que en su mayoría deben adquirirla en el municipio a un alto costo, sin calidad garantizada, y poca variación en producto; o en su defecto, movilizarse a las ciudades de Barrancabermeja o Bucaramanga donde puedan hallar la satisfacción de producto en calzado que requieren sus hijos(as).

En consonancia, existen en el municipio establecimientos comerciales de venta de calzado en diferentes líneas ubicadas en la zona céntrica, y distribuidos así: 5 locales de calzado para dama, caballeros y niños en la plaza de mercado, 7 establecimientos comerciales aledaños de venta de calzado de todo tipo, y 9 establecimientos comerciales con ventas de ropa, bolsos y calzado; para un total de 21 establecimientos que venden calzado en Sabana de Torres.³⁰

²⁹Entrevista, Oficina SISBEN Sabana de Torres. Ing. Luz Ariadne Uribe Benites. Directora [24 septiembre de 2015]

³⁰ ENTREVISTA a propietarios y empleados de almacenes de calzado, Sabana de Torres. 7 abril de 2015

Con este contexto, el panorama de oferta aparente es determinado por la comercialización de calzado con una variedad aceptable de producto terminado para dama casual y formal, niños casual y sport, caballeros formal y sport. Ya en el tema de línea escolar, se hallan los modelos en mocasín, clásico con correa y clásico con cordones.

En este punto, la problemática es la escasa variedad y baja calidad del producto de calzado en línea escolar a precios injustificados, por encima del 50% su costo en zonas como Barrancabermeja, y hasta por encima del 70% de los precios de referencia de Bucaramanga.³¹

2.4.1.2. Necesidades de información. Para el desarrollo de la presente investigación, es necesario tener información de las siguientes variables.

- Información del tipo y número de consumidores
- Información sobre las preferencias de los consumidores
- Información de los productos ofertados en el mercado
- Información sobre los clientes potenciales
- Información de los precios en el mercado
- Información de publicidad y medios de comunicación

2.4.1.3. Ficha Técnica

Cuadro 1. Ficha técnica

Tipo de investigación	Investigación de tipo descriptivo para identificar las preferencias de consumo de la población, como también la relación entre precio y consumo.
Método de investigación	Método analítico: Donde se espera explicar las características de la demanda a través del análisis de los resultados de la fuente primaria (encuestas) y fuentes secundarias (información existente) las cuales son indispensables para efectuar la toma de decisiones.
Fuentes de información	Primarias: La información se recopilará mediante encuesta directa a los habitantes y visitantes del municipio de Sabana de Torres para conocer sus opiniones y apreciación sobre el proyecto de la fábrica del calzado línea escolar. Secundarias: Para la obtención de datos se acudió a internet a las páginas web del DANE,

³¹ ENTREVISTA a propietarios y empleados de almacenes de calzado, Sabana de Torres. 7 abril de 2015

	cámara de comercio de Barrancabermeja, ProColombia, Gobernación de Santander, Municipio de Sabana de Torres y almacenes que comercializan calzado escolar.
Técnicas de recolección de información	Se realiza por medio de encuesta estructurada
Instrumento	Primaria: cuestionario estructurado Secundarias: Páginas web, información estadística, publicaciones, etc.
Modo de aplicación	Dirigida y directa.
Definición de población (elemento, unidad de muestreo)	Elemento: 5.029 Padres de familia con hijos en edad escolar básica. Unidad de muestreo: Padre o madre con hijos(as) que estén cursando un grado de escolaridad cualquiera en instituciones educativas del municipio de Sabana de Torres. Alcance: Municipio de Sabana de Torres (S/der) Tiempo: Marzo 15 a Abril 15 de 2015.
Proceso de muestreo	$n = \frac{Z^2 N(p)(q)}{e^2(N - 1) + Z^2(p)(q)}$ <p>n=Tamaño de la muestra (unidades a observar) Z=Nivel de confianza 1,96 N=Tamaño de la población 5.029 hogares p =Probabilidad de éxito 0,5 q =Probabilidad de fracaso 0,5 e=Margen de error 5%</p> $n = \frac{(1.96)^2(5.029)(0.5)(0.5)}{(0.05)^2(5.029 - 1) + (1.96)^2(0.5)(0.5)}$ <p>n = 385 encuestas.</p>
Marco muestral	Está compuesto por 7.462 hogares de los cuales se entiende que al hablar de hogares se está haciendo referencia a un padre de familia con hijos en edades comprendidas entre los 5 y 17 años, pertenecientes a los estratos 1, 2 y 3 del Municipio de Sabana de Torres Santander, y quienes se encuentran escolarizados de acuerdo

	a la información obtenida de la oficina del SISBEN del Municipio. ³² Del total descrito en el párrafo anterior, el 67,4% equivalente a 7.546 niños(as) de estos asiste a un establecimiento de educación formal, mientras que el 32,6% (3.651 niños(as)), esta desescolarizado, lo que dejaría que cerca de 5.029 hogares de los estratos 1, 2 y 3 tienen hijos escolarizados en edades entre los 5 a 17 años, mientras que los 2.433 hogares restantes no gozan de la cobertura educativa formal del municipio. ³³
Alcance	La encuesta será aplicada a 5.029 padres de familia con hijos que se encuentren estudiando en el municipio de Sabana de Torres, seleccionados al azar como muestra representativa.
Tiempo de aplicación	8 semanas (del 26 de julio al 21 de septiembre de 2015).

2.4.2. Tabulación, presentación y análisis de resultados

1. ¿En la actualidad cuenta con hijos en edades entre 5 y 17 años que se encuentren estudiando?

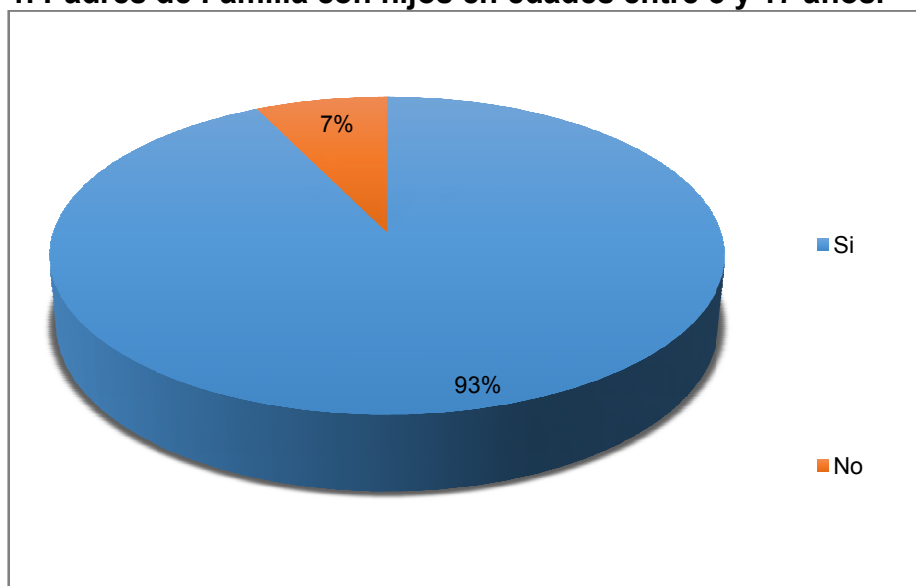
Cuadro 2. Padres de Familia con hijos en edades entre 5 y 17 años.

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	357	93%
No	28	7%
Total	385	100%

³²Entrevista, Oficina SISBEN Sabana de Torres. Ing. Luz Ariadne Uribe Benites.Directora[24 septiembre de 215]

³³ Entrevista, Núcleo Secretaria de Educación. Sabana de Torres. Lic. AscensiònNeyra. Coordinadora.[24 septiembre de 215]

Gráfica 1. Padres de Familia con hijos en edades entre 5 y 17 años.



En relación a la población objetivo del proyecto, la encuesta evidenció que el 93% de los encuestados son padres de familia con hijos en edades entre 5 y 17 años, lo que refleja una alta demanda potencial en el municipio de Sabana de Torres, correlacionado esto también con los datos suministrados por el SISBEN municipal.

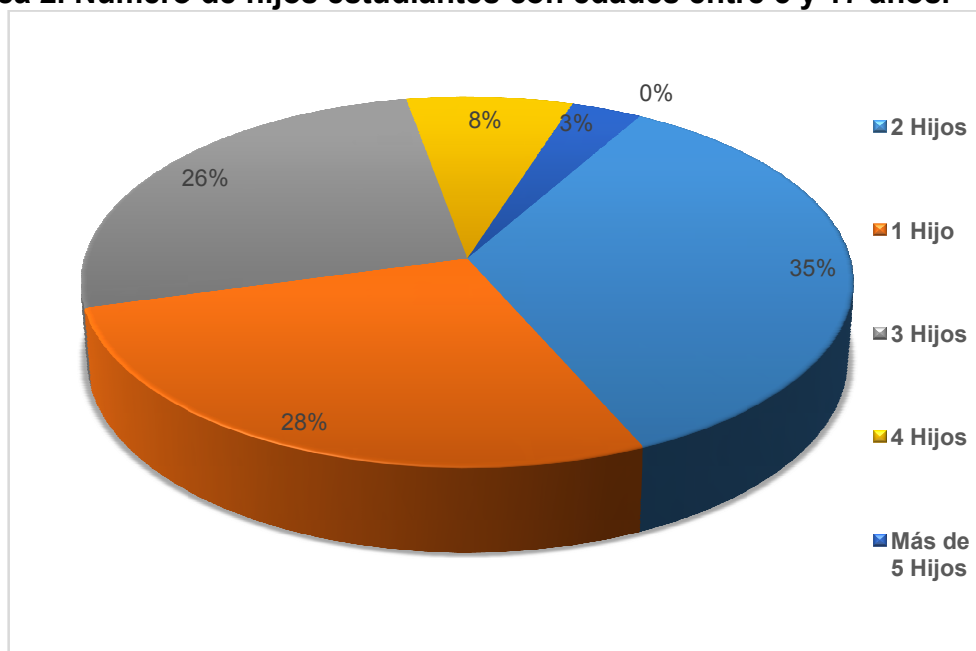
Si su respuesta en la pregunta anterior fue (NO) continúe con la pregunta número 14.

2. ¿Cuántos hijos en edades entre 5 y 17 años estudiantes hay en su hogar?

Cuadro 3. Número de hijos estudiantes con edades entre 5 y 17 años

Opción	Frecuencia	Porcentaje	Total	Promedio Ponderado
2 Hijos	125	35%	250	87,5
1 Hijo	98	27%	98	26,46
3 Hijos	94	26%	282	73,32
4 Hijos	28	8%	112	8,96
Más de 5 Hijos	12	4%	60	2,4
Total	357	100%	802	198,64

Gráfica 2. Número de hijos estudiantes con edades entre 5 y 17 años.



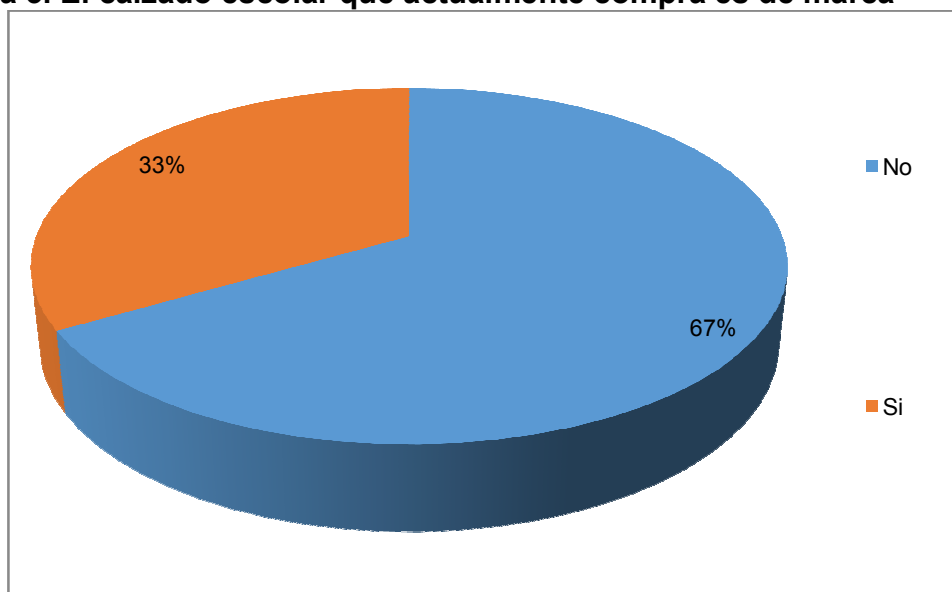
Una variable de interés en la proyección del mercado en este proyecto, es la de poder considerar el número probable de estudiantes en edades entre los 5 y 17 años, junto a determinar la composición familiar, donde en la gráfica se puede observar que el 35% de los padres de familia tienen 2 hijos en edades entre 5 y 17, el 28% tiene un hijo, el 26% tienen 3 hijos, el 8% tienen 4 hijos en edades de escolaridad, y el 4% más de 5 hijos, lo que se relaciona con los datos del SISBEN del municipio, reflejando el mercado potencial para la empresa.

3. ¿El calzado que actualmente compra a sus hijos es de marca?

Cuadro 4. Compra calzado escolar de marca.

Opción	Frecuencia	Porcentaje
No	238	67%
Si	119	33%
Total	357	100%

Gráfica 3. El calzado escolar que actualmente compra es de marca



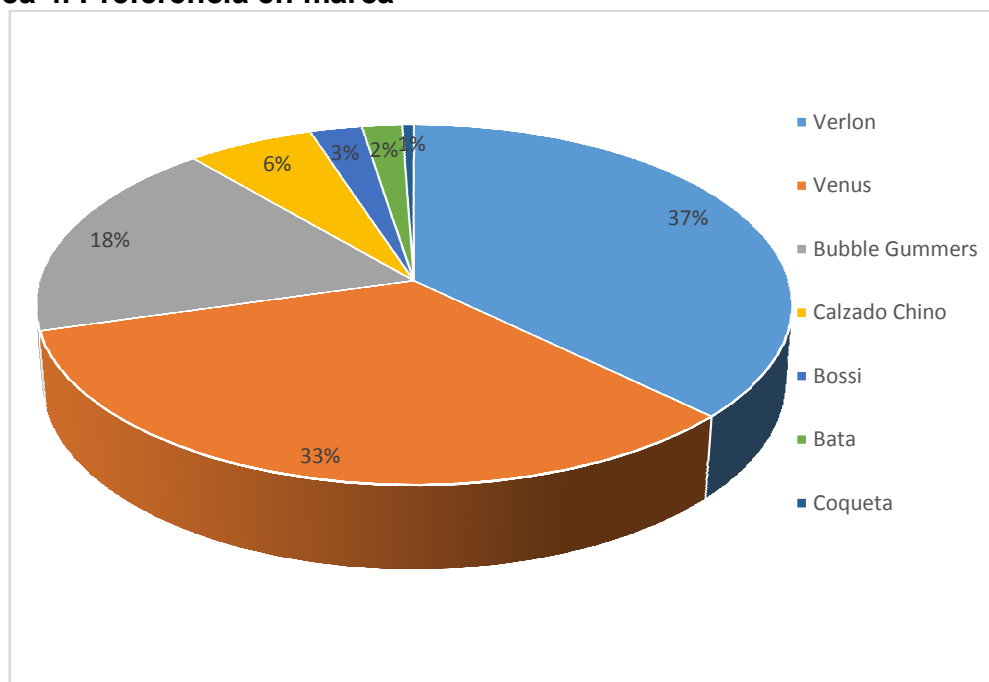
En la gráfica 3 se observa que el 67% de los padres de familia encuestados manifiestan que no existe una preferencia por la compra de calzado de marca, frente a un 33% que tiene en cuenta dicha opción en su rutina de compra de calzado escolar para sus hijos. Es probable en este ítem, que sobre la base de entender que la mayoría de los padres están en condiciones socio-económicas en su mayoría asociadas al estrato 1 y 2, la preferencia por calzado de marca sea menos dados los altos precios que caracterizan a este tipo de producto, mientras que por parte, el calzado de marcas no reconocidas es un atractivo en términos de costo.

4. ¿De las siguientes marcas de calzado escolar cual es el de su mayor preferencia?

Cuadro 5. Preferencia en marca

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Verlon	133	37%
Venus	119	33%
BubbleGummers	65	18%
Calzado Chino	22	6%
Bossi	9	3%
Bata	7	2%
Coqueta	2	1%
Total	357	100%

Gráfica 4. Preferencia en marca



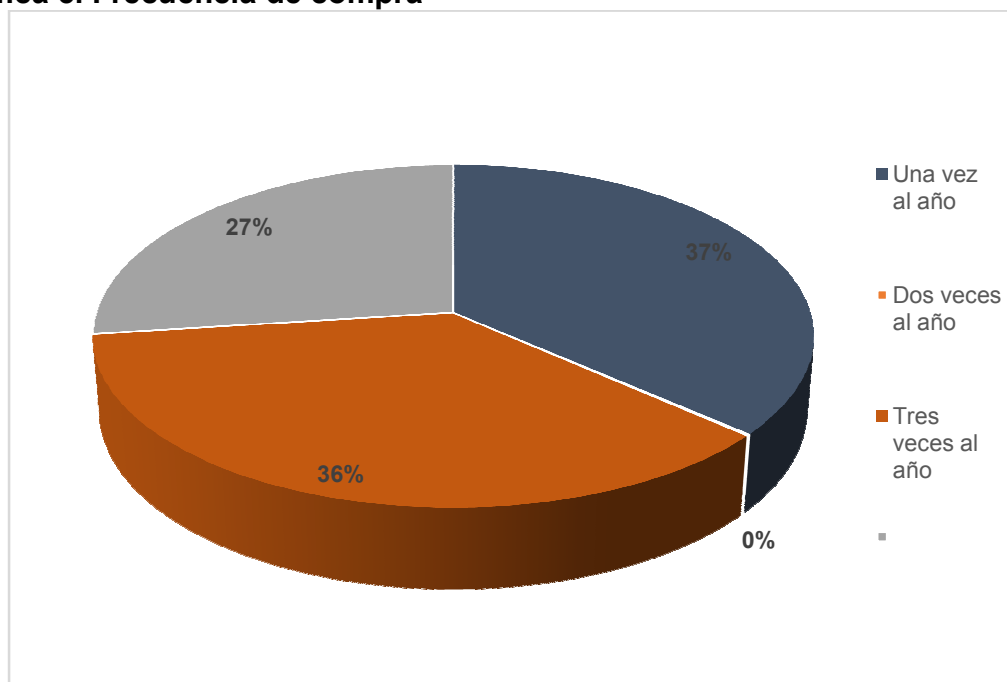
En esta gráfica se muestra que de quienes tienen preferencia por una marca de calzado, el 37% de los padres de familia se inclinan por la marca Verlon, mientras que el 33% en la marca Venus, y un 18% por la marca BubbleGummers, seguido del calzado chino que a pesar de su poca acogida ha venido ganando espacio en el mercado. Además de proporcionar información acerca de las marcas que ocasionalmente pueden llegar al municipio, es de gran importancia considerar que este tipo de gustos por una marca en especial, permite visualizar el prototipo de calzado de mayor aceptación para fabricar.

5. ¿Con qué frecuencia compra calzado escolar?

Cuadro 6. Frecuencia de compra

Opción	Frecuencia	Porcentaje	Total	Promedio Ponderado
Una vez al año	264	74%	264	195,36
Dos veces al año	72	20%	144	28,8
Tres veces al año	21	6%	63	3,78
Total	357	100%	471	227,94

Gráfica 5. Frecuencia de compra



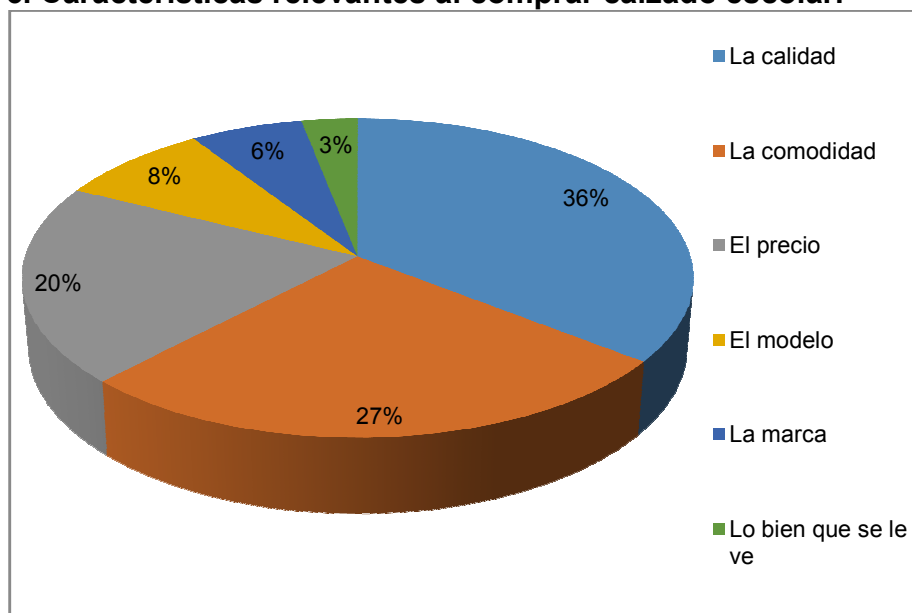
Con el ánimo de determinar el nivel de consumo de calzado escolar para los fines de este proyecto, se indago sobre la frecuencia de compra, donde el 74% de los padres de familia manifestaron que su frecuencia de compra es de una vez por año de calzado escolar a sus hijos, mientras que un 20% compra dos veces al año y una pequeña parte, equivalente al 6%, lo hace 3 veces al año.

6. ¿Al momento de comprar calzado escolar, qué es lo primero que tiene en cuenta?

Cuadro 7. Características relevantes al comprar calzado escolar.

Opción	Frecuencia	Porcentaje
La calidad	127	36%
La comodidad	95	27%
El precio	72	20%
El modelo	30	8%
La marca	22	6%
Lo bien que se ve	11	3%
Total	357	100%

Gráfica 6. Características relevantes al comprar calzado escolar.



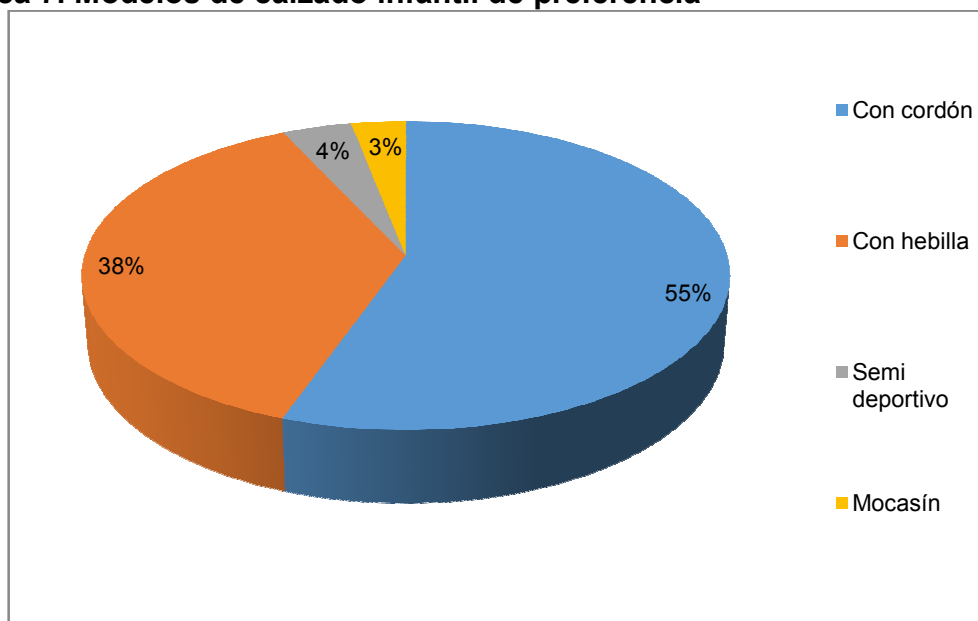
En relación a las características de mayor interés que determinan la opción de compra de calzado escolar, se evidenció que el 36% de los padres de familia tienen en cuenta la calidad del calzado, mientras que el 27% la comodidad, el 20% el precio y el 8% el modelo del zapato. Esto indica que los factores que inciden principalmente en la compra son la comodidad y calidad que resultan más relevantes que el precio en el momento de la compra, los cuales se deben tener en cuenta en el momento de las estrategias para la mezcla de mercado de este producto.

7. ¿Qué modelos de calzado escolar prefiere para su hijo?

