

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD Y VIABILIDAD PARA LA PUESTA EN MARCHA DE
UNA EMPRESA QUE DISEÑA Y COMERCIALIZA SANDALIAS ELABORADAS
EN LUFFA CILÍNDRICA (ESTROPAJO) Y OTROS MATERIALES

CLAUDIA LORENA CUAICAL CUESTA
PAOLA ANDREA ORTIZ PRADO

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINSTRACION
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2014

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD Y VIABILIDAD PARA LA PUESTA EN MARCHA DE
UNA EMPRESA QUE DISEÑA Y COMERCIALIZA SANDALIAS ELABORADAS
EN LUFFA CILÍNDRICA (ESTROPAJO) Y OTROS MATERIALES

CLAUDIA LORENA CUAICAL
PAOLA ANDREA ORTIZ PRADO

Proyecto de grado para optar al título de
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DIRECTOR DE PROYECTO
FRED DAVINSON CONTRERAS

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINSTRACION
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI

2014

Nota de aceptación:

Firma del presidente jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Santiago de Cali, 24 de enero de 2014.

A mis padres y esposo
que siempre creyeron
en mí, a Dios por estar
conmigo.

Claudia Cuaical

A Dios ante todas las
cosas, a mis padres
por apoyar mis
decisiones y a mis
maestros que
compartieron sus
conocimientos para
convertirme en la
profesional que soy.

Paola Ortiz.

CONTENIDO

Pág.

1.	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	14
1.1	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
1.2	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	16
1.3	SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	16
2.	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	17
2.1	OBJETIVO GENERAL.....	17
2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	17
3.	JUSTIFICACIÓN	19
3.1	JUSTIFICACIÓN ACADÉMICA	19
3.2	JUSTIFICACIÓN PERSONAL.....	19
3.3	JUSTIFICACIÓN SOCIO – AMBIENTAL.....	19
4.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	20
4.1	TIPO DE INVESTIGACIÓN	20
4.2	METODO DE INVESTIGACION:.....	20
4.3	FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN 21	
4.3.1	Fuentes Primarias:.....	21
4.3.2	Fuentes secundarias:.....	22
5.	MARCO CONCEPTUAL Y TEÓRICO.....	24
5.1	MARCO TEÓRICO.....	24
5.1.1	Teoría del emprendimiento.	24
5.1.2	Teoría creación de empresas	25
5.1.3	Las cinco fuerzas competitivas de Porter	28
6.	MARCO CONCEPTUAL	30
7.	ANÁLISIS DE ENTORNO	32
7.1	ENTORNO DEMOGRÁFICO	32
7.1.1	La Población.....	32

7.1.2	Población de Mujeres por Grupos de Edad.	33
7.2	ENTORNO ECONOMICO	34
7.2.1	Producto Interno Bruto.....	34
7.2.2	Sector Industria de la Manufactura.	35
7.2.3	Índice de Precios al Consumidor.	35
7.3	ENTORNO SOCIAL	36
7.3.1	Estratificación de la Población.	36
7.3.2	Empleo.....	37
7.4	ENTORNO JURIDICO.....	38
7.4.1	LEY 590 DE 2000	38
7.4.2	LEY 1014 DE 2006	39
7.4.3	LEY 1429	40
7.5	ENTORNO CULTURAL.....	41
8.	ANÁLISIS DEL SECTOR	43
8.1	RESEÑA HISTÓRICA DE LA INDUSTRIA.....	43
8.2	ESTADO ACTUAL DE LA INDUSTRIA.....	45
9.	ANÁLISIS DE MERCADO.....	49
9.1	ANÁLISIS DE LA DEMANDA.....	49
9.2	SEGMENTACIÓN DEL MERCADO Y MERCADO META.....	50
9.2.1	Segmentación del mercado	50
9.2.2	Mercado meta.....	51
9.2.3	Posicionamiento en el mercado.....	51
9.3	INVESTIGACIÓN DEL MERCADO	52
9.3.1	Definición del problema	52
9.3.2	Objetivos de la investigación	52
9.3.3	Definición de las fuentes de información	52
9.3.4	Determinación de la muestra	53
9.4	ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	55
9.5	CONCLUSIONES DE LA ENCUESTA.....	66
10.	ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	67
10.1	ANÁLISIS DE LA OFERTA - COMPETENCIA.....	67

10.1.1	Medición de la oferta	67
10.1.2	Competencia Directa	67
10.1.3	Competencia Indirecta.....	68
10.1.4	Conclusiones y observaciones	71
11.	PLAN DE MERCADEO	75
11.1	CONCEPTO DE PRODUCTO.....	75
11.1.2	Productos básicos	76
11.1.3	Ventajas Competitivas	76
11.2	ESTRATEGIA DE VENTAS	77
11.3	ESTRATEGIA DE PRECIOS	77
11.4	ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN	78
11.5	PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN	78
11.6	ESTRATEGIA DE SERVICIO	79
11.7	PRESUPUESTO DE LA MEZCLA DE MERCADEO	80
11.8	PROYECCIONES DE VENTAS	81
11.8.1	Proyección de Ventas.....	81
11.8.2	Política de Cartera.....	82
12.	ANÁLISIS TÉCNICO	83
12.1	FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO	83
12.2	PROCESO DE DISEÑO Y COMERCIALIZACIÓN.....	88
12.3	PROCESO DE DISTRIBUCIÓN	90
12.3	PLANTA FÍSICA Y EQUIPOS	91
12.4	INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS	92
12.6	OPERACIÓN	93
12.6.1	Plan de producción	93
12.6.2	Costos de compra por unidad de producción.....	94
13.	ANÁLISIS ORGANIZACIONAL	95
13.1	RESUMEN EJECUTIVO	95
13.2	CONCEPTO DE NEGOCIO	96
13.2.1	Visión.....	96
13.2.2	Misión	96

13.3	OBJETIVOS Y METAS.....	97
13.3.1	Objetivos.....	97
13.3.2	Metas.....	97
13.4	ANÁLISIS DOFA	99
13.4.1	Análisis Externo.....	99
13.4.2	Análisis Interno.....	99
13.4.3	Análisis MECA.....	101
13.5	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	103
13.6	OBJETIVOS Y ACTIVIDADES DE LAS UNIDADES O ÁREAS DE LA EMPRESA	104
13.6.1	Objetivos de la Empresa	104
13.7	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	107
14.	ANÁLISIS ECONOMICO Y FINANCIERO	110
14.1	ANÁLISIS FINANCIERO.....	110
14.1.1	Políticas	110
14.1.2	Fuentes de Financiación.....	110
14.1.4	Financiación del Proyecto.....	112
14.1.5	Presupuesto de Costos.....	113
14.1.6	Presupuesto de Ingresos	116
14.1.8	Presupuesto Gastos de Personal.	119
14.1.9	Presupuesto Otros Gastos.....	121
14.1.11	Flujo de caja.....	123
14.1.12	Balance General	125
14.1.13	Indicadores Financieros.....	126
15.	ANÁLISIS DE RIESGOS.....	129
15.1	RIESGOS AMBIENTALES.....	129
15.2	RIESGOS DEL MERCADO.....	131
15.3	RIESGOS FINANCIEROS.....	132
15.4	RIESGOS CON PROVEEDORES	133
15.5	RIESGOS DEBIDO A SINIESTROS	133
15.6	RIESGOS RELACIONADOS CON PERSONAL	134
15.7	DESARROLLO SOSTENIBLE	135

BIBLIOGRAFÍA.....	138
-------------------	-----

LISTA DE TABLAS

Pág.

Tabla 1. Impacto del Entorno	42
Tabla 2. Evolución de las Exportaciones de Calzado	43
Tabla 3. Evolución de las Importaciones de Calzado	44
Tabla 4. Segmento de Mercado de la Competencia	46
Tabla 5. Empresas Competitivas del Sector Industrial.....	46
Tabla 6. Proveedores para Elaborar Calzado en Cali.....	47
Tabla 7. Segmento del Mercado.....	50
Tabla 8. Mujeres por Edad de Santiago de Cali.....	53
Tabla 9. Distribución de Cuestionario por Comuna.....	55
Tabla 10. Edades de Mujeres	55
Tabla 11. Actividad Económica.....	56
Tabla 12. Uso de Sandalias	57
Tabla 13. Aceptación de una Nueva Sandalia Elaborada en Estropajo y Cuero. .	58
Tabla 14. Disposición de Pago por las Nuevas Sandalias	59
Tabla 15. Preferencia en Estilo de Sandalia	60
Tabla 16. Frecuencia de Compra de Sandalias.	61
Tabla 17. Lugares de Compra de Sandalias.....	62
Tabla 18. Medios de Comunicación y Publicidad.....	63
Tabla 19. Motivo de Compra.....	64
Tabla 20. Competencia Directa.....	67
Tabla 21. Competencia Directa (Continuación)	68
Tabla 22. Competencia Indirecta	68
Tabla 23. Competencia Indirecta (Continuación)	69
Tabla 24. Competencia Indirecta (Continuación)	69
Tabla 25. Competencia Indirecta (Continuación)	70
Tabla 26. Fortalezas y Debilidades de la Competencia	71
Tabla 27. Concepto de Producto	75
Tabla 28. Presupuesto de la Mezcla de Mercadeo.	80
Tabla 29. Proyección de Ventas en un Año Mes a Mes en Unidades	81
Tabla 30. Proyección de Ventas en un Año Mes a Mes en Pesos.....	81
Tabla 31. Proyección de Ventas en un Año Mes a Mes en Pesos. (Continuación)	81
Tabla 32. Ficha Técnica Sandalias Plana.....	84
Tabla 33. Ficha Técnica Sandalias Plana.....	85
Tabla 34. Ficha Técnica Sandalias Plataforma.....	86
Tabla 35. Ficha Técnica Baleta.....	87
Tabla 36. Inversión en Activo de Fijo	92
Tabla 37. Políticas de Inventarios	93
Tabla 38. Plan de Producción en Unidades por Producto	93
Tabla 39. Costo de Comercialización por Tipo de Producto	94

Tabla 40. Metas	98
Tabla 41. Metas (Continuación)	98
Tabla 42. Metas (Continuación)	98
Tabla 43. Análisis Interno	101
Tabla 44. Análisis Externo	102
Tabla 45. Responsabilidades del Personal por Áreas	106
Tabla 46. Proceso de Formación del Talento Humano en Calef.....	109
Tabla 47. Fuentes de Financiación	110
Tabla 48. Inversión Inicial Fija.....	111
Tabla 49. Financiación del Proyecto.	113
Tabla 50. Distribución de los Clientes Primer Año 1	113
Tabla 51. Distribución de los Clientes Año 1, 2 Y 3	114
Tabla 52. Costos de Materias Primas por Categorías Año 1	115
Tabla 53. Costos de Materias Primas Año 1, 2 Y 3	115
Tabla 54. Pago a Proveedores Mes A Mes	115
Tabla 55. Pago a Proveedores Por Año 1, 2 Y 3	116
Tabla 56. Presupuesto de Ingresos	116
Tabla 57. Presupuesto de Ingresos Año 1 Y 2.....	117
Tabla 58. Análisis Costo-Punto de Equilibrio	118
Tabla 59. Presupuesto de Personal.....	119
Tabla 60. Presupuesto Personal Año 1,2 Y3	120
Tabla 61. Presupuesto de Otros Gastos	121
Tabla 62. Estado de Resultados	122
Tabla 63. Flujo de Caja.....	123
Tabla 64. Balance General	125
Tabla 65. Indicadores Financieros	126
Tabla 66. Indicadores Financieros (Continuación).....	127

LISTA DE GRÁFICOS

Pág.

Gráfico 1. Planeación y Gerencia Estratégica – Proceso	27
Gráfico 2. Las Cinco Fuerzas que dan Forma a la Competencia del Sector.	28
Gráfico 3. Estimación y Proyección de la Población de Santiago de Cali.....	32
Gráfico 4. Estimación Porcentual por Edades.....	33
Gráfico 5. Tasa de Crecimiento del Producto Interno Bruto.....	34
Gráfico 6. Tasa de Crecimiento del Sector Industria Manufacturera.....	35
Gráfico 7. Tasa de Crecimiento del Índice de Precios al Consumidor.	36
Gráfico 8. Participación Porcentual Según Estrato.	37
Gráfico 9. Coeficiente de Empleo.	37
Gráfico 10. Evolución del Sector Calzado.....	48
Gráfico 11. Edades de Mujeres.....	56
Gráfico 12. Actividad Económica.	57
Gráfico 13. Uso de Sandalias.	58
Gráfico 14. Aceptación de una Nueva Sandalia Elaborada en Estropajo y Cuero.....	59
Gráfico 15. Disposición de Pago por las Nuevas Sandalias.	60
Gráfico 16. Preferencia en Estilo de Sandalia.....	61
Gráfico 17. Frecuencia de Compra de Sandalias.	62
Gráfico 18. Canales de Distribución.....	63
Gráfico 19. Medios de Comunicación y Publicidad.	64
Gráfico 20. Motivo de Compra.	65
Gráfico 21. Técnica de Calzado Romulo.	72
Gráfico 22. Muestras de Estocol.....	73
Gráfico 23. Diagrama de Flujo Corto.	78
Gráfico 24. Diagrama de Flujo de Procesos.	89
Gráfico 25. Diagrama de Flujo Canal de Distribución.	90
Gráfico 26. Punto de Atención y Venta.....	91
Gráfico 27. Organización por Funciones.....	103

INTRODUCCIÓN

“Son tres los factores para lograr el éxito en cualquier negocio: la idea o la oportunidad, los recursos para llevar acabo la idea y el emprendedor que promueve y transforma la realidad en oportunidad” Timmons (1999)

El emprendimiento empresarial se ha convertido en una alternativa para quienes desean generar bienestar a la sociedad, pues influye positivamente en la generación de empleo, en la competitividad de la región y además mejora la condición de vida del empresario. Sin embargo el ambiente incierto y cambiante actual hace que cualquier proyecto pueda fracasar, por ello un aspecto clave para concretar la idea es el plan de negocio. Por lo anterior, este Plan de Negocio busca evaluar que tan factible es crear una empresa de calzado en la ciudad de Santiago de Cali

La idea de negocio a desarrollar es diseñar y comercializar sandalias para mujer elaborada con fibras naturales como la luffa cylindrica (estropajo), cuero y otros materiales sintéticos, con diseños que se adaptan fácilmente a la forma del pie brindando a la mujer comodidad, bienestar, calidad y moda. La adaptación de estropajo tiene como beneficios de limpieza profunda en la piel, tonifica el organismo, estimula la circulación periférica, es un relajante muscular y su textura suave renueva las células muertas de la piel. Por las bondades anteriormente mencionadas esta sandalia es un producto que cuida el pie al tiempo que lo protege.

Por tanto, este plan de negocio está constituido por la identificación de las condiciones del entorno general, el desarrollo del plan de marketing el cual comprende un análisis del mercado y la competencia del sector, el plan técnico que describe el diseño de la planta y los activos que se requerirán, el plan administrativo donde se define el tipo de negocio a utilizar y el plan estratégico por lograr, el plan financiero que relaciona los requerimientos de capital y el presupuesto de ventas.

Finalmente este trabajo muestra de una forma detallada todos los aspectos del negocio por constituir o que se tiene planeado desarrollar.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La tendencia a las nuevas propuestas empresariales van encaminadas en ofrecer productos novedosos que contribuyan al bienestar de las personas y favorezcan al cuidado del medio ambiente, por ello combinar estos dos temas resultar ser crucial al momento de entrar a competir en el mercado, porque las nuevas ideas o proyectos no sólo deben cumplir el objetivo básico sino generar valor agregado que beneficie al cliente y la sociedad.

Por lo anterior, el proyecto se basa en dos temas que preocupan y afectan a la sociedad tales como:

El medio ambiental, donde la tendencia está en fabricar productos que no afecten nuestro ambiente y a la vez satisfagan las necesidades del cliente. Se estima que el 1 y 2 por ciento de todas las empresas giran en torno al tema ambiental y se espera que el porcentaje de industrias verdes crezcan, porque los productos obtenidos resultan ser más económicos y mejoran la calidad de vida¹.

De otra parte, temas relacionados con la salud de la mujer evidencian que el cambio de estilo de vida y la moda ha generado que al momento de realizar una compra se haga de manera impulsiva, por ejemplo adquirir zapatos inadecuados para el pie², lo que ha dado como resultado la presencia de dolor y problemas en los pies, hasta ocasionar trastornos en la columna vertebral por su prolongada utilización. En Colombia no se llevan estadísticas o estudios relacionados con problemas en los pies, pero un estudio llevado a cabo a 2.000 mujeres en Reino Unido por la Sociedad de Pedicuros y Podólogos (SCP) concluyó que el 37% de las entrevistadas está dispuesta a usar zapatos incómodos si así lo dicta la moda y el 80% dijo que sufría problemas de pies, como callos y uñas encarnadas.³

¹ Caraballo, G. 2010. Productos que protegen el medio ambiente son más baratos que los que contienen químicos en Colombia. Disponible en <<http://www.portafolio.co/archivo/documento/CMS-7733720>>. Consultado 30 de enero de 2013.

² Lipcovich, P. Problemas producidos por los zapatos. Consultado: 30 de octubre de 2013. <<http://www.pagina12.com.ar/2001/01-10/01-10-06/PAG22.HTM>>.