Cuadro 8. Modelos de calzado infantil de preferencia

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Con cordón	198	55%
Con hebilla	134	38%
Semi deportivo	14	4%
Mocasín	11	3%
Total	357	100%

Gráfica 7. Modelos de calzado infantil de preferencia



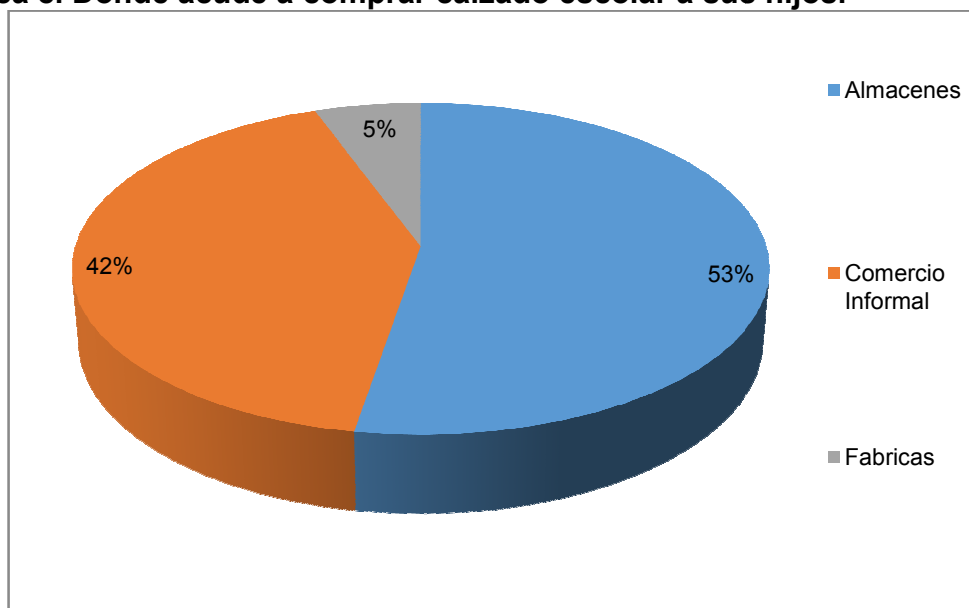
Según muestran los resultados, el modelo de calzado infantil de mayor preferencia por los padres de familia es un zapato con cordón con un 55% de aceptación, frente a un 38% que lo prefieren con hebilla. Estos parámetros son de importancia ya que definen características del producto y estrategias de producción del calzado. Le siguen en su orden: calzado con hebilla, el semi deportivo y el mocasín.

8. ¿A cuál de estos lugares suele acudir a comprar calzado escolar?

Cuadro 9. Donde acude a comprar calzado escolar a sus hijos.

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Almacenes	188	53%
Comercio informal	149	42%
Fabricas	20	6%
Total	357	100%

Gráfica 8. Donde acude a comprar calzado escolar a sus hijos.



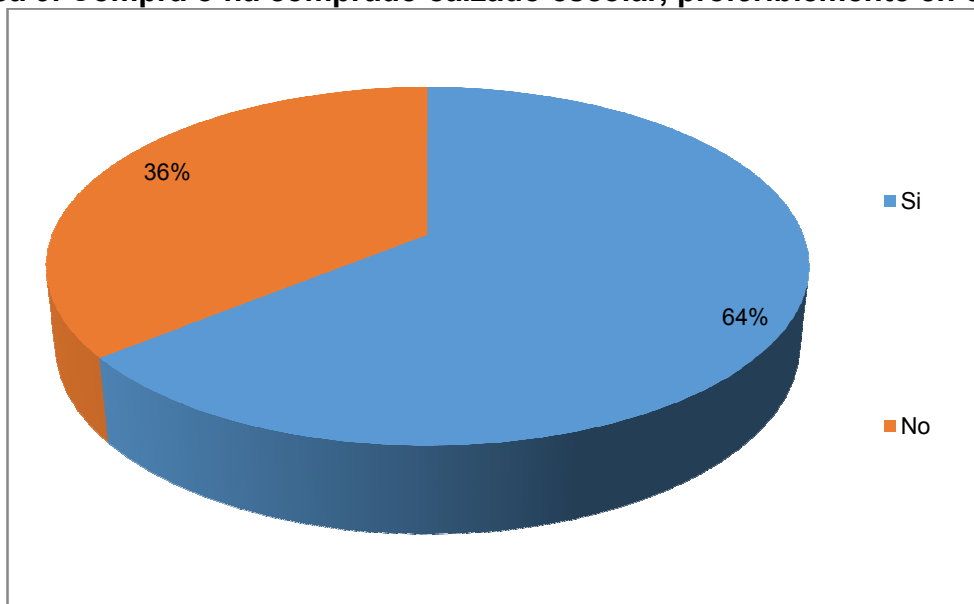
En la presente gráfica, el 53% de los encuestados prefieren comprar principalmente en almacenes, pues esto les genera confianza y garantías a la hora de una inconformidad, mientras que el 42% compra en comercio informal, seguido de tan solo un 5% que acude hasta una fábrica a adquirir este producto, lo cual sugiere que la distribución del calzado se realice a almacenes y comercio informal, y que posibilita de igual forma que la fábrica tenga un punto de venta propio donde se realice una labor de comercialización.

9. ¿Compra o ha comprado calzado escolar, preferiblemente en cuero, para sus hijos?

Cuadro 10. Compra o ha comprado calzado escolar en cuero.

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	229	64%
No	128	36%
Total	357	100%

Gráfica 9. Compra o ha comprado calzado escolar, preferiblemente en cuero.



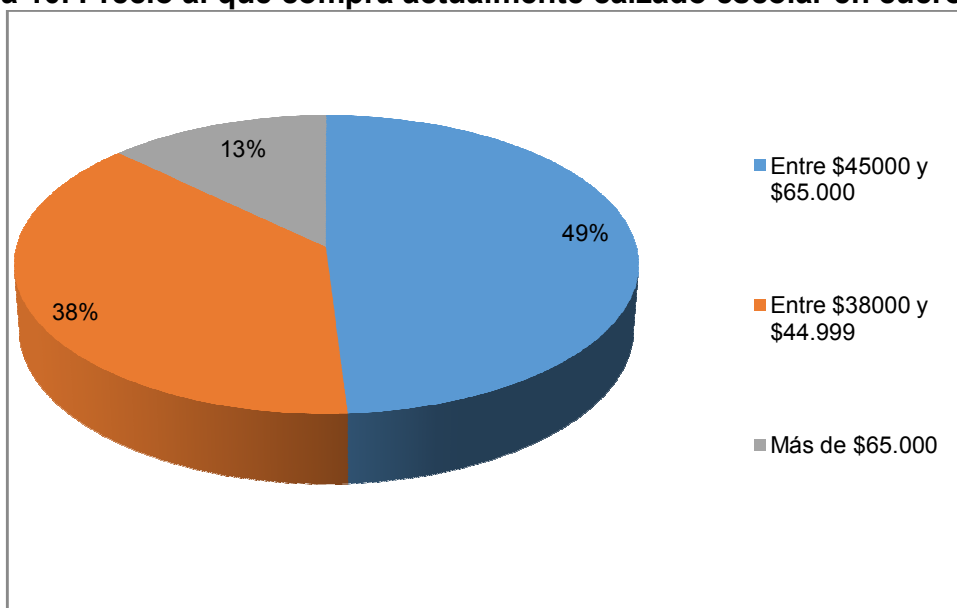
El 64% de los padres de familia encuestados manifestaron que prefieren adquirir calzado escolar en cuero, lo que refleja una tendencia de demanda para este producto, mientras que el 36% dice no haber comprado calzado escolar en cuero para sus hijos. Esto podría determinar una tendencia fuerte pero no definitiva sobre la elección de compra de artículos en cuero, en especial, en lo relacionado con el tema del calzado, y que puede estar relacionado con el precio que configura cada uno de estos tipos de materiales para el valor del producto terminado.

10. ¿Actualmente a qué precio está comprando calzado escolar en material de cuero?

Cuadro 11. Precio al que compra actualmente calzado escolar en cuero.

Opción	Frecuencia	Porcentaje	Promedio ponderado
Entre \$45.000 y \$65.000	175	49%	55.000
Entre \$38.000 y \$44.999	136	38%	41.500
Más de \$65.000	46	13%	65.000
Total	357	100%	53.833

Gráfica 10. Precio al que compra actualmente calzado escolar en cuero.



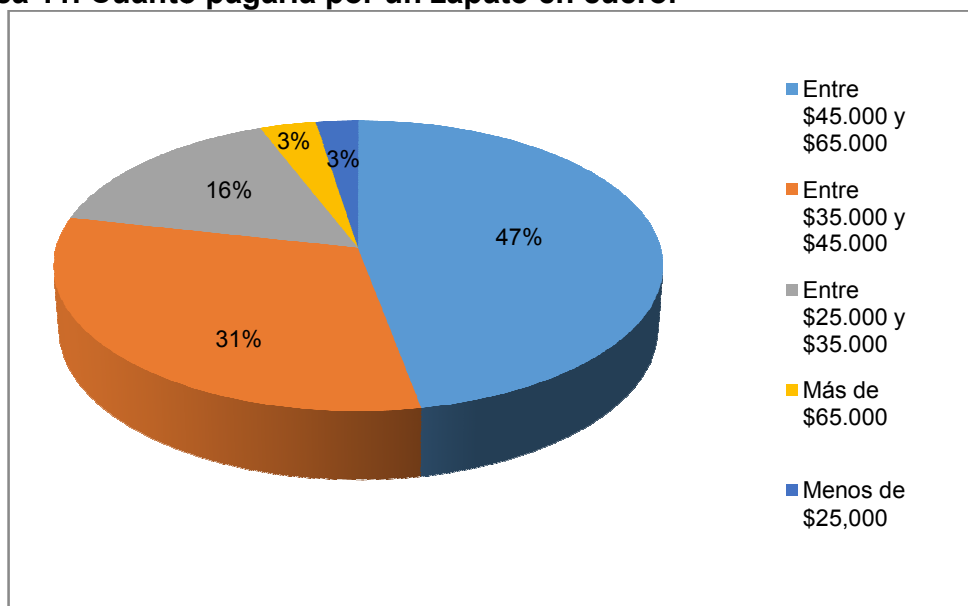
De la muestra de padres de familia encuestados el 49% (175 padres de familia) manifiestan que actualmente compran el calzado escolar en material cuero a sus hijos en un precio entre 45.000 y 65.000 mil pesos, información de interés para la empresa en estudio, ya que permite visualizar que la proporción del 51% de los encuestados van por calzado con precios por debajo del límite de los 45.000 pesos.

11. ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por un zapato escolar en cuero?

Cuadro 12. Cuanto pagaría por un zapato en cuero.

Opción	Frecuencia	Porcentaje	Promedio ponderado
Entre \$45.000 y \$65.000	168	47%	55.000
Entre \$35.000 y \$45.000	112	31%	40.000
Entre \$25.000 y \$35.000	56	16%	30.000
Más de \$65.000	12	3%	65.000
Menos de \$25.000	9	3%	25.000
Total	357	100%	43.000

Gráfica 11. Cuanto pagaría por un zapato en cuero.



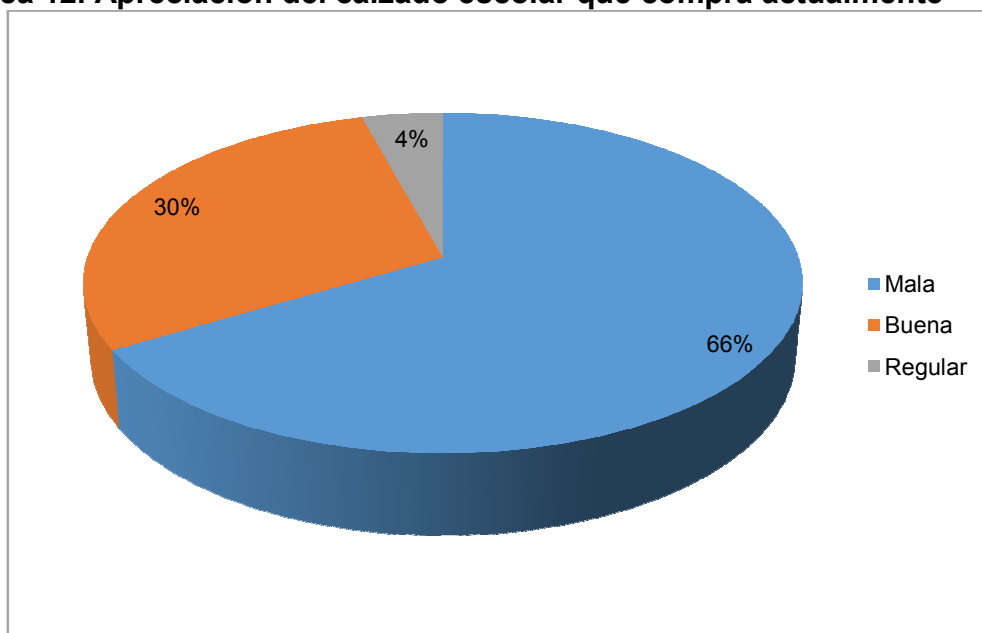
Esta pregunta permite conocer la cantidad de dinero que los padres de familia estarían dispuestos a pagar por un calzado en cuero, la encuesta reveló que el 47% de los padres de familia pagaría entre \$45.000 y \$65.000 mil pesos por este producto. Esta información permite deducir estrategias de precio ante la competencia.

12. ¿Cuál es su apreciación con respecto al calzado escolar que está comprando actualmente en relación a la calidad?

Cuadro 13. Apreciación del calzado escolar que compra actualmente

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Mala	237	66%
Buena	105	29%
Regular	15	4%
Total	357	100%

Gráfica 12. Apreciación del calzado escolar que compra actualmente



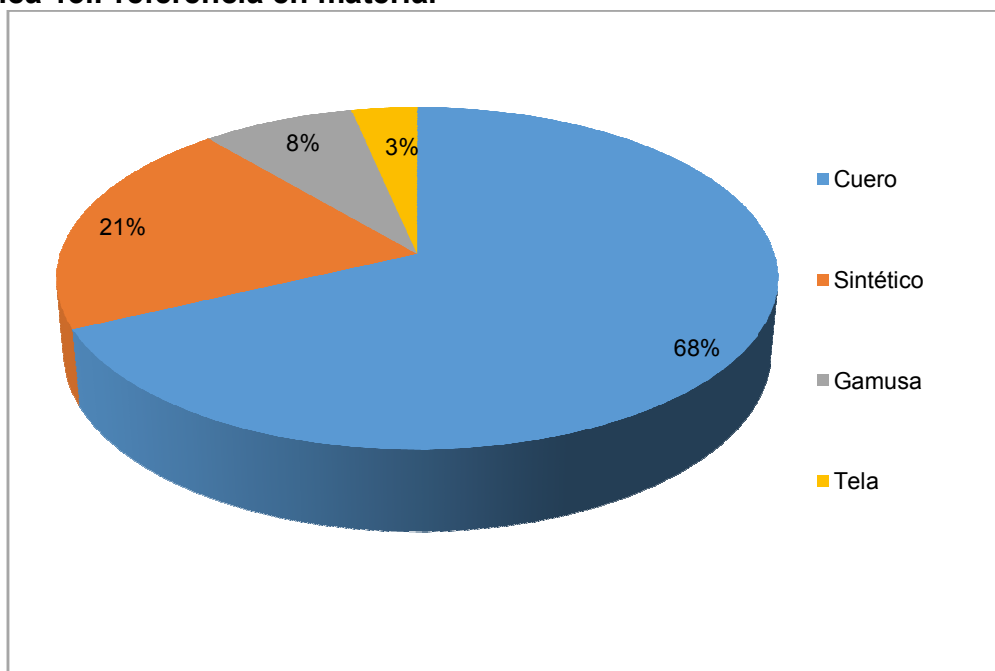
El 66% de los padres de familia han manifestado que el calzado escolar que actualmente compran es de mala calidad, lo anterior contribuye a diseñar estrategias en todos los procesos de fabricación, con el fin de cumplir con las expectativas de los clientes.

13. ¿A la hora de comprar calzado escolar cual es el material de su preferencia?

Cuadro 14. Preferencia en material

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Cuero	243	68%
Sintético	74	21%
Gamuza	28	8%
Tela	12	3%
Total	357	100%

Gráfica 13. Preferencia en material



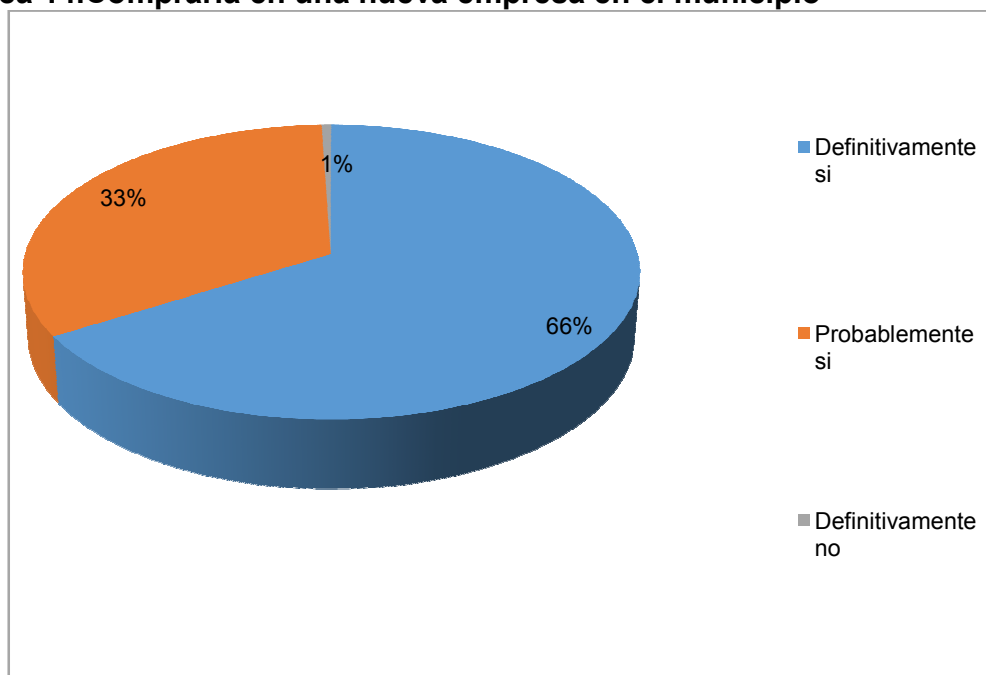
El 68% de los padres de familia manifiestan una preferencia por el calzado en material de cuero, mientras que un 21% se inclina más por el material sintético y tan solo un 8% tiene como preferencia el calzado elaborado en material gamusa. Esto es de gran importancia para la empresa en estudio, ya que su intención es la producción de calzado en material cuero.

14. ¿Estaría dispuesto(a) a comprar calzado escolar en una nueva empresa en el municipio?

Cuadro 15. Compraría en una nueva empresa en el municipio.

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente si	236	66%
Probablemente si	119	33%
Definitivamente no	2	1%
Total	357	100%

Gráfica 14. Compraría en una nueva empresa en el municipio



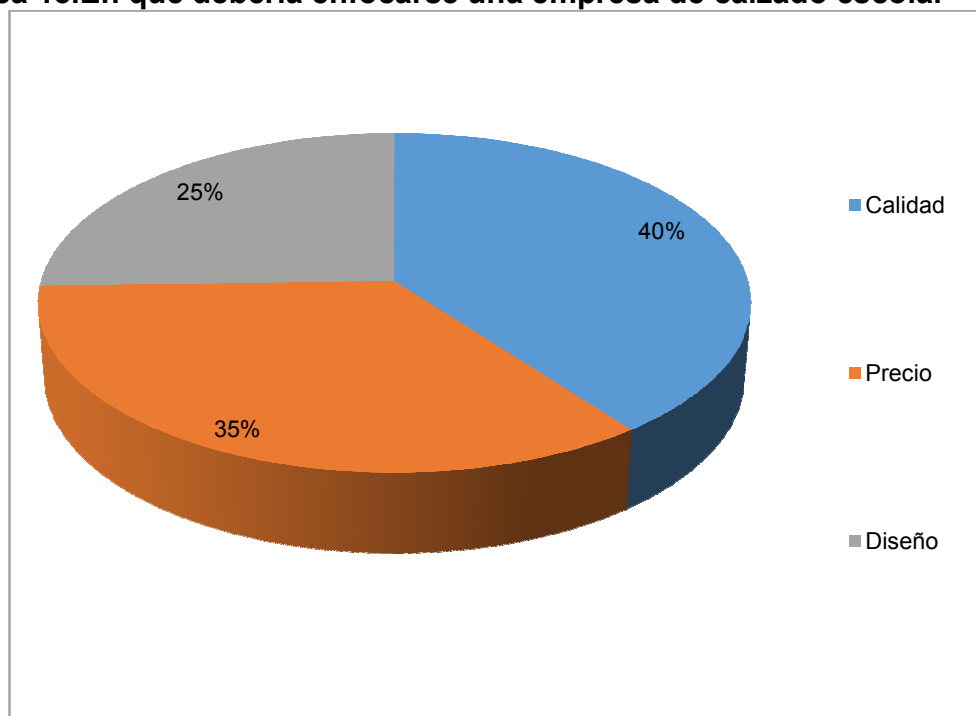
Según muestra los resultados el 66% de los padres de familia encuestados comprarían el calzado escolar para sus hijos en un punto de fábrica en el municipio de Sabana de Torres, adicionalmente se cuenta con 33% de los padres de familia que probablemente estarían dispuestos a comprar este producto, siempre y cuando la materia prima sea de calidad. Esto es una ratificación de la oportunidad de mercado que tiene la empresa en estudio.

15. ¿En qué cree usted que debería enfocarse la empresa de calzado escolar?

Cuadro 16. En lo que debería enfocarse una empresa de calzado escolar.

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Calidad	153	40%
Precio	134	35%
Diseño	98	25%
Total	385	100%

Gráfica 15. En que debería enfocarse una empresa de calzado escolar



Los padres de familia recomiendan que una nueva empresa debe producir calzado de calidad, de igual manera también se halló un factor de gran importancia como lo es el diseño de este producto, que es parte decisoria al momento de comprar cuando la aprobación de la adquisición depende de la predilección del gusto de sus hijos. Además, los temas de precio y diseño también cumplen un papel fundamental en la definición de lo que los clientes quieren explorar y compartir.

2.4.3. Estimación de la demanda. Mediante la técnica exploratoria, donde se aplicó entrevista estructurada a padres de familia con hijos en edad escolar entre los 5 a 17 años de edad, donde para definir la demanda en este proyecto se tomó como referencia dos componentes, uno asociado al número de hijos que componen los hogares (Usuarios finales del producto), y otro en relación a los padres de familia o cabeza de hogar quienes toman la decisión de compra para el vestir escolar de sus hijos.

La composición de la población objetivo está conformada por 5.029 hogares, representados en padres de familia con hijos en edad escolar entre los 5 a 17 años escolarizados en el municipio de Sabana de Torres, donde el número de hijos que componen el núcleo familiar oscila entre 1 a 5 o más hijos ($\bar{X}=2,25$; para 11.315,25 estudiantes), tal y como se hace referencia en la pregunta No 2 de la encuesta aplicada.

Adicionalmente, en la pregunta No 5 de la encuesta, se indaga sobre la frecuencia de compra de calzado escolar, la cual oscila entre 1 a 3 eventos de compra de calzado escolar al año por hijo ($\bar{X}=1,32$; para una rotación anual de 14.936,13 pares de zapatos). Otro argumento arrojado por la encuesta está asociado a la intención de compra de calzado escolar que corresponden al 66% (3.319 padres de familia).

Teniendo en cuenta intención de compra y la rotación de venta calculada, se estima una demanda compuesta por 3.319 padres para un total de 7.468 estudiantes.

Cuadro 17. Estimación de la demanda.

Población objetivo	Demanda estimada
Padres de familia	3.319
Estudiantes	7.468
Rotación	14.936.13

2.4.4 Proyección de la demanda. Para este análisis se tomó de manera preliminar como base, la proyección realizada por el DANE en el censo del 2.005 con proyección al 2.010, donde se estimaba un incremento cerca de 19.318 hogares para el municipio de Sabana de Torres Santander.

Sin embargo, según el reporte oficial del SISBEN del municipio a cohorte del 31 de julio de 2.015, Sabana de Torres sólo cuenta con 7.462 hogares (padres de familia) de los cuales el 67,4% (5.029 hogares), tienen hijos en edad escolar de los 5 a los 17 años. El 32,6% restante hace parte de población con hijos por fuera de este rango o familias sin cobertura educativa.

Teniendo en cuenta lo anterior, para la estimación de la demanda en el proyecto de calzado escolar para el municipio de Sabana de Torres, se tomó como base para el año 2.015 la referencia de 5.029 hogares (padres de familia) correspondiente a la demanda potencial, y se calculó una proyección lineal a 5 años, utilizando el criterio de crecimiento poblacional suministrado por el DANE para el crecimiento de hogares a nivel nacional, que se prevé a un ritmo de crecimiento de 1,09% en el quinquenio 2.015-2.020, así:

Cuadro 18. Proyección de la demanda

Hogares	2.015	2.016	2.017	2.018	2.019	2.020
	5.029	5.083	5.138	5.194	5.251	5.309
Estudiantes entre 5 a 17 años	11.346	11.469	11.593	11.718	11.844	11.971
Total en pares de zapatos	14.936.13	15.099	15.264	15.430	15.598	15.768

En adición, el informe municipal del SISBEN reporta una cantidad correspondiente entre hogares y número de estudiantes en edades de los 5 a 17 años escolarizados en el municipio, el cual asciende a 11.346, con estimación de crecimiento en relación a la tasa Nacional de 1,09% en el quinquenio 2.015-2.020, según el DANE.

2.5. OFERTA O COMPETENCIA.

Actualmente la competencia en calzado escolar, se encuentra determinada por las marcas en línea escolar; calzado Venus, calzado Verlon y el calzado proveniente de la china comercializada por los establecimientos comerciales del municipio de Sabana de Torres.

- **Calzado Venus Colombia S.A:** es una productora y comercializadora de calzado perteneciente al grupo empresarial Plasticaucho Industrial S.A de Ecuador.

Con presencia en las zonas de Antioquia, Choco, Córdoba y Sucre hace 15 años, su oficina principal está ubicada en el centro de Medellín, Ed Business Plaza Bodega N1 PBX 231 0101

Figura 10. Logo calzado Venus Ltda.



Fuente: Calzado Venus. [en línea]. [Fecha de consulta: 04 octubre 2015]. Disponible en Internet: <<http://www.venus.com/01home.html>>

Cuadro 19. Portafolio de productos venus

Factores	Calzado Venus	Productos
Productos-Servicios	<ul style="list-style-type: none"> • Botas Plásticas • Tenis Clásicos • Zapatos deportivos • Chanclas 	
Precio	\$55.000	
Canal de distribución	<ul style="list-style-type: none"> • Punto de Venta • Tienda online 	
Estrategia Publicitaria	<ul style="list-style-type: none"> • Facebook • Página oficial 	
Empaque	Caja	
Estrategia promocional	Reducciones de precio manejan ciertas ofertas especiales en temporada.	
Debilidades de la empresa	La Cantidad de producto disponible depende de otros puntos del país.	
Fortalezas de la empresa	Con reconocimiento a nivel nacional. Precios altos debido al reconocimiento de la marca.	

Fuente: Calzado venus, portafolio de productos, [en línea]. Consultado 26 septiembre de 2015. Disponible en Internet: < <http://distrivenus.com/productos/> >




- **Calzado Verlon LTDA:** Es una marca de Calzado escolar Colombiana, con más de 40 años de experiencia en el mercado, lo que le ha permitido ser una reconocida opción entre los estudiantes colombianos. Verlon cuenta con diseño, dinamismo, calidad y tradición que se ve reflejado en sus productos, campañas, catálogos y todo lo que tenga que ver con la marca.

Figura 11. Logo calzado Verlon Ltda.



Fuente: Calzado Verlon. [En línea]. [Fecha de consulta: 04 octubre 2015]. Disponible en Internet: <<http://www.verlon.com.co/index.php/quienes-somos>>

Cuadro 20. Portafolio de productos Verlon

Factores	Calzado Verlon	Productos
Productos-Servicios	<ul style="list-style-type: none"> • Colegial(negro, café y azul) • Colegial Tenis (Negro y Blanco) 	
Precio	\$45.000	
Canal de distribución	<ul style="list-style-type: none"> • Punto de Venta • Tienda online 	
Estrategia Publicitaria	<ul style="list-style-type: none"> • Facebook • Twitter • Pautas en televisión y página oficial 	
Empaque	Caja	
Estrategia promocional	Ofertas a través de las redes sociales, ofrecen descuentos en temporada.	
Debilidades de la empresa	La cantidad de producto disponible depende de otros puntos del país.	
Fortalezas de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Fabrican en cuero natural y sintético. Precios cómodos • Garantiza sus productos. 	

Fuente: Calzado Verlon, portafolio de productos, [en línea]. Consultado 26 septiembre de 2015. Disponible en Internet: <http://www.verlon.com.co/catalogo/verlon_2015/index.html>

- **Calzado proveniente china:** China es un país que tiene una política comercial que busca asegurar grandes franjas para sus productos a nivel global; el estado colombiano y sus instituciones vieron una oportunidad de intercambio comercial con dicho país; sin embargo no estudiaron la potencialidad ante la competitividad, que podría crear desventaja, con respecto a la producción de calzado en Colombia³⁴.

Cuadro 21. Portafolio de productos china

Factores	Calzado China	Producto
Productos Servicios	<ul style="list-style-type: none"> • Todo tipo de calzado 	
Precio	\$27.000	
Canal de distribución	Almacenes (plaza de mercado)	
Estrategia Publicitaria	La publicidad que ayudan a realizar los comerciantes en cuanto a que son más económico.	
Empaque	Bolsa plástica	
Estrategia promocional	No manejan ningún tipo de estrategia más que la que hacen los comerciantes	
Debilidades de la empresa	Productos de mala calidad Fabrican con materiales sintéticos	
Fortalezas de la empresas	Precios muy bajos	

Fuente: Fuente: Calzado Chino, [en línea]. Consultado 26 septiembre de 2015. Disponible en Internet: <<http://trujillodiwebnoticias.blogspot.com.co/2011/05/advierten-peligro-en-sistema-electrico.html>>

³⁴ SUAREZ G. Sandra y LOPEZ D. Betzy. Análisis neoinstitucional del ingreso de calzado chino y sus efectos en los Productores, Universidad de la Salle Facultad de Economía. [en línea]. [Fecha de consulta: 10 septiembre 23]. Disponible en Internet: <<http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/12317/10991318.pdf?sequence=2>>

Matriz de perfil competitivo. Es una herramienta analítica que permite identificar a los competidores más significativos de una empresa y suministra información particular sobre sus fortalezas y debilidades. Los resultados de la matriz aunque dependen de juicios subjetivos en la selección de los factores decisivos de éxito que se evalúan, en la asignación de las ponderaciones y en la determinación de clasificaciones, debe usarse de manera cautelosa para colaborar en el proceso de la toma de decisiones.

Figura 12. Matriz de perfil Competitivo

Factor Clave de Éxito	Peso	Empresa Estudio		Calzado Venus		Calzado Verlon		Calzado China	
		Clas.	Peso Pond.	Clas.	Peso Pond.	Clas.	Peso Pond.	Clas.	Peso Pond.
Participación en el mercado	0,07	2	0,14	2	0,14	3	0,21	1	0,07
Publicidad	0,1	3	0,3	2	0,2	3	0,3	1	0,1
Posición financiera	0,1	2	0,2	3	0,3	3	0,3	2	0,2
Comercio electrónico	0,25	2	0,5	2	0,5	3	0,75	1	0,25
Servicio al cliente	0,1	3	0,3	2	0,2	1	0,1	1	0,1
Calidad producto	0,1	3	0,3	2	0,2	3	0,3	1	0,1
Expansión	0,1	1	0,1	2	0,2	3	0,3	3	0,3
Administración	0,09	2	0,18	2	0,18	2	0,18	2	0,18
Precio	0,09	3	0,27	2	0,18	3	0,27	2	0,18
TOTAL	1		2,29		2,1		2,71		1,48

De acuerdo a los resultados arrojados por la matriz de perfil competitivo, se evidencia que el competidor más fuerte es la empresa Calzado Verlon con una calificación de 2,71, en donde sus factores más relevantes como: la publicidad, participación en el mercado, posición financiera, comercio electrónico, calidad del producto, expansión y precio han logrado su estabilidad y participación en el mercado. Las estrategias que ha venido diseñando esta empresa a través del comercio electrónico le ha permitido dispersar y mantenerse en el mercado, cada vez vemos más que esta marca ha tomado fuerza a través del tiempo y su franquicia está siendo cada vez más acogida

La empresa de calzado Venus le sigue entre los competidores que hacen gran presencia en el mercado, con una puntuación del 2,1. Por último se observa que el calzado chino ha tomado participación del mercado Colombiano, ha sido tanta su expansión que ha generado en los empresarios del calzado gran preocupación, hasta el punto de estar en permanente busca de estrategias para no salir del mercado. Se estima, de acuerdo a entrevistas realizadas a empleados de almacenes del municipio de Sabanala marca Verlon es la que mayor participación

tiene en el mercado. Las principales debilidades del calzado Verlon son los altos precio del producto como los altos costos de transporte.

Así mismo cuenta con la fortaleza de su reconocimiento en cuanto a la calidad y experiencia en el mercado. Los anteriores resultados permiten observar que la empresa en estudio tiene factores que facilitan la entrada a mercado.

2.5.1. Análisis de la situación actual de la competencia. Se estima, de acuerdo a entrevistas realizadas a empleados de almacenes del municipio de Sabana de Torres que comercializan calzado escolar, los cuales manifiestan que la marca de calzado Verlon es la que mayor participación tiene en el mercado, así mismo se pudo indagar sobre los precios, colores, presentación de los productos y materiales de preferencia.

Cuadro 22. Análisis de la competencia

Empresa	% Participaci	Debilidades	Fortalezas
Venus	18%	<ul style="list-style-type: none"> • La cantidad de producto disponible depende de otros puntos del país. 	Con reconocimiento a nivel nacional. Precios altos
Verlon	22%	<ul style="list-style-type: none"> • La cantidad de producto disponible depende de otros puntos del país. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fabrican en cuero natural y sintético. • Precios cómodos • Garantizan sus productos
Calzado chino	15%	<ul style="list-style-type: none"> • Productos de mala calidad • Fabrican con materiales sintéticos 	<ul style="list-style-type: none"> • Precios muy bajos

Con base en información recolectada en el análisis a la situación actual de la competencia se pudo concluir que: Se debe tener en cuenta las fortalezas y debilidades de cada una de estas empresas que son medidas por los padres de familia en aspectos como los acabados, variedad en los estilos y precios que esté al alcance de esta población.

2.6. DEMANDA POTENCIAL INSATISFECHA

Se considera como demanda potencial insatisfecha cuando los productos disponibles no son los suficientes, ni satisfacen la demanda de los clientes. Por lo cual es necesario el desarrollo de nuevos productos.

La demanda insatisfecha del calzado escolar en el municipio de Sabana de Torres tendrá como consideración la investigación de campo realizada sobre la demanda de la siguiente forma: se considera la respuesta dada a la pregunta número 12, donde el 66% de los padres de familia encuestados hablan sobre la apreciación que tienen con respecto al calzado escolar que están comparando actualmente a sus hijos en relación a calidad.

Padres de familia con hijos estudiantes entre los 5 y 17 años de edad escolarizados en el Municipio de Sabana de Torres 5.029.

Porcentaje de padres de familia con hijos entre los 5 y 17 años de edad escolarizados que manifiestan la apreciación que tienen sobre el calzado escolar que compran a sus hijos, donde el 66% manifiesta estar inconforme por que la calidad es mala.

$5.029 \times 66\% = 3.319.14$ padres de familia que representados en hogares.

2.7. CANALES DE COMERCIALIZACIÓN.

La comercialización de calzado escolar Jazdy S.A.S utiliza el canal de comercialización indirecto. Es decir empresa –almacenes o mayorista – cliente. Inicialmente la producción estará destinada al comercio en el municipio de Sabana de Torres, por lo cual se planea inaugurar en las ferias del municipio.

2.7.1 Estructura de los canales actuales.

Una vez analizados los canales de comercialización que existen en la actualidad, el canal más apropiado para dar a conocer la empresa a su mercado objetivo es el canal directo, ya que se da más importancia a la relación sin intermediarios con el cliente.

De igual manera es de gran importancia la labor que realizan los almacenes del municipio quienes son los encargados de aportar a la elección que puede tener el cliente en este producto.

2.7.2. Ventajas y desventajas de los canales actuales.

- **Ventajas:** del canal directo: este canal es muy importante, ya que permite tener un reconocimiento inmediato del cliente, permitiéndole a la empresa un mayor control de precios y estrategias de mercado.
- **Desventajas:** requiere un espacio físico adecuado y diferente al punto de fabricación para una atención más adecuada al cliente, lo que implica entrar en otro costo para la atención a los clientes.

2.7.3. Selección de los canales de comercialización.

El canal de comercialización más conveniente para la empresa de Calzado escolar Jazdy S.A.S. es el canal directo empresa-cliente, para esto se contara con un local dentro de la fábrica, pero con una entrada independiente.

Figura 13. Canal de distribución



2.8. PRECIO.

El precio es de gran importancia cuando se pretende llegar a competir a un mercado, por lo que es necesario determinar el precio con el que se intenta posesionar en el mercado de manera que tanto el cliente como la empresa queden satisfechos.

2.8.1. Análisis de precios de la competencia. Cuando se intenta dar a conocer un producto no basta con que cumpla con todas las características que lo definen como tal, además de distribuirlo y promocionarlo es necesario que tanto para el productor como el comprador el precio sea favorable, es decir que represente un margen de ganancia como resultado de la venta.

De acuerdo al mercado oferente del calzado escolar en el municipio de Sabana de Torres se realiza el siguiente análisis de precios a las empresas que ofrecen calzado escolar, según información manifestada en la pregunta 10 de la encuesta aplicada.

El calzado en línea escolar puede tener un precio entre \$25.000 a \$65.000 dependiendo del material y marca que se elija.

Para este caso se comparan precios con los locales 1 y 6 ubicados en la plaza de mercado y el almacén el paisa del Municipio de Sabana de torres.

Cuadro 23. Precios de la competencia

Empresa	Precio
Local 1 en plaza de mercado	35.000 a 65.000
Local 6 en plaza de mercado	35.000 a 65.000
Almacén el paisa	25.000

2.8.2. Estrategias de fijación de precios. Existen diferentes estrategias para establecer el precio del producto: por los costos de producción y margen de utilidad, por equilibrio de la demanda, la oferta o por requerimiento del mercado. De acuerdo a esto la estrategia de precios se basara acorde a los costos de producción y estableciendo una utilidad, con el fin de lograr a mediano y largo plazo márgenes de rentabilidad moderadas y competitivas.

2.9. PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN.

2.9.1. Objetivos. La publicidad y promoción del producto, busca llamar la atención del cliente, persuadirlo para que conozca el producto, es decir que impacte al consumidor de manera clara y directa.

- Para dar a conocer el calzado escolar Jazdy S.A.S, es necesario hacer una publicidad previa de lanzamiento, ofreciendo información sobre las ventajas del producto.
- La publicidad se enfoca en llamar la atención de estudiantes en edades entre los 5 y 17 años de los estratos 1,2 y 3 del municipio de Sabana de Torres.
- Realizar publicidad con mensajes atractivos con el fin de llamar la atención de los clientes.
- Crear interés de los clientes que lean o escuchen la publicidad motivándolos a conocer el producto.
- Consolidar la apertura de la empresa Calzado Escolar Jazdy S.A.S en el mercado, certificándole a los clientes un calzado de excelente calidad y beneficios para los estudiantes.
- Lograr que los clientes del producto logren identificar fácilmente la empresa mediante su nombre y logotipo.

2.9.2. Logotipo

Figura 14. Logotipo del calzado



En la figura 14, el logo tipo se refleja en un pajarito que simboliza la libertad con la que se puede desplazarse por donde vaya, que es lo que en esencia se quiere lograr con el tipo de calzado propuesto.

En su contexto de diseño, el logotipo hace referencia en primer lugar a la imaginación y familiaridad que niños y adolescentes tienen con la naturaleza, lo que estas dos características buscan es mostrar el compromiso de la empresa con sus clientes.

Los colores pretenden hacer referencia a la edad y tipo de mercado objetivo del producto, siendo el color verde la representación de la excelencia por naturaleza, representa armonía, frescura, estabilidad y resistencia, el naranja es un color cálido, vibrante y extravagante, que transmite energía combinada con diversión. Significa aventura y confianza, de acuerdo a consejos dados por empresas asesoras en temas de mercadeo el color naranja hace que un producto caro parezca más accesible, es un color que impacta tanto niños como niñas y el color negro instaurado en este logotipo hace referencia, a la seriedad y elegancia que manifiesta el calzado escolar.

2.9.3. Slogan. La siguiente frase **PAPÍ QUIERO ESOS**, pretende posicionar en la mente de todos los clientes la mejor opción de calzado en línea escolar, por su confort y a la vez la sensación de libertad, gracias a su flexibilidad.

El slogan pretende contar con todas las características que son tenidas en cuenta en el proceso de elaboración de este tipo de calzado, lo que se quiere es transmitir que el producto que se va a ofrecer es elaborado con calidad y sobre todo sensación de libertad.

2.9.4. Análisis de medios. Con el objeto de seleccionar los medios publicitarios adecuados para la nueva línea de calzado se debe determinar el alcance, la frecuencia y el impacto que se pretende lograr para favorecer la comunicación del mensaje en la población de este municipio.

- **Alcance:** se pretende llegar a los padres de familia con hijos en edades entre 5 y 17 años de estratos 1,2 y 3 del municipio de Sabana de Torres que se encuentren estudiando.
- **Frecuencia:** se desea que la población quede expuesta al mensaje de la empresa, a través de medios especializados y del interés de la población objeto del estudio. La frecuencia en cada medio seleccionado se presenta en el ítem: selección de medios.
- **Impacto:** Se busca un impacto normal de comunicación, sin llegar a saturar permitiéndole al cliente recordar fácilmente el mensaje, el producto y la empresa.
- **Periódicos:** Es considerado como un medio básico masivo de comunicación. Los anuncios se pueden preparar con rapidez y costo razonable, y puede llegar a un público objetivo a diario, para cual es de gran importancia analizar de ellos el cubrimiento nacional o local que tengan para ser seleccionados con base a la población geográfica que quiere captar el empresario.
- **Revistas:** Son medios costosos pero tienen gran probabilidad de alcanzar la audiencia deseada, aspectos a tener en cuenta, es el cubrimiento geográfico que ellas tienen y la clase de revista que es, ya que son segmentadas en diferentes temas.
- **Televisión:** Un medio popular con las ventajas de captar clientes en auditorios masivos, gran número de posibles consumidores, facilidad de lograr la atención de los televidentes debido a la ausencia de competencia de otros medios, permitiendo el uso del oído, sin embargo es el medio más importante pero su costo es muy alto para el inicio de empresa.
- **Radio:** Es un medio de comunicación masivo, de gran aceptación en el público, y su costo es moderado.
- **Correo directo:** Es un medio económico y de gran efectividad dependiendo de la base de datos de direcciones que se usen, pero presenta el problema de no tener altos índices de respuestas.
- **Publicidad al aire libre:** Es un medio flexible y de bajo costo. Llega a un mercado amplio y diversificado por lo general se limita a la publicidad de producción de consumo normal. Entre las que se encuentran los carteles, pancartas, vallas, afiches, e instrumentos electrónicos.
- **Portafolio de productos:** Es un medio impreso muy favorable para empresa de servicios y de múltiples productos, su costo es relativo dependiendo de la calidad de impresión y tamaño deseado.
- **Internet:** Es la publicidad en un medio de comunicación masivo a nivel mundial, el uso de una página web es fundamental para los alcances que se quiere con el negocio, es relativamente costoso pero muy funcional ya que permite una intención y comunicación directa con el cliente sin necesidad de estar físicamente presentes.

Considerando que la empresa de calzado escolar Jazdy S.A.S es nueva y que el municipio nunca ha contado con una fábrica de este tipo de calzado, es necesario que su imagen pase por cada una de las etapas del proceso de adopción: conocimiento, interés, evaluación, prueba, adopción y recompra. Durante estas etapas es importante que la publicidad de a conocer la gran ventaja que tiene este producto. De esta manera se espera lograr el posicionamiento en el mercado.

2.9.5. Selección de medios. Cada medio ofrece ventajas pero también tiene sus limitaciones, por lo tanto se exploran las siguientes variables para definir los medios más adecuados para la empresa de calzado escolar Jazdy S.A.S.

- **Hábitos de la audiencia meta:** Busca el medio más eficaz para llegarle al cliente que se desea para cumplir con los objetivos del servicio en la empresa.
- **Producto:** Cada tipo de medio publicitario tiene su propio potencial de demostración, visualización, explicación, credibilidad y colorido.
- **Mensaje:** Un mensaje que anuncie un servicio deberá ser publicado en un medio que sea correspondiente con la agilidad y rápida difusión que la empresa desea.
- **Costo:** Hay medios costosos y económicos para la publicidad de mensajes, se debe escoger el más apropiado, dependiendo del recurso financiero y de las características del servicio a publicitar.
- **Considerando:** lo anterior se seleccionan los siguientes medios de publicidad y promoción para cada dar a conocer el producto.
- **Medio impreso:** cartas de información y portafolio de servicios.
- **Medio radial:** pauta en emisoras
- **Medio electrónico:** página web

2.9.6. Estrategias Publicitarias. Entre las estrategias publicitarias a emplear para dar a conocer la empresa de calzado Jazdy S.A.S, se considera dos clases: publicidad de expectativa y publicidad de mantenimiento.

- Publicidad de expectativa o lanzamiento:** Se utilizara para captar la atención del público y se hará días previos al lanzamiento de esta empresa.
- Publicidad radial:** pautas durante siete días previos al lanzamiento de la empresa, cada pauta radial tendrá 20 segundos de duración y se realizara en la emisora caracol.
- Publicidad de operación.** Se utiliza para dar continuar dando a conocer el producto y así captar continuamente la atención del público.
- Publicidad impresa:** se harán volantes informativos
- Publicidad en internet:** página web gratuita y Facebook.

2.9.7. Presupuesto de publicidad y promoción. Este presupuesto está compuesto por: presupuesto de lanzamiento, que se realizara al inicio de la presentación de la empresa calzado Jazdy S.A.S; y el presupuesto de operación, que se ejecuta durante toda la vida de la empresa.

2.9.7.1 De lanzamiento. Con la finalidad de dar a conocer a todo el público la empresa de Calzado Jazdy S.A.S en el municipio de Sabana de Torres, se debe emplear una gran cantidad de recursos económicos en publicidad y promoción: para ello se usaran algunos de los medios de comunicación mencionados anteriormente: volantes, bebidas refrescante, obsequios, entre otros.

Se realizara una inauguración de la empresa en las instalaciones de la misma, la cual constara de una exhibición de calzado durante todo el día, el cual para este caso se planea que sea un domingo que es el día de mayor comercio en el municipio, durante toda la exhibición se ofrecerá una bebida refrescante para las personas mayores de edad y para sus hijos, además de un obsequio que consta de un lápiz con el logo de la empresa, y se contara con el apoyo de un fisioterapeuta para que explique las ventajas biomecánicas y ortopédicas que tiene el calzado Jazdy. Se estima que esta actividad tendrá un costo aproximadamente \$380.000

Cuadro 24. Presupuesto de lanzamiento

Publicidad	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Volantes	2.000	\$30	\$60.000
Distribución de volantes	2.000	\$10	\$20.000
Bebida refrescante	600	\$200	\$120.000
Lápiz (Obsequio)	1.000	\$100	\$100.000
Profesional (Fisioterapeuta)	1 día	\$80.000	\$80.000
Total		\$80.340	\$380.000

Fuente: Cotización empresa de eventos Sabana stereo

2.9.7.2 De operación. Esta publicidad de sostenimiento tiene como finalidad incrementar el número de personas interesadas en conocer la empresa y su producto, para lo cual se estima un costo de \$255.900.

Cuadro 25. Presupuesto de Operación

Publicidad	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Pauta emisora Sabana stereo	3 Meses	\$60.300	\$180.900
Anuncio periódico el Sabanero	3 Meses	\$25.000	\$75.000
Total		\$85.300	\$255.900

Fuente: Cotización empresa de eventos Sabana stereo

3. ESTUDIO TÉCNICO

3.1. TAMAÑO DEL PROYECTO

El tamaño del proyecto se estima teniendo en cuenta los factores que pueden llegar a limitarlo como lo es el comportamiento del mercado, la capacidad financiera, el recurso humano, el recurso técnico y tecnológico. Esto con el fin de determinar la cantidad de calzado en cuero línea escolar que la empresa puede ofertar realmente en el mercado.

3.1.1. Descripción del tamaño del proyecto. El tamaño del proyecto va a estar definido por el consumo calculado de pares de zapato en línea escolar en el municipio que asciende a 14.936,13 pares anuales y ajustados a la proyección de crecimiento de los próximos cinco años.

3.1.2. Factores que determinan el tamaño de un proyecto. A continuación, se realizará un análisis a diferentes factores que pueden llegar a condicionar el proyecto como lo son la demanda, la mano de obra, suministro e insumos, tecnología y equipos la localización y el financiamiento.