³ Lorraine J. ¿Sabe comprar zapatos adecuados? (en línea) BBC MUNDO. Disponible: <http://www.bbc.co.uk/mundo/ciencia_tecnologia/2009/09/090907_zapatos_pies_men.shtml>. Consultado en Octubre 10 de 2013.

El uso de productos biodegradables no es muy común en las empresas colombianas, sin embargo las personas cada vez son más conscientes de la importancia de reciclar y de comprar productos amigables con el medio ambiente, lo que ha llevado a las compañías a involucrarse en el tema ambiental.

Finalmente, la propuesta de este proyecto es ofrecer a la mujer una sandalia que la haga sentir cómoda y lucir bien, ofreciéndole beneficios adicionales para su salud y contribuyendo con el medio ambiente al utilizar materiales biodegradables.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Es viable la creación de una empresa de diseño y comercialización de sandalias elaboradas en fibras naturales como la luffa cylindrica o estropajo, cuero y otros materiales sintéticos, de ser así, cuál sería el mejor modelo empresarial a utilizar en aspectos administrativos, financieros y de mercadeo en la ciudad de Santiago de Cali.

1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué factores del entorno general pueden influir en la puesta en marcha del proyecto?

¿Existe un mercado potencial para las sandalias elaboradas en estropajo?

¿Qué capacidades técnicas, administrativas, de mercadeo y financieras se deben tener para que el proyecto sea viable?

2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar la viabilidad y factibilidad de crear una empresa que diseña y comercializa sandalias para mujer elaboradas en fibra de estropajo y cuero, así también identificar el mejor modelo empresarial para lograrlo.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar las oportunidades y amenazas del sector del calzado a través de un análisis DOFA.
- Determinar el grado de aceptación de los clientes para una nueva sandalia fabricada en fibra de estropajo y cuero.
- Establecer los diseños de sandalias adecuados para el pie de la mujer.
- Identificar los proveedores que suministren la materia prima e insumos necesarios para la fabricación de la sandalia.
- Definir las estrategias más adecuadas de introducción y lanzamiento del producto al cliente final.

- Identificar los principales competidores a los que se debe enfrentar la empresa.
- Determinar la cadena de abastecimiento del producto, de manera que se pueda satisfacer las expectativas del cliente en aspectos logísticos y de comercialización.
- Establecer el precio conveniente para la sandalia que permita competir en el mercado.
- Definir los recursos económicos necesarios y la demanda estimada para establecer por medio del análisis financiero la factibilidad comercial, económica y financiera del proyecto.
- Determinar la estructura organizacional y legal de la empresa que más se ajuste a las necesidades de la empresa.

3. JUSTIFICACIÓN

La realización del proyecto se justifica mediante los siguientes criterios:

3.1 JUSTIFICACIÓN ACADÉMICA

Se realiza el presente trabajo de investigación, considerando que hace parte fundamental del proyecto de vida de sus gestoras, permitiéndole vivenciar la formación adquirida en la Universidad del Valle para optar por el título de Administración de Empresas.

3.2 JUSTIFICACIÓN PERSONAL

El proyecto dará a sus gestoras la oportunidad de iniciar con su plan de vida, pudiendo así generar unos ingresos que les permitirán acrecentar su experiencia laboral y realizar su propia carrera empresarial. Aprovechando el conocimiento y la experiencia que esta tiene, puesto que es Administración de Empresas y ha tenido la oportunidad de tener experiencia en asesoría administrativa, jurídica y contable al interior de las organizaciones.

3.3 JUSTIFICACIÓN SOCIO – AMBIENTAL

Con la puesta en marcha del proyecto se busca contribuir al desarrollo de país, mediante la creación de una empresa sostenible y responsable que cumpla con condiciones laborales estables y procedimientos de desechos ambientales en la producción de calzado, usando materia prima amigable con el medio ambiente.

4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Teniendo en cuenta los objetivos de la investigación el tipo de estudio que se utilizó para determinar el modelo empresarial óptimo dedicado al diseño y comercialización de sandalias elaboradas en fibras naturales en la ciudad de Santiago de Cali, fue el descriptivo. Éste como lo indica Dankhe, (1986), citado por Hernández, Fernández y Baptista (1997), busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, -comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. De igual manera, los autores sostienen que este tipo de estudio mide y evalúa diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar.

4.2 METODO DE INVESTIGACION:

El Método de Investigación es el conjunto de procesos de manera clara y objetiva que el investigador debe iniciar para adquisición del conocimiento. Sabino (1989) definió la metodología de investigación como “las técnicas, procedimientos y herramientas de todo tipo que intervienen en la marcha de la investigación”.

Método Deductivo: Permite que las verdades particulares contenidas en las verdades universales se vuelvan explícitas. Esto es, que a partir de situaciones generales se lleguen a identificar explicaciones particulares contenidas explícitamente en la situación general⁴

⁴ MENDEZ Carlos E. Metodología Diseño y desarrollo del proceso de investigación. Tercera edición

4.3 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Las técnicas son los procedimientos e instrumentos que se emplean para acceder al conocimiento. Como lo indica Sabino, “un instrumento de recolección de datos es, en principio, cualquier recurso de que pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información⁵.”

Al momento de iniciar una investigación se debe recurrir a las fuentes e instrumentos de recolección adecuados para poder garantizar la obtención de la información concreta y satisfacer las necesidades de la búsqueda, dichas fuentes podrán permitir la medición de las variables, puntos a observar, etc., pero si las fuentes de investigación son erróneas se producirá una información defectuosa o distorsionada del estudio solicitado.

4.3.1 Fuentes Primarias:

Son aquellos que el investigador obtiene directamente de la realidad, recolectándolos con sus propios instrumentos.

- *La observación*: La observación consiste en el uso sistemático de nuestros sentidos orientados a la captación de la realidad que queremos estudiar.
- *La entrevista*: consiste en una interacción entre dos personas, una de las cuales - el investigador - formula determinadas preguntas relativas al tema en investigación, mientras la otra – investigado - proporciona verbalmente o por escrito la información que le es solicitada.
- *El cuestionario auto administrado*: se entrega al respondente un cuestionario para que éste, por escrito, consigne por sí mismo las respuestas.

En el presente trabajo de grado se emplearon las siguientes fuentes de investigación primarias:

⁵ SABINO, Carlos A. El proceso de investigación. Bogotá, D. C. 1989. Pág. 160.

- Encuesta: La encuesta es una técnica de recolección de datos mediante la aplicación de un cuestionario a una muestra de individuos. A través de las encuestas se pueden conocer las opiniones, las actitudes y los comportamientos de los ciudadanos.

García Ferrado define la encuesta como “una investigación realizada sobre una muestra de sujetos representativa de un colectivo más amplio, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación con intención de obtener mediciones cuantitativas de una gran variedad de características objetivas y subjetivas de la población”⁶.

Se realizó una encuesta con el propósito de conocer sobre el consumo de un nuevo producto, sandalias diseñadas con luffa cylindrica o estropajo, cuero y otros materiales sintéticos.

- Focus Group: es una técnica de recolección de datos ampliamente utilizada por los investigadores a fin de obtener información acerca de la opinión de los usuarios, sobre un determinado producto existente en el mercado o que pretende ser lanzado, también puede realizarse a fin de investigar sobre la percepción de las personas en torno a un tema en particular.

Se practicó la técnica de focus group en dos grupo constituidos por seis personas para indagar acerca de la percepción frente a un lista de posibles nombres para una empresa de diseño y comercialización de sandalias elaboradas en fibras naturales de luffa cylindrica o estropajo, con el propósito de hallar el que más identifique la razón social del negocio.

4.3.2 Fuentes secundarias:

Las fuentes secundarias son registros escritos que proceden también de un contacto con la práctica, pero que ya han sido recogidos y muchas veces procesados por otros investigadores. Los datos secundarios suelen encontrarse diseminados, ya que las fuentes escritas que los contienen corrientemente se dispersan en múltiples archivos y fuentes de información.

⁶ ¿Qué es la encuesta? Disponible en <<http://www.estadistica.mat.uson.mx/Material/queesunaencuesta.pdf>>. Consultado 22/10/13.

- Internet: es una gigantesca red de redes a través de la cual hoy se puede tener acceso a toda esta información desde cualquier computador que esté vinculado, por medio de una línea telefónica o de fibra óptica, a un servidor o computador maestro conectado a la red.

Las páginas de internet más consultadas para el apoyo en las investigaciones son de entidades gubernamentales, como:

- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo Educación
- Cámara de comercio
- DANE
- Banco de la República
- Secretaria de Salud.
- Cali en cifras, entre otras.

5. MARCO CONCEPTUAL Y TEÓRICO

5.1 MARCO TEÓRICO

El marco teórico permite abordar el tema objeto de investigación, donde se precisa y enfoca la propuesta de investigación, bajo las teorías académicas (en este caso teorías administrativas).

Con el marco teórico se busca orientar la investigación a un análisis de la realidad observada, y contrarrestar con la teoría.

El siguiente marco teórico está sujeto a 3 puntos:

- Teoría del emprendimiento
- Teoría creación de empresas
- Las 5 fuerzas competitivas. (Porter)

5.1.1 Teoría del emprendimiento.

Según Shumpeter: “La función de los emprendedores es reformar o revolucionar el patrón de producción al explotar una invención, o más comúnmente, una posibilidad técnica no probada, para producir un nuevo producto o uno viejo de una nueva manera; o proveer de una nueva fuente de insumos o un material nuevo; o reorganizar una industria, etc. Este tipo de actividades son las responsables primarias de la prosperidad recurrente que revoluciona el organismo económico y las recesiones recurrentes que se deben al impacto desequilibrado de los nuevos productos o métodos. Hacerse cargo de estas cosas nuevas es difícil y constituye una función económica distinta, primero, porque se encuentran fuera de las actividades rutinarias que todos entienden, y en segundo lugar, porque el entorno se resiste de muchas maneras desde un simple rechazo a financiar o comprar una idea nueva, hasta el ataque físico al hombre que intenta producirlo. Para actuar con confianza más allá del rango de sucesos familiares y superar la resistencia se requieren de aptitudes que están presentes sólo en una pequeña fracción de la población y que define tanto el tipo emprendedor como la

función emprendedora. Esta función no consiste esencialmente en inventar algo o en crear las condiciones en las cuales la empresa puede explotar lo innovador; consiste básicamente en conseguir que las cosas se hagan”⁷.

Revisando el comportamiento de compra actual del mercado se puede afirmar que el mejor emprendedor, es el que sabe realmente lo que desea el cliente, materializando en productos o servicios innovadores, frescos, que se ajusten a la necesidad del cliente.

El emprendedor es una persona que se arriesga a lo desconocido, pero sabe fijar sus objetivos, y tiene un plan de acción a ejecutar; el emprendedor exitoso hace estudio de mercados, buscando mercados promisorios, y la obtención de recursos para ejecutar el proyecto.

5.1.2 Teoría creación de empresas

El plan de negocios es un documento guía que facilita la toma de decisiones en empresas tanto existentes como nuevas, puesto que proyecta el panorama que las empresas deberán seguir y por ende, reducen la incertidumbre que se genera al administrar o crear una empresa en entornos tan cambiante

Rodrigo Varela define el Plan de Negocio como “un proceso de darle al negocio una identidad, una vida propia. Es un procedimiento para enunciar de forma clara y precisa los propósitos, las ideas, los conceptos, las formas operativas, los resultados y en resumen la visión del empresario sobre el proyecto. Es un mecanismo de proyectar la empresa o negocio para un futuro, de prever dificultades y de identificar posibles soluciones a las coyunturas que pudiesen presentarse”⁸.

Entre las razones más destacadas para elaborar un plan de negocio se encuentran las siguientes:

⁷ Castillo H. Alicia. Estado del Arte en la Enseñanza del Emprendimiento, Pág. 5

⁸ VARELA, Rodrigo. Innovación empresarial: Arte y ciencia en la Creación de Empresa. 2001. Pág. 160.

Razones internas:

- Permite hacer la evaluación real del potencial del negocio.
- Determinar las variables críticas del negocio, o sea aquellas cuyas fluctuaciones podrían afectar sustancialmente el proyecto.
- Brindar la posibilidad de explicar, justificar, proyectar y evaluar los supuestos de base del negocio.
- Da posibles soluciones a potenciales dificultades que el proyecto pueda enfrentar.
- Muestra la capacidad empresarial del empresario

Razones externas:

- Es una herramienta básica para la búsqueda y consecución de los recursos financieros del proyecto.
- Ayuda a la consecución proveedores y de clientes.

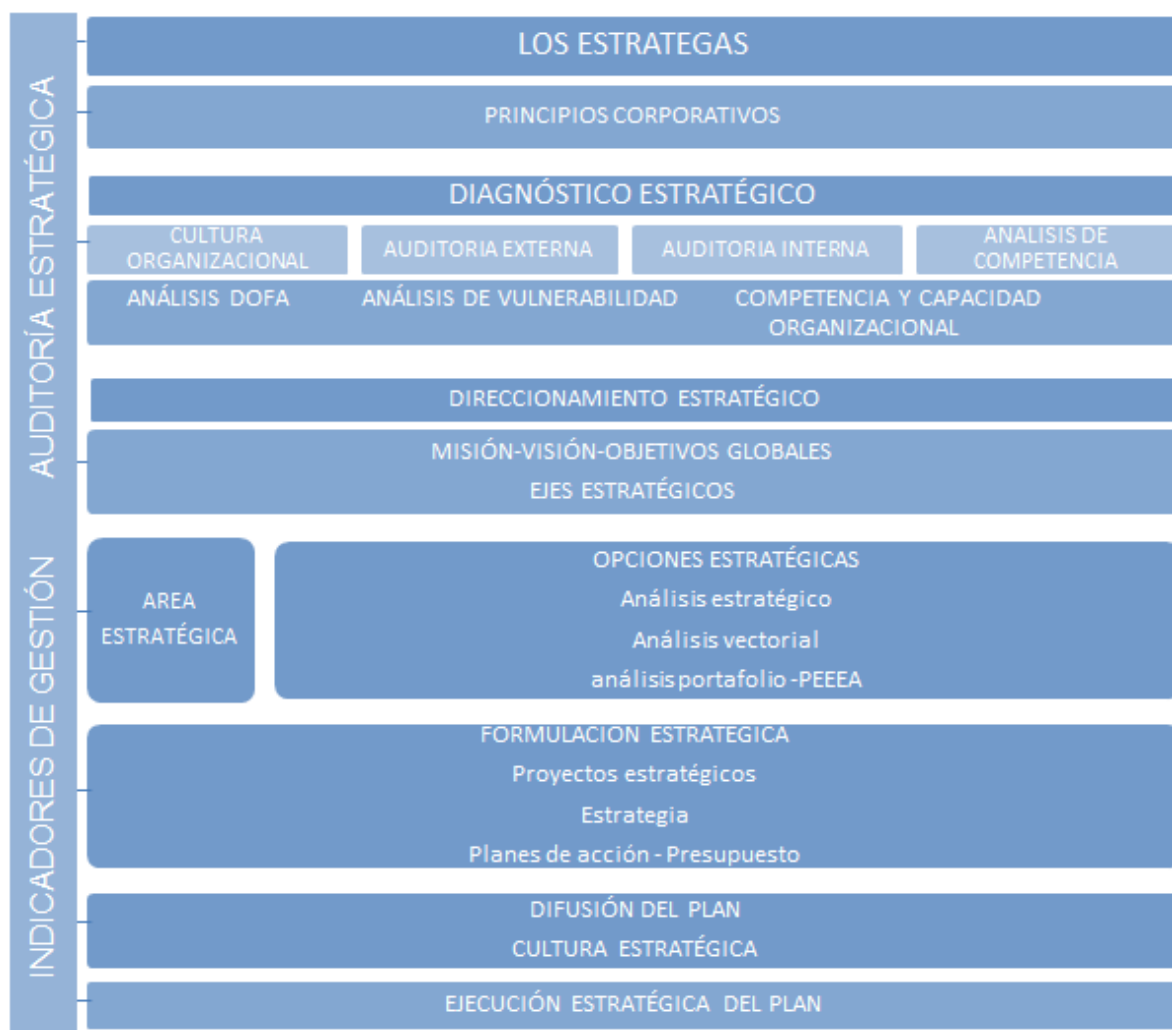
De otra parte, Humberto Serna define la planeación estratégica como “el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro”⁹.

Serna también considera que, la planeación estratégica es un proceso en el que la organización define su negocio, la visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla, con base en el análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores claves del éxito, su revisión, monitoria y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga la organización un ente proactivo. El gráfico 1 presenta los seis componentes fundamentales de la planeación estratégica según Serna.

Después de realizar el plan estratégico, y antes de ser implementado, debe ser difundido en cascada, es decir, debe difundirse en todos los niveles de la organización, de arriba abajo y viceversa, desde la *planeación corporativa* (niveles superiores), *planeación funcional o táctica* (nivel vertical como nivel horizontal) y finalmente *planeación operativa* (nivel funcional).

⁹ SERNA G., Humberto. Gerencia estratégica. – Teoría – Metodología. Alineamiento, implementación, y mapas estratégicos 2008. Pág. 55.