- **La demanda:** el estudio de mercados indica que existe una demanda efectiva para este tipo de producto que corresponde a una cantidad de 5.029 hogares para un número de estudiantes en edades de los 5 a 17 años escolarizados en el municipio, el cual asciende a 11.346, con estimación de crecimiento en relación a la tasa Nacional de 1,09% en el quinquenio 2.015-2.020, según el DANE. Se realiza la estimación de hogares y su respectiva cabeza de hogar, atendiendo a que ellos toman la decisión de compra.
- **Mano de obra:** se requiere mano de obra calificada, la cual está enfatizada a los procesos de fabricación de calzado escolar
- **Suministros e Insumos:** esencial para la ejecución del proyecto no es condicional ya que el suministro de la misma es de fácil acceso tanto en calidad como en cantidad, ya que la región es considerada como una de las más importantes productoras de esta materia prima.
- **Tecnología y Equipos:** La tecnología utilizada para el proyecto no representa un factor determinante ya que son máquinas de fácil adquisición y no es necesario que sea tecnología alta o de punta, aunque su adquisición sería buena, otro factor a considerar es que la utilización o no de las mismas afecta los costos de operación.
- **Localización:** el predio adquirido para el montaje de la fábrica está ubicado en la zona industrial de bajo impacto determinada por el EBOT del municipio de Sabana de Torres.

- **Financiamiento:** El proyecto se apalancara financieramente mediante la colocación de recursos e infraestructura propia, y la solicitud de un crédito bancario. En adición, se puede decir, que este elemento es estimado como uno de los más relevantes ya que puede constituir una de las limitaciones, teniendo en cuenta las condiciones económicas del país y el apoyo brindado por el gobierno a este tipo de proyectos, por tal motivo es muy importante realizar un análisis cuidadoso de los recursos propios disponibles para determinar las fuentes de financiación requeridas y la posibilidad de acceder a ellas.

3.1.3. Capacidad del proyecto. La capacidad del proyecto está determinada por la cantidad de pares de zapatos en línea escolar que la empresa podrá producir para atender las necesidades de la población objetivo. Además, de las posibilidades de una demanda mayor ocasionada por planes de expansión del mercado de la empresa, que no son objeto del proceso inicial en el que este proyecto está enfocado.

3.1.3.1 Capacidad total diseñada. Corresponde a la capacidad ideal de la fábrica operando al 100%, sin contratiempos que afecten la producción, teniendo en cuenta los tiempos de producción eficientes por unidad de producto por día, mes y año como se muestra en las tablas 26 y 27.

Es así, que teniendo en cuenta la información suministrada por la empresa de calzado Yolanda Ramirez & Sport de la ciudad de Bucaramanga, donde indica que mínimo con 4 operarios se pueden elaborar 54 pares de zapatos día, partiendo de una jornada laboral de 8 horas, y con un tiempo calculado de ocio del 10%, lo que equivaldría a un tiempo de labor real día de 432 minutos por operario para la ejecución de diversas tareas asociadas a la elaboración del calzado, tal como se evidencia en la tabla 25; y el respectivo análisis de tiempos de producción día y mes, según lo que se muestra en la tabla 26.

Cuadro 26. Tiempos de Producción

Ítem/Min	Cortador	Desbastador	Armador	Guarnecedor	Solador	Terminados
Tiempo/labor	3	2	8	8	5	5
Tareas día	144	216	54	54	86	86

Cuadro 27. Análisis de Tiempos de Producción

Tiempo labor día	8 horas	480 minutos
Tiempo de ocio	10%	48 minutos
Tiempo real de labor	7,2 horas	432 minutos
Tareas efectiva por par/día	54 tareas	54 pares de zapatos
Días labor mes	24 días	10.368 minutos
Tareas efectivas por par/mes	1296 tareas	1296 pares de zapatos
Tareas efectivas por par/año	15.552 tareas	15.552 pares de zapatos

En este sentido, Calzado Jazdy S.A.S., tiene una infraestructura que le permite laborar 288 días al año, 24 días al mes, 8 horas al día, por tanto la capacidad diseñada es la máxima que se puede lograr para periodos anuales de tiempo, el cual se estima para una producción anual de 15.552 pares de zapatos.

3.1.3.2. Capacidad instalada. A partir del personal, equipos e infraestructura disponible de la empresa y considerando el análisis de participación en el mercado para el 2015 se contempla un 80%, de esta demanda, teniendo en cuenta la dinámica actual del mercado en el municipio de Sabana de Torres en la que en primer lugar NO existen fábricas de calzado en ninguna línea, la mayor parte de los comercializadores venden calzado escolar de mala calidad, y otras marcas de referencia se venden a precios por encima del promedio del mercado, entre otros aspectos³⁵.

³⁵ El 80% de demanda contemplada se basa en la baja cuota de participación en el mercado de los comerciantes del municipio, y la inexistencia de fábricas o similares en la zona de influencia del proyecto.

Dicha capacidad instalada refleja no sólo la participación en el mercado, sino que está acorde con las necesidades insatisfechas de la población en torno a este tema en particular. En este caso, con un personal de mínimo 4 operarios en planta se producirán 43,2 pares de zapatos día, 1.036,8 pares de zapato al mes, y 12.441,6 en un año; donde se considera la utilización de un solo turno de trabajo para 6 días a la semana para 24 días al mes, y un total de 288 días al año.

Cuadro 28. Capacidad Instalada

Capacidad de proyecto	No de pares de zapato	Porcentaje
Cap. Diseñada	15.552	100%
Cap. Instalada	12.441	80%

3.1.3.3 Capacidad utilizada y proyectada. Teniendo en cuenta que las economías locales no tienden a ser tan cíclicas, sino más bien estacionarias, el ajuste de las capacidades a usar y proyectar en este trabajo se construyeron principalmente bajo el parámetro de aumento de la densidad demográfica en todo el territorio, lo cual se traduce en el crecimiento del índice de la demanda.

Por tanto, se tiene en cuenta que la empresa no trabajara el 100% de su capacidad en el inicio, por lo que se propone la puesta en marcha con un 75% de su capacidad de producción. Se calculó la capacidad utilizada y proyectada a 5 años partiendo de la capacidad instalada, tal y como se evidencia en las tablas 28 y 29.

Cuadro 29. Capacidad utilizada y proyectada

Año	2.015	2.016	2.017	2.018	2.019	2.020
Padres de familia	3771,75	4.023	4.275	4.526	4.778	5.029
Estudiantes entre 5-17 años	8.484	9.051	9.618	10.183	10.750	11.346
Porcentaje de capacidad utilizada	75%	80%	85%	90%	95%	100%
No de pares de zapato	9.330	9.952	10.574	11.196	11.818	12.441

Se debe tener en cuenta que la capacidad diseñada en este proyecto esta visualizada para una jornada de trabajo diarias de 8 horas, y que en relación a la demanda estimada se realizó el cálculo de crecimiento anual de hogares en el municipio de Sabana de Torres.

Sin embargo, se debe tener en cuenta que ante una eventual expansión del negocio hacia otros municipios aledaños tales como Puerto Wilches, San Alberto y Barrancabermeja, es posible aumentar hasta en dos veces la capacidad diseñada, sin suponer con esto la ampliación de la infraestructura, máquinas y herramientas para este proceso productivo, sino que, sobre la base de la capacidad instalada se optaría por la acomodación de dos o más turnos diarios para el cumplimiento de las expectativas comerciales.

3.2. LOCALIZACIÓN

La ubicación geográfica de la empresa productora de calzado en cuero línea escolar, se ubicara en un lugar estratégico, de fácil acceso a los clientes y con un espacio para la excelente atención a los clientes.

3.2.1. Macro localización. La empresa productora de calzado en cuero línea escolar, estar ubicada en el municipio de Sabana de Torres Santander.

3.2.2. Micro localización. Para este factor es necesario tener en cuenta la factibilidad en lo relacionado a acceso de servicios públicos, población, cercanía al mercado, seguridad de la zona y vías de acceso.

En la siguiente tabla se detallaran los puntos para cada factor, donde la calificación va en una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el mayor. Después se calcula el peso ponderado de cada uno de los factores y por último se obtiene el resultado total, al sumar la ponderación de cada factor.

Cuadro 30. Selección de micro localización para la empresa en estudio.

Factores Importantes	Peso	Barrio centro		Barrio comuneros		Barrio Gaitán	
		Calif.	Pond.	Calif.	Pond.	Calif.	Pond.
Acceso servicios públicos	0,15	5	0,75	4	0,6	5	0,75
Cercanías al mercado	0,15	5	0,75	4	0,6	5	0,75
Seguridad de la zona	0,10	4	0,4	3	0,3	5	0,5
Vías de acceso	0,15	4	0,6	3	0,45	5	0,75
Disponibilidad mano obra	0,20	4	0,8	4	0,8	5	1
Disponibilidad Materia prima	0,25	4	1	4	1	5	1,25
Totales	1		4.3		3.75		5

Se determinó que la mejor ubicación para la empresa es en la carrera 11 # 7-17 del barrio Gaitán, este es un punto estratégico para la producción de calzado, ya que es un sector popular del municipio y ubicado geográficamente en la zona industrial establecido por la alcaldía municipal, las instalaciones son propias, se halla cerca del centro, es de fácil acceso para los clientes y cuenta con instalaciones amplias para el desarrollo de la producción.

3.3. INGENIERÍA DEL PROYECTO

La ingeniería del proyecto se basa principalmente en el desarrollo del proceso, sus especificaciones necesarias del producto.

3.3.1. Ficha técnica del producto – por línea de producto

Cuadro 31. Ficha técnica del producto

Producto principal:	
 <p>3 Puntadas Rojo</p>	 <p>Mafalda negro</p>
 <p>Mocasín Clásico</p>	 <p>Clásico Café Cordón</p>
Especificaciones técnicas: <ul style="list-style-type: none">• Materiales: cuero bovino y suela en poliuretano.• Modelos: casual, con hebilla, con cordón, y mocasín.• Colores: azul, rojo y negro.• Suela poliuretano• Diseños adecuados al pie del estudiante	
Empaque: Empacan en caja de cartón, a full color y logo resaltado.	
Vida útil: Este tipo de calzado está diseñado para tener una vida útil de un año.	

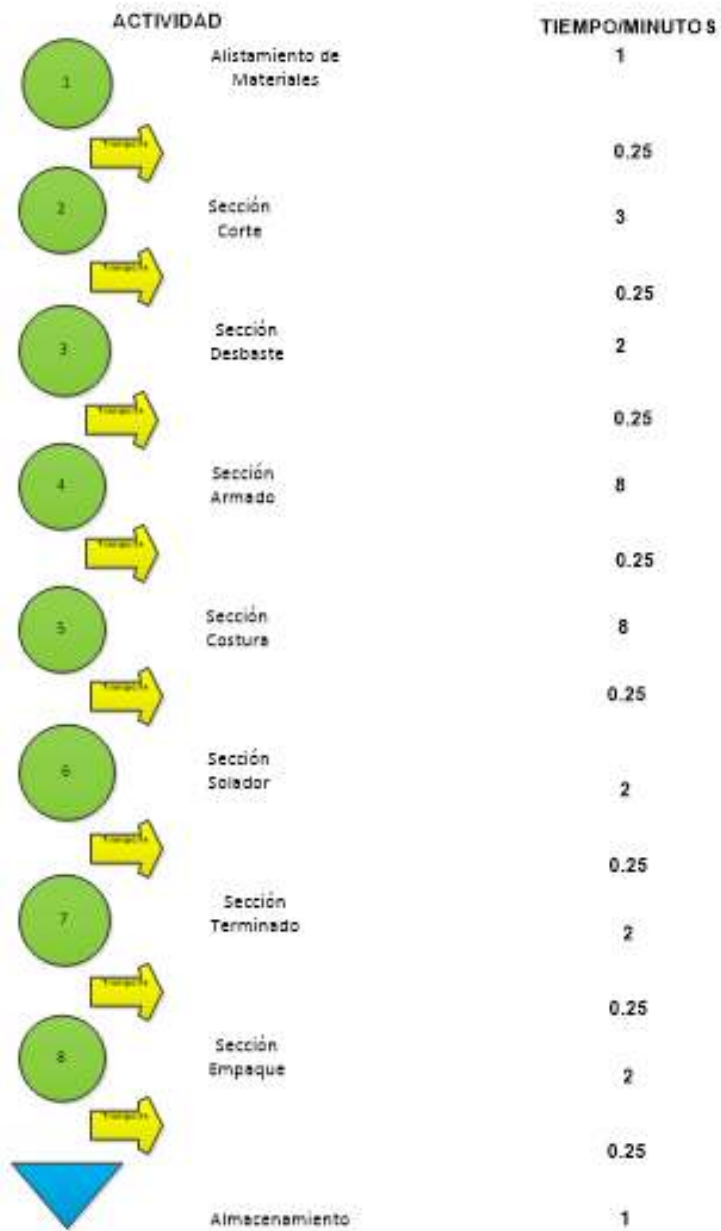
3.3.2. Descripción técnica del proceso. El proceso de elaboración de un par de zapatos en línea escolar se lleva a cabo diferentes operaciones que a continuación se relacionan:

Cuadro 32. Descripción técnica

Actividad	Descripción	Responsable
Alistamiento Materiales	este es el primer paso en el proceso de producción, en él se organiza las materias primas e insumos necesarios para evitar demoras causadas por falta de planeación	Operario
Corte	es cortar el cuero de acuerdo a cada modelo; esta labor es realizada por un operario experto en esta labor que con la ayuda de plantillas pre-elaboradas y una cuchilla afilada, busca minimizar el desperdicio de la materia prima.	Operario
Desbaste	Después de cortadas todas las partes del zapato, se desbasta para rebajar el calibre del cuero, con el propósito de facilitar el doblaje y pegue de cada una de las piezas para continuar ya con la tarea de armar.	Operario
Armado	es aquí donde el producto empieza a tomar forma, se inicia con las partes base del zapato, elaboración e instalación del forro para situar ojales	Operario
Costura	se procede al proceso de costura, su terminación debe ser impecable garantizando la calidad del producto	Operario
Solador	se monta en la horma, se procede a aplicar activador a la suela, aplicar pegante, unir el corte con la suela, separar el zapato de la horma, llevar el zapato a pegadora, pegar	Operario
Terminados	ya finalizado estos procesos se procede a realizar una inspección visual del producto, con fin de eliminar hilos sobrantes e inmediatamente realizar los retoques, empaque del producto y su almacenamiento	Operario

3.3.3. Diagrama de operación, proceso y procedimiento

Figura 15. Diagrama de operación, proceso y procedimiento



3.3.4. Control de calidad.El proceso de control de calidad es de vital importancia para asegurar la calidad del producto que se quiere fabricar, el cual consiste en revisar detalladamente el zapato con el fin de detectar cualquier imperfección del producto, para lo cual es importante tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Revisar tallaje
- Los colores sean del mismo tono
- Sobrantes como hilos o pegante
- Que los terminados sean estéticos
- Que su presentación sea totalmente agradable

Para este proceso es importante establecer el Sistema de Aseguramiento de Calidad que permita controlar los aspectos ligados al desarrollo del producto como proveedores, tecnología, insumos, proceso de producción, y capacitación del personal involucrado en todo el proceso.

- **Calidad en proveedores:** es necesario establecer quiénes van a ser los proveedores, las garantías que ofrecen tanto en materia prima como en los plazos de entrega de las mismas, al igual que los términos y condiciones de negociación
- **Calidad en tecnología:** es de gran importancia la verificación y selección de la maquinaria y herramientas adecuadas como sus garantías, para el óptimo desarrollo del producto.
- **Calidad en materias primas e insumos:** es necesario designar un operario que tenga los suficientes conocimientos en la calidad de los insumos exigidos por la empresa, como establecidos por la ley, como lo es el no uso de materiales que contengan plomo, por ser un producto con un mercado objetivo niños y adolescentes.
- **Calidad en el proceso de producción:** el control en cada una de las etapas del proceso productivo serán esenciales, desde el diseño propuesto por la empresa, seguido por el corte el cual consta de verificar la perfección de los mismos mediante una inspección visual que valide el proceso para que siga su curso, el siguiente proceso a verificar es el pre-armado también se hace a través de una inspección visual, luego se verifica la costura; finalmente se revisa el producto terminado.
- **Calidad en la capacitación del personal:** la capacitación al personal de la empresa busca la estandarización de los procesos, los procedimientos, las responsabilidades y sobre todo el compromiso con la empresa con el fin de garantizar la satisfacción del cliente, al igual que la certificación de calidad ISO9000 para la empresa.

3.3.5. Recursos

3.3.5.1 Recurso humano. Inicialmente y durante los primeros cinco años se contará con seis operarios calificados para esta labor, al igual que un gerente, secretaria y un contador los cuales estarán en los procesos administrativos

Cuadro 33. Recurso humano

Cargo	Cantidad	Area
Gerente	1	Administrativa
Secretaria	1	Administrativa
Contador	1	Administrativa
Cortador	1	Producción
Desbastador	1	Producción
Guarnecedor	1	Producción
Solador y emplantillado	1	Producción

3.3.5.2 Recurso físico. Están establecidos por inmuebles, enseres y equipos necesarios en el desarrollo del proyecto, los cuales son detallados a continuación.

Cuadro 34. Muebles y Enseres

Descripción	Cantidad
Sillas giratorias	3
Sillas ergonómicas	6
Puestos de trabajo	2
Archivadores	2
Puestos de trabajo tipo presidencial	1
Ventiladores turbo silence	6
Botiquín	1
Extintores	1
Mesas de armado	3
Mesa de corte completa	1
Estantes de emplantillar	2
Estantes de almacenaje	15

Cuadro 35. Maquinaria

Descripción	Cantidad
Máquina de poste de 1 aguja con mueble y motor	2
Máquina de poste de 2 agujas con mueble y motor	1
Cilindradora manual con base	1
Troqueladora hidráulica 20 ton	1
Pegadora automática	1
Compresor de 150 LBS	1
Cabina de látex	1
Horno reactivador doble bombillos de cuarzo	1
Desbastadora de pieles	1
Repujador manual	1
Plantilleros	3
Burros de soldadura	4

Cuadro 36. Equipos de oficina

Descripción	Cantidad
Equipos de computo	3
Línea celular	2
Impresora multifuncional	1
Caja registradora	1
Datafono lector tarjetas	1

Cuadro 37. Herramientas de Producción

Descripción	Cantidad
Tijeras marca Sima eco	4
Reglas de trazo	4
Martillo	4

3.3.5.3 Recurso de insumos

Cuadro 38. Insumos

Insumos por par de zapatos	Unidad medida
Pegante	Galones
Ojalete	Unidad
Hebilla/Cordón	Par
Suela TR poliuretano	Par
Hilo/Nilón	Metros
Cuero	Dm
Forro Cerdo	Dm
Tinta	MI
Odena	Par
Maquila	Unidades
Varsol	Galones
Cajas para empaqueo del producto	Unidades
Bolsas	Unidad

3.3.6. Análisis de Proveedores. La ciudad de Bucaramanga ofrece una buena cantidad de proveedores. Se han seleccionado los siguientes teniendo en cuenta su experiencia, buen servicio y calidad de los productos que ofrecen.

- **HEBILLAS Y HERRAJES M.G:** Empresa Colombiana dedicada a la comercialización de accesorios metálicos y plásticos para: calzado, confección, corsetería, marroquinería, bisutería y publicitarios, con más de 15 años de experiencia en el mercado, con ubicación en la Carrera 14 # 31 23 Bucaramanga-Colombia, teléfono 6334302. Esta empresa es considerada la mejor opción como proveedor para la empresa en estudio, por su precio y calidad.

Cuadro 39. Elemento a proveer

Elemento a proveer	Hebillas y herrajes
--------------------	---------------------

- **PELETERIA Jairo A. Zapata:** Empresa líder con reconocimiento en la comercialización de insumos para calzado a nivel nacional con más de 10 años el comercio, ubicada en la Carrera 14 # 31-05/05 Bucaramanga-Colombia. Teléfonos: 6333666-6429184

Cuadro 40. Elemento a proveer

Elemento a proveer	Cordones, hilos, cajas de empaque, marquillas
--------------------	---

- **LA CASA DEL CUERO S.A:** El establecimiento La Casa Del Cuero S.A. cuenta con más de 35 años en el mercado de la marroquinería, líder en la comercialización de cueros y cuerinas con ubicación en la ubicación en la Carrera 14 # 31-32 Bucaramanga-Colombia, con reconocimiento a nivel nacional como internacional en suelas, contactos al teléfono: 6333123-6523495.

Cuadro 41. Elemento a proveer

Elemento a proveer	Cuero, cuerinas y plantillas
--------------------	------------------------------

- **EUROSUELAS:** Empresa especializada en la elaboración de suelas de poliuretano fabricadas con materias primas de la más alta calidad, con ubicación en la Calle 31 # 13-50 Bucaramanga-Colombia, contacto teléfono: 6308190-6429645, esta empresa es factible como segunda opción como proveedor para la empresa estudio.

Cuadro 42. Elemento a proveer

Elemento a proveer	Suelas en poliuretano
--------------------	-----------------------

- **SERVI PAO (Troqueles):** Empresa dedicada al diseño y fabricación de todo lo relacionado con troqueles, su variedad la hace la Troqueladora mas importante en el mercado de Santander, con ubicación en calle 31 # 13-49 Bucaramanga y contacto al teléfono: 6421565. Esta empresa Troqueladora es de gran ayuda como proveedora para la empresa en estudio.

Cuadro 43. Elemento a proveer

Elemento a proveer	Troqueles, pinturas y pegante
--------------------	-------------------------------

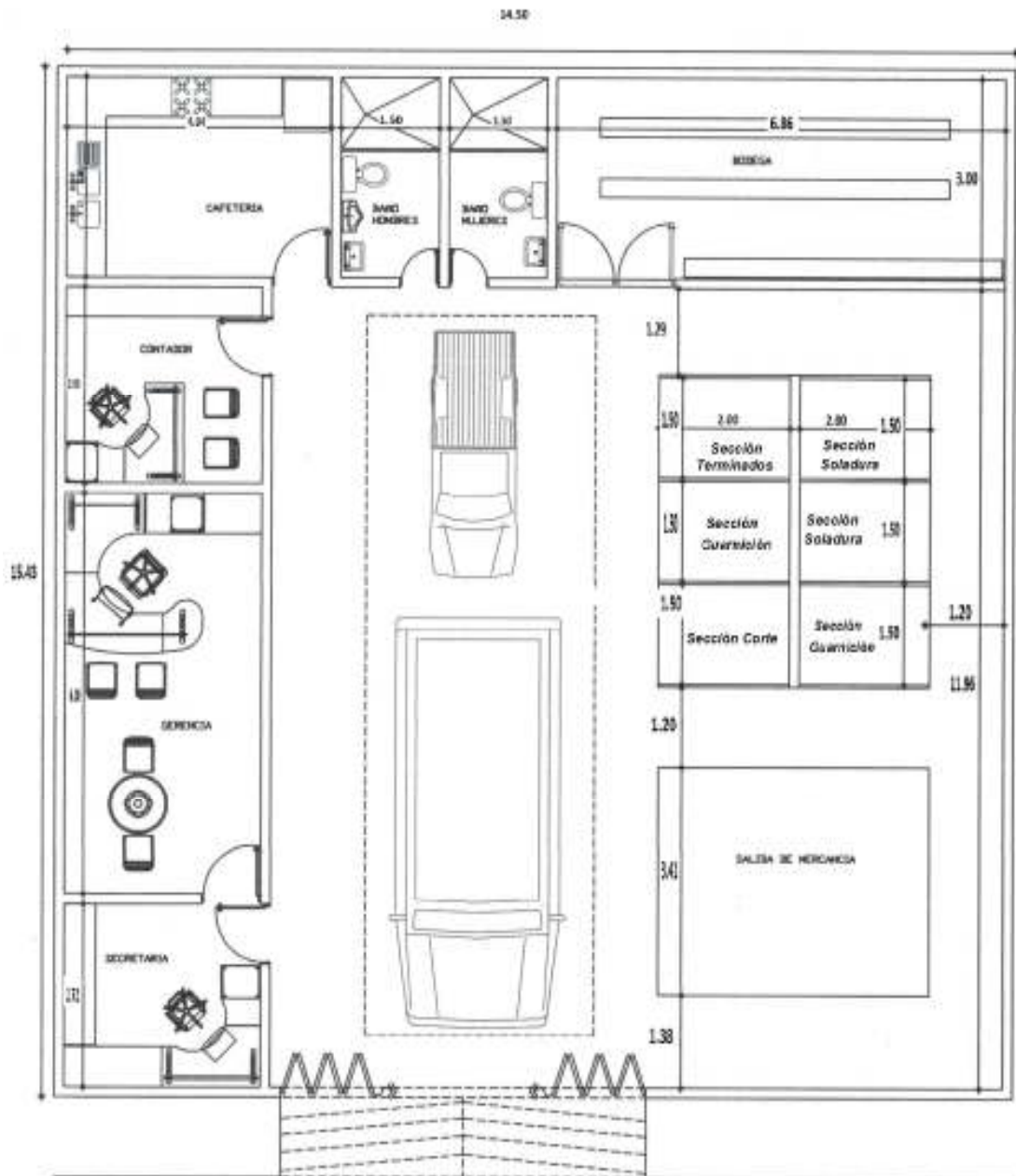
- **Zea Maquinas & Servicios:** Empresa comercializadora de maquinaria y equipos para la fabricación y reparación de calzado, marroquinería y confección - Pegadora de Bolsa neumática de accionamiento mecánico y automático, con ubicación en la calle 30 # 13-35 Bucaramanga, contactos al teléfono: 6704130-6336613.

Cuadro 44. Elemento a proveer

Elemento a proveer	Muebles y maquinaria
--------------------	----------------------

3.3.7. Distribución de planta

Figura 16. Distribución de planta



El desarrollo de la infraestructura de la planta se realizará en un área superficial de 223,7 m², los cuales se distribuirán así: Área administrativa, área comercial (punto de venta-salida de mercancía), y área de producción con sus respectivas secciones. En el caso del área administrativa se destinarán 62,32 m² divididos en 3 oficinas que incluye un espacio para cafetería, además de dos baños con un área de 4,5 m² adicionales cada uno.

Para la sección de producción y bodegaje de 51,45 m², junto a un espacio destinado para el despacho de mercancía de 75,48 m², además del local para punto de venta directo de 29,95 m².

4. ESTUDIO ADMINISTRATIVO

4.1. FORMA DE CONSTITUCIÓN

La empresa Calzado Jazdy, se constituirá bajo la figura jurídica de Sociedad por Acciones Simplificada (SAS), de acuerdo a la ley 1429 de 2010, figura jurídica que se utiliza para la realización de cualquier actividad empresarial, donde se constituye por una o varias personas, naturales o jurídicas, cuyos accionistas limitan su responsabilidad hasta el monto de sus aportes, que además, se traduce en que la empresa asume sus responsabilidades independientemente de sus dueños y permite proteger el patrimonio de los accionistas.

La Sociedad por Acciones Simplificada (SAS) permite determinadas ventajas y beneficios para el emprendedor de este proyecto, a saber:

- Se pueden fijar las reglas que van a regir el funcionamiento de la sociedad de acuerdo con sus intereses.
- Permite contar con unos estatutos flexibles que pueden ser adaptados a las condiciones y requerimientos especiales del autor del proyecto.
- Se crea por documento privado, lo cual es más fácil y económico, ahorrando al autor del proyecto tiempo y dinero.
- El mismo razonamiento se aplica para la reforma de estatutos durante el desarrollo de la actividad económica por parte del plan de negocio, esto permite que el proceso de constitución y reforma del plan de negocio sea más fácil y eficiente.
- Con la S.A.S. existe libertad para crear diversas clases y series de acciones, incluidas las siguientes: acciones ordinarias; acciones con preferencial y dividendo; acciones con voto múltiple; acciones privilegiadas; acciones con dividendo fijo; acciones de pago.
- La empresa como tal tiene más posibilidades de acceder a crédito a través de su principal accionista o en su defecto, de los socios.
- Aunque las acciones de las S.A.S. no pueden inscribirse en el Registro Nacional de Valores, la negociación de las mismas se realiza de forma directa de acuerdo con las normas señaladas en los estatutos y, en silencio de estas, con las previsiones legales sobre sociedades anónimas.
- En la S.A.S. el término de duración puede ser indeterminado, se reducen costos, al no tener que hacer reformas estatutarias cada vez que el término de duración societaria esté próximo a caducar.
- Con la S.A.S. se pueda realizar cualquier actividad lícita de naturaleza civil o mercantil.
- La S.A.S. da a su accionista la posibilidad de diferir el pago del capital hasta por un plazo máximo de dos años, sin que se exija el aporte de ningún

monto específico de capital mínimo inicial. Adicionalmente, la sociedad puede libremente establecer las condiciones y proporciones en que se realice el pago del capital.

- La S.A.S. es más fácil de gobernar, en la medida que se permiten los acuerdos de accionistas sobre la compra o venta de acciones, la preferencia para adquirir las acciones, las restricciones para transferirlas, el ejercicio del derecho de voto, la persona que habrá de representar las acciones en la asamblea y cualquier otro asunto lícito.
- La S.A.S. sólo estará obligada a tener revisor fiscal cuando los activos brutos al 31 de diciembre del año inmediatamente anterior sean o excedan al equivalente a cinco mil salarios mínimos y/o sus ingresos brutos durante el año inmediatamente anterior sean o excedan al equivalente a tres mil salarios mínimos o cuando otras leyes especiales así lo exijan (Decreto 2020 de 2.009). Esta situación reduce los costos de operación de la S.A.S. comparativamente con otras sociedades obligadas a tenerlo.³⁶

Pasos para constituir la figura jurídica S.A.S.

Paso No.1. Redactar el contrato o acto unilateral constitutivo de la S.A.S. Este documento privado debe contener, al menos, la siguiente información de la sociedad:

- Nombre documento de identidad y domicilio de los accionistas.
- Razón social o denominación de la sociedad, seguida de las palabras “sociedad por acciones simplificada”, o de las letras S.A.S.
- El domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan en el mismo acto de constitución.
- El capital autorizado, suscrito y pagado. Para este caso está representado en recursos propios (ahorros del propietario y accionista) y a través de un préstamo con una entidad crediticia que ofrezca un tipo de interés cómodo y favorable.
- La clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital y la forma y términos en que estas deberán pagarse
- La forma de administración y el nombre, documento de identidad y facultades de sus administradores.
- En todo caso, deberá designarse al menos un representante legal.

³⁶CAE. Centro de Atención Empresarial. Sociedad por Acciones Simplificadas. S.A.S. [en línea]. [Fecha de consulta: 16 mayo 2015]. Disponible en Internet: <<http://www.sintramites.com/sintramites/General/ComoSerEmpresario.html>>

Paso No.2. Las personas que suscriben el documento de constitución deberán autenticar sus firmas antes que este sea inscrito en el registro mercantil. Esta autenticación podrá hacerse directamente o a través de apoderado, en la Cámara de Comercio del lugar en que la sociedad establezca su domicilio principal.

Paso.No.3. El documento privado debe ser inscrito en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio del lugar en que la sociedad establezca su domicilio principal. Adicionalmente, ante la Cámara de Comercio se diligencian los formularios del Registro Único Empresarial (RUE), el Formulario de inscripción en el RUT ante la administración de impuestos nacionales, DANE y se lleva a cabo el pago de lo correspondiente a matrícula mercantil, impuesto de registro y derechos de inscripción.

4.2. CULTURA ORGANIZACIONAL

El presente proyecto aborda el desarrollo del concepto de cultura organizacional, una de las dimensiones de análisis más importantes en las organizaciones en aras de la construcción de un grupo de valores, tradiciones, políticas, supuestos, comportamientos y creencias esenciales que se manifiesta en los símbolos, los mitos, el lenguaje y los comportamientos y constituye un marco de referencia compartido para todo lo que se hace y se piensa en una organización.

Por ser un marco de referencia, no atiende cuestiones puntuales, sino que establece las prioridades y preferencias acerca de lo que es esperable por parte de los individuos que la conforman, a la vez, que es un componente activo y movilizador, puede estar o no formalizado y es un sistema que se encuentra en interacción con un sistema más amplio del cual forma parte (la sociedad), donde además hay que considerar tanto aquellos aspectos intangibles, tales como el conocimiento o los mismos valores, como aquellos aspectos tangibles propios del sistema.

4.2.1. Visión. Calzado Jazdy S.A.S, será reconocida como empresa líder regional del sector calzado en su especialidad en línea escolar, que además estará certificada en el sistema integrado de gestión HSEQ, fundamentada en el uso de tecnología de punta, de excelentes insumos y materiales y de responsabilidad social y ambiental que le permiten competir con calidad en el mercado del calzado.

4.2.1. Misión. Calzado Jazdy SAS, es una empresa dedicada a la producción de calzado en línea escolar para niños y niñas, el cual está elaborado con materiales seleccionados y fabricado bajo procesos tecnificados y estandarizados, con un enfoque de diseño para la moda juvenil que conserva la elegancia y confort para el pie del cliente, con el que se busca cubrir la demanda del municipio de Sabana de Torres (Santander).

4.2.2. Objetivos. Los objetivos de la empresa Calzado Jazdy SAS son los siguientes:

- Fabricar calzado de calidad que le permita llegar a sus clientes con un producto acorde a las necesidades de precio, usabilidad y diseño que exige el 85% del mercado objetivo.
- Contribuir al crecimiento de la economía de la región mediante la formalización empresarial, la generación de empleos directos y la contribución al valor agregado sectorial.
- Generar, mantener y conservar en toda la organización una cultura de servicio al cliente interno y externo con altos estándares de calidad e indicadores de satisfacción sobresalientes superiores al 80%.
- Obtener un crecimiento anual que represente una rentabilidad sostenida en el tiempo, evidenciado en su VAN, TIR y estados financieros, que permita a la Empresa competir y reinvertir en tecnología

Para conseguir estos objetivos la empresa fundamenta su actividad de acuerdo con los siguientes principios y valores:

- Legalidad. Los materiales y elementos que se requieran para la elaboración de los productos se adquirirán debidamente bajo todos los requerimientos de ley con el fin de evitar el contrabando y lo ilegal.
- Calidad. Todas las referencias de calzado que se produzcan y ofrezcan en la empresa serán bajo procedimientos adecuados a los requerimientos del cliente, con el propósito de satisfacer su necesidad y expectativa.
- Educación y cultura. Las personas y empleados de la empresa, por su contacto directo con el cliente, se dirigirán y abordarán al cliente de manera muy respetuosa para sugerirle o escucharlo con atención, brindando siempre la atención que se merece.
- Servicio. Todas las actividades de la empresa estarán orientadas por los principios de apoyo y servicio a quien lo necesite, de una manera ágil y eficiente, dentro y fuera de la empresa.
- Ética. La empresa actuará con independencia y bajo criterios de rigor, respeto, honestidad, equidad y pluralismo. La información que faciliten y dispongan los clientes para su manejo será manipulada y estudiada con absoluta reserva.
- Rentabilidad. La empresa siempre buscará conseguir los resultados económicos que permitan la reinversión permanente y la autonomía empresarial, aspectos claves para un futuro prometedor.

4.2.3. Políticas. Brindar un excelente producto de calidad total, basándolo siempre en el mejoramiento continuo de procesos.

- Todo el personal que labore con la empresa debe tener un alto sentido de formación humana.
- Desarrollar con alto profesionalismo la producción, buscando que los clientes siempre estén a gusto con lo que compran.

- Realizar el adecuado mantenimiento de maquinarias y equipos buscando una óptima calidad de producción.
- La información suministrada por los clientes será manejada de forma confidencial con criterio profesional y con absoluto respeto por la persona.

Las políticas se definen a nivel de personal, compras y ventas, así:

Política de Personal. El personal que trabaje con la empresa o para la empresa, debe ser preparado académicamente y tener experiencia en su área de desempeño.

- El contador será contratado por servicios, es decir no hará parte de la nómina de la empresa.

El reclutamiento de personal se hará por intermedio de:

- Avisos publicados en el diario de mayor circulación local, y en empresas que se denominan como bolsas de empleo.
- Se solicitarán hojas de vida para las diferentes actividades.

Para la selección de personal se procederá de la siguiente manera:

- Se revisarán las hojas de vida presentadas de las cuales se hará una preselección.
- A las hojas de vida seleccionadas se les llamará para realizar entrevista.
- En la entrevista se seleccionará el personal requerido.
- Después de seleccionar el personal y de avisar a los interesados se les llamará y se les darán las instrucciones necesarias respecto de la forma de contratación.
- Se realizarán contratos a término fijo por prestación de servicios para 3 meses inicialmente y después para un año.
- El salario se establecerá de acuerdo a lo establecido en el código sustantivo de trabajo que represente lo de la ley, y según el SMLV año 2016.
- Si se llega a requerir dotación está se hará tres veces al año como lo estipula la ley.

Política de Compras. De todos los aspectos relacionados con las compras necesarias para el buen funcionamiento de la empresa, en el momento en que empiece su funcionamiento, estará encargado el Gerente.

El Gerente seleccionará después de analizar cada portafolio de proveedores, cual es el más conveniente en caso de que se requiera comprar algún insumo o equipo, después de la puesta en marcha de la empresa. La forma de pago se

hará como estipule la empresa proveedora, sin embargo se intentará manejar el crédito a 30 y 60 días.

Después de este proceso se elaborará la orden de pedido y la salida de caja, seguidamente se procederá a hacer el pedido.

Los insumos requeridos por la empresa se irán comprando a medida que se necesiten.

Política de Ventas. La calidad y el precio serán la manera de competir frente a la creciente competencia de fabricantes de calzado.

- La ubicación geográfica del punto de fábrica deberá ser el Barrio Gaitán, en concordancia con los resultados arrojados por la Investigación de Mercados.
- El precio estará determinado por un justo margen de utilidad.
- Las excelentes relaciones humanas y la experiencia mediante la práctica de buenos modales y buen trato a sus semejantes, hacen de quien ofrece el producto una persona de éxito.
- Para ganar un cliente, se requiere atenderlo en horas fuera de horario, dado que para él, cualquier detalle es importante y se debe corresponder en igual forma.

Políticas del producto. El calzado Jazdy responde a la existencia de una necesidad, por parte de las consumidoras finales, por lo anterior, debe elaborarse con los materiales previamente ofrecidos al cliente mayorista, guardando la mayor distinción como producto de "excelencia" en su elaboración y tiempo estimado de duración.

La garantía se da hasta 30 días por imperfectos de fabricación y dependiendo del daño si es por uso normal. El empleo de materiales sintéticos se realizará utilizando los de mejor calidad y presentación, existentes en el mercado de las peleterías.

Para hacerse efectiva una devolución, el cliente cuenta con quince días hábiles a partir de la recepción del calzado en la ciudad de destino, para manifestar su inconformismo o novedad en la presentación del pedido. Cuando se trate de nuevas colecciones ofrecidas durante el desarrollo de eventos feriales, estas muestras deberán permanecer al alcance de los vendedores para que aclaren dudas al momento de montar el calzado. Durante la etapa de introducción de un nuevo producto, se espera la estrecha comunicación entre la Gerencia y el departamento de ventas encargado de su comercialización.

Políticas de distribución. Calzado Jazdy recurre a la Mercadotecnia “Indiferenciada” para todos sus productos, dado que sus canales de distribución, que son comunes a los practicados por el gremio de Industriales de calzado en el ámbito de Bucaramanga. A cada comprador se le respetará la exclusividad elegida al momento de escoger una referencia de calzado determinada.

Políticas de precios. La política de precios en Calzado Jazdy será establecida mediante la “Fijación de precios con base en el costo y utilidad” que aplica, tomando el costo de producción de un par de calzado más la utilidad. En general el promedio de utilidad es muy variable, gracias a la gran competencia del sector.

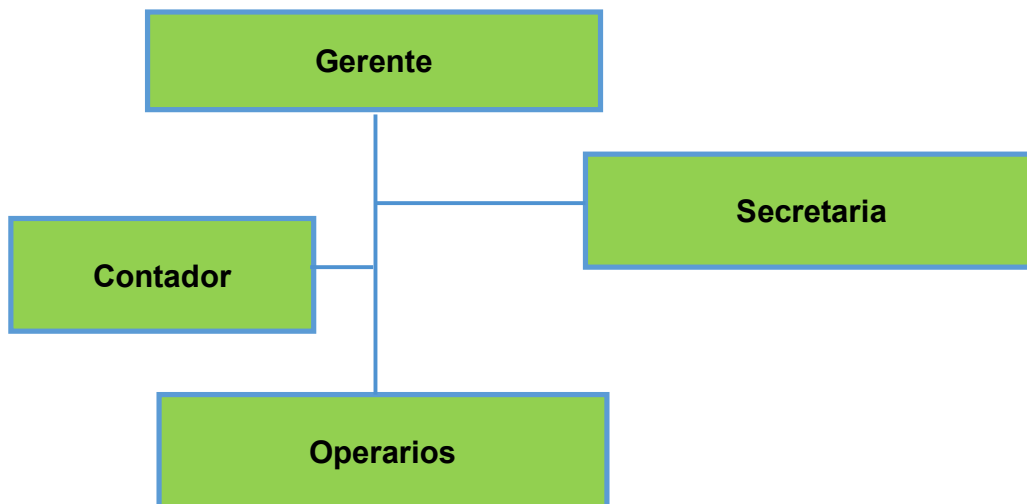
4.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional, es el marco en el que se desenvuelve la organización, de acuerdo con el cual las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas, para el logro de objetivos. Desde un punto de vista más amplio, comprende tanto la estructura formal (que incluye todo lo que está previsto en la organización), como la estructura informal (que surge de la interacción entre los miembros de la organización y con el medio externo a ella) dando lugar a la estructura real de la organización.

La estructura es el patrón establecido de relaciones entre los componentes o partes de la organización, dentro de un sistema social que no es visible de la misma manera que en un sistema biológico o mecánico. No puede ser vista pero se infiere de las operaciones reales y el comportamiento de la organización.

4.3.1. Organigrama

Figura 17. Organigrama de la empresa³⁷



4.3.2. Descripción y perfil de cargos

Cuadro 45. Perfil del cargo gerente

GERENTE	
Supervisa a: Contador, Secretaria y Operarios	Departamento: Administrativo
	Jefe Inmediato: N.A
	Nº Cargos Iguales: Uno (1)
PERFIL: Administrador de Empresas, Economista, o Profesional de Gestión Empresarial con conocimientos en el sector.	

³⁷ No se considera necesario la contratación de otros empleados, teniendo en cuenta que es una empresa en nacimiento, por lo que el gerente será la única persona a cargo de la toma de decisiones y supervisión del personal.

FUNCIÓN PRINCIPAL:

Formular estrategias, políticas y procedimientos para el correcto desarrollo de las actividades administrativas y comerciales de la empresa.

FUNCIONES GENERALES:

- Representar legalmente a la empresa en todas sus actuaciones.
- Desarrollar los procesos de planeación, dirigir y controlar las actividades administrativas, técnicas, comerciales y operativas de la Empresa.
- Encargarse de los procesos de reclutamiento, selección, inducción, capacitación y evaluación del personal.
- Supervisar el área de producción
- Tomar pedidos de los clientes.
- Brindar una atención especial a cada cliente.
- Trazar un plan de ventas.
- Llevar en orden el registro diario de ventas (Reporte de ventas).
- Recaudar los dineros provenientes de las ventas de manera eficaz.
- Identificar los gustos y preferencias de los clientes y comunicarlos a quien corresponda.
- Plantear los objetivos generales de la empresa en las metas y políticas en materia de servicios, mercados, finanzas y ventas.
- Hacer un seguimiento a cada una de las actividades desarrolladas por los diferentes cargos y dependencias de la empresa.
- Desarrollar la labor pertinente a presupuestos, evaluación financiera y análisis de resultados

Cuadro 46. Perfil para el cargo de contador

CONTADOR	
Supervisa a: Secretaria General y Contable	Departamento: Contabilidad
	Jefe Inmediato: Gerente
	Nº Cargos Iguales: Uno(1)
PERFIL: Contador Público, con experiencia mínima de dos (2) años en empresas como Contador.	
FUNCIÓN PRINCIPAL: Plasmar la planificación, organización y coordinación de todas las actividades relacionadas con el área contable con el objetivo de lograr las consolidaciones y estados financieros de la organización.	
FUNCIONES GENERALES: <ul style="list-style-type: none">• Llevar a cabo las labores de supervisión, coordinación y control de todas las labores de registro, producción y suministro de información contable en la empresa.• Asesorar a la Secretaria en forma permanente, para el desarrollo de la función de Auxiliar Contable de este cargo• Llevar a cabo la labor de elaboración de los estados financieros de la empresa y la respectiva revisión de libros mayores y auxiliares.• Presentar informes trimestrales sobre el estado contable y financiero de la empresa a la Gerencia.• Presentar un informe ejecutivo anual sobre la estructura financiera a Gerencia y Junta de Socios.• Velar porque la empresa cumpla con los requisitos exigidos por la Ley, la Cámara de Comercio y la DIAN en materia de contabilidad y tributaria.• Las demás que sean de su competencia, de acuerdo con las características del cargo.	

Cuadro 47. Perfil para el cargo de secretaria

SECRETARIA GENERAL YCONTABLE	
Supervisa a: Ninguno.	Departamento: Administrativo
	Jefe Inmediato: Gerente
	Nº Cargos Iguales: Uno(1)
PERFIL: Secretaria CAP del SENA, con conocimientos de Auxiliar Contable y experiencia de dos (2) años en el cargo.	
FUNCIÓN PRINCIPAL: Participar y apoyar en las actividades administrativas, técnicas, operativas, mercantiles y económicas de la Empresa.	
FUNCIONES GENERALES: <ul style="list-style-type: none">• Realizar las labores de atención, recepción, y servicio al cliente.• Realizar el registro contable de la empresa con sus respectivos sustentos, la elaboración de asientos y el cumplimiento y llenado de los libros auxiliares y mayores.• Presentar en forma oportuna al Contador de la empresa la información que ésta requiera y los documentos necesarios para el ejercicio de su labor.• Realizar las labores de digitación, envío y recepción de correspondencia y registro de documentos.• Atender las visitas a la empresa en forma oportuna y adecuada.• Encargarse de las labores de apoyo a Gerencia cuando éstas sean requeridas.• Las demás que sean de su competencia, de acuerdo con las características del cargo.	

Cuadro 48. Perfil para el cargo de operario

OPERARIO (Cortador, Empacador, Emplantillador, Armador, Costurero)	
Supervisa a: Ninguno.	Departamento: SERVICIOS
	Jefe Inmediato: GERENTE
	Nº Cargos Iguales: Cuatro (4)
PERFIL: Educación: Cuarto de Bachillerato y dos (2) años de experiencia en	
FUNCIÓN PRINCIPAL: Realizar el proceso productivo de la empresa de manera óptima.	
FUNCIONES GENERALES:	
<ul style="list-style-type: none"> • Alistar materias primas, insumos, y herramientas necesarias para el desarrollo del producto. • Realizar los procesos de corte, ensamble, costura, terminado, empaque y almacenamiento de manera óptima. • Disminuir el desperdicio de materias primas e insumos. • Seguir las indicaciones que garanticen la calidad del producto. • Participar activamente en los procesos de mejoramiento. • Acomodar las materias primas e insumos en el lugar indicado. • Velar por el aseo, orden y limpieza de su sitio de trabajo. • Las demás que sean de su competencia, de acuerdo con las características del cargo. 	

4.3.3. Asignación salarial. La empresa en estudio plantea la contratación por destajo para el personal operativo, basados en lo preceptuado en los artículos 45 y 132 del CST. Para los cargos de secretaria y gerente, se realizará una contratación por prestación de servicios, de acuerdo a lo estipulado en los artículos 1495, 1592, y 1613 del Código Civil Colombiano. De otra parte, para el cargo del contador público, se realizará el pago por honorarios causados. Ahora conforme la Ley 1607 de 2012, quedan exonerados excepcionalmente de aportes a salud, ICBF y SENA: Las personas naturales empleadoras que tengan dos o más empleados. El pago de caja de compensación, riesgos laborales, pensiones y cesantías, se realizarán de acuerdo al tipo de contratación propuesto conforme a la Ley que rija al momento de su contratación.

Cuadro 49. Estructura salarial

Cargo	Número de Personas	Salario base mensual	Tipo de contrato
Gerente	1	1.500.000	Fijo
Secretaria	1	689.455	Fijo
Contador	1	200.000	Prestación de
operarios	4	689.455	Destajo

5. ESTUDIO FINANCIERO

5.1. INVERSIONES

Las inversiones necesarias para el desarrollo de actividades operacionales de la empresa Calzado Jazdy S.A.S, están comprendidas por un conjunto de erogaciones que se detallan a continuación basados en los diferentes estudios: estudio de mercado, estudio técnico y estudio administrativo.

5.1.1. Inversión fija. Se conoce como inversión fija a la asignación de recursos financieros que tienen por objeto obras físicas o servicios básicos del proyecto, y cuyo monto por su naturaleza no tiene necesidad de ser transado en forma continua durante el horizonte de planeamiento, solo en el momento de su adquisición o transferencia a terceros. Es fija precisamente porque es imposible desprenderse de ella sin perjudicar la actividad productiva.

La inversión fija son los activos fijos que requiere la empresa para su funcionamiento, como terrenos, adecuaciones, herramientas y equipos de instalación, equipos de oficina, muebles y enseres para poder funcionar.

5.1.1.1 Terreno. No se invertirá en la compra de terrenos, dado que para iniciar la empresa se contará con terreno propio ubicado en el municipio de Sabana de Torres, el cual será acondicionado para las actividades productivas y comerciales del presente proyecto.

5.1.1.2 Construcción. Se estima una adecuación del terreno para la operación administrativa y comercial de \$15.000.000, en las que se contempla divisiones, pintura, zona de producción, bodegaje, punto de venta, entre otros.

5.1.1.3 Maquinaria y equipo. Están conformados por la maquinaria y equipos necesarios para el desarrollo de las labores operativas, así:

Cuadro 50. Maquinaria y equipo.

Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Mesa de corte completa	1	399.000	399.000
Máquina poste de 1 aguja, mueble y motor	2	1.350.000	2.700.000
Máquina poste de 2 agujas, mueble y motor	1	1.550.000	1.550.000
Mesas de armado	3	175.000	525.000
Cilindradora manual con base	1	510.000	510.000
Troqueladora hidráulica 20 ton	1	17.594.000	16.594.000
Pegadora automática	1	1.800.000	1.800.000
Compresor de 150 LBS	1	1.210.000	1.210.000
Cabina de látex	1	4.150.000	4.150.000
Horno reactivador doble bombillos	1	1.826.000	1.826.000
Desbastadora de pieles	1	1.880.000	1.880.000
Repujadora manual	1	930.000	930.000
Estantes de emplantillar	2	415.000	830.000
Plantilleros	3	45.000	135.000
Burros de soldadura	4	137.000	548.000
Estantes de almacenaje	15	70.000	1.050.000
Total		33.041.000	37.637.000

5.1.1.4 Muebles y enseres. Los cuales están conformados por los puestos de trabajo acondicionados para el perfecto desarrollo de las actividades a desenvolver.

Cuadro 51. Muebles y enseres

Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Sillas Giratorias	3	169.000	507.000
Sillas Ergonómicas	6	80.000	480.000
Puestos de trabajo tipo ejecutivo	2	1.000.000	2.000.000
Archivador	2	750.000	1.500.000
Puesto de trabajo tipo presidencial	1	2.233.000	2.233.000
Ventiladores turbo silence	6	130.000	780.000
Total		4.362.000	7.500.000

5.1.1.5 Equipo de oficina.

Cuadro 52. Equipo de oficina

Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Computador de escritorio	3	1.000.000	3.000.000
Impresora Multifuncional	1	510.000	510.000
Teléfonos	2	90.000	180.000
caja registradora	1	950.000	950.000
Datafono lector tarjetas	1	1.860.000	1.860.000
Total		4.410.000	6.500.000

5.1.1.6 Herramientas. Las herramientas necesarias en el proceso de elaboración de calzado escolar, se discriminan a continuación.

Cuadro 53. Herramientas para la producción

Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Tijeras marca Sima eco	4	7.000	28.000
Reglas de trazo	4	3.000	12.000
Martillo	4	9.000	36.000

5.1.1.7 Total de inversión fija. A continuación se detallan cada una de los elementos que conforman la inversión fija necesaria para el funcionamiento de la empresa.

Cuadro 54. Total inversión fija

Descripción	Total
Maquinaria y Equipo	37.637.000
Muebles y Enseres	7.500.000
Equipos de Oficina	6.500.000
Herramientas para la Producción	76.000
Total	51.713.000

5.1.2. Inversión diferida. Está determinada por su inmaterialidad y son derechos adquiridos y servicios necesarios para el estudio e implementación de la empresa, los cuales se detallan a continuación.

Cuadro 55. Inversión diferida

Descripción	Total
Estudios de Factibilidad	1.500.000
Gastos de Constitución de la Empresa	1.800.000
Adecuaciones	15.000.000
Publicidad de Lanzamiento	380.000
Total	18.680.000

5.1.3. Inversión de capital de trabajo. Es considerado como aquellos recursos que requiere la empresa para poder operar, el capital de trabajo resulta útil para establecer equilibrio patrimonial de la empresa. Se trata de una herramienta fundamental a la hora de realizar un análisis interno de la firma, ya que evidencia un vínculo muy estrecho con las operaciones diarias que se concretan en ella.

5.1.3.1 Costos de producción. Los costos de producción se determina midiendo los parámetros: materias primas, insumos, mano de obra directa y costos indirectos de producción.

5.1.3.1.1 Materias Primas. Están determinados por el estimado para prestar el normal desarrollo de la producción de calzado escolar en la empresa calzado Jazdy S.A.S, los cuales son detallados a continuación, para el primer año de producción.

Cuadro 56. Materias primas

Materiales	Unidades a producir anual	Costo por Unidad	Costo total M.P año 1
Cuero	9.330	2.100	19.593.000
Odena	9.330	300	2.799.000
Suelas	9.330	2.300	21.459.000
		Total	43.851.000

Cuadro 57. Insumos

Insumo	Unidades de zapatos	Precio por unidad	Precio total
Pegante	9.330	\$200	\$1.866.000
Ojalete	9.330	\$10	\$93.300
Hilo	9.330	\$80	\$746.400
Hiladillo	9.330	\$40	\$373.200
Hebillas	9.330	\$200	\$1.866.000
Forro	9.330	\$1.200	\$11.196.000
Varsol	9.330	\$50	\$466.500
Tinta	9.330	\$150	\$1.399.500
Maquila	9.330	\$20	\$186.600
Total		\$1.950	\$18.193.500

5.1.3.1.2 Mano obra directa. Está conformada por los operarios, que intervienen directamente en el proceso, y los cuales están contratados mediante contratación por destajo, es de aclarar que la empresa proyecta sus costos de mano obra por los tiempos de producción estimados. Con un salario mensual no inferior a \$689.455y sus respectivas cargas prestacionales.³⁸.

Cuadro 58. Salarios Mano de obra directa

Concepto	Total
Numero Operarios	4
Salario mes	2.757.820
Subsidio de transporte	310.800
Prima 9,27%	255.650
Vacaciones 4,17%	115.001
Cesantías 9,27%	255.650
Intereses cesantías 1%	27.578
Caja de Compensación Familiar 4%	110.313
Salud	0
Pensión 12%	330.938
Riesgos Profesionales 1.044%	28.792
Dotación 5%	137.891
Total mes	4.330.433
Total año	25.982.598

³⁸ Consultas Laborales. Salarios. [en línea]. [Fecha de consulta: 04 octubre 2015]. Disponible enInternet:<http://consultas-laborales.com.co/index.php?option=com_content&view=article&id=405:salarios-y-prestaciones-sociales-ano-2015&catid=1:laboral&Itemid=86>

5.1.3.1.3 Costos indirectos fabricación. Son los costos en que se incurren en la producción, diferentes a los causados por la nómina, como: servicios públicos, seguros, mantenimiento y reparación de máquinas, depreciaciones e imprevistos

Cuadro 59. Materiales indirectos

Material	Unidad de Medida	Cantidad Anual	Valor Unitario	Valor Total
Bolsas	Unid	9.330	20	186.600
Cajas de cartón	Unid	9.330	20	1.866.000
Total				2.052.600

Depreciación. La depreciación o amortizaciones son la pérdida del valor que sufren los equipos y las instalaciones durables por consecuencia del paso del tiempo, esto es su vida útil por tal motivo el empresario debe considerarlo en sus costos, pronosticando que al término de su vida útil estos equipos se deben reponer por lo que se debe hacer un ahorro para ese momento. Para nuestro caso la tabla sería la siguiente:

Cuadro 60. Depreciación activos operativos

Muebles y Equipos	Valor	Vida Útil	Depresión Mensual	Depresión Anual
Maquinaria y equipo	37.637.000	10	313.642	3.763.700
Muebles y enseres	7.500.000	10	62.500	750.000
Herramientas	76.000	10	633	7.600
Total			376.775	4.521.300

Otros CIF

Servicios públicos. Los servicios públicos que están relacionados con el proceso de producción son la energía eléctrica y el agua.

Cuadro 61. Costos de servicios área producción

Descripción	Costo Mes	Costo Año
Luz	90.000	1.080.000
Agua, alcantarillado y aseo	12.800	153.600

Cuadro 62. Mantenimiento de Maquinaria

Descripción	Valor Total	Valor mes	Valor anual
Maquinaria y equipos	37.637.000	17.000	204.000
Total		17.000	204.000

Cuadro 63. Seguros

Descripción	Mensual	Anual
Maquinaria y equipos	8.500	102.000
Total	8.500	102.000

En resumen y de acuerdo con los cálculos anteriores se presenta el valor de los CIF para la empresa en estudio, costos indirectos, depreciaciones, y otros CIF, (Seguros, mantenimiento y servicios públicos para el área de producción).

Cuadro 64. Total costos indirectos de producción

Descripción	Valor mes	Valor anual
Materiales indirectos	171.050	2.052.600
Depreciaciones	376.775	4.521.300
Servicios públicos	102.800	1.233.600
Seguros	8.500	102.000
Mantenimiento maquinaria	17.000	204.000
Total	676.125	8.113.500

5.1.3.1.4 Total costos de producción. A continuación se resume el total de los costos de producción para la empresa de calzado escolar Jazdy S.A.S. tanto para un mes como para un año.

Cuadro 65. Total costos de producción

Concepto	1 Mes	1 Año
Materia Prima e Insumos	5.170.375	62.044.500
Mano de Obra Directa	4.330.433	25.982.598
Costos Indirectos de Fabricación	676.125	8.113.500
Total	10.176.933	96.140.598

5.1.3.2 Gastos de administración y ventas. Se entiende como gastos del personal permanente, como secretaria y gerente, con su respectiva carga prestacional para el mes y año tal como ya se realizó para el personal operativo y personal contratado por honorarios como es el caso del contador, así mismo se tienen en cuenta la depreciación administrativa, amortización de diferidos y gastos generales.

Cuadro 66. Salarios Personal Administrativo

Concepto	Gerente	Secretaria
Salario mes	1.500.000	689.455
Subsidio de transporte	0	77.000
Prima 9,27%	139.050	63.912
Vacaciones 4.17%	62.550	28.750
Cesantías 9,27%	139.050	63.912
Intereses cesantías 1%	15.000	6.895
Caja de Compensación Familiar 4%	60.000	27.578
Salud 0%	0	0
Pensión 12%	180.000	82.735
Riesgos Profesionales 0.522%	7.830	3.599
Dotación 5%		34.473
Total nomina administrativa mensual	2.103.480	1.078.309
Total nomina administrativa anual	25.241.760	12.939.711
Total nomina administrativa	38.181.471	

Depreciación administrativa. para la depreciación de los activos fijos se establece mediante el de línea recta el cual consiste en dividir el valor del activo fijo entre el número de vida útil depreciando cada año la misma cantidad y el mismo valor cada año por el número de los meses del año, con un porcentaje de salvamento del 10%.

Cuadro 67. Depreciación Activos administrativos

Activo	Vr. Act.	Años Dep.	Dep. Año	Dep. Mes	Vr. Salvamento
Muebles y enseres	7.500.000	10	750.000	62.500	750.000
Equipo de oficina	6.500.000	5	1.300.000	108.333	650.000
TOTAL	14.000.000		2.050.000	170.833	1.400.000

Cuadro 68. Amortización de diferidos

Activo	Vr. Activos	Años amortizables	Amortización año	Vr. mes
Diferidos	18.680.000	5	3.736.000	311.333

Gastos generales: son todos aquellos gastos que no varían al variar la cantidad de unidades producidas. Se incluyen todos los demás gastos generales que no se han tenido en cuenta hasta la presente, correspondientes a honorarios del contador, publicidad, mantenimiento, seguros, servicios públicos y demás, que son requeridos para la prestación de un óptimo servicio.

Cuadro 69. Mantenimiento de activos administrativos

Activo	Valor Activos	Valor mes	Valor año
Equipos de oficina	6.500.000	17.000	204.000

Cuadro 70. Costos de servicios públicos área administrativa

Detalle	Costo Mes	Costo Año
Luz	24.450	293.400
Agua, alcantarillado y aseo	12.000	144.000
Teléfono	36.000	432.000
Total	72.450	869.400

Cuadro 71. Total Gastos de administración y ventas

Descripción	Mes	Año
Nomina administrativa	3.181.789	38.181.471
Amortización de diferidos	311.333	3.736.000
Mantenimiento de equipos	17.000	204.000
Depreciación Administrativa	170.833	2.050.000
Servicios Públicos	72.450	869.400
Papelería	58.333	700.000
Productos de aseo	30.000	360.000
Publicidad Operación	85.300	255.900
Honorarios del Contador	200.000	2.400.000
Total	446.083	4.585.300

5.1.3.3 Gastos Financieros. Los gastos financieros causados en el presente proyecto están representados en los intereses originados por un crédito por \$37.637.000, con una tasa de interés de, 1.38% (N.M.V) a un plazo de 5 años tomado con el banco CorpBanca, consulta realizada el 29 de marzo de 2.016 con la Gerente Jenny.

Cuadro 72. Gastos Financieros

Año	Interés
1	\$5.777.141
2	\$4.822.389
3	\$3.790.277
4	\$2.480.344
5	\$936.239
Total	\$17.806.390
Promedio/año	\$5.935.463

5.1.3.4 Total capital de trabajo. Esta dada por el efectivo, para cubrir los costos de producción, gastos de administración y gastos financieros que requiere la empresa en estudio para su funcionamiento durante el primer mes.

Cuadro 73. Total capital de trabajo

Concepto	Primer mes	Año
Costos de producción	\$10.176.933	\$96.140.598
Gastos de administración y ventas	\$4.127.039	\$48.756.771
Gastos financieros mensual	\$960.877	\$11.530.524
Total	\$15.264.849	\$156.427.893

5.1.4. Inversión total. Aquí se tienen en cuenta la inversión fija, inversión diferida y el capital de trabajo necesario para el primer mes de funcionamiento de la empresa.

Cuadro 74. Inversión total

Descripción	Valor
Inversión fija	\$51.713.000
Inversión diferida	\$18.680.000
Capital de trabajo para un mes	\$15.264.849
Total	\$85.657.849

5.1.5. Fuentes de financiación. La inversión necesaria para el pleno desarrollo y puesta en marcha de la empresa en estudio es de \$85.657.849, para lo cual se cuenta con \$48.020.849 en recursos propios que corresponden al 56% de la inversión total, por lo que es necesario acudir a un préstamo bancario por un valor de \$37.637.000 que corresponde al 44%, para un total del 100% de la inversión total.

Cuadro 75. Fuentes de financiación

Recursos	Valor	Porcentaje
Recursos Propios	\$48.020.849	56%
Recursos Préstamo Bancario	\$37.637.000	44%
TOTAL	\$85.657.849	100%

Como se observa en el cuadro anterior la empresa en estudio tiene la necesidad de acudir a una entidad bancaria, con el propósito de incurrir en un crédito por la suma de \$37.637.000 crédito dado por el Banco Corpbanca, el cual maneja una tasa de interés del 1.38% a un plazo de 5 años (60 meses).

Cuadro 76. Amortización crédito primer año

N° Cuota	Capital	Interés	Abono a Capital	Cuota K+i	Seguros	Cuota Total
0	37.637.000					
1	37.229.896	519.391	407.104	926.495	34.382	960.877
2	36.817.174	508.077	412.722	926.495	34.382	960.877
3	36.398.756	502.303	418.418	926.495	34.382	960.877
4	35.974.564	496.449	424.192	926.495	34.382	960.877
5	35.544.518	490.514	430.046	926.495	34.382	960.877
6	35.108.537	484.498	435.981	926.495	34.382	960.877
7	34.666.540	478.398	441.997	926.495	34.382	960.877
8	34.218.443	472.215	448.097	926.495	34.382	960.877
9	33.764.163	465.945	454.280	926.495	34.382	960.877
10	33.303.613	459.590	460.550	926.495	34.382	960.877
11	32.836.708	453.147	466.905	926.495	34.382	960.877
12	32.363.360	446.614	473.348	926.495	34.382	960.877
Total						11.530.524

Cuadro 77. Amortización crédito segundo año

N° Cuota	Capital	Interés	Abono a Capital	Cuota K+i	Seguros	Cuota Total
13	31.883.479	446.614	479.881	926.495	34.382	960.877
14	31.396.976	433.278	486.503	926.495	34.382	960.877
15	30.903.759	426.472	493.217	926.495	34.382	960.877
16	30.403.736	419.572	500.023	926.495	34.382	960.877
17	29.896.813	412.576	506.923	926.495	34.382	960.877
18	29.382.894	405.484	513.919	926.495	34.382	960.877
19	28.861.883	398.294	521.011	926.495	34.382	960.877
20	28.333.682	391.005	528.201	926.495	34.382	960.877
21	27.798.192	383.615	535.490	926.495	34.382	960.877
22	27.255.312	376.123	542.880	926.495	34.382	960.877
23	26.704.940	368.528	550.372	926.495	34.382	960.877
24	26.146.973	360.828	557.967	926.495	34.382	960.877
Total						11.530.524

Cuadro 78. Amortización crédito tercer año

N° Cuota	Capital	Interés	Abono a Capital	Cuota K+i	Seguros	Cuota Total
25	25.581.306	360.828	565.667	926.495	34.382	960.877
26	25.007.833	353.022	573.473	926.495	34.382	960.877
27	24.426.446	345.108	581.387	926.495	34.382	960.877
28	23.837.036	337.085	589.410	926.495	34.382	960.877
29	23.239.492	328.951	597.544	926.495	34.382	960.877
30	22.633.702	320.705	605.790	926.495	34.382	960.877
31	22.019.552	312.345	614.150	926.495	34.382	960.877
32	21.396.927	303.870	622.625	926.495	34.382	960.877
33	20.765.710	295.278	631.217	926.495	34.382	960.877
34	20.125.782	286.567	639.928	926.495	34.382	960.877
35	19.477.023	277.736	648.759	926.495	34.382	960.877
36	18.819.311	268.783	657.712	926.495	34.382	960.877
Total						11.530.524

Cuadro 79. Amortización crédito cuarto año

N° Cuota	Capital	Interés	Abono a Capital	Cuota K+i	Seguros	Cuota Total
37	18.152.521	259.706	666.789	926.495	34.382	960.877
38	17.476.531	250.505	675.990	926.495	34.382	960.877
39	16.791.212	241.176	685.319	926.495	34.382	960.877
40	16.096.436	231.719	694.776	926.495	34.382	960.877
41	15.392.072	222.131	704.364	926.495	34.382	960.877
42	14.677.988	212.411	714.084	926.495	34.382	960.877
43	13.954.049	202.556	723.939	926.495	34.382	960.877
44	13.220.120	192.566	733.929	926.495	34.382	960.877
45	12.476.063	182.438	744.057	926.495	34.382	960.877
46	11.721.738	172.170	754.325	926.495	34.382	960.877
47	10.957.003	161.760	764.735	926.495	34.382	960.877
48	10.181.715	151.207	775.288	926.495	34.382	960.877
Total						11.530.524

Cuadro 80. Amortización crédito quinto año

N° Cuota	Capital	Interés	Abono a Capital	Cuota K+i	Seguros	Cuota Total
49	9.395.726	140.508	785.987	926.495	34.382	960.877
50	8.598.892	129.661	796.834	926.495	34.382	960.877
51	7.791.062	118.665	807.830	926.495	34.382	960.877
52	6.972.084	107.517	818.978	926.495	34.382	960.877
53	6.141.804	96.215	830.280	926.495	34.382	960.877
54	5.300.066	84.757	841.738	926.495	34.382	960.877
55	4.446.712	73.141	853.354	926.495	34.382	960.877
56	3.581.582	61.365	865.130	926.495	34.382	960.877
57	2.704.513	49.426	877.069	926.495	34.382	960.877
58	1.815.340	37.322	889.173	926.495	34.382	960.877
59	913.897	25.052	901.443	926.495	34.382	960.877
60	14	12.612	913.883	926.495	34.382	960.877
Total						11.530.524

5.2. COSTOS Y GASTOS

5.2.1. Costos y gastos fijos. Son aquellos costos y gastos, erogación en que la empresa debe incurrir obligatoriamente, aun cuando la empresa opere a media marcha, o no lo haga, razón por la que son tan significativos en la estructura financiera de cualquier organización.

Cuadro 81. Costos y Gastos Fijos de Producción

Descripción	Valor mensual	Valor anual
Nómina de producción	4.330.433	25.982.598
Depreciaciones	376.775	4.521.300
Mantenimientos equipos de producción	17.000	204.000
Total	4.724.208	30.707.898

Cuadro 82. Costos y Gastos Fijos de administración y venta

Descripción	Valor mensual	Valor anual
Nomina administrativa	3.181.789	38.181.471
Honorarios asesor contable	200.000	2.400.000
Mantenimientos de equipos	17.000	204.000
Papelería	58.333	700.000
Publicidad	85.300	255.900
Depreciaciones equipos de oficina	170.833	2.050.000
Amortización diferidos	311.333	3.736.000
Gastos financieros	960.877	11.530.524
Total costos y gastos fijos	4.985.466	59.057.895

5.2.2. Costos y gastos variables. Son los costos que tienen variación en el año. Como su nombre lo indica, el costo variable hace referencia a los costos de producción que varían dependiendo del nivel de producción. Todo aquel costo que aumenta o disminuye según aumente o disminuya la producción, se conoce como costo variable.

En el siguiente cuadro es posible apreciar los cálculos de los costos variables para el primer año de operación de la empresa.

Cuadro 83. Costos y Gastos Variables de producción

Concepto	Valor mensual	Valor anual
Materia Prima	5.170.375	62.044.500
Materiales indirectos	171.050	2.052.600
Servicios Públicos	102.800	1.233.600
Total costos y gastos variables	5.444.225	65.330.700

Cuadro 84. Costos y gastos variables de administración y ventas

Concepto	Valor mensual	Valor anual
Servicios públicos	72.450	869.400
Total	72.450	869.400

Cuadro 85. Total costos y gastos variables

Concepto	Valor mensual	Valor anual
Producción	5.444.225	65.330.700
Administración y ventas	72.450	869.400
Total	5.516.675	66.200.100

5.2.3. Costo y gasto total unitario. Se componen de la suma del costo fijo unitario y el costo variable unitario.

Cuadro 86. Total costos y gastos unitarios

Concepto	Valor Total Anual	Unidades 1er año	Costo unitario
Costos fijos	89.765.793	9.330	9.621
Costos variables	66.200.100	9.330	7.095
Total	155.965.893	9.330	16.717

5.3. PRECIO DE VENTA

Para presupuestar las ventas es preciso conocer el precio de venta fijo para el producto, por lo tanto se deberá realizar el cálculo de acuerdo a la siguiente fórmula matemática, donde el precio de venta resulta de la división del costo unitario sobre uno (1) menos el porcentaje de utilidad, que para el caso de este proyecto, el costo unitario es de \$16.717, el cual es divisible entre 1-20% de la utilidad prevista, que nos da como dato final de precio de venta \$20.896 pesos.

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

$$\text{Precio de Venta} = \frac{16.717}{1 - 20\%} = 20.896$$

5.4. PROYECCIONES FINANCIERAS

La proyección financiera permitirá determinar cuál es el nivel de inversiones y gastos que se prevén para el proyecto Calzado Jazdy S.A.S., así como, el monto necesario a invertir en todas las fases del desarrollo del mismo, al tiempo que define cuál sería su punto de rentabilidad para que cumpla con su sostenibilidad, mediante las expectativas de ventas.

Además, conceptualmente no siempre resulta fácil diferenciar entre un costo y un gasto, conceptos que si bien significan erogaciones, tienen una naturaleza y una connotación bien diferentes. Pues mientras el costo hace referencia al conjunto de erogaciones en que se incurre para producir un bien o servicio, como es la materia prima, insumos y mano de obra; el gasto, en cambio, es el conjunto de erogaciones destinadas a la distribución o venta del producto, y a la administración.

5.4.1. Ingresos. Se presentan los ingresos proyectados a 5 años del proyecto en la que las proyecciones se realizarán en pesos constantes, y se tiene como referencia el número de pares de zapatos a fabricar y vender a escala ascendente, como se muestra en la tabla 63. El incremento del precio de venta del par de zapatos, se proyectan teniendo en cuenta la DTF a 90 días estipulada para la fecha del 4 al 10 de abril de 2016.³⁹

³⁹BANCO DE LA REPUBLICA. Banco Central de Colombia. Deposito Termino Fijo.(DTF).[en línea] consultado 09 abril 2016 Disponible en internet:<<http://www.banrep.gov.co/es/df>>

Cuadro 87. Ingresos Operacionales Proyectados.

Año	2015	2016	2017	2018	2019
Pares de Zapatos anuales	9.330	9.952	10.574	11.196	11.818
Precio de Venta	20.896	20.896	20.896	20.896	20.896
Total de Ingresos	194.957.367	207.954.524	220.951.682	233.948.840	246.945.998

5.4.2. Egresos. Se tiene como referencia las ventas proyectadas, se estiman los egresos por costo de mercancía para la venta, se fijan los costos por mano de obra y costos indirectos de fabricación teniendo en cuenta el Índice de precios al consumidor (IPC) de 5,80% para la ciudad de Bucaramanga⁴⁰.

Cuadro 88. Egresos Proyectados Producción.