Gráfico 1. Planeación y Gerencia Estratégica – Proceso

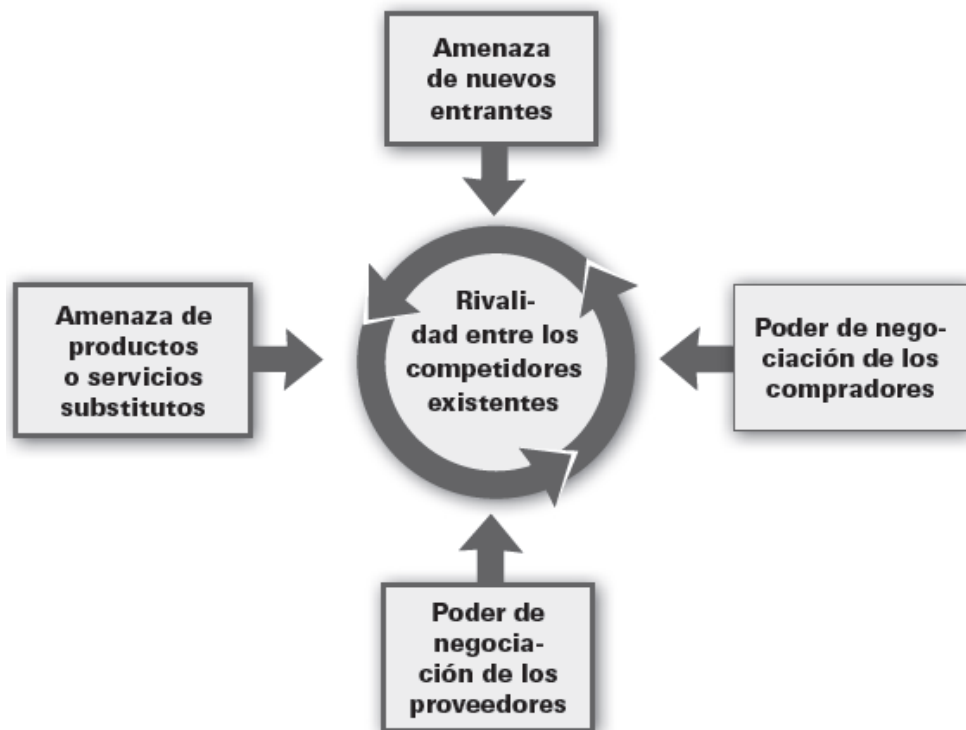


Fuente: SERNA GÓMEZ, HUMBERTO. Gerencia estratégica. – Teoría – Metodología. Alineamiento, implementación, y mapas estratégicos H. 2008. Pág. 56.

5.1.3 Las cinco fuerzas competitivas de Porter

La formulación de una estrategia radica en la forma de afrontar la competencia, esta competencia se encuentra en las fuerzas competitivas que se salen del ámbito de influencia de los competidores existentes en un determinado sector¹⁰. Según la teoría de Porter hay cinco fuerzas específicas en cualquier sector que demande competitividad, y esas fuerzas le dan dinamismo al sector. El emprendedor debe valorar estas cinco fuerzas, ya que de ellas depende el éxito o fracaso en la creación de una empresa.

Gráfico 2. Las cinco fuerzas que dan forma a la competencia del sector.



Fuente: Michael Porter, 1979.

¹⁰ Porter Michael, Ser Competitivos Nuevas Aportaciones y Conclusiones Pág. 25

Este diagrama comprende cinco fuerzas las cuales son: **Lucha entre los competidores actuales**: el emprendedor se encuentra con la competencia existente, donde han desarrollado constantemente estrategias en busca del posicionamiento, a través de investigación e innovación, satisfaciendo la necesidad del cliente. Cabe resaltar que las necesidades de los clientes son cambiantes, por ende la organización también debe cambiar conforme a esas necesidades del mercado. La segunda fuerza encontramos: **amenaza de nuevos competidores**, cuando entra un nuevo competidor al sector, le da dinamismo a todas las variables, pues trae nuevas estrategias, conocimiento y capacidades que pretende introducir en el mercado, y conseguir unos resultados positivos. Igualmente estos nuevos competidores se enfrentan a unas barreras de entrada como son las economías de escalas, la diferenciación en los productos, la necesidad de capital, las desventajas de costes independientes del tamaño, dificultad de acceso a canales de distribución. La tercera y cuarta fuerza tiene que ver con: **el poder de negociación de los proveedores y compradores / clientes** esta fuerza influye directamente en el comportamiento de los precios de los productos o servicios de un sector, el empresario debe tener el equilibrio y la confianza con sus proveedores y clientes, para no generar fluctuación en los precios Y como quinta fuerza tenemos: **la amenaza de productos sustitutos**, es imposible evitar la entrada de un nuevo competidor con productos que reemplacen a los actuales en el mercado, lo que si debe prever la empresa es el mejoramiento continuo de los procesos y los productos terminados, con estrategias e innovación, precios y calidad.

Según el modelo de Porter, la empresa **CALEF** (Calzado Artesanal con Fibras de Estropajo) realizará un estudio sobre el sector de calzado en la ciudad de Cali, su mercado objetivo, sus posibles proveedores, identificar los competidores que estén a nuestro alcance a nivel nacional, regional y su poder de negociación, el análisis de productos sustitutos etcétera.

6. MARCO CONCEPTUAL

Luffa cylíndrica o estropajo: Luffa es un género con 7 especies de plantas con flores pertenecientes a la familia Cucurbitaceae¹¹. Las plantas y sobre todo sus frutos son conocidos como estropajos o esponjas vegetales.

El nombre del género deriva del árabe Lufah, son plantas trepadoras tropicales y subtropicales. Su popularidad nace desde que se la comenzó a utilizar para la elaboración de esponjas exfoliantes, pues son de alta calidad y brindan muy buenos resultados dermatológicos.

Acicam (Asociación colombiana de industriales del calzado, el cuero y sus manufacturas): Organización encargada de la unión del sector del calzado a fin de fortalecer la representación del sector en el país y propiciar la integración de la cadena productiva, donde uno de sus principales objetivos es la protección, desarrollo, tecnificación, dignificación y en general, el engrandecimiento de la industria colombiana del calzado, la marroquinería, los insumos para su fabricación y entidades afines dentro y fuera del territorio nacional.

Cuero (insumo): Hace parte del portafolio de materia prima empleada para la elaboración final de productos relacionados con el calzado y la marroquinería. Extraída del ganado.

Badana: Es el curtido vegetal que se le da a una piel de borrego.

Hormas: Molde empleado para el diseño y armado del calzado, donde se refleja la anatomía del pie.

Modelaje del calzado: Técnica que se encarga del corte y diseño del zapato, elaborado por personas especializadas en este campo.

Suela (insumo): Material incorporado en la elaboración del calzado, la cual se encuentra ubicada en la parte inferior del mismo de tipo crupón (cuero) y neo lite (sintético).

Tacón (insumo): Parte del calzado, unida a la suela en su parte posterior. Sobre ella se apoya el talón. El tacón puede medir desde unos pocos milímetros hasta varios centímetros, en cuyo caso necesita de pericia para que quien lo lleve mantenga adecuadamente el equilibrio.

Plantilla (insumo): Pieza con que interiormente se cubre la planta del calzado.

¹¹ Las cucurbitáceas son hierbas rastreras o trepadoras.

Zapatos de plataforma: son zapatos con suelas gruesas fabricadas de diferentes tipos de materiales, como por ejemplo el corcho, plástico, caucho o madera. El tamaño de la plataforma puede variar drásticamente en una pulgada durante todo su recorrido hasta varios centímetros.

Sintético: Material asociado a un tipo de calzado, el cual está elaborado a base de procedimientos industriales, generalmente una síntesis química, que reproduce la composición y sus propiedades.

Proyectos estratégicos: son un número limitado de áreas estratégicas en las cuales la organización, unidad estratégica de negocios o departamento, debe poner especial atención y lograr un desempeño excepcional, con el fin de asegurar una competitividad en el mercado.

Estrategias: son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos.

Las estrategias son, entonces, las que nos permiten concretar y ejecutar los proyectos estratégicos. Son el cómo lograr y hacer realidad cada objetivo y cada proyecto estratégico.

Planes de acción: son las tareas que deben realizar cada unidad o área para concretar las estrategias en un plan operativo que permitan sus monitorias, seguimiento y evaluación.

Concepto de empresa: es una abstracción de los sentimientos, percepciones, sensaciones y pensamientos de un mercado específico, conjugando en un conjunto de productos y servicios que representan la oferta de una nueva empresa. Esta frase debe ser tan amplia como para darles flexibilidad de orientación a su empresa para que pueda tener una perspectiva futura.

Modelo de empresa: es la forma como la empresa va a lograr ganancias con los productos y/o servicios que ofrece, generando una experiencia de compra valiosa para el cliente a través de estrategias innovadoras en la cadena de valor.

7. ANÁLISIS DE ENTORNO

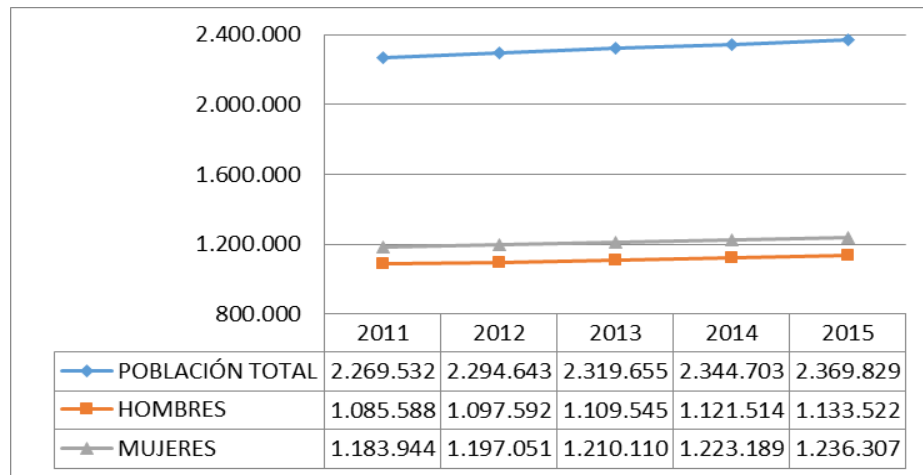
7.1 ENTORNO DEMOGRÁFICO

“Se refiere a características concretas de una población, como sexo, escolaridad, estructura familiar, etc. Dichas condiciones y los cambios de éstas características afectan los planes de decisión que tengan que ver con la actividad de la organización.”¹²

7.1.1 La Población.

La población de Santiago de Cali tiene actualmente 2.319.655 habitantes de los cuales 1.210.110 son mujeres y representan aproximadamente el 52% de la población. El crecimiento de un año a otro es alrededor del 1,01% y se espera que para el año 2015 haya aproximadamente 1.236.307 mujeres. Ver gráfica 3.

Gráfico 3. Estimación y proyección de la población de Santiago de Cali.



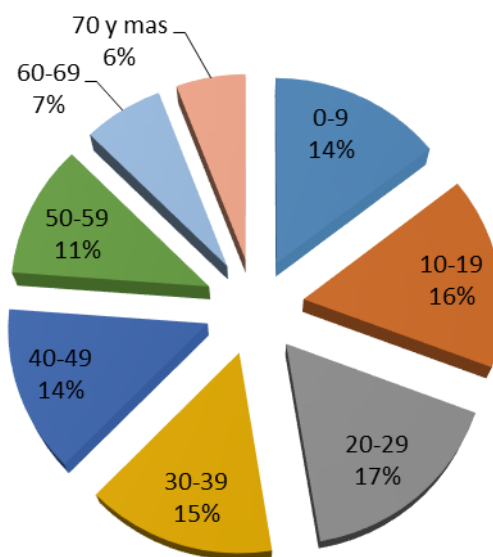
Fuente: Cali en cifras 2011.

¹² Bernal, C., Sierra, H., (2013). Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XIX. Bogotá, Colombia: Pearson. Pág. 104.

7.1.2 Población de Mujeres por Grupos de Edad.

Para el año 2012 el número aproximado de mujeres con edades comprendidas entre cero a nueve años son 174.021, de diez a diecinueve años son 193.657, de 20 a 29 años son 200.073, de treinta a treinta y nueve años son 178.859, de cuarenta a cuarenta y nueve años son 165.496, de 50 a 59 son 134.798, de sesenta a sesenta y nueve son 80.628 y finalmente mujeres mayores de 70 años son 69.902. Los porcentajes respectivos se pueden ver en la gráfica 4.

Gráfico 4. Estimación porcentual por edades.



Fuente: Cali en cifras 2012.

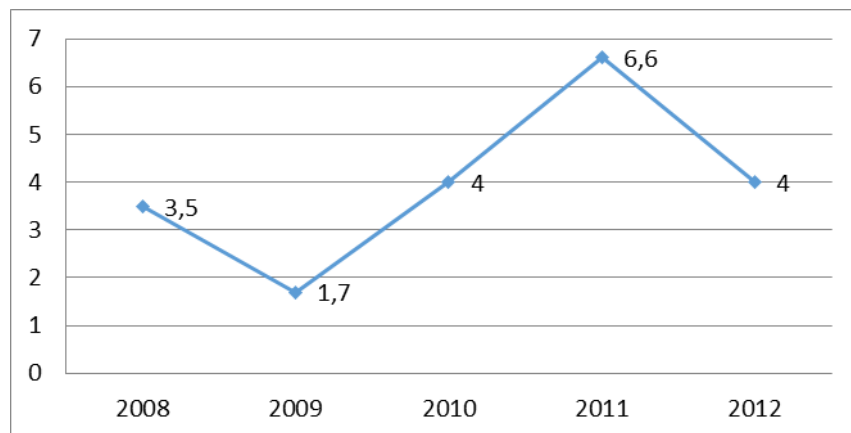
7.2 ENTORNO ECONOMICO

“Las organizaciones necesitan conocer de forma detallada las condiciones económicas nacionales e internacionales, tales como las tasa de inflación, las tasa de interés, la capacidad adquisitiva de las personas, el crecimiento del producto interno bruto, etc. Las cuales ejercen influencia positiva o negativa sobre las actividades de las organizaciones”¹³

7.2.1 Producto Interno Bruto.

En el año 2012 la economía colombiana registró una dinámica de desaceleración al crecer solo un 4% frente al 6.6% registrado en el año 2011, la razón se debe al saldo negativo de algunos sectores en especial la industria, ver grafica 5. Se estima que para el año 2013 se registre un crecimiento de 2.5% y 4.5%, así lo informó el Banco de la Republica¹⁴.

Gráfico 5. Tasa de Crecimiento del Producto Interno Bruto.



Fuente: DANE

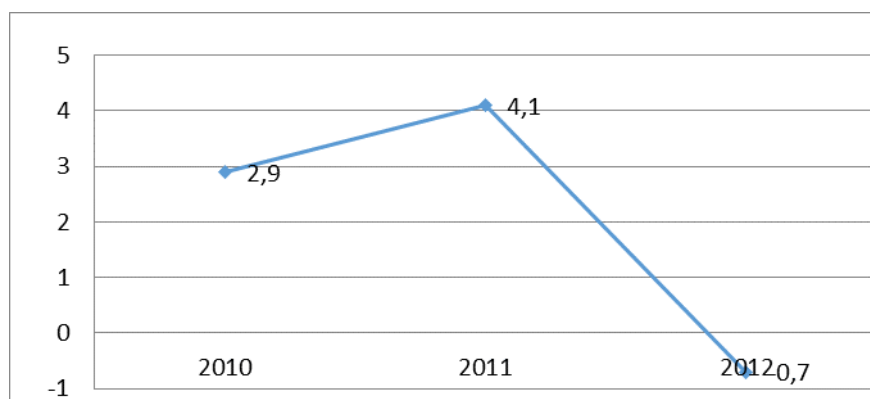
¹³ Bernal, C., Sierra, H., (2013). Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XIX. Bogotá, Colombia: Pearson, Pág. 103.

¹⁴ En 2013, PIB de Colombia estaría entre 2,5% y 4,5%, Dinero.com, Colombia, 8 de febrero de 2013. Col. 1 en: Economía.

7.2.2 Sector Industria de la Manufactura.

El comportamiento de la industria manufactura ha tenido una dramática caída al registrar en el año 2012 saldo negativo en su tasa de crecimiento de -0,7%, entre los factores que afectan al sector es la revaluación del peso, el contrabando y el ingreso de productos importados por debajo del precio de referencia.¹⁵ Ver gráfica 6.

Gráfico 6. Tasa de Crecimiento del Sector Industria Manufacturera.



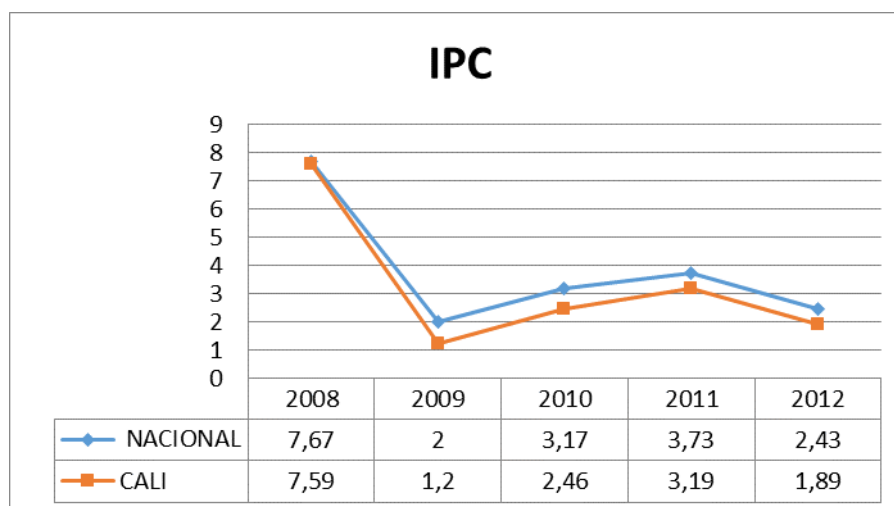
Fuente: DANE

7.2.3 Índice de Precios al Consumidor.

La ciudad Santiago de Cali en los últimos cinco años ha reflejado variaciones menores al índice a nivel nacional, para el año 2010 se registró una tasa de 3.17% y en Cali de 2.46%, en el año 2011 de 3.73% y en Cali de 3.19%. Ver grafica 7.

¹⁵ CELEDON, N. 2013. Industria colombiana en plena desaceleración. ¿y Santander? Disponible en <<http://www.vanguardia.com/economia/nacional/212769-industria-colombiana-en-plena-desaceleracion-y-santander>>. Consultado el 17 de junio de 2013.

Gráfico 7. Tasa de crecimiento del índice de precios al consumidor.



Fuente: DANE

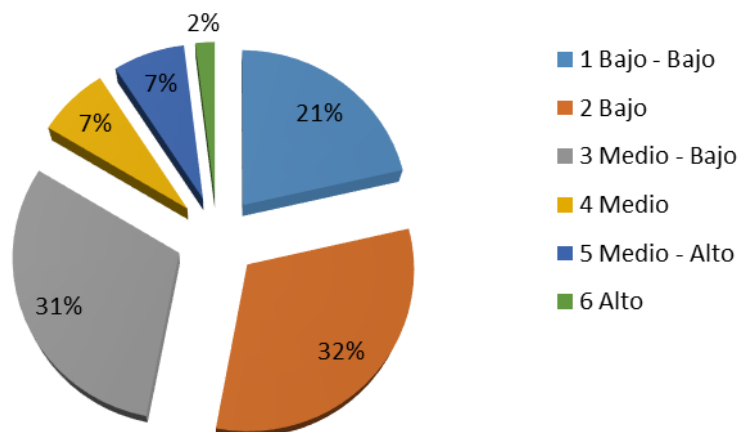
7.3 ENTORNO SOCIAL

En este apartado se incluye la situación del mercado laboral, la disponibilidad de mano de obra, la estratificación de la población, etc.

7.3.1 Estratificación de la Población.

La población de Santiago de Cali tiene su mayor concentración en estratos bajo y medio-bajo con casi el 63% y con una menor participación el estrato medio y medio-alto con un 7% cada uno y solo un 2% aproximadamente de la población es de estrato alto. La población a quien va dirigido el producto es el tres (medio bajo) que tiene una participación del 31% del total de la población. Ver grafica 8.

Gráfico 8. Participación porcentual según estrato.

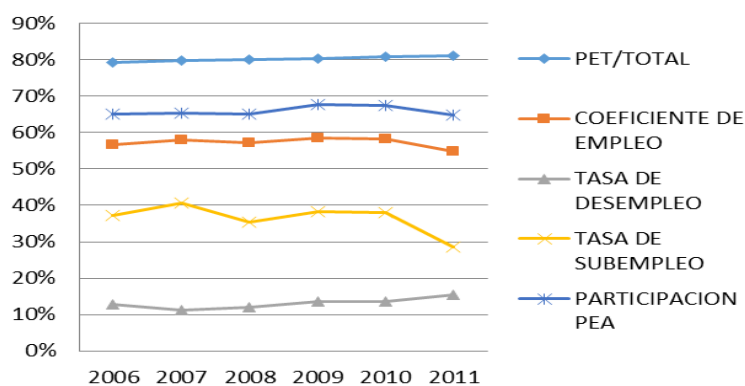


Fuente: Cali en cifras 2012

7.3.2 Empleo.

La ciudad Santiago de Cali tiene un nivel de desempleo de aproximadamente del 15,4 en el año 2011, un nivel superior al de nivel nacional que registro una tasa del 10. 8%, Cali está entre las ciudades que ocupa las mayores tasas de desempleo, de igual manera la tasa de subempleo es las más altas de las 24 ciudades que mide el DANE con un 28.5% en el 2011.

Gráfico 9. Coeficiente de Empleo.



Fuente: Cali en cifras 2012.

7.4 ENTORNO JURIDICO

“Los cambios de gobierno, las legislaciones comerciales y fiscales, etc. Son factores que afectan y afectarán la actividad de las organizaciones y, por lo tanto, sus directivos deben estar al tanto de estos hechos y considerarlos al momento de tomar decisiones relacionadas con la actividad actual y futura de la organización.”¹⁶

7.4.1 LEY 590 DE 2000¹⁷

Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas.

ARTICULO 1o. La presente ley tiene por objeto: Promover el desarrollo integral de las micro, pequeñas y medianas empresas en consideración a sus aptitudes para la generación de empleo, el desarrollo regional, la integración entre sectores económicos, el aprovechamiento productivo de pequeños capitales y teniendo en cuenta la capacidad empresarial de los colombianos.

¹⁶ Bernal, C., Sierra, H., (2013). Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XIX. Bogotá, Colombia: Pearson. Pág. 103.

¹⁷ Colombia: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2000). Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa. Disponible en: <<http://www.mincit.gov.co/documentos.php?id=169>>. Consultado el 10 de marzo de 2013.

Esta ley tiene beneficios para el fomento de creación de empresa como los siguientes:

- Se redujeron los aportes parafiscales durante los tres primeros años de operación.
- La Superintendencia bancaria estableció la modalidad de microcrédito.
- Facilita la concurrencia de las Mipymes en la promoción de ferias locales y nacionales.
- Esta ley busca apoyar, promover y fortalecer a la Mipyme e incrementar el flujo de recursos tanto de crédito como de inversión para el sector de la Mipyme.

7.4.2 LEY 1014 DE 2006¹⁸

De fomento a la cultura del emprendimiento.

Artículo 4°. Obligaciones del Estado. Son obligaciones del Estado para garantizar la eficacia y desarrollo de esta ley, las siguientes:

1. Promover en todas las entidades educativas formales y no formales, el vínculo entre el sistema educativo y el sistema productivo para estimular la eficiencia y la calidad de los servicios de capacitación.
2. Buscar la asignación de recursos públicos para el apoyo a redes de emprendimiento debidamente registradas en el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.
3. Buscar la asignación de recursos públicos periódicos para el apoyo y sostenibilidad de las redes de emprendimiento debidamente registradas en el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.
4. Buscar acuerdos con las entidades financieras para hacer que los planes de negocios de los nuevos empresarios sirvan como garantía para el otorgamiento de créditos.
5. Establecer acuerdos con las entidades financieras para hacer que los planes de negocios de los nuevos empresarios sirvan como garantía para el otorgamiento de crédito, con el aval, respaldo y compromiso de seguimiento de cualquiera de los miembros que conforman la Red Nacional para el Emprendimiento.

¹⁸ Colombia: Ministerio de Educación Nacional (2006). De fomento a la cultura del emprendimiento. Disponible en: <http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2006/ley_1014_2006.html>. Consultado el 10 de marzo de 2013

6. Generar condiciones para que en las regiones surjan fondos de inversionistas ángeles, fondos de capital semilla y fondos de capital de riesgo para el apoyo a las nuevas empresas.

7.4.3 LEY 1429¹⁹

Por la cual se expide la Ley de Formalización y Generación de Empleo.

ARTÍCULO 1o. OBJETO. La presente ley tiene por objeto la formalización y la generación de empleo, con el fin de generar incentivos a la formalización en las etapas iniciales de la creación de empresas; de tal manera que aumenten los beneficios y disminuyan los costos de formalizarse.

Los beneficios que tiene esta Ley 1429 son los siguientes:

- La matrícula mercantil del comerciante no tendrá ningún valor en el primer año y progresivamente, en los siguientes tres (3) años, tendrá que ir cancelando un porcentaje de la renovación de esta obligación.
- Los jóvenes menores de 28 años técnicos, tecnólogos o profesionales tendrán incentivos en crédito y microcrédito para la creación de empresas.
- No se aplicará impuesto de renta ni de ganancia ocasional a los apoyos entregados por el Estado como capital semilla y para fortalecer las empresas.
- Cualquier empresa puede descontar del impuesto de renta el valor de los parafiscales si contrata personas nuevas para el mercado laboral con sueldo mensual menor a 803.400 pesos, es decir, menor a 1.5 salarios mínimos.
- Se eliminó el trámite de ir personalmente a la Superintendencia de Industria y Comercio para adelantar gestiones como el registro de signos distintivos y nuevas creaciones.
- Se eliminó el trámite de ir personalmente a las Cámaras de Comercio, a los juzgados y a las notarías para efectos de registrar actas, extractos o copias de las empresas.

¹⁹Colombia: Ministerio de Trabajo. (2010).por la cual se expide la Ley de Formalización y Generación de Empleo. Disponible en: <<http://www.mintrabajo.gov.co/index.php/empleo/abece-ley-de-primer-empleo.html>>. Consultado el 11 de octubre de 2013.

7.5 ENTORNO CULTURAL

Lo constituye la estructura de la población en cuanto a sus creencias religiosas, usos y costumbres y niveles culturales.

Para este proyecto es importante conocer el comportamiento de la mujer y más al momento de la compra, a continuación mostraremos algunas características de la mujer caleña según un estudio basado en 120 encuestas hechas en las principales ciudades del país por Consumer Track:

- La mujer caleña es más emocional y menos práctica que el hombre.
- Su impulsividad y la búsqueda de calidad en los productos superan la racionalidad masculina, esa que a ellos los hace gastar de acuerdo con sus necesidades.
- Prefieren artículos de marcas reconocidas y duraderas (lo que para ellas se traduce en calidad)
- Les gusta ir a supermercados porque implica comparar precios y dar más vueltas, pues les gusta mirar y analizar.
- Las mujeres pagan ligeramente más en efectivo que los hombres y esto se debe a la disciplina femenina y al temor que les genera endeudarse.

El sociólogo Fernelly Domínguez dice que la calidad que buscan las caleñas al comprar se basa en la marca. Según él, “una de las herramientas de la sociedad capitalista es la producción para generar estatus, no para suplir necesidades. Las marcas costosas presumen ser de mejor calidad”²⁰.

Para la mujer en general la apariencia física es primordial, les gusta sentirse bellas y tener un cuerpo saludable, por ello destina cada vez más presupuesto a productos de salud y belleza, este factor se explica en parte por una progresiva liberación de la mujer y una mayor capacidad económica debido a la mayor vinculación al mundo laboral. Sin embargo, aunque la mujer colombiana está más

²⁰ ANGEL, L. Las caleñas compran por calidad y los caleños por necesidad. (en línea) El país. Disponible en: <<http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/calenas-compran-por-calidad-y-calenos-por-necesidad>>. Consultado el 8 de febrero de 2013.

liberada, mantiene el concepto de que sólo estando guapa y atractiva llegará a alcanzar el éxito social.

Tabla 1. Impacto del Entorno

IMPACTO DEL ENTORNO					
VARIABLE	A/O	AM	am	OM	om
Población	O			X	
PIB	A		X		
IPC	O				X
Empleo	A		X		
LEY 590 DE 2000	O				X
LEY 1010 DE 2006	O				X
LEY 1429	O			X	

Fuente: Elaboracion propia.

Calef tiene oportunidades que generan un impacto positivo para la empresa como los siguientes:

La población crece al 1% aproximadamente y el 52% son mujeres esto significa que para el año 2013 hay 1.210.110 de mujeres, por lo tanto existe un mercado amplio para que la empresa pueda crecer.

El índice de precios al consumidor mantiene tasas bajas al promedio nacional lo que representa para los consumidores una mayor capacidad para adquirir productos y servicios.

Las nuevas leyes como la 590 del 2000, 1010 del 2006 y la 1429 generan un ambiente propicio para la creación de nuevas empresas por las simplificación de procesos, mayores recursos para las Mipymes, entre otros beneficios.

Entre los aspectos negativos que tiene la empresa están:

El Producto Interno Bruto ha registrado una leve caída en estos dos últimos años y la dinámica del sector industrial va en descenso algunas de sus causas son el contrabando y la revaluación del peso una situación que puede afectar al empleo, cabe recordar que La capital del Valle mantiene cifras de desempleó altas a las del nivel nacional.

8. ANÁLISIS DEL SECTOR

8.1 RESEÑA HISTÓRICA DE LA INDUSTRIA

El sector Calzado a través de los últimos 3 años se ha caracterizado por:

Tabla 2. Evolución de las Exportaciones de Calzado

EVOLUCIÓN DE LAS EXPORTACIONES DE CALZADO				
CAPITULO	2011	2012	2013	var 13-12
Calzado y sus partes	1.563,898	2.012.791	1.926.889	-4,3%
Calzado en US\$FOB	996.458	1.170.689	1.382.109	18,1%
Calzado en No. De pares	996.458	110.404	133.744	21,1%
Partes de calzado	567.439	842.102	544.780	-35,3%
Fuente: DANE Cálculo: Dirección de Estudio Sectoriales – ACICAM				

Respecto a las exportaciones de calzado terminado, estas alcanzaron USD 1.3 millones con una variación de 18.1% en valores y una variación de 21.1% en pares, para un volumen de 133 mil pares.

Los principales destinos de las ventas de calzado en pares son Ecuador, Venezuela, Panamá y Perú, donde estos alcanzaron una variación de 114%, 7.817%, 133% y -57%, respectivamente. Las exportaciones de Partes de calzado sufrieron una variación de -35.3%, explicado principalmente por la caída de las ventas a España y Venezuela, con variaciones de -100% y -41% respectivamente.

Tabla 3. Evolución de las Importaciones de Calzado

EVOLUCIÓN DE LAS IMPORTACIONES DE CALZADO				
CAPITULO	2011	2012	2013	var 13-12
Calzado y sus partes	22.540.408	31.442.736	32.036.830	2%
Calzado en US\$CIF	21.407.466	30.301.783	30.782.939	2%
Calzado en No. De pares	3.919.384	4.485.992	5.116.042	14%
Partes de calzado	1.132.941	1.140.953	1.253.891	10%
Fuente: DANE Cálculo: Dirección de Estudio Sectoriales – ACICAM				

Las compras externas de calzado y sus partes en enero de 2013, registran un valor de 32 millones de dólares con un crecimiento de 2% respecto al valor importado durante el mismo periodo del 2012, principalmente de países como China con un crecimiento de -13% y Vietnam 26%. Este comportamiento se explica por la reducción en los aranceles, según el decreto 4114 del 5 de diciembre de 2010, el comportamiento de la tasa de cambio y el débil control de las aduanas del país.

Las compras externas de calzado terminado alcanzaron USD 30.7 millones con un crecimiento de 2% en valores y de 14% en pares, para un volumen de 5.1 millones de pares. Las importaciones de Partes de Calzado registran un crecimiento del 10% correspondiente a 1.2 millones de dólares.

Los principales departamentos importadores de calzado terminado en volumen son Bogotá y Cundinamarca (34%), Atlántico (19%), Valle del Cauca (18%) y Antioquia (11%).

8.2 ESTADO ACTUAL DE LA INDUSTRIA

Actualmente la industria del sector calzado ofrece la siguiente descripción de productos²¹ en el mercado: calzado de cuero y piel; con cualquier tipo de suela, excepto el calzado deportivo, calzado de cuero para hombre, calzado de cuero para mujer, calzado de cuero para niño; pantuflas, sandalias y similares de cuero, calzado de materiales textiles; con cualquier tipo de suela, excepto el calzado deportivo, calzado de materiales textiles para mujer, calzado de caucho, excepto el calzado deportivo; calzado de caucho para mujer, calzado de plástico, excepto el calzado deportivo, calzado de plástico para mujer, calzado deportivo, otros tipos de calzado en cuero; calzado sintético e imitación de cuero con cualquier tipo de suela, para satisfacer las necesidades de sus clientes.

Dentro de las empresas más fuertes y competitivas del sector se encuentran: Calzatodo, La Maravilla (REINDER), Azaleia y Romulo, las cuales poseen en términos generales, un nivel de tecnología dura, (maquinaria y equipos) en los mejores niveles como en Europa, lo que no ocurre en tecnología de procesos (distribuciones de planta, tiempos, velocidades de respuesta, productividad), es decir que su capacidad instalada está muy por encima de su capacidad utilizada²². Los productos que ofrecen están orientados a diferentes segmentos del mercado, por ejemplo:

²¹ Colombia. Programa de Transformación Productiva. (2013). Plan de negocios del Sector de Cuero, Calzado y Marroquinería: Una respuesta para la transformación productiva. Disponible en: documento en línea. Consultado 12 de noviembre de 2013. <http://www.ptp.com.co/documentos/PLAN%20DE%20NEGOCIOS%20CUERO%20CALZADO%20Y%20MARROQUINER%C3%8DA_VF.pdf>

²² ALTAMAR F., JAVIER. Dispersión: Desventaja de la Industria del Calzado. Disponible en: El Tiempo. Bogotá. (21 de noviembre de 1996).

Tabla 4. Segmento de Mercado de la Competencia

EMPRESA	SEGMENTO DEL MERCADO
Calzatodo S.A.	Niñas, niños, mujeres y hombres, de todas las edades, estilos casual, formal y deportivo, los precios están dirigidos a grupos socioeconómicos medio y altos.
La Maravilla S.A. Reinder	Niñas, niños, mujeres y hombres, mayores de 4 años, estilos desde lo casual, elegante y deportivo, los precios están dirigidos a grupos socioeconómicos medio y altos.
Calzado Azaleia de Colombia Ltda.	Mujeres mayores de 15 años, estilo casual, elegante y deportivo, los precios están dirigidos a grupos socioeconómicos medio y altos.
Romulo Montes y Cía. Ltda.	Niñas, niños, mujeres y hombres, de todas las edades, estilo escolar y casual, el precio está dirigido a grupos socioeconómicos altos.

Fuente: Elaboración propia

En el siguiente cuadro se observan las principales empresas del sector industrial del calzado con cifras representativas de cada una en cuanto a utilidades y ventas.

Tabla 5. Empresas competitivas del sector industrial (EN MILES DE PESOS)

EMPRESA	CIUDAD DE PRESENCIA	VENTAS		UTILIDADES	
		2011	2012	2011	2012
1. Calzatodo	Presencia en Cali	\$ 116.173.391	\$ 133.947.920	\$ 3.808.616	\$ 4.391.334
2. La maravilla	Cali	\$ 87.652.618	\$ 1.428.737.676	\$ 7.335.912	\$ 119.575.368
3. Azaleia	Presencia en Cali	\$ 31.531.478	\$ 36.355.794	\$ 1.388.427	\$ 1.600.857
4. Romulo	Cali	\$ 11.920.663	\$ 13.744.525	\$ 158.846	\$ 183.150

Fuente: Elaboración propia

Los *proveedores* más importantes que suministran a las diferentes empresas de Santiago de Cali los materiales e insumos necesarios para la realización eficiente de sus operaciones son:

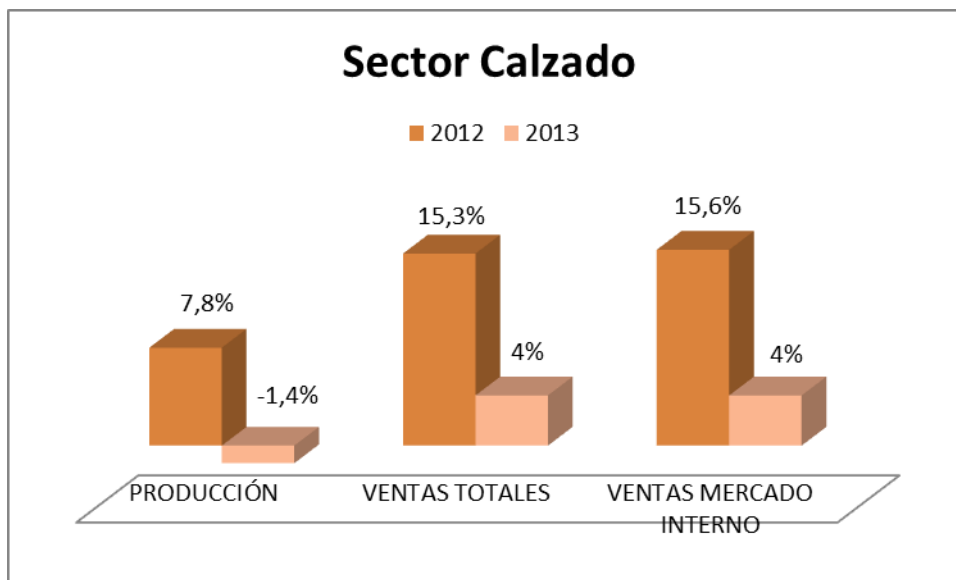
Tabla 6. Proveedores para elaborar calzado en Cali

Nombre del Proveedor	Dirección	Descripción
Estrocol	Cl 23 6 43 Col Pereira	Estropajo entero natural y a color
Peletería El Zapatero	KR 9 16 46	Insumos
Distacones	Kr 9 A 16 82	Plataforma y tacones
Canguro S.A.	Cr9 16-49	Suelas, pieles e insumos
Peletería Peter Pan	Kr 9 17 31	insumos y sintéticos
Cueros y Sintéticos	Cl 17 8 a 25	Cuero y badana de cuero
Peletería Calipieles	Cl 16 8 120 L 107	Cuero y badana de cuero
Peletería El Niche	Cl 17 9 21	insumos y servicio de troquelado
Insumos Portobello	Cl 17 9 19	Sintéticos e insumos
Mundo Cuero Ospina y Cía. Ltda.	Kr 9 16 53	Cuero y suela de cuero
Peletería La Amistad	Kr 9 16 85	Plataforma, kit de suelas e insumos
Amazonas Group Ltda.	Kr 9 16 56	Suelas y plataformas

Fuente: Elaboración propia

El comportamiento del sector calzado para enero de 2013, teniendo en cuenta el índice de crecimiento es:

Gráfico 10. Evolución del Sector Calzado.



Fuente: EOIC. ANDI-ACICAM

9. ANALISIS DE MERCADO

9.1 ANÁLISIS DE LA DEMANDA

Con base en los datos obtenidos de fuentes de información y de la investigación de mercados realizada podemos decir que la demanda actual de sandalias Calef es de \$33.700.095.000 que equivale a 898.669 pares de zapatos vendidos por año, y el crecimiento anual de ésta es de 7,9 %²³.

Q = Demanda total del mercado

n = número de compradores en el mercado

q = cantidad comprada por un comprador promedio al año.

p = precio de una unidad promedio.

$$Q = n * q * p$$

$$Q = 408.486 * 2,2^{24} * 37.500$$

$$Q = 33.700.095.000$$

²³ Bitácora económica. FENALCO. Disponible en <http://fenalcovalle.com/content/wp-content/uploads/2013/11/BITACORA-NOVIEMBRE_0.pdf> consultado 15 de noviembre de 2013.

²⁴ El colombiano promedio compra 2,2 pares de zapatos cada año. Disponible en <<http://m.eltiempo.com/economia/el-colombiano-promedio-compra-22-pares-de-zapatos-cada-ano/7840252/1/home>>. Consultado 6 de diciembre 2013

9.2 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO Y MERCADO META

9.2.1 Segmentación del mercado

La empresa se concentrará en un segmento de las siguientes características:

Tabla 7. Segmento del mercado.

VARIABLES	DESCOMPOSICIÓN TÍPICA
GEOGRÁFICOS	
Región	Valle del Cauca
Clima	Cálido
Ciudad (Segmentación)	Santiago de Cali
Habitante de Santiago de Cali	2.295.026 en total
Cantidad de mujeres mercado objetivo	1.197.434 mujeres
Mujeres en rango de edad específica (15-39 años)	478.321
DEMOGRÁFICOS	
Ingreso	Los estrato social tres
Edad	15 hasta 39 años
Género	Femenino
PSICOLÓGICOS	
Personalidad	Vanidosa, descomplicada, interesada en la moda
Estilo de vida	Saludable
CONDUCTUALES	
Beneficios Deseados	Confort, Relajante y tonificador muscular, materia prima de fibras naturales, diseños artesanales, Hipoalergénicos.
Tasa de uso	Diaria

Fuente: Elaboración propia

9.2.2 Mercado meta.

El producto está dirigido a mujeres entre edades comprendidas de 15 a 39 años pertenecientes al estrato tres, pues la ventaja de estos consumidores es que tiene un limitado reconocimiento de las marcas, aunque el precio es un determinante existen factores como el diseño y el confort que toman un papel importante en la decisión de compra.

9.2.3 Posicionamiento en el mercado.

Conforme al mercado meta seleccionado, y a las características que estas poseen entre las que se encuentran que son mujeres que les interesa sentirse bien, preocupadas por su salud y estética, se ha decidido optar por un posicionamiento por los beneficios que ofrece el producto. Esta posición del producto dentro del mercado se ha determinado teniendo en cuenta la forma como los consumidores definen el producto de acuerdo con los atributos que éste tiene, en relación con los productos de la competencia, y de la forma en que los clientes perciben nuestro producto.

Las estrategias que se han de utilizar para lograr el posicionamiento del producto en la mente del consumidor son:

Diferenciación del producto: en el mercado local no existe unas sandalias elaboradas en estropajo que incorporen moda, estilo y comodidad. Por tanto, el producto se posicionara en la mente del consumidor por sus beneficios en el cuidado del pie.

9.3 INVESTIGACIÓN DEL MERCADO

9.3.1 Definición del problema

¿Identificar las características del mercado potencial para una nueva sandalia elaborada en estropajo y cuero en la ciudad Santiago de Cali?

9.3.2 Objetivos de la investigación

- Determinar el nivel de aprobación para una nueva sandalia que tiene beneficios en el cuidado del pie.
- Conocer características del consumidor referente a motivo, frecuencia de compra y lugares de compra.
- Identificar los diseños de sandalia que más gustan entre los consumidores y el precio más favorable para el cliente potencial.
- Conocer los medios de mayor alcance.

9.3.3 Definición de las fuentes de información

- Fuentes Primarias: La investigación fue realizada por medio de encuestas, por lo tanto se diseñó un cuestionario donde se formularon once preguntas y fue aplicado a una muestra, la cual fue seleccionada a través de muestreo aleatorio simple, asimismo la información del cuestionario se recogió vía correo.

Finalmente el cuestionario incluyó preguntas tipo cerradas: dicotómicas, elección múltiple y escala de intención de compra, las cuales se han realizado con el propósito de obtener la mayor cantidad de información y datos valiosos para la investigación.

- Obtención de la información: se ha hecho énfasis en la encuesta, pues éste es el método más utilizado y el de mayor confiabilidad para obtener información de nuestros clientes potenciales.

En los documentos de soporte se anexa el modelo de cuestionario aplicado. Ver anexo A

9.3.4 Determinación de la muestra

Determinación de la población objetivo: para establecer el número de mujeres en Cali entre los 15 y 39 años pertenecientes al estrato tres se tomaron las proyecciones correspondientes al año 2012 suministradas por Cali en cifras 2011. De igual forma, con respecto a la estratificación socioeconómica de Cali, se tomó el valor porcentual por cada estrato socioeconómico dado por el estudio Cali en cifras 2011.

Tabla 8. Mujeres por edad de Santiago de Cali.

EDAD	CANTIDAD
15-19	99.389
20-24	99.798
25-29	100.275
30-34	94.819
35-39	84.040
Total	478.321

⇒ 30,61 % pertenecen a estrato tres.

Fuente: elaboración propia

POBLACIÓN OBJETIVO: 146. 414

Para determinar el número de encuestas a realizar se utilizó el siguiente modelo estadístico para tamaño de la muestra de poblaciones finitas. En este caso se tomaron estimadores $p=50\%$ y $q=50\%$

Muestra Aleatoria Simple

$$n = \frac{Z^2 \times N \times p \times q}{e^2 N + p \times q \times Z^2}$$

En la cual:

Z= Nivel de confianza

p= probabilidad positiva

q= probabilidad negativa

N=población/universo

e= error estándar

N.C= Nivel de confianza

Entonces,

P=50%

q=50%

e= 7%

N=146.414

Z.= 1.76

N.C=92%

$$n = \frac{1,76^2 \times 146414 \times 0,50 \times 0,50}{0,07^2 \times 146414 + 0,50 \times 0,50 \times 1,76^2}$$

$$=157.87 \approx 158$$

El número de encuestas que se realizaran a las mujeres de estrato tres serán 158.

La distribución de los formularios por las comunas que pertenecen al estrato moda tres será la siguiente.

Tabla 9. Distribución de cuestionario por comuna.

COMUNA	TOTAL MUJERES	%	CUESTIONARIO
Comuna 3	24.082	7	11
Comuna 5	57.491	16.7	26
Comuna 7	37.743	11	17
Comuna 8	53.190	15.5	25
Comuna 9	23.843	6.9	11
Comuna 10	57.356	16.7	26
Comuna 11	55.355	16	26
Comuna 12	35.062	10.2	16

Fuente: elaboración propia.

9.4 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

En las siguientes tablas se puede observar la distribución de la frecuencia del producto con base en la información recopilada, en los siguientes aspectos.

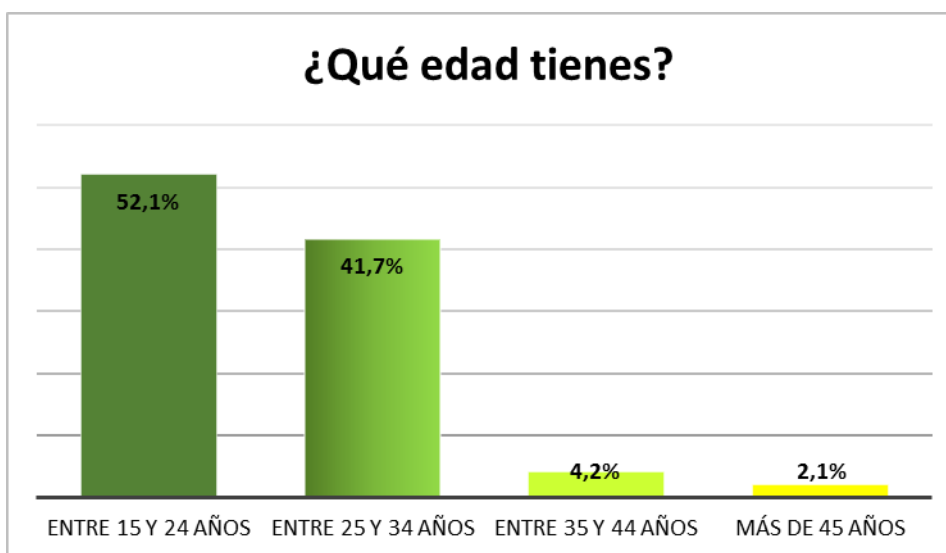
Tabla 10. Edades de Mujeres

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	% Ac
Entre 15 y 24 años	82	52%	52%
Entre 25 y 34 años	66	41,7%	93,8%
Entre 35 y 44 años	7	4,2%	98%
Más de 45 años	3	2,1%	100%
Total	158	100%	

Fuente: Encuesta realizada en el mes de noviembre del 2013.

El 52% de las mujeres indagadas tiene una edad comprendida entre 15 a 24 años, el 41.7 % tiene una edad entre los 25 a 34 años, el 4.2% tienen una edad entre los 35 a 44 años y el 2.1% una edad mayor a 45 años.

Gráfico 11. Edades de Mujeres.



Fuente: Encuesta realizada en el mes de noviembre del 2013.

Tabla 11. Actividad Económica

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	% Ac
Trabaja	49	31,3 %	31,3%
Estudia	33	20,8%	52,1%
Trabaja y estudia	63	39,6%	91,7%
Ama de casa	3	2,1%	93,8%
Otros	10	6,2%	100%
Total	158	100%	

Fuente: Encuesta realizada en el mes de noviembre 2013.

De las personas indagadas, el 39.6% son personas que trabajan y estudian, el 31.3% son personas que trabajan, el 20.8% estudian y el 2.1% son amas de casa.

Gráfico 12. Actividad Económica.



Fuente: Encuesta realizada en el mes de noviembre del 2013.

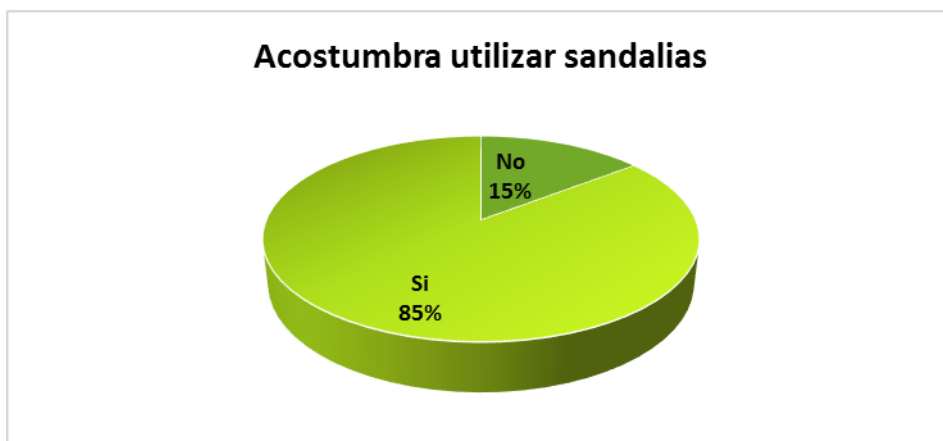
Tabla 12. Uso de Sandalias

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	% Ac
Si	135	85,4%	85,4%
No	23	14,6%	100%
Total	158	100%	

Fuente: Encuesta realizada en el mes de noviembre 2013.

El 85.4% de las mujeres indagadas, afirman utilizar frecuentemente sandalias y el 14.6% contestaron no utilizar con frecuencia este producto.

Gráfico 13. Uso de sandalias.



Fuente: Encuesta realizada en el mes de noviembre del 2013.

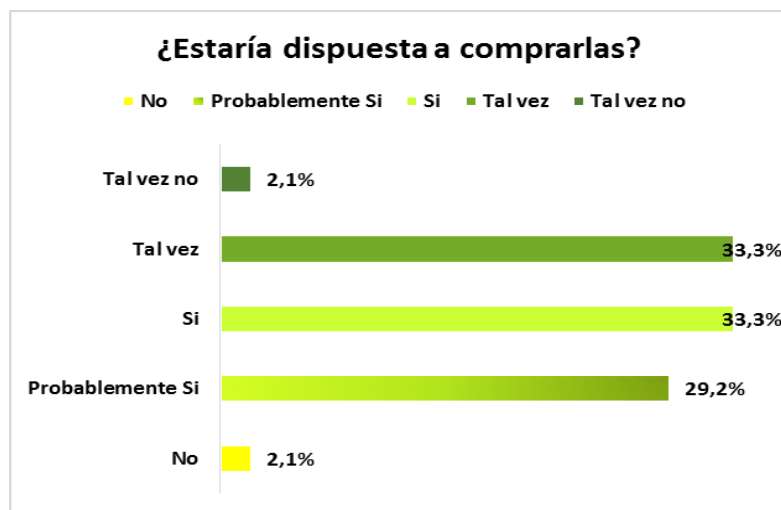
Tabla 13. Aceptación de una Nueva Sandalia Elaborada en Estropajo y Cuero.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	% Ac
Si	53	33,3	33,3%
Tal vez	53	33,3	66,6%
Probablemente si	46	29,2	95,8%
No	3	2,1	97,9%
Tal vez no	3	2,1	100%
Probablemente no.	0	0%	100%
Total	158	100%	

Fuente: Encuesta realizada en el mes noviembre 2013.

Del total de las mujeres indagadas aproximadamente el 95.8% tiene una respuesta afirmativa con respecto a comprar una nueva sandalia y el 4.2 % de las encuestadas no estaría dispuesta a comprarlas.

Gráfico 14. Aceptación de una Nueva Sandalia Elaborada en Estropajo y Cuero.



Fuente: Encuesta realizada en el mes de noviembre del 2013.

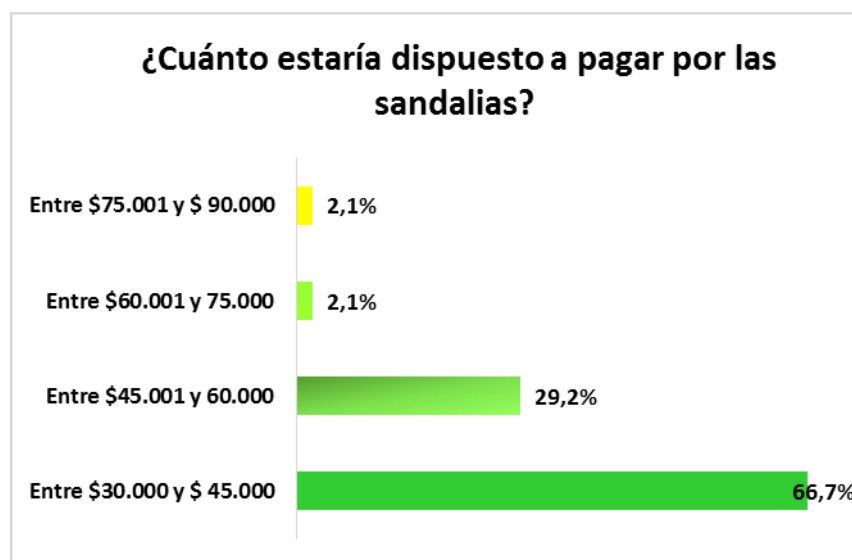
Tabla 14. Disposición de Pago por las Nuevas Sandalias

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	% Ac
Entre \$30.000 y \$ 45.000	106	66,7%	66,7%
Entre \$45.001 y 60.000	46	29,1%	95,9%
Entre \$60.001 y 75.000	3	2,1%	98%
Entre \$75.001 y \$ 90.000	3	2,1%	100%
Más de 90.000 pesos	0	0%	100%
Total	158	100%	

Fuente: Encuesta realizada en el mes de noviembre 2013.

El 66.7% de las mujeres estarían dispuestos a pagar entre \$ 30.000 y\$ 45.000, el 29.1% entre \$45.000 y \$60.000, el 4.2% restante entre \$60.000 y \$90.000%.

Gráfico 15. Disposición de Pago por las nuevas sandalias.



Fuente: Encuesta realizada en el mes de noviembre del 2013.

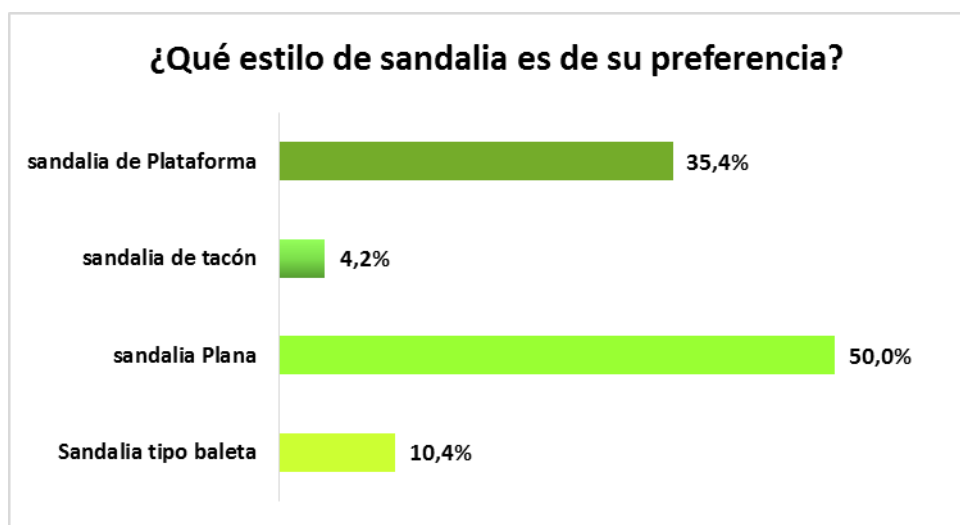
Tabla 15. Preferencia en Estilo de Sandalia

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	% Ac
sandalia Plana	79	50%	50%
sandalia de Plataforma	56	35,4%	85,4%
sandalia de tacón	7	4,2%	89,6%
Sandalia tipo baleta	16	10,4%	100%
Total	158	100%	

Fuente: Encuesta realizada en el mes noviembre 2013.

De las indagadas el 50% contestaron que prefieren las sandalias planas, el 35.4% prefieren sandalia de plataforma, el 10.4% prefiere tipo baleta y el 4.2% las sandalias tipo tacón.

Gráfico 16. Preferencia en estilo de sandalia.



Fuente: Encuesta realizada en el mes de noviembre del 2013.

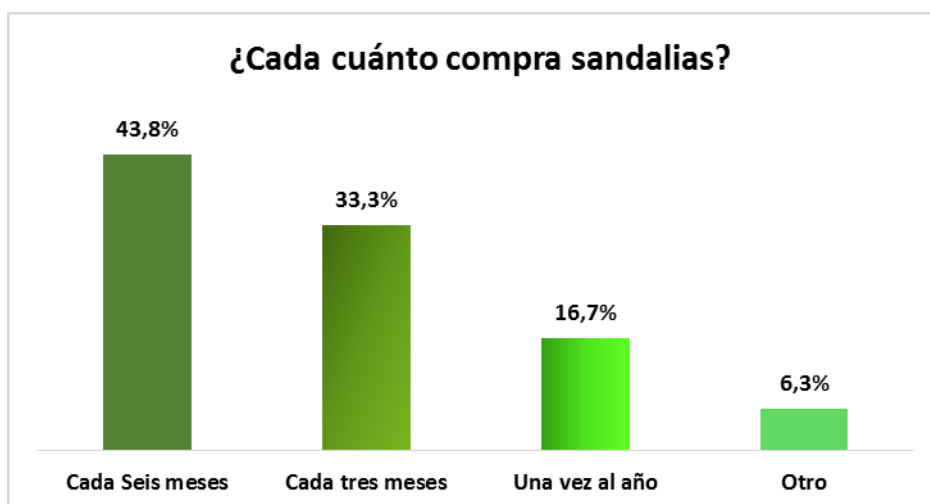
Tabla 16. Frecuencia de Compra de Sandalias.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	% Ac
Cada tres meses	53	33,3%	33,3%
Cada Seis meses	69	43,8%	77,1%
Una vez al año	26	16,7%	93,8%
Otro	10	6,2%	100%
Total	158	100%	

Fuente: Encuesta realizada en el mes de noviembre 2013.

El 43.8% de las indagadas compra sandalias cada seis meses, el 33.3% compra cada tres meses y el 16,7% realiza la compra una vez al año.

Gráfico 17. Frecuencia de Compra de Sandalias.



Fuente: Encuesta realizada en el mes de noviembre del 2013.

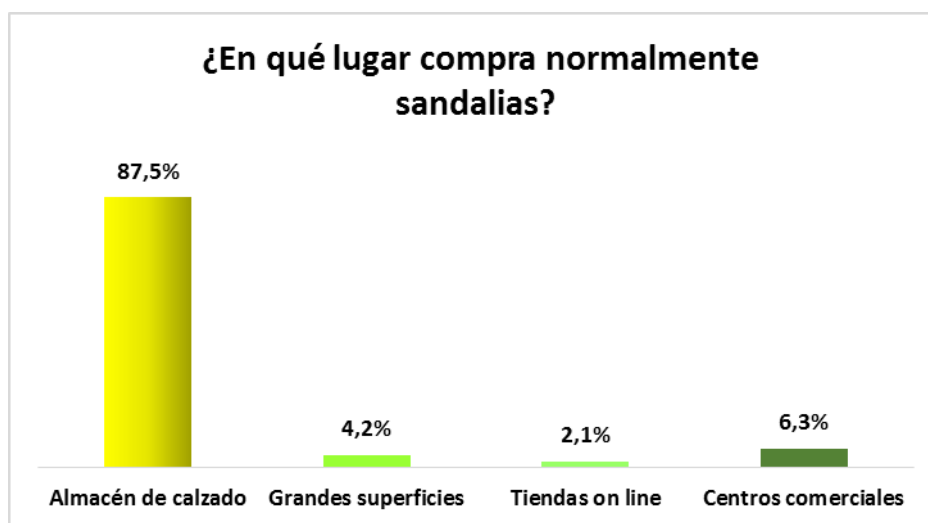
Tabla 17. Lugares de Compra de Sandalias

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	% Ac
Almacén de calzado	138	87,5%	87,5%
Grandes superficies	7	4,2%	91,7%
Centros comerciales	10	6,3%	98%
Tiendas on line	3	2%	100%
Otro	0	0%	100%
Total	158	100%	

Fuente: Encuesta realizada en el mes de noviembre 2013.

El 87.5% de las encuestadas compran sandalias en los almacenes de calzado, el 4.2% lo hace en grandes superficies y el 6.3% en centros comerciales.

Gráfico 18. Canales de Distribución.



Fuente: Encuesta realizada en el mes de noviembre del 2013.

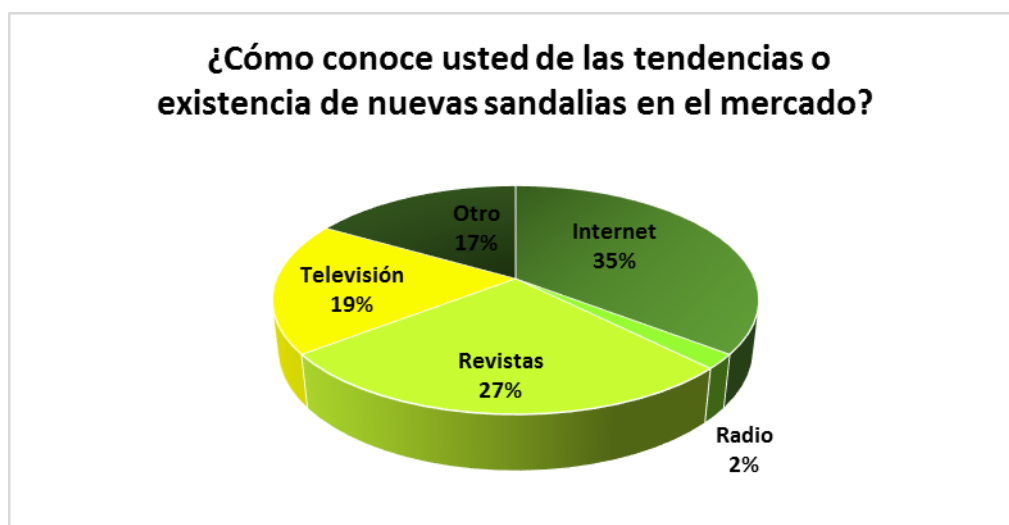
Tabla 18. Medios de Comunicación y Publicidad

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	% Ac
Internet	56	35,4%	35,4%
Radio	3	2,1%	37,5%
Revistas	43	27,1%	64,6%
Televisión	30	18,8%	83,4%
Otro	26	16,7%	100%
Total	158	100%	

Fuente: Encuesta realizada en el mes de noviembre 2013.

El 35.4% de las mujeres indagadas se informan de las novedades en sandalias por medio del internet, el 27.1% lo hace a través de las revistas, el 18.8% de las encuestadas se informan por televisión, 16.7% lo hace de otras maneras como visitando almacenes y por último tenemos a la radio con un 2.1%.

Gráfico 19. Medios de Comunicación y Publicidad.



Fuente: Encuesta realizada en el mes de noviembre del 2013.

Tabla 19. Motivo de Compra.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	% Ac
La marca	7	4,2%	4,2%
El precio	20	12,5%	16,7%
El diseño	122	77,1%	93,8%
Recomendación	3	2,1%	95,9
Otro	6	4,1%	100
Total	158	100%	

Fuente: Encuesta realizada en el mes de noviembre 2013

De las mujeres indagadas, el 77.1% respondió que el motivo de compra de sus últimas sandalias fue por el diseño, el 12.5% lo hizo por el precio, el 4.2% por la marca y el 2.1% por recomendación.

Gráfico 20. Motivo de Compra.



Fuente: Encuesta realizada en el mes de noviembre del 2013.

9.5 CONCLUSIONES DE LA ENCUESTA

De la encuesta realizada por CALEF se extrajeron las siguientes conclusiones:

- A partir de la encuesta se puede decir que las sandalias tuvieron una aceptación favorable, pues el 95.8% de las indagadas tuvo una respuesta positiva a la pregunta de si estaría dispuesta comprar una sandalia hecha con fibra de estropajo y cuero.
- Al momento de tomar una decisión de compra, las mujeres dijeron que el diseño es un factor importante para elegir una sandalia con un 77.1% y le sigue el precio con un 12.5%.
- El precio dispuesto a pagar por las sandalias debe estar entre los 30.000 y 45.000 pesos, debido a que esta fue la opción más representativa con 66.7%.
- Referente a los lugares de compra de sandalias, las mujeres escogieron que el almacén de calzado es el sitio que más visitan con un 87.5% de participación.
- La investigación permitió conocer que los estilos preferidos de las mujeres son las sandalias planas y las de plataforma, estas dos opciones fueron escogidas por el 85.4% de las indagadas.
- Con respecto a la frecuencia de compra de sandalias, la encuesta revela que las mujeres consumen este producto cada seis meses el 43.8% y cada tres meses 33.8%.
- Los medios de comunicación más efectivos para enterarse de las tendencias en calzado son por internet y las revistas.

10. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

10.1 ANÁLISIS DE LA OFERTA - COMPETENCIA

10.1.1 Medición de la oferta

Se han seleccionado los principales competidores directos y los principales competidores indirectos, en relación con el porcentaje de participación en el mercado.

Descripción de la competencia: Identificación de las principales empresas y marcas competidoras (ubicación geográfica, antigüedad en el mercado, lugar en la preferencia de los clientes, etc.).

10.1.2 Competencia Directa

Tabla 20. Competencia directa

Empresa 1 Nombre: ESTROCOL Dirección: Calle 23 No 6 - 43 Teléfono: 3336912-3344550 Ciudad: Pereira					
Productos	Precio	Forma pago	Servicios	Garantías	Estrategia Distribución
Pantuflas y sandalias en estropajo	\$ 22.000	Efectivo	Pedidos nacionales e internacionales	Ninguna	Directa

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 21. Competencia Directa (continuación)

Empresa 1 Nombre: Calzado en estropajo Beatriz Cabrera Dirección: Calle 77A No. 1G - 52 Teléfono: 8766083 y 3155165778 Ciudad: Huila					
Productos	Precio	Forma pago	Servicios	Garantías	Estrategia Distribución
Pantuflas y sandalias en estropajo	\$ 40.000	Efectivo	Pedidos nacionales	Ninguna	Directa

Fuente: Elaboración Propia.

10.1.3 Competencia Indirecta

Tabla 22. Competencia Indirecta

Empresa 1 Nombre: Calzatodo (marcas: Carolina Cruz y Frattini de Hernán Zajar) Dirección: Calle 13 No. 7-74 y Calle 12 No. 8-66 Teléfono: 884-22-53 - 889-32-50 Ciudad: Presencia en Cali y principales ciudades del país					
Productos	Precio	Forma pago	Servicios	Garantías	Estrategia Distribución
Plana	\$89.900	Contado y todas las tarjetas	Pedidos nacionales	De 2 a 3 meses	Directa
Plataforma	\$79.900 a \$116.900				
Baleta	\$69.900				

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 23. Competencia Indirecta (continuación)

Empresa 2 Nombre: La maravilla S.A. (marca: Reindeer) Dirección: kr 5 No. 14-51 - kr 4 No. 13-86 y Calle 14 No. 4-02 Teléfono: 8834609 - 8816262 y 8960960 Ciudad: Cali y en las principales ciudades del país					
Productos	Precio	Forma pago	Servicios	Garantías	Estrategia Distribución
Plana	\$49.900 a \$59.900	Contado y todas las tarjetas.	Pedidos nacionales e internacionales	De 2 meses	Directa, catálogo y sitio web (www.Dafiti.com.co)
Plataforma	\$54.900 a \$109.900				
Baleta	\$84.900 a \$89.900				

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 24. Competencia Indirecta (continuación)

Empresa 3 Nombre: Azaleia Dirección: Kr 4 No. 13-93 Teléfono: 8836077 Ciudad: Presencia en Cali					
Productos	Precio	Forma pago	Servicios	Garantías	Estrategia Distribución
Plana	\$54.900 a \$69.900	Contado y todas las tarjeta	Pedidos nacionales e internacionales	De 3 a 6 meses	Directo, catálogo y sitio web (www.Dafiti.com.co)
Plataforma	\$44.900 a \$99.900				
Baleta	\$ 79.900 a \$89.900				

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 25. Competencia Indirecta (continuación)

Empresa 4 Nombre: Calzado Romulo Dirección: CALLE 13 No. 8 21 y Kr No 12 41 Teléfono: 8808797 - 8889024 Ciudad: Cali					
Productos	Precio	Forma pago	Servicios	Garantías	Estrategia Distribución
Plana	\$ 84.900	Contado y todas las tarjetas	Pedidos nacionales e internacionales	De 6 meses	Directa, intermediario y sitio web (www.Dafiti.com.co)
Plataforma	\$ 89.900				
Baleta	\$ 79.900				

Fuente: Elaboración Propia.

Fortalezas y debilidades de la competencia

El siguiente cuadro ilustra las fortalezas y debilidades de las empresas que compiten con el producto de la empresa.

FORTALEZA: Valore con un F si el criterio que se analiza se considera como una fortaleza.

DEBILIDAD: Valore con un D si el criterio que se analiza se considera como una debilidad.

IGUAL: Valore con un = si el criterio que se analiza se considera semejante al de su empresa o iniciativa.

Tabla 26. Fortalezas y debilidades de la competencia

CRITERIO	COMPETIDOR			
	1 CALZATODO	2 REINDEER	3 AZALEIA	4 ROMULO
Nivel de satisfacción de los clientes	=	=	=	=
Localización	F	F	F	F
Estrategia de precios	F	F	D	D
Posicionamiento	F	F	D	F
Imagen de calidad	=	=	=	=
Estrategia de ventas	F	F	F	D
Canales de distribución	F	F	F	D
Disponibilidad de producto	F	F	F	=
TOTAL				

Fuente: Elaboración propia.

10.1.4 Conclusiones y observaciones

- Las fortalezas más significativas de los competidores son:

Nivel de satisfacción de los clientes: *Calzado la Maravilla (Reindeer)*, se puede considerar como la competencia que trabaja para satisfacer la necesidad del cliente, como lo contempla su Misión:

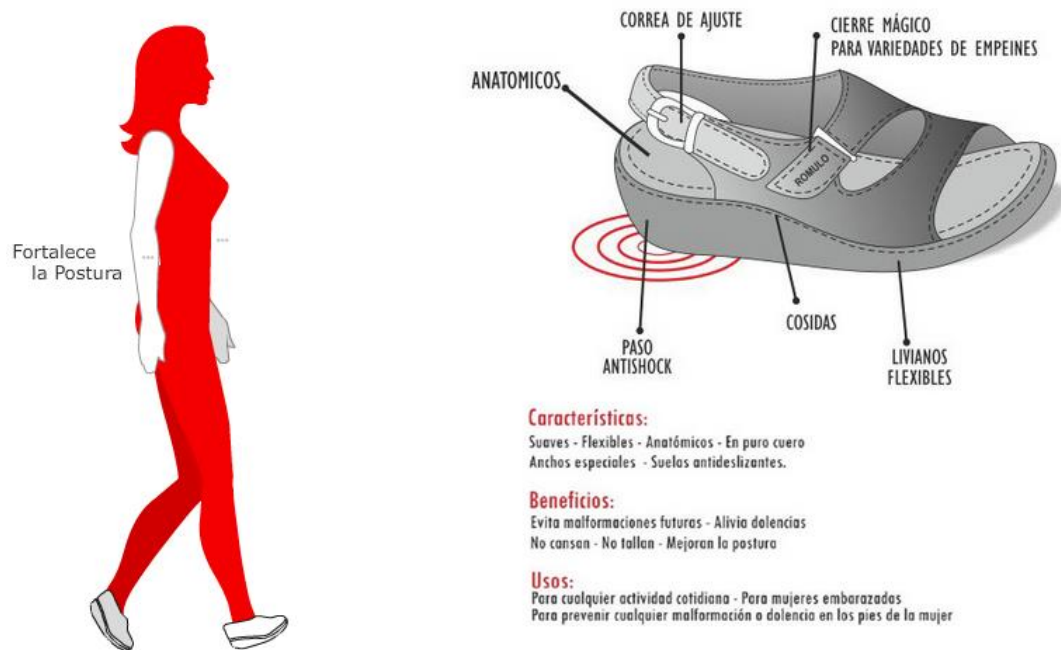
Diseñar y comercializar calzado mediante procesos efectivos, realizados por personas con alto sentido de compromiso, honestidad, respeto y servicio, orientados a satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes.

Ofrecer calzado de moda, diseño y confort que satisfaga las necesidades y expectativas de nuestros clientes, trabajando bajo procesos controlados de calidad y generando un nivel de competencia de nuestro personal que garantice el crecimiento de nuestra Compañía.

Estrategia de venta: *Calzatodo (con las marcas Carolina Cruz y Frattini) y Reindeer*, manejan diferentes estrategias de ventas según las temporadas del año, por ejemplo Calzatodo ofrece: por la compra del primer par y lleve el segundo par con el 50% de descuento, lo cual permite llegar a diferentes estratos socioeconómicos. Además ambas marcas tienen almacenes outlet, donde podrá encontrar los excedentes de las colecciones anteriores a bajos precios.

Imagen de calidad: *Calzado Rómulo*, es considerado líder en calidad porque posee una gran capacidad de producción, contando con personal calificado y tecnología de punta, desde el diseño pasando por todos los procesos, para mantener una calidad constante y acorde a los parámetros del mercado, así satisfacer a sus clientes con productos con los más altos niveles de competitividad, por lo cual ha logrado ingresar al mercado internacional desde hace 18 años. Además, hay que resaltar que su calidad y confort se debe en particular a los materiales como lo es el cuero y la técnica implementada en su calzado, gracias al diseño de la parte posterior se puede garantizar la reducción de las celulitis y la tonificación de los músculos.

Gráfico 21. Técnica de calzado Romulo.



Fuente: Técnica. <http://www.calzadoromulo.com/romulo/en/index.php#services>.
 Consulta: 20/10/2013.

Disponibilidad de Producto: Los cuatro competidores mencionados tienen diferentes puntos de atención, ubicados estratégicamente para llegar a sus clientes con disponibilidad inmediata. Además, al analizar los canales de distribución de Reindeer, otra fortaleza que se puede considerar es la facilidad para llegar al cliente, como por ejemplo la venta por catálogo, dónde el pedido se demora de 3 a 4 días en llegar a domicilio, lo cual hace que la satisfacción del cliente sea no solo un compromiso sino también una filosofía para los empleados que participan en todos los procesos de calzado Reindeer.

- Las debilidades más representativas son:

Las ventas y las utilidades de los mayores competidores en la industria han cambiado en los recientes años desplazando a algunas empresas consideradas como fuertes. Las razones por las cuales ha habido esta fluctuación son:

Disponibilidad de sustitutos: El sector calzado en Cali se encuentra con una gran variedad de productos sustitutos, para las mujeres existen sandalias informales o casuales, pero, para ser más específicos en los beneficios ofrecidos por **Calef**, los productos sustitutos identificados son las sandalias con plantillas en estropajo fabricadas por ESTROCOL, las cuales existen en el mercado nacional (Pereira), sin embargo no a nivel local (Cali), es decir no incide en nuestro mercado.

Gráfico 22. Muestras de Estrocol.



Fuente: Productos. www.estrocol.com.co/. Consulta: 16/03/2013.

Costos de cambio: Un par de sandalias de **Calef** tiene un precio promedio de \$35.000, con el cual el cliente no solo podrá satisfacer una necesidad primaria, sino que además podrá obtener beneficios terapéuticos que mejorarán su calidad de vida, contrario el caso de comprar un par sandalias de igual o menor precio que no garantice cumplir con las expectativas o los beneficios ofrecidos por Calef.

Propensión de compradores a sustituir: **Calef** calzado artesanal elaborados en fibras naturales de estropajo puede ser remplazado por una tendencia de moda existente, al cotejar los beneficios ofrecidos, Calef proporciona ayudas terapéuticos con diseños de moda que permiten ser usados como una línea casual, es decir, cómodos y fáciles de combinar con la ropa, en cambio la competencia en su mayoría ofrece sandalias en diferentes líneas, como casual, formales e informales. Por lo anterior los clientes pueden verse atraídos por productos sustitutos, esto debido al desconocimiento de los beneficios de las sandalias de marca Calef.

11. PLAN DE MERCADEO

11.1 CONCEPTO DE PRODUCTO

Definición del producto o producto: Las sandalias **“Calef”** desarrollado por CALEF S.A.S presentan las características que se muestran en la siguiente Tabla.

Tabla 27. Concepto de Producto

CARACTERÍSTICAS	PRODUCTO
PRODUCTO BÁSICO	Sandalia para mujer
PRODUCTO REAL	Sandalia elaborada con fibra de estropajo y cuero. La plantilla de la sandalia está elaborada en estropajo, el cual es un material conocido por ser un exfoliante y estimulante natural, Relajante y tonificador muscular.
PRODUCTO EXTENDIDO	Información a los clientes de los beneficios del producto a través de internet o de manera personalizada. Servicio post-venta: los clientes tendrán la oportunidad de registrarse en la página de la empresa para que puedan manifestar sus inquietudes y comentarios, de esta manera se tendrá un contacto cercano con todos nuestros clientes. Garantía por cuatro meses.
DESARROLLOS FUTUROS DEL PRODUCTO	Incorporar nuevas fibras naturales a la sandalia.

Fuente: elaboración propia.

11.1.2 Productos básicos

Inicialmente, CALEF S.A.S comenzará operaciones con productos que contribuyen a satisfacer la necesidad de proteger el pie y a su vez lo mantenga saludable gracias a los beneficios del estropajo. A medida que la empresa vaya posicionándose en el mercado se adicionará nuevas líneas de productos como:

- Sandalias para spa
- Sandalias para hombres
- Sandalias para adulto mayor

11.1.3 Ventajas Competitivas

La sandalia elaborada en fibra de estropajo es única en el mercado local, pues esta nueva sandalia tiene como ventaja la incorporación de materias primas naturales como el estropajo, también se empleó cuero y otros accesorios para dar como resultado una sandalia con diseño, estilo y adaptable al pie de la mujer.

Actualmente en el mercado no existe una sandalia con estas características y los beneficios que ofrece el estropajo o luffa cilíndrica son los siguientes:

- Es exfoliante y estimulante natural
- No deja residuos en el organismo
- Relajante y tonificador muscular
- Se encuentra dentro de las tendencias de la moda
- Evita el impacto de los materiales sintéticos (con el medio ambiente)
- Fácil adaptación a la piel y evita la resequedad
- Biodegradable

- Funcionalidad

El producto cumple la función de proteger el pie, manteniéndolo libre resequedad y callosidad entre otros beneficios.

- Personal

Tendrán la capacidad de atender todas las inquietudes y sugerencias del producto.

11.2 ESTRATEGIA DE VENTAS

Calef ha determinado que el primer año las ventas se harán de contado pues la empresa es nueva en el mercado y necesita tener liquidez rápidamente para cubrir sus operaciones.

11.3 ESTRATEGIA DE PRECIOS

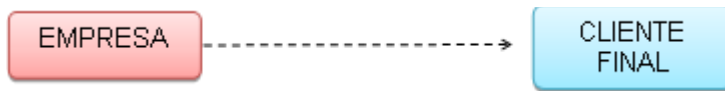
Para hacer la fijación de precios se hará en función del comprador, ya que es de suma importancia el valor que percibe el cliente por nuestro producto, por tanto se tuvo en cuenta las respuestas dadas por las encuestadas a la disposición de pago por cada tipo de sandalia. Los precios establecidos por “**Calef**” son:

- | | |
|------------------------|-----------|
| • Sandalia plana | \$ 32.000 |
| • Sandalia plataforma | \$ 44.900 |
| • Sandalia tipo baleta | \$ 42.000 |

11.4 ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN

Uno de los requisitos más apremiantes para la empresa fue establecer el canal de distribución más conveniente para el producto, ya que de éste dependen otras decisiones que se tomarán en el momento de realizar el plan de mercadeo, para esto se tuvieron en cuenta los siguientes factores: cobertura, costos, servicio y control, y se llegó a la conclusión de que el canal será corto lo que implica que la empresa venderá directamente al cliente final.

Gráfico 23. Diagrama de Flujo Corto.



Fuente: Elaboración propia

11.5 PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN

La empresa “**Calef**” tiene como estrategia inicial dar a conocer las sandalias con un plan de referidos, que permita llevar el producto a los clientes por medio de recomendaciones de otros, para ello se incentivará a la persona o empresa que recomiende el uso de las sandalias de estropajo. Los sitios de interés para la empresa serán los de mayor concurrencia de mujeres como por ejemplo: los salones de belleza, empresas de confección, etc.

Estrategia de difusión de nuestro producto

- Catálogos de productos: se publicaran los diseños de cada una de las sandalias y se hará énfasis en los beneficios que tiene el producto.
- Página web: se diseñara la página web de la empresa, un lugar donde se tendrá la oportunidad de observar todo lo relacionado con el producto y los beneficios, además este medio permite estar en contacto con los que pueda opinar o sugerir el cliente.

- Tarjetas: tendrá información oportuna de las sandalias y de la ubicación de la empresa.

11.6 ESTRATEGIA DE SERVICIO

El buen servicio al cliente es un factor determinante para que los clientes queden totalmente satisfechos no solo con la adquisición de un producto de excelente calidad sino para que la imagen de la empresa sobresalga de la competencia. Es vital para la empresa causar desde el inicio una impresión positiva, para lo cual se realizarán las siguientes acciones:

- Información personalizada del producto.
- Servicio postventa.
- Atender rápidamente las quejas o reclamos del cliente.

11.7 PRESUPUESTO DE LA MEZCLA DE MERCADEO

El costo de la estrategia de mercadeo será:

Tabla 28. Presupuesto de la mezcla de mercadeo.

MEDIO	PRECIO	TIEMPO	CARACTERISTICAS
Página web	650.000	Ilimitado	Tendrá información de la empresa, galería de fotos, entre otros.
Catálogos	3.000.000	1 año	Tendrá el diseño de una revista, donde se mostraran todos los diseños de las sandalias.
Tarjetas	100.000	1 año	Información oportuna de la empresa.
Total	3.750.000		

Fuente: Elaboración propia.

11.8 PROYECCIONES DE VENTAS.

11.8.1 Proyección de Ventas.

Tabla 29. Proyección de Ventas en un año mes a mes en unidades

PRODUCTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1
sandalia plana	498	498	533	608	711	665	583	498	583	665	778	933	7553
sandalia plataforma	299	299	320	365	427	399	350	299	350	399	467	560	4534
sandalia tipo baleta	149	149	160	182	213	199	175	149	175	199	233	280	2263
TOTAL	946	946	1013	1155	1351	1263	1108	946	1108	1263	1478	1773	14350

Fuente: Elaboración propia

Tabla 30. Proyección de ventas en un año mes a mes en pesos.

PRODUCTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
sandalia plana	15.936.000	15.936.000	17.056.000	19.456.000	22.752.000	21.280.000
sandalia plataforma	13.452.010	13.452.010	14.396.800	16.421.350	19.210.730	17.951.010
sandalia tipo baleta	6.258.000	6.258.000	6.720.000	7.644.000	8.946.000	8.358.000
TOTAL	35.646.010	35.646.010	38.172.800	43.521.350	50.908.730	47.589.010

Fuente: Elaboración propia

Tabla 31. Proyección de ventas en un año mes a mes en pesos. (Continuación)

PRODUCTO	JULIO	AGOS	SEPT	OCT	NOV	DIC
sandalia plana	18.656.000	15.936.000	18.656.000	21.280.000	24.896.000	29.856.000
sandalia plataforma	15.746.500	13.452.010	15.746.500	17.951.010	21.010.330	25.194.400
sandalia tipo baleta	7.350.000	6.258.000	7.350.000	8.358.000	9.786.000	11.760.000
TOTAL	41.752.500	35.646.010	41.752.500	47.589.010	55.692.330	66.810.400

Fuente: Elaboración propia

11.8.2 Política de Cartera.

De acuerdo a las condiciones de mercado encontradas, la empresa Calef S.A.S ha decidido que todas sus ventas se harán de contado, de manera que no tendrá políticas de cartera por el momento.

12. ANÁLISIS TÉCNICO

12.1 FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO

El análisis técnico de la empresa se concentrará en el diseño y comercialización de calzado, sandalias en fibras naturales de estropajo, las cuales están representadas en 3 líneas de producto, los cuales representa un margen de contribución en el resultado del ejercicio, pero de manera proporcional a su presupuesto de ventas.

Tabla 32. Ficha Técnica Sandalias Plana

CALZADO PARA DAMA	FICHA TÉCNICA No. 1
FECHA: 5/08/2013	MODELO: Sandalia Plana
	
ITEM	ESPECIALIZACIÓN
TIPO	Sandalias
TALLA	34-40
CARACTERÍSTICAS ESPECIALES	Mezcla de fibra y cuero
COLORES	Natural, verde, amarillo y naranja
CAPELLADA	Tres puntadas en estropajo
FORRO CAPELLADA	Badana de cuero
SUELA	Cuero y neolite
PLANTILLA	Odena
FORRO PLANTILLA	Estropajo y bordes de cuero
HILO COSIDO CAPELLADA	Hilo para cueros
ADORNOS	Flores de colores, en cuero y estropajo
OTROS	El color de la plantilla natural

Fuente: Elaboración propia

Tabla 33. Ficha Técnica Sandalias Plana

CALZADO PARA DAMA		FICHA TÉCNICA No. 2
FECHA: 5/08/2013		MODELO: Sandalia Plana
		
ITEM	ESPECIALIZACIÓN	
TIPO	Sandalias	
TALLA	34-40	
CARACTERÍSTICAS ESPECIALES	Mezcla de fibra y cuero	
COLORES	Verde, rojo, negro y blanco	
CAPELLADA	Tres puntadas elaboradas en cuero, estilo en hoja.	
FORRO CAPELLADA	Cuero	
SUELA	Cuero y neolite	
PLANTILLA	Odena	
FORRO PLANTILLA	Estropajo y bordes de cuero	
HILO COSIDO CAPELLADA	Hilo para cueros	
ADORNOS	Sin adorno	
OTROS	El color de la plantilla natural	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 34. Ficha Técnica Sandalias Plataforma

CALZADO PARA DAMA		FICHA TÉCNICA No. 3
FECHA: 5/08/2013		MODELO: Sandalia Plataforma
		
ITEM	ESPECIALIZACIÓN	
TIPO	Sandalias en Plataforma	
TALLA	34-40	
ALTURA	6 ½ cm	
CARACTERÍSTICAS ESPECIALES	Mezcla de fibra y cuero	
COLORES	Verde, rojo, negro y blanco	
CAPELLADA	Sueco de dos piezas	
FORRO CAPELLADA	Cuero y estropajo	
SUELA	Sintética	
PLANTILLA	Odena	
FORRO PLANTILLA	Estropajo y bordes de cuero	
HILO COSIDO CAPELLADA	Hilo para cueros	
ADORNOS	Sin adorno	
OTROS	El color de la plantilla natural	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 35. Ficha Técnica Baleta

CALZADO PARA DAMA		FICHA TÉCNICA No. 4
FECHA: 5/08/2013		MODELO: Sandalia Baleta
		
ITEM	ESPECIALIZACIÓN	
TIPO	Baletas	
TALLA	34-40	
CARACTERÍSTICAS ESPECIALES	Mezcla de fibra y cuero	
COLORES	Verde, rojo, negro y azul	
CAPELLADA	Cuero y sintéticos	
FORRO CAPELLADA	Badana	
SUELA	Sintética	
PLANTILLA	Odena	
FORRO PLANTILLA	Estropajo y bordes de cuero	
HILO COSIDO CAPELLADA	Hilo para cueros	
ADORNOS	Sin adorno	
OTROS	El color de la plantilla natural	

Fuente: Elaboración propia

12.2 PROCESO DE DISEÑO Y COMERCIALIZACIÓN.

Para iniciar el proceso de diseño y comercialización de Calef se deben seguir los siguientes procesos: primero se realiza el boceto diseño de la sandalia, el cual le da el modelo de las sandalias, el paso siguiente es el proceso de maquila que es realizado por un proveedor de Calef, cuyo proceso empieza desde la recepción de los insumos al almacén, la programación de la carga de trabajo diaria, las cuales pasan por los siguientes subprocesos:

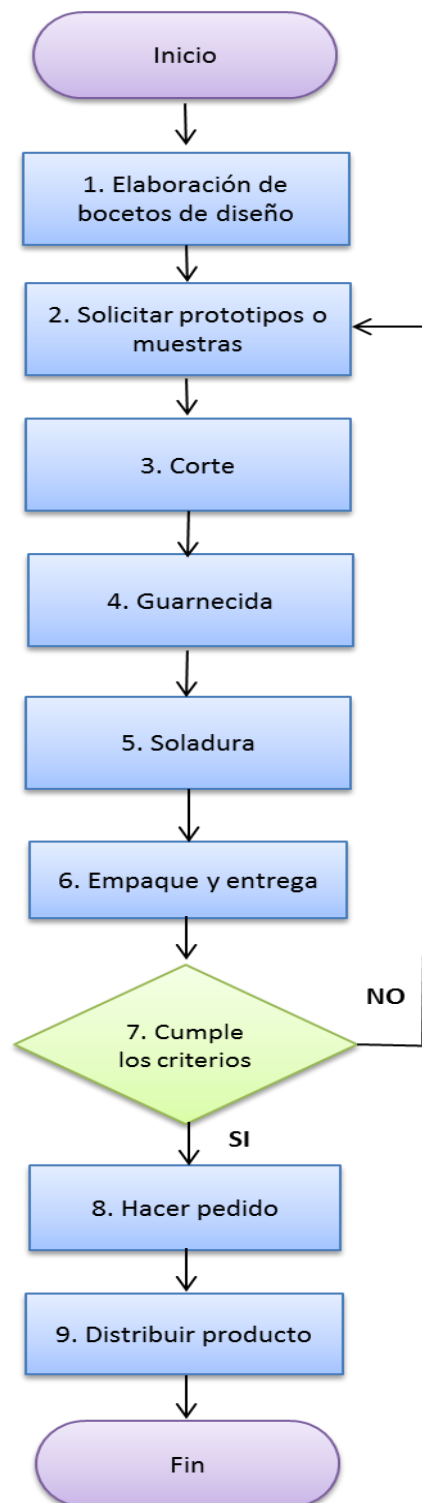
El corte consiste en tomar los materiales utilizados en la producción de las sandalias, como cuero, badanas de cuero y sintéticos para cortarlos en segmentos pequeños por una persona especializada (Cortador). El tamaño y la forma de cada segmento están determinados por el molde de corte.

Soladura consiste en unir las diferentes partes que conforman las sandalias como el corte, plantillas y suelas. Primero se selecciona la horma de acuerdo a la numeración y la altura a emplear, luego se debe adherir los bordes del corte a la horma para fijar la planta a base, esta se sujeta por medio de clavos y cemento, este subproceso se hace manualmente, donde se utiliza una máquina especial para presionar y que quede bien conformada la sandalia. Después se realiza la fase de asentar que consiste en hacer que el corte asiente perfectamente en la horma. Finalmente, el ensuelado se refiere al pegado de las suelas: en el cual se debe raspar o lijar la parte de la suela que se va a pegar al corte, para que el pegamento se impregne mejor y posteriormente se realiza pegado de suela. Para el pegado de la suela se incrementa la temperatura a 70°C en una máquina especial de 10 a 30 segundos por pieza, por último se desmonta la horma.

Empaque y entrega: en esta fase las sandalias se revisan, se limpian y se guarda en cajas de cartón.

Posteriormente, Calef hace las respectivas distribuciones según los pedidos recibidos.

Gráfico 24. Diagrama de Flujo de procesos.



Fuente: Elaboración propia

12.3 PROCESO DE DISTRIBUCIÓN

Calef tendrá un canal de distribución nivel cero donde se efectuará la atención de manera directa en el punto de venta ubicado en la ciudad de Cali, se dispondrá de una asesora de ventas, la cual brindará atención al público, atenderá los requerimientos y sugerencias de los clientes para realizar nuevos diseños de sandalias en estropajo para dama.

Gráfico 25. Diagrama de Flujo Canal de Distribución.



Fuente: Elaboración propia

Se eligió este canal de distribución porque es de contacto directo, lo cual mejora la calidad del servicio al cliente y deja volúmenes de ingresos más altos por producto.

12.3 PLANTA FÍSICA Y EQUIPOS

Calef posee un espacio para la distribución y punto de venta ubicados en el barrio San Pedro, donde comercializará sandalias con fibras de estropajo; contando con todos los servicios básicos de agua, luz, teléfono e internet; los cuales están distribuidos adecuadamente y guardan las debidas reglamentaciones en relación con la ubicación de la empresa.

Se encuentra ubicada en la ciudad de Cali, en la dirección Calle 14 No. 7-34; se escogió este lugar debido a que es una zona de gran afluencia de minoristas, además al estar ubicada en una de las ciudades principales del país cuenta con múltiples vías de acceso, lo cual facilitará la expansión nacional, puesto que el traslado de producto terminado podrá llegar a lo largo del territorio colombiano; en conclusión es de rápido y fácil acceso tanto para los proveedores como para los clientes y empleados que allí trabajan.

Gráfico 26. Punto de Atención y Venta.



Fuente: Elaboración propia.

12.4 INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS

Calef se encargará del diseño y comercialización de las sandalias en fibras de estropajo, razón por la cual no se necesitará de maquinaria especializada o de producción, por lo cual solo será indispensable contar con equipos de oficina y computo.

Tabla 36. Inversión en Activo de Fijo

INVERSIÓN INICIAL FIJA					
TIPO DE INVERSIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	DEPREC. EN MESES	DEPREC EN \$
MAQUINARIA Y EQUIPO					
SUBTOTAL	0	\$ 0	\$ 0	0	0
EQUIPO DE OFICINA					
ESCRITORIO	2	\$ 240.000	\$ 480.000	120	\$ 4.000
ESTANTE	8	\$ 59.600	\$ 476.800	120	\$ 3.973
EXHIBIDORES	2	\$ 290.000	\$ 580.000	120	\$ 4.833
ESPEJO	2	\$35.000	\$70.000	120	\$583
TELÉFONO	2	\$40.000	\$80.000	120	\$667
SILLAS ERGONÓMICAS	2	\$180.000	\$360.000	120	\$3.000
SILLAS	2	\$50.000	\$100.000	120	\$833
SOFA	1	\$ 549.900	\$ 549.900	120	\$ 4.583
SUBTOTAL		\$1.444.500	\$2696.700		\$22.473
EQUIPO DE COMPUTO					
CAJA REGISTRADORA	1	\$ 330.000	\$ 330.000	60	\$ 5.500
COMPUTADOR	1	\$ 1.600.000	\$ 1.600.000	60	\$ 26.667
PORTATIL		\$1.300.000	\$1.300.000	60	\$5.500
IMPRESORA MULTIFUNCIONAL	1	\$ 249.000	\$ 249.000	60	\$ 4.150
SUBTOTAL		\$ 3.479.000	\$ 3.479.000		\$ 57.983
TRANSPORTE					
SUBTOTAL	0	\$ 0	\$ 0	0	0
CONSTRUCCIONES Y EDIF.					
SUBTOTAL	0	\$ 0	\$ 0	0	0
BIENES INMUEBLES					
SUBTOTAL	0	\$ 0	\$ 0	0	0
TOTALES		\$4.923.500	\$ 6.175.700		\$ 80.456

Fuente: Elaboración propia

12.6 OPERACIÓN

La operación de la empresa consiste en el diseño y comercializar sandalias elaboradas en fibras naturales de estropajo, inicialmente Calef diseña el modelo de la sandalia y lo entrega al maquilador para que este comience el proceso de fabricación de las sandalias, en consecuencia el maquilador entrega el producto terminado. Posteriormente Calef se dedicará a la distribución en su punto de venta.

12.6.1 Plan de producción

Con base en el plan de ventas se presenta a continuación las políticas de inventario de producto terminado y de producto en proceso, y el plan de producción:

Tabla 37. Políticas de Inventarios

POLÍTICAS DE INVENTARIOS		Sandalia plana	Sandalia plataforma	sandalia baleta
Inventario producto en proceso		273	163	82
inventario producto terminado		498	299	149
Cuentas por cobrar	0			
Cuentas por pagar				
Crecimiento en ventas anual, según las ventas totales del sector	4%			

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 38. Plan de Producción en Unidades por Producto

PRODUCTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1
sandalia plana	498	498	533	608	711	665	583	498	583	665	778	933	7553
sandalia plataforma	299	299	320	365	427	399	350	299	350	399	467	560	4534
sandalia tipo baleta	149	149	160	182	213	199	175	149	175	199	233	280	2263
TOTAL	946	946	1013	1155	1351	1263	1108	946	1108	1263	1478	1773	14350

Fuente: Elaboración propia.

12.6.2 Costos de compra por unidad de producción

El costo de producción depende de la empresa que elabora el producto, el cual es maquilado, esa empresa será la que asuma el costo de producción. El maquilador se encarga de poner un precio por la realización de dicho trabajo, ese precio es el costo real de producción de la compañía.

Los demás costos asumidos por Calef se pueden observar en los gastos administrativos.

Tabla 39. Costo de Comercialización por Tipo de Producto

Nombre del Producto	Descripción	Costo
Sandalias Planas	Costo promedio de par de sandalias	\$ 22.750
Plataforma		\$ 32.435
Baleta		\$ 29.185

Fuente: Elaboración propia

13. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

13.1 RESUMEN EJECUTIVO

“Calef”, Calzado artesanal elaborado en fibras naturales de estropajo, se establece en la ciudad de Santiago de Cali (Valle del Cauca – Colombia), cuyo propósito es diseñar y comercializar sandalias elaboradas con fibras naturales de estropajo y mezcla de cuero, las cuales proporcionarán beneficios terapéuticos. La fibra natural y materia prima principal para la elaboración de estas sandalias es el Estropajo o también conocido en Colombia como Pepinillo (Nombre Científico: *Luffa cylindrica*), por supuesto es un material 100% natural, amigable con el cuidado y la conservación del ambiente.

Calef atenderá el mercado de mujeres en edades de los 15 a los 39 años, las cuales serán favorecidas no solo por ser un producto cómodo, sino también por ser un producto que proporciona el mejoramiento de la calidad de vida, gracias a la fácil adaptación del estropajo en la piel y múltiples beneficios como:

- Actúa como estimulante sanguíneo
- Es un exfoliante natural
- No deja residuos en el organismo
- Relajante y tonificador muscular
- Ofrece confort
- Evita la resequedad
- Bajo costo
- Su proceso es artesanal
- Amigable con el medio ambiente (biodegradable)

En cuanto a la financiación, inicialmente el proyecto ha establecido la conformación de una sociedad por acciones simplificada (S.A.S), en la cual sus socios aportaran en igual proporción los recursos necesarios para el inicio del mismo.

13.2 CONCEPTO DE NEGOCIO

13.2.1 Visión

Calef será en el año 2023 reconocida como la mejor empresa de diseño y comercialización de sandalias para dama con fibras naturales de estropajo y otras materiales, en la industria de Calzado. Logrando ser competitivos con la mejor calidad y variedad en diseños, y cubriendo a nivel nacional el mercado.

13.2.2 Misión

La misión de **Calef** es diseñar y comercializar sandalias para dama elaboradas con fibras naturales de estropajo y otros materiales, de excelente calidad, mediante la aplicación de las últimas técnicas para diseñar calzado innovador, gracias a la utilización de un recurso natural y la mejor mano de obra, para generar valor y satisfacción a las necesidades de nuestros clientes, colaboradores y propietarios.

13.3 OBJETIVOS Y METAS

13.3.1 Objetivos

Calef, en orden de alcanzar la visión propuesta, declara los siguientes como los objetivos necesarios para alcanzar esta intención:

Objetivos de Calef

- Obtener ingresos que superen el punto de equilibrio para el primer año de operación de la empresa.
- Vincular talento humano especializado en el sector de calzado y fomentar la innovación para la empresa.
- Establecer estrategias para comercializar los productos de **Calef** en las principales ciudades de Colombia, con el fin de lograr la expansión del mercado nacional.

13.3.2 Metas

Las metas de **Calef** a corto y mediano plazo de acuerdo con los objetivos formulados son las siguientes:

Tabla