Año	2015	2016	2017	2018	2019
Materia Prima	62.044.500	73.286.528	77.866.936	82.447.344	87.027.752
Mano de Obra	25.982.598	27.489.588	29.083.985	30.770.856	32.555.565
CIF	8.113.500	8.584.083	9.081.960	9.608.713	10.166.019
Total	96.140.598	109.360.199	116.032.880	122.826.913	129.749.336

⁴⁰BANCO DE LA REPUBLICA. Banco Central de Colombia. Índice de precios al consumidor (IPC). [en línea] consultado 02 noviembre 2015 Disponible en internet: <<http://obiee.banrep.gov.co/analytics/saw.dll?Go&NQUser=publico&NQPassword=publico&Path=shared/Consulta%20Series%20Estadisticas%20desde%20Excel/1.%20IPC%20base%202008/1.2.%20Por%20anno/1.2.4.%20Por%20ciudad&lang=es&Options=rdf&Action=Prompt>>(INDICE%20DE%20PRECIO%20AL%20CONSUMIDOR%20POR%20CIUDADES>

Cuadro 89. Egresos Proyectados Administración y venta.

Año	2015	2016	2017	2018	2019
Nómina	38.181.471	40.395.997	42.738.965	45.217.825	47.840.458
Depreciación administrativa	2.050.000	2.050.000	2.050.000	2.050.000	2.050.000
Amortización de diferidos	3.736.000	3.736.000	3.736.000	3.736.000	3.736.000
Gastos generales	4.789.300	5.067.079	5.360.970	5.671.906	6.000.877
Total	48.756.771	51.249.076	53.885.935	56.675.731	59.627.335

Cuadro 90. Total Egresos Proyectados.

2016	2017	2018	2019	2020
144.897.369	160.609.276	169.918.815	179.502.644	189.376.671

5.4. ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS A 5 AÑOS.

Los estados financieros, también denominados estados contables, informes financieros o cuentas anuales, son informes que utilizan las instituciones para dar a conocer la situación económica y financiera y los cambios que experimenta la misma a una fecha o periodo determinado. Esta información resulta útil para la administración, gestores, reguladores y otros tipos de interesados como los accionistas, acreedores o propietarios. Para el caso de este proyecto, dichos estados financieros están proyectados a 5 años, así:

5.5.1. Estados de Resultados Proyectados a 5 años

Cuadro 91. Estados de resultados proyectados

AÑO	2015	2016	2017	2018	2019
Ventas	194.957.367	207.954.524	220.951.682	233.948.840	246.945.998
Costos de Producción	96.140.598	109.360.199	116.032.880	122.826.913	129.749.336
Margen de Utilidad	98.816.769	98.594.325	104.918.802	111.121.927	117.196.661
Gastos de Administración y Ventas	48.756.771	51.249.076	53.885.935	56.675.731	59.627.335
Gastos Financieros	5.777.141	4.822.389	3.790.277	2.480.344	936.239
Utilidad antes de impuestos	44.282.857	42.522.859	47.242.590	51.965.852	56.633.087
Impuestos CREE (9%)	3.985.457	3.827.057	4.251.833	4.676.927	5.096.978
Impuestos (25%)	11.070.714	10.630.715	11.810.647	12.991.463	14.158.272
Utilidad Neta	29.226.685	28.065.087	31.180.109	34.297.462	37.377.838
Reserva Legal 10%	2.922.669	2.806.509	3.118.011	3.429.746	3.737.784
Utilidad Neta Final	26.304.017	25.258.579	28.062.098	30.867.716	33.640.054

5.5.2. Flujo de Caja Proyectado

Cuadro 92. Flujo de Caja Proyectado

Flujo de Caja Operativa	Año 0	2016	2017	2018	2019	2020
Utilidad Operacional		194.957.367	207.954.524	220.951.682	233.948.840	246.945.998
Recursos Propios	48.020.849					
Crédito Bancario	37.637.000					
Total Ingresos	85.657.849	194.957.367	207.954.524	220.951.682	233.948.840	246.945.998
Egresos						
Inversión Fija	51.713.000					
Total Inversión Fija	51.713.000					
Inversión diferida	18.680.000					
Costos de producción		96.140.598	109.360.199	116.032.880	122.826.913	129.749.336
Gastos de administración		48.756.771	51.249.076	53.885.935	56.675.731	59.627.335
Gastos financieros		5.777.141	4.822.389	3.790.277	2.480.344	936.239
Impuesto de renta			11.070.714	10.630.715	11.810.647	12.991.463
Reserva legal		2.922.669	2.806.509	3.118.011	3.429.746	3.737.784
Total salidas	70.393.000	153.597.178	179.308.888	187.457.818	197.223.381	207.042.157
Total Entradas y Salidas	15.264.849	41.360.188	28.645.637	33.493.864	36.725.459	39.903.841
Depreciación		2.050.000	2.050.000	2.050.000	2.050.000	2.050.000
Amortización Diferidos		3.736.000	3.736.000	3.736.000	3.736.000	3.736.000
Reservas Legal		2.922.669	2.806.509	3.118.011	3.429.746	3.737.784
Pago Capital Crédito Bancario		7.527.400	7.527.400	7.527.400	7.527.400	7.527.400
Total Saldo	15.264.849	42.541.457	29.710.745	34.870.475	38.413.805	41.900.224
Total Flujo Neto	15.264.849	42.541.457	29.710.745	34.870.475	38.413.805	41.900.224
Saldo Inicial		15.264.849	57.806.306	87.517.051	122.387.526	160.801.331
Saldo Final	15.264.849	57.806.306	87.517.051	122.387.526	160.801.331	202.701.555

5.5.3. Balance general inicial y proyectado.

Cuadro 93. Balance general proyectado

Concepto	Año 0	2016	2017	2018	2019	2020
Activo						
Activo Corriente						
Caja y Bancos	15.264.849	57.806.306	87.517.051	122.387.526	160.801.331	202.701.555
Activos No Corrientes						
Inversión Fija	51.713.000	51.713.000	51.713.000	51.713.000	51.713.000	51.713.000
Total Inv. fija	51.713.000	51.713.000	51.713.000	51.713.000	51.713.000	51.713.000
(-) Depreciación Acumulada		2.050.000	4.100.000	6.150.000	8.200.000	10.250.000
Total Activo Fijo	51.713.000	49.663.000	47.613.000	45.563.000	43.513.000	41.463.000
Diferidos	18.680.000	18.680.000	18.680.000	18.680.000	18.680.000	18.680.000
(-) amortiz. Dif. Acumulada		3.736.000	7.472.000	11.208.000	14.944.000	18.680.000
Total Activos diferidos	18.680.000	14.944.000	11.208.000	7.472.000	3.736.000	0
Total Activos	85.657.849	122.413.306	146.338.051	175.422.526	208.050.331	244.164.555
Pasivo						
Pasivos Corrientes	7.527.400	7.527.400	7.527.400	7.527.400	7.527.400	7.527.400
Impuesto Por Pagar		15.056.171	14.457.772	16.062.480	17.668.390	19.255.250
Total Pasivo Corriente	7.527.400	22.583.571	21.985.172	23.589.880	25.195.790	26.782.650
Pasivo No Corriente						
Obligaciones Largo Plazo	30.109.600	22.582.200	15.054.800	7.527.400	0	
Total Pasivo No Corriente	30.109.600	22.582.200	15.054.800	7.527.400	0	
Total Pasivo	37.637.000	45.165.771	37.039.972	31.117.280	25.195.790	26.782.650
Patrimonio						
Recursos Propios	48.020.849	48.020.849	48.020.849	48.020.849	48.020.849	48.020.849
Reserva Legal Acumulada		2.922.669	2.806.509	3.118.011	3.429.746	3.737.784
Utilidades del Ejercicio		26.304.017	25.258.579	28.062.098	30.867.716	33.640.054
Utilidad Acumulada Ejercicio Anterior			26.304.017	1.562.595	79.624.694	110.492.410
Total Patrimonio	48.020.849	77.247.535	102.389.953	130.763.554	161.943.005	195.891.097
Total Pasivo + Patrimonio	85.657.849	122.413.306	139.429.926	161.880.834	187.138.795	222.673.747

6. . EVALUACIÓN DEL PROYECTO

6.1. EVALUACIÓN SOCIAL Y RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.

La cadena manufacturera en el País y en las regiones en la que se halla inmerso el sector calzado tiene varias dimensiones de impacto social, entre las que se encuentra la generación de valor agregado representada en el aporte al aumento al PIB regional y al PIB per cápita, la creación de imagen corporativa y emprendimiento, la generación de empleos directos e indirectos en la cadena de valor, y la emergencia de nuevas unidades de negocio conexas en el contexto en el que se desarrolla actividades empresariales, y el fortalecimiento de las ya existentes.

En este sentido, CALZADO JAZDY S.A.S. aporta su grano de arena en el crecimiento regional en cuanto al valor agregado socioeconómico se refiere, permite la creación de nuevos empleos directos en el municipio, y favorece la posibilidad de aparición de empleos indirectos en la cadena de proveeduría y comercialización.

Además, ejercicios de emprendimiento como el planteado en este proyecto en zonas de posconflicto como lo es el municipio de Sabana de Torres, crea confianza en el desarrollo de la región y motiva el interés de otras personas de la comunidad a crear negocios nuevos en el municipio. Adicionalmente, derivado del impacto social es el efecto tecnológico donde empresas existentes pueden forzarse a introducir cambios técnicos en sus modelos de negocio, a partir de la visualización de empresas nuevas con equipos y maquinaria actual.

6.2. EVALUACIÓN AMBIENTAL

La empresa de calzado, como lo ha venido demostrando en su funcionamiento, no tendrá un impacto ambiental que se pueda considerar como importante; solamente se presentarán algunos desechos propios de la misma producción. Estos desechos son del material usado en la elaboración del mismo calzado.

La actividad no es fuente generadora de olores, gases y temperaturas, el ruido que se pueda generar de la actividad será de un valor permisible dentro de la comunidad. El retal sintético se regala a los recicladores.

6.2.1. Matriz de evaluación de impactos. La matriz de Luna Leopold y Cols, es un método cualitativo de evaluación de impacto ambiental creado en 1971, el cual se utiliza para identificar el impacto inicial de un proyecto en un entorno natural. El sistema consiste en una matriz de información donde las columnas representan varias actividades que se hacen durante el proyecto, y en las filas se representan

varios factores ambientales que son considerados, donde las intersecciones entre ambas se numeran con dos valores, uno indica la magnitud (de -10 a +10) y el segundo la importancia (de 1 a 10) del impacto de la actividad respecto a cada factor ambiental.⁴¹

Las medidas de magnitud e importancia tienden a estar relacionadas, pero no necesariamente están directamente correlacionadas. La magnitud puede ser medida en términos de cantidad: Área afectada de suelo, Volumen de agua contaminada. Por ejemplo, el caso de una corriente de agua que erosiona una gran cantidad de suelo. En este caso, el impacto tiene una magnitud significativa, pero la importancia que tenga respecto al medio ambiente puede ser bajo, ya que es una pequeña parte de suelo.

Para este proyecto de Calzado, la matriz tendrá una puntuación para cada factor de 1 a 10, siendo 1 el menor impacto y 10 el impacto más alto esperado del proyecto a nivel ambiental.

⁴¹ PONCE, Victor M. La Matriz de Leopold para la Evaluación del Impacto Ambiental.[En línea]. Consultado 23 sept 2015. Disponible en Internet: <http://ponce.sdsu.edu/la_matriz_de_leopold.html>

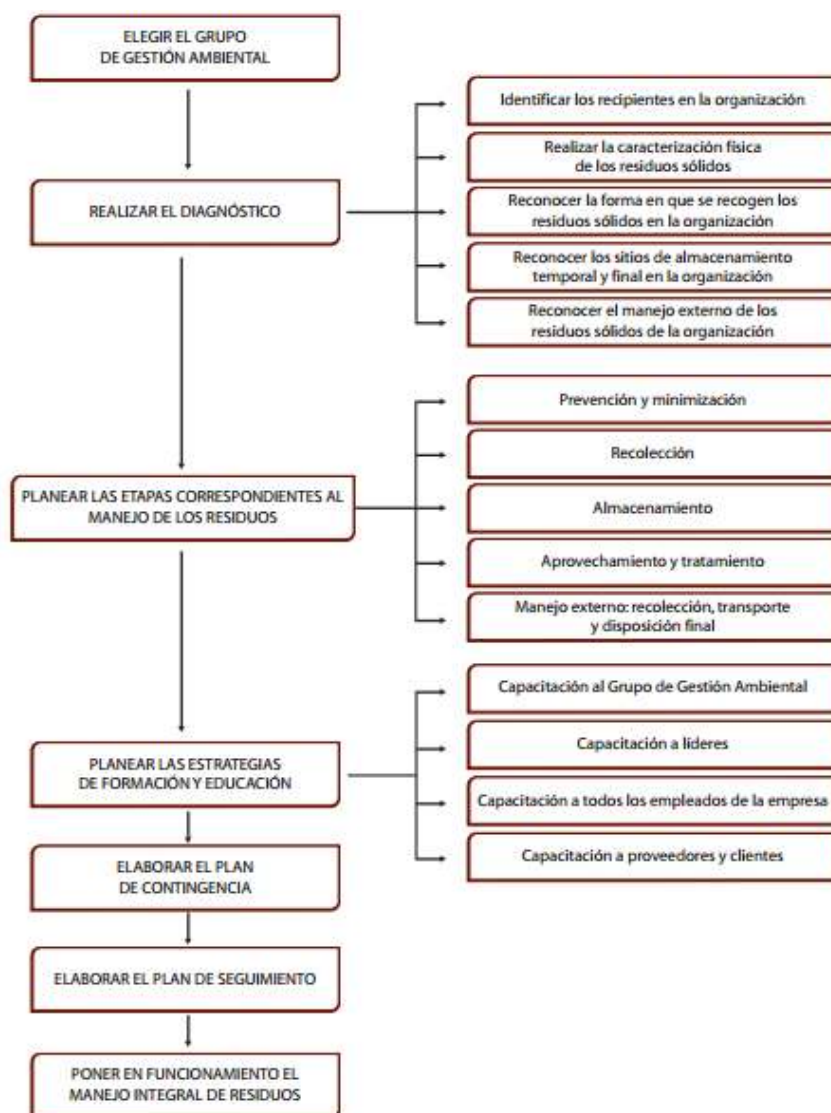
Cuadro 94. Matriz evaluación de impactos ambientales

Matriz de evaluación de los impactos ambientales					
Evaluación		Acciones del proyecto			
Componente	Impacto ambiental	Diseño	Construcción	Operación	Abandono
Agua	Cambio del régimen del drenaje superficial	1	1	1	1
	Cambio en las características fisicoquímicas y/o bacteriológicas de las aguas superficiales	1	1	1	1
Atmósfera	Modificación en la calidad de aire por emisión de gases	1	1	1	1
	Contaminación auditiva	1	2	2	1
Suelo	Modificación en las características químicas y /o microbiológicas del suelo	1	1	1	1
	Cambio en la estructura del suelo	1	1	1	1
Flora	Alteración de la estructura y composición florística	1	1	1	1
	Modificación de la cobertura vegetal	1	1	1	1
Fauna	Cambio en la composición, y/o estructura y/o distribución de las poblaciones faunísticas	1	1	1	1
	Modificación del hábitat de la fauna silvestre	1	1	1	1
Paisaje	Modificación de la calidad visual del paisaje	1	1	1	1
	Alteración de la armonía del paisaje natural	1	1	1	1
Población	Relocalización comunitaria	1	1	1	1
	Afectación en las costumbres de los habitantes	1	1	1	1
Ecosistema	Alteración del hábitat natural de las especies	1	1	1	1

6.2.2. Plan de mitigación. Un plan de mitigación, también es llamado plan de riesgos o plan de respuesta a los riesgos, es un documento que registra el parecido de los eventos riesgosos que sucederán en un proyecto y reduce el impacto de dichos eventos si llegaran a suceder. Se desarrollan opciones y acciones en un plan de mitigación para mejorar las oportunidades del proyecto y también las amenazas a los objetivos del proyecto se reducen por debajo de un umbral aceptable.

Aunque el presente proyecto no tiene potencial para generar en el ambiente efectos adversos sustanciales, se establece el presente esquema de mitigación:

Figura 18. Esquema para el plan de mitigación



6.3. EVALUACIÓN FINANCIERA

La evaluación Financiera de Proyectos es el proceso mediante el cual una vez definida la inversión inicial, los beneficios futuros y los costos durante la etapa de operación, permite determinar la rentabilidad de un proyecto. Antes que mostrar el resultado contable de una operación en la cual puede haber una utilidad o una pérdida, tiene como propósito principal determinar la conveniencia de emprender o no un proyecto de inversión.

En el ámbito de la Evaluación Financiera de Proyectos se discute permanentemente si las proyecciones de ingresos y gastos deben hacerse a precios corrientes o a precios constantes; es decir, si se debe considerar en las proyecciones de ingresos y gastos efecto inflacionario, o si se debe ignorarlo.

En el presente trabajo se presenta un caso práctico de Evaluación Financiera de Proyectos en el cual se pretende demostrar que sólo en los proyectos no sometidos al pago de impuestos resulta indiferente hacer proyecciones a precios corrientes que a precios constantes, al obtenerse el mismo Valor Presente neto (VPN) y la misma Tasa Interna de Retorno (TIR)

A continuación se muestra el Valor Presente neto (VPN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR), para el proyecto de Calzado Jazdy S.A.S.

6.3.1. Valor presente neto. Es el valor monetario que resulta de restar la suma de los flujos descontados a la inversión inicial.⁴²

El VPN, mide el rendimiento del proyecto frente a la inversión con respecto a las variables económicas y financieras del mercado, con una tasa mínima atractiva de retorno TMAR, para lo que se tendrá en cuenta los TES, la tasa del crédito y la tasa de riesgo.

$$TO = ((1 + TES) (1 + TR)) - 1 * 100$$
$$TMAR = (TO * RP) + (RC * TI \times (1 - \%IMP))$$

⁴²PREPARACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS [en línea]. [fecha de consultado 16 enero 2016]. Disponible en Internet: <<http://evaluaciondeproyectosapuntes.blogspot.com.co/2009/03/valor-neto-presente-o-valor-actual-neto.html>>

DONDE:

TO: Tasa de oportunidad calculada

TES: Títulos de tesorería⁴³

RP: Porcentaje de recursos propios en el proyecto: 56%

RC: Porcentaje de recursos del crédito en el proyecto: 44%

TI: Tasa de Interés del 1.38% Crédito bancario

%IMP: Porcentaje de impuesto de renta del 37%⁴⁴

Cuadro 95. Títulos de tesorería

Año	% Tasa
2012	5,12
2011	5,28
2010	3,28
2009	3,38
2008	9,59
5,33	

A continuación se tiene las variaciones de los precios de los bienes y servicios que componen la canasta familiar de los colombianos para su consumo el cual registró en el 2.015 un crecimiento del 3,35%.⁴⁵

La tasa de riesgo: 10%, entonces:

$$TO = (((1+0,0533)*(1+0,1))-1)*100=15,863\%$$

$$TMAR = (0,15863*0,66)+ (0,34*0,0138*(1-0,37))= 0,11\%$$

Dado que el análisis se hace con pesos constantes se procede a deflactar la TMAR

$$TMAR \text{ Deflactada} = (((1+0,11)-1)*100)/(1+0,0138)=10,62$$

TMAR deflactada: consiste en traer a pesos de hoy los excedentes proyectados a cinco años de vida del proyecto, y que como resultado se tienen las utilidades

⁴³ BANCO DE LA REPUBLICA. Títulos TES a corto plazo.[en línea]. [fecha de consulta 16 enero 2016]. Disponible en Internet:<http://obiee.banrep.gov.co/analytics/saw.dll?Go&_scid=k*Ywck9ytEM&ViewID=o%3ago~r%3areport~v%3acompoundView%211~v%3apivotTableView%211&SearchID=98ek11d4ft48r2035j4jb46vim&Options=rdf&Path=/shared/Consulta%20Series%20estadisticas%20desde%20Excel/1.%20Subastas/1.2%20TES/1.2.4%20Serie%20historica%20TES%20corto%20plazo&ViewState=0a2n3d0v8td15jah5pq1eq5cq&ContainerID=o%3ago~r%3areport&RootViewID=go>

⁴⁴ GERENCIA.COM. Impuesto sobre la renta.[en línea].[fecha de consulta 25 noviembre 2015]. Disponible en Internet:< <http://www.gerencia.com/tarifa-nominal-del-impuesto-sobre-la-renta-disminuyo-pero-la-carga-tributaria-aumento.html>>

⁴⁵ EL TIEMPO. Precios al consumidor.[en línea].[fecha de consulta noviembre 25 de 2015]. Disponible en Internet:<<http://www.eltiempo.com/economia/sectores/inflacion-de-colombia-en-septiembre-del-2015/16395712>>

netas actualizadas, para determinar el valor del proyecto con el costo de capital a pesos constantes. En el quinto año de vida útil del proyecto se incluyen los valores de la inversión inicial, la tasa mínima aceptable de rendimiento del 10,62% anual sin tener en cuenta la inflación por trabajar pesos constantes en los flujos netos actualizados.⁴⁶

El Valor Presente Neto es de \$225.110.140, como este valor es mayor a cero se puede determinar la viabilidad del proyecto.

Cuadro 96. Valor Presente Neto

Año	Inversión	Flujos Netos Sin Actualizar	Factor de Actualización(1+i)	Flujos Netos Actualizado	Valor Presente Neto
0	85.657.849			85.657.849	85.657.849
1		42.541.457	1,106	38.457.766	124.115.615
2		29.710.745	1,224	24.280.461	148.396.076
3		34.870.475	1,354	25.761.606	174.157.681
4		38.413.805	1,497	25.655.122	199.812.804
5		41.900.224	1,656	25.297.337	225.110.140

6.3.2. Tasa Interna Retorno TIR. La tasa interna de retorno o tasa interna de rentabilidad (TIR) de una inversión es el promedio geométrico de los rendimientos futuros esperados de dicha inversión, y que implica por cierto el supuesto de una oportunidad para "reinvertir".

La TIR puede utilizarse como indicador de la rentabilidad de un proyecto: a mayor TIR, mayor rentabilidad; así, se utiliza como uno de los criterios para decidir sobre la aceptación o rechazo de un proyecto de inversión. Para ello, la TIR se compara con una tasa mínima o tasa de corte, el coste de oportunidad de la inversión (si la inversión no tiene riesgo, el coste de oportunidad utilizado para comparar la TIR será la tasa de rentabilidad libre de riesgo). Si la tasa de rendimiento del proyecto - expresada por la TIR- supera la tasa de corte, se acepta la inversión; en caso contrario, se rechaza.⁴⁷

⁴⁶ ARANDA S, MONROY S. Hector Fabian. Factibilidad para la creación de una empresa de estampado personalizado en camisetas en la ciudad de Bucaramanga. Instituto Regional de Educación a Distancia. Universidad Industrial de Santander. Proyecto de Grado. Bucaramanga 2012. [en línea][fecha de consulta 16 noviembre 2015] Disponible en Internet: <https://www.google.com.co/?gfe_rd=cr&ei=YkbTVrWCPZCw8weUta7oBA&gws_rd=ssl#q=factibilidad+para+la+creaci%C3%B2n+de+una+empresa+de+estampado+de+camisetas+en+la+ciudad+de+bucaramanga>

⁴⁷ ESTRATEGIAS Y SISTEMAS FINANCIEROS. Valor presente neto. [en línea]. [fecha de consulta 24 noviembre 2015]. Disponible en Internet: <<http://cidecestrategiasfinancieras.blogspot.com.co/2015/05/valor-presente-neto-tasa-interna-de.html>>

$$VPN = -CF_0 + \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t}$$

Formula:

VPN = Valor Presente Neto

CF= Flujo de efectivo

i=Inversión Total

t = Período

n=Número de periodos

Cuadro 97. Tasa Interna de Retorno

Valor Invertido	(85.657.849)
	42.541.457
	29.710.745
	34.870.475
	38.413.805
	41.900.224
Flujos Netos	33,2%

A cerca de la TIR calculada se puede decir que permite la recuperación total de la inversión a realizar, atendiendo a que todos los componentes económico-financieros evaluados, junto a las expectativas del mercado sugieren la viabilidad técnica de la propuesta hasta su recuperación, retorno, amortización y superávit.

6.3.3. Período de recuperación. El periodo de recuperación de la inversión (PRI), es uno de los métodos que en el corto plazo puede tener el favoritismo de algunas personas a la hora de evaluar sus proyectos de inversión. Por su facilidad de cálculo y aplicación, el Periodo de Recuperación de la Inversión es considerado un indicador que mide tanto la liquidez del proyecto como también el riesgo relativo pues permite anticipar los eventos en el corto plazo.⁴⁸

Para este proyecto, el periodo de recuperación de la inversión se considera un tiempo de 5 años, tal como se evidencia en la tabla 73.

⁴⁸MÉTODO PARA LA EVALUACIÓN DE PROYECTOS [en línea]. [fecha de consulta 16 noviembre 2015]. Disponible en Internet:<<http://metodoevaluacionproyectos.blogspot.com.co/2015/04/periodo-de-recuperacion-de-la-inversion.html>>

Cuadro 98. Periodos de recuperación

Periodo	0	1	2	3	4	5
Inversión Total	85.657.849					
Flujos Netos		38.457.766	24.280.461	25.761.606	25.655.122	25.297.337
SalDOS	-85.657.849	-47.200.084	-22.919.623	2.841.983	28.497.105	53.794.442

6.3.4. Análisis de las Razones Financieras. Las razones financieras son un patrón de medida utilizado para relacionar entre si dos elementos de información financiera. Para hacer comparaciones internas y externas⁴⁹.

A continuación se estudian las razones financieras para la actividad de la empresa Calzado Jazdy S.A.S.en el municipio de Sabana de Torres.

Razón corriente: Revela la capacidad que tiene la empresa para cumplir con sus compromisos financieros, deudas o pasivos a corto plazo. Al dividir el activo corriente entre el pasivo corriente, se conoce con cuanto activo corriente se cuenta para suplir o amparar esos pasivos exigibles a corto plazo. Como se puede observar durante el primer año por cada \$1 que la empresa debe a corto plazo, tiene \$2.56 representado en activos corrientes para responder.

También se puede observar que año a año este indicador mejora, ya que sus obligaciones de corto plazo van disminuyendo mientras que los corrientes de la empresa aumentan hasta alcanzar en el quinto año una razón corriente de 7.58.

Cuadro 99. Razón corriente

Año	2.015	2.016	2.017	2.018	2.019
Supuestos Macroeconómicos					
Liquidez - Razón Corriente	2.56	3.98	5.19	6.38	7.58

Nivel de endeudamiento: señala la proporción en la cual participan los acreedores sobre el valor total de la empresa, como el riesgo en el que incurren tales acreedores, y este indica que al finalizar el primer periodo, así como la empresa por cada peso que tiene en deuda también cuenta con una inversión en activos de 2.71 en el primer año como respaldo del crédito.

⁴⁹ EL TIEMPO. Razones financieras.[en línea]. [fecha de consulta 21 enero 2016]. Disponible en Internet:<www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-313514>

Cuadro 100. Nivel de endeudamiento

Año	2.015	2.016	2.017	2.018	2.019
Supuestos Macroeconómicos					
Nivel de endeudamiento	2.71	3.95	5.64	8.26	9.12

Rotación de activos: muestra un indicador de productividad, que mide cuántos pesos genera cada peso invertido en activo total. Por lo que se puede decir que la rotación de los activos totales de la empresa para el año 1 fue de 1.59 es decir que por cada peso que se tiene invertido en activos se generaron unas ventas de \$1.59, mostrando así un buen desenvolvimiento en las ventas.

Cuadro 101. Rotación de activos

Año	2.015	2.016	2.017	2.018	2.019
Supuestos Macroeconómicos					
Rotación de activos	1.59	1.42	1.26	1.12	1.01

Rentabilidad de la inversión: está dada por el cociente entre la utilidad neta y el total de activos, la cual muestra que con relación a la inversión neta realizada, la empresa alcanza utilidad neta de 0.24% en el primer año.

Cuadro 102 Rentabilidad de la inversión

Año	2.015	2.016	2.017	2.018	2.019
Supuestos Macroeconómicos					
Rentabilidad de la Inversión	0.24	0.19	0.18	0.16	0.15%

Margen bruto de ganancia. Este indicador muestra que por cada peso vendido durante el primer año, la empresa obtendrá un margen bruto de ganancia de 0.47% siendo aceptable.

Cuadro 103. Margen bruto de ganancia

Año	2.015	2.016	2.017	2.018	2.019
Supuestos Macroeconómicos					
Margen bruto de ganancia	0.51	0.47	0.47	0.47	0.47

Margen de Utilidad Neta: Es la relación entre la utilidad neta y las ventas totales (ingresos operacionales). Es la primera fuente de rentabilidad en los negocios y de ella depende la rentabilidad sobre los activos y sobre el patrimonio en el primer año de puesta en marcha de la empresa se puede observar un margen neto de utilidad del 0.150%

Cuadro 104. Margen de utilidad neta

Año	2.015	2.016	2.017	2.018	2.019
Supuestos Macroeconómicos					
Margen neto	0.150	0.135	0.141	0.147	0.151

6.4. PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio es aquel nivel de actividad en el que la empresa ni gana, ni pierde dinero, su beneficio es cero, por debajo de ese nivel de actividad la empresa tendría pérdidas. Si el nivel de actividad fuera superior, la empresa obtendría beneficios. Para calcular el punto de equilibrio necesitamos conocer la siguiente información para simplificar vamos a suponer que la empresa tan sólo fabrica un producto⁵⁰

- Costes fijos
- Unidades al año
- Ventas totales
- Costos variables

Formula

$$PE = \frac{\text{Costos Fijos} * \text{Unidades vendidas}}{\text{Ventas totales} - \text{Costos variables}}$$

CF = 89.765.793
VT = 194.957.367
CV = 66.200.100

Entonces:

$$PE = \frac{89.765.793 * 9.330}{(194.957.367 - 66.200.100)} = 6.504 \text{ pares de zapatos al año}$$

De la estimación realizada del punto de equilibrio en este proyecto, se puede decir que la fábrica de calzado JAZDY S.A.S., para alcanzar su punto mínimo donde no hay pérdidas ni ganancias debe vender anualmente 6.504 pares de zapatos.

⁵⁰ AULA FÁCIL. Punto de equilibrio [en línea]. [fecha de consulta 16 enero 2016]. Disponible en Internet: <<http://www.aulafacil.com/cursos/l27011/empresa/contabilidad/contabilidad-de-costes/punto-de-equilibrio>>

7. CONCLUSIONES

La presente investigación dedicada a establecer la factibilidad para la creación de la empresa Calzado JAZDY S.A.S. en el municipio de Sabana de Torres, especializada en la elaboración de calzado en línea escolar para niños y jóvenes en edades entre los 5 y 17 años de edad, representa un modelo de negocio viabilizado desde cada uno de los componentes analizados en los que se destacan el aspecto técnico, legal, económico-financiero y social.

Uno de los aspectos que favorece la puesta en marcha este proyecto es un entorno donde no se cuenta con fábricas dedicadas a esta actividad, sin embargo, existen establecimientos comerciales dedicados a la comercialización de calzado en diferentes líneas en la que se halla inmersa la de calzado escolar en variedad de marcas, calidad y precio, donde a pesar de este fenómeno la investigación de mercados evidencio un 66% de intención de compra para adquirir calzado escolar para sus hijos en esta nueva unidad de negocio en la zona.

De esta forma, la micro-localización de la empresa plantea retos competitivos ya que se ubica en el inicio de la zona industrial de bajo impacto definida por el PBOT del municipio, lo cual genera un tráfico de clientes por estar cerca de la zona urbana y a escasas 6 cuadras de la zona céntrica y comercial de Sabana de Torres.

Ya desde la mezcla de mercado en precio, producto, plaza y publicidad, el estudio muestra las capacidades de introducción al mercado local del municipio, además de sus posibilidades de expansión a centros poblados aledaños en el futuro. En consonancia, los pormenores técnicos de la propuesta aterrizan las capacidades de producción de la fábrica en un horizonte de 5 años de manera escalonada que aseguran la estabilidad del negocio. La cadena logística para el abastecimiento, producción y distribución se presenta en condiciones de accesibilidad y precio óptimas para el modelo de negocio, en el fin de generar métricas que evidencien la sostenibilidad y rentabilidad de la empresa. Se concluye además, que la inversión total del proyecto corresponde de manera ajustada a procesos de fabricación de calzado en similares condiciones en el área Metropolitana de Bucaramanga, y que en ocasión de las diversas inversiones contempladas en el proyecto se da como resultantes medidas de VAN, TIR y PE óptimas.

Se pudo establecer que los impactos ambientales, económicos y sociales garantizan los beneficios tanto para la empresa, el sector y la región, así como para el entorno en el que se desarrollara la unidad de negocio y la comunidad del municipio para la mejora de la calidad de vida de la población. Por último, es claro que la dinamización empresarial y del mercado exigirá en el futuro a mediano plazo la adquisición de maquinaria, equipo y talento humano adicional, para

hacerle frente a la competitividad que se pueda generar en la zona, para cumplir con los objetivos de expansión de la unidad de negocio.

8. RECOMENDACIONES

El estudio de factibilidad evidencia fortalezas y capacidades para que la empresa Calzado JAZDY S.A.S. una vez supere su periodo de recuperación de la inversión realice planes de expansión comercial a municipios aledaños de su zona de influencia, en los que se contempla Puerto Wilches, Canta Gallo, San Pablo y San Alberto.

En aras de estandarizar sus procesos de manufactura la empresa Calzado JAZDY S.A.S. debe en el mediano plazo implementar el sistema integrado de gestión HSEQ, lo cual le permitirá entregar a sus clientes un producto certificado, además de establecerse como una organización con una ventaja competitiva.

Se recomienda que las estrategias de mercado de la empresa en el futuro estén a la vanguardia de muchas empresas de la región e incluya temas como el mercadeo en red, y estrategias de mercadeo Online, que le permitan evolucionar en el sector.

Se recomienda que la empresa para amortizar su sistema financiero se presente como proyecto a fondos de cofinanciación del Estado, tales como el fondo emprender.

Se recomienda que el recurso humano de la empresa esté en un constante mejoramiento continuo en el desarrollo de sus actividades diarias en la elaboración del calzado.

Se considera que es de gran importancia la motivación del equipo de trabajo, como equipo de trabajo en la búsqueda de objetivos comunes.

BIBLIOGRAFÍA

ACICAM, Como va el sector, [en línea]. Consultado 28 marzo 2015. Disponible en Internet:<http://www.acicam.org/index.php?option=com_phocadownload&view=category&id=1%3Acomo-va-el-sector&Itemid=231>

ALCALDÍA DE SABANA DE TORRES. Contexto Económico de Sabana de Torres, [en línea], Consultado 28 marzo 2015. Disponible en Internet:<http://www.sabanadetorres-santander.gov.co/informacion_general.shtml#economia>

AULA FÁCIL, [en línea]. Consultado Disponible en Internet:<<http://www.aulafacil.com/cursos/I27011/empresa/contabilidad/contabilidad-de-costes/punto-de-equilibrio>>

ARANDA S. Jenny y MONROY S. Hector. Factibilidad para la creación de una empresa de estancado en camisetas en la Ciudad de Bucaramanga, Universidad Industrial de Santander. Instituto de Proyección Regional y Educación a Distancia.[en línea], consultado 23 marzo 2015.Disponible en Internet:<<http://repositorio.uis.edu.co/jspui/bitstream/123456789/11490/2/143303.pdf>>

BANCO DE LA REPUBLICA. Banco Central de Colombia. Índice de precios al consumidor (IPC). [en línea] consultado 02 noviembre 2015 Disponible en internet:<[http://obiee.banrep.gov.co/analytics/saw.dll?Go&NQUser=publico&NQPassword=publico&Path=/shared/Consulta%20Series%20Estadisticas%20desde%20Excel/1.%20IPC%20base%202008/1.2.%20Por%20año/1.2.4.%20Por%20ciudad&lang=es&Options=rdf&Action=Prompt\)\(INDICE%20DE%20PRECIO%20AL%20CONSUMIDOR%20POR%20CIUDADES](http://obiee.banrep.gov.co/analytics/saw.dll?Go&NQUser=publico&NQPassword=publico&Path=/shared/Consulta%20Series%20Estadisticas%20desde%20Excel/1.%20IPC%20base%202008/1.2.%20Por%20año/1.2.4.%20Por%20ciudad&lang=es&Options=rdf&Action=Prompt)(INDICE%20DE%20PRECIO%20AL%20CONSUMIDOR%20POR%20CIUDADES)>

BANCO DE LA REPUBLICA. Títulos TES a corto plazo.[en línea]. [Fecha de consulta 16 enero 2016]. Disponible en Internet:<http://obiee.banrep.gov.co/analytics/saw.dll?Go&_scid=k*Ywck9ytEM&ViewID=0%3ago~r%3areport~v%3acompoundView%211~v%3apivotTableView%211&SearchID=98ek11d4ft48r2035j4jb46vim&Options=rdf&Path=/shared/Consulta%20Series%20Estadisticas%20desde%20Excel/1.%20Subastas/1.2.%20TES/1.2.4%20Serie%20historica%20TES%20corto%20plazo&ViewState=0a2n3d0v8td15jah5pq1eaq5cq&ContainerID=0%3ago~r%3areport&RootViewID=go>

CAE. Centro de Atención Empresarial. Sociedad por Acciones Simplificadas. S.A.S. [en línea]. [Fecha de consulta: 16 mayo 2015]. Disponible en Internet: <<http://www.sintramites.com/sintramites/General/ComoSerEmpresario.html>>
Calzado Chino, [en línea]. Consultado 26 septiembre de 2015 Disponible en Internet: <<http://trujillodiwebnoticias.blogspot.com.co/2011/05/advierten-peligro-en-sistema-electrico.html>>

Calzado Venus. [En línea]. [Fecha de consulta: 04 octubre 2015]. Disponible en Internet:< <http://www.venus.com/01home.html>>

Calzado venus, portafolio de productos, [en línea]. Consultado 26 septiembre de 2015. Disponible en Internet: < <http://distrivenus.com/productos/>>

Calzado vellocino.com, [en línea], Consultado 10 mayo 2015. Disponible en Internet: http://calzadovellocino.com.co/calzado_escolar/8.html

Calzado Vellocino, [en línea], Consultado 10 mayo 2015. Disponible en Internet: <http://www.calzadovellocino.com.co/calzado_escolar/17.html>

Calzado Verlon. [En línea]. [Fecha de consulta: 04 octubre 2015]. Disponible en Internet:< <http://www.verlon.com.co/index.php/quienes-somos>>

Calzado Verlon, portafolio de productos, [en línea]. Consultado 26 septiembre de 2015. Disponible en Internet: <http://www.verlon.com.co/catalogo/verlon_2015/index.html>

Cartilla de Geografía de Sabana de Torres [en línea], Consultado 07 Jun 2015. Disponible en Internet: <<http://www.cabildoverde.org/doc/CARTILLA/geo.pdf>>

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 50. (28, diciembre, 1990). Por la cual se introducen reformas al Código Sustantivo del Trabajo y se dictan otras disposiciones. Diario oficial. Bogotá, D.C., 1993. no. 39.618. p. 1-38. [Consultado 30 marzo 2015]

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 789. (27, diciembre, 2002). Por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y

se modifican algunos artículos del código sustantivo de trabajo. Diario oficial. Bogotá, D.C., 2002. no. 45.046. p. 1-7. [Consultado 30 marzo 2015]

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 797. (29, enero, 2003). Por la cual se reforman algunas disposiciones del sistema general de pensiones previsto en la Ley 100 de 1993 y se adoptan disposiciones sobre los Regímenes Pensionales exceptuados y especiales. Diario oficial. Bogotá, D.C., 2003. no. 45.079. p. 1-9. [Consultado 30 marzo 2015]

Consultas Laborales. Salarios. [En línea]. [Fecha de consulta: 04 octubre 2015]. Disponible en Internet: <http://consultas-laborales.com.co/index.php?option=com_content&view=article&id=405:salarios-y-prestacione-sociales-ano-2015&catid=1:laboral&Itemid=86>

Copple, [en línea], Consultado 10 mayo 2015. Disponible en Internet: <<http://www.coppel.com/zapatos-chabelo-negros/892461/4>>

Cotización empresa de eventos Sabana stereo
DANE BOLETIN, Censo general 2005, [en línea]. Consultado 15 noviembre 2015. Disponible en Internet: https://www.dane.gov.co/files/censo2005/PERFIL_PDF_CG2005/68655T7T000.PDF

Diario información.com, [en línea], Consultado 10 mayo 2015. Disponible en Internet: <http://www.diarioinformacion.com/blogs/el-zyppyblog/vuelta-al-cole-que-zapatos-elegir.html>

Diccionario del Calzado, [en línea], Consultado 15 noviembre 2014 Disponible en Internet: <<http://es.thefreedictionary.com/calzado>>

EL TIEMPO, (<http://www.eltiempo.com/economia/sectores/inflacion-de-colombia-en-septiembre-del-2015/16395712>).

EL TIEMPO, Razones financieras (www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-313514), CONSULTADO 21 de enero de 2016

ENTREVISTA a propietarios y empleados de almacenes de calzado, Sabana de Torres. 7 abril de 2015.

ESTRATEGIAS Y SISTEMAS FINANCIEROS (<http://cidecestrategiasfinancieras.blogspot.com.co/2015/05/valor-presente-neto-tasa-interna-de.html>)

GERENCIA.COM, Impuesto sobre la renta, <http://www.gerencie.com/tarifa-nominal-del-impuesto-sobre-la-renta-disminuyo-pero-la-carga-tributaria-aumento.html>

Gobierno de Colombia, [en línea], Consultado 30 marzo 2015. Disponible en Internet: <<http://www.urnadecristal.gov.co/gestion-gobierno/sab-as-que-colombia-es-pa-s-con-m-s-emprendedores>>

Historia del Calzado "Inicios del Calzado", [en línea], Consultado 30 marzo 2015. Disponible en Internet: <<http://www.zapatos.org/historia-del-zapato/.con>>

JIMÉNEZ, Norberto, propietario de la empresa botas y botas L.T.D.A [entrevista 15-abril-2010]

Laboratorio Virtual, Facultad de Contaduría, Universidad Libre de Colombia, Disponible en Internet: <<http://www.unilibre.edu.co/CienciasEconomicas/Webcontaduria/estudie/Conta/ContaRegis.htm>> [consultado 29-marzo-2015]

LEOPOLD, Luna B.; CLARKE, Frank E.; HANSHAW, Bruce B.; BALSLEY, James R.A Procedure for Evaluating Environmental Impact. Geological Survey Circular 645. Washington: U.S. Geological Survey. 1971.

MARTINEZ R, Arnulfo, Topógrafo oficina de planeación municipio de sabana de torres, [entrevista 26-marzo-2015]

MARTINEZ M, Tomas y RAMIREZ G. Juan Ernesto. Estudio Prospectivo de las Mipymes del subsector calzado de Bucaramanga y su área metropolitana. Escuela Estudios Industriales y Empresariales. Universidad Industrial de Santander. Proyecto de Grado. Bucaramanga. 2006. p. 14. [Consultado 30-marzo-2015]

Mercado libre, [en línea], Consultado 10 mayo 2015. Disponible en Internet: <<http://zapatos.mercadolibre.com.co/ropa-y-accesorios/zapatos/ninos/zapatos-colegiales-reindeer>>

METODO PARA LA EVALUACIÓN DE PROYECTOS
(<http://metodoevaluacionproyectos.blogspot.com.co/2015/04/periodo-de-recuperacion-de-la-inversion.html>)

Ofertop, [en línea], Consultado 10 mayo 2015. Disponible en Internet:<http://ofertop.pe/zapatos-escolares--0-6369.html#.VU6URI5_NHw>

ORTIZ A. Sandra Cristina, Profesional oficina secretaria de desarrollo, Alcaldía Municipal Sabana de Torres [entrevista 26-marzo-2015]

PF POLIURETANOS, [en línea], Consultado 07 mayo 2015. Disponible en internet: <<http://www.pfpoliuretanos.amawebs.com>>

PONCE, Victor M. La Matriz de Leopold para la Evaluación del Impacto Ambiental.[En línea].Consultado 23 sept 2015.Disponible en Internet:<http://ponce.sdsu.edu/la_matriz_de_leopold.html>

Plan de Desarrollo Municipal Sabana de Torres, [En línea], Consultado 3 abril 2015. Disponible en Internet: <<http://sabanadetorres-santander.gov.co/apc-aa-files/64653166613237366337666238306262/plan-de-desarrollo-2012-2015.pdf>>

Plan de Desarrollo Municipal de Sabana de Torres 2012-2015. EN: Plan de Desarrollo Municipal Sabana de Torres 2012-2015, [En línea], consultado 30 de marzo de 2015. Disponible en Internet: <http://cdim.esap.edu.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/sabanadetorressantan derpd20122015.pdf>

PREPARACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS
<http://evaluaciondeproyectosapuntes.blogspot.com.co/2009/03/valor-neto-presente-o-valor-actual-neto.html>

SABANA DE TORRES, [En línea], Consultado 28 marzo 2015. Disponible en Internet:

<http://www.sabanadetorressantander.gov.co/informacion_general.shtml#geografia>

SABANA DE TORRES, [En línea], Consultado 28 marzo 2015. Disponible en Internet: <http://www.sabanadetorressantander.gov.co/informacion_general.shtml#economia>

SABANA DE TORRES, Vías de acceso, [en línea], Consultado 28 marzo 2015. Disponible en Internet: <http://www.sabanadetorressantander.gov.co/informacion_general.shtml#vias>

SABANA DE TORRES, Wikipedia la enciclopedia libre. [En línea], Consultado 10 junio 2015. Disponible en Internet: https://es.wikipedia.org/wiki/Sabana_de_Torres_Santander_Competitivo, [en línea], Consultado 30 marzo 2015. Disponible en Internet: <www.santandercompetitivo.org>

Semana de gestión.com, [en línea], Consultado 10 mayo 2015. Disponible en Internet: <http://semanasdegestacion.com/consejos-para-escoger-el-calzado-escolar/>

SUAREZ G. Sandra y LOPEZ D. Betzy. Análisis neoinstitucional del ingreso de calzado chino y sus efectos en los Productores, Universidad de la Salle Facultad de Economía.[en línea].[Fecha de consulta: 10 septiembre 2013]. Disponible en Internet: <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/12317/10991318.pdf?sequence=2>

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER, biblioteca virtual, [en línea], consultado 23 marzo 2015. Disponible en Internet: <<http://tangara.uis.edu.co>> Visitas realizadas a almacenes comercializadores de calzado escolar de Sabana de Torres [visita 16-abril-2010]

ANEXOS

Anexo A. Encuesta dirigida a padres de familia con hijos en edades entre 5 y 17 años de edad que se encuentren estudiando

Formato de encuesta



Buenos días/tardes, en calidad de estudiante del programa Gestión Empresarial VIII semestre de la Universidad Industrial de Santander realizo una investigación sobre los hábitos de compra de calzado escolar en el municipio de Sabana de Torres, con el propósito de conocer el comportamiento del mercado.

Para lo cual agradezco su sincera colaboración con las respuestas a las siguientes preguntas. (Escoja solo una opción por cada una de las pregunta)

1. ¿En la actualidad cuenta con hijos en edades entre 5 y 17 años que se encuentren estudiando?

SI ___
NO ___

Si respondió NO a la pregunta anterior por favor continúe con la pregunta 15.

2. ¿Cuántos hijos entre 5 y 17 años estudiando tiene en su hogar?

1 Hijo ____
2 Hijos ____
3 Hijos ____
4 Hijos ____
Entre 5 y 6 Hijos ____

3. ¿El calzado que actualmente compra a sus hijos es de marca?

Si ____
No ____

4. ¿De las siguientes marcas de calzado escolar es de su preferencia?

Coqueta ____
Bata _____
Bossi _____
Venus _____
BubbleGummers _____
Verlon _____
Calzado Chino _____

5. ¿Con qué frecuencia compra calzado Escolar?

Una vez al año _____
Dos veces al año ____
Tres veces al año ____

6. ¿Al momento de comprar calzado escolar, qué es lo primero que tiene en cuenta?

La marca ____
La calidad ____
El modelo ____
El precio ____
La comodidad _____
Lo bien que se le ve _____

7. ¿Qué modelos de calzado escolar prefiere para su hijo?

Mocasín _____
Con hebilla ____
Con cordón ____
Semi deportivo ____

8. ¿A cuál de estos lugares suele acudir a comprar calzado escolar?

Almacenes _____
Fabrica _____
Comercio Informal _____

9. ¿Ha comprado usted calzado escolar en cuero?

Si ____
No ____

10. ¿Actualmente a qué precio está comprando calzado escolar en material de cuero?

Entre 38000 y 45.000 _____

Entre 45000 y 65.000 _____

Más de 65.000 _____

11. ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por un zapato escolar en cuero?

Menos de \$25.000 pesos _____

Entre \$25.000 y 35.000 pesos _____

Entre \$35.000 y 45.000 pesos _____

Entre \$45.000 y 65.000 pesos _____

Más de 65.000 pesos _____

12. ¿Cuál es su apreciación con respecto al calzado escolar que está comprando actualmente en lo relacionado a la calidad?

Buena _____

Regular _____

Mala _____

13. ¿A la hora de comprar calzado escolar cual es el material de su preferencia?

Gamuza _____

Cuero _____

Sintético _____

Tela _____

14. ¿Estaría dispuesto(a) comprar calzado escolar a sus hijos en una nueva empresa en nuestro municipio?

Definitivamente _____

Probablemente si _____

Definitivamente no _____

15. ¿En qué cree usted que debería enfocarse la empresa de calzado escolar?

Calidad _____

Diseño _____

Precio _____

Agradezco su gentil colaboración, que tenga un buen día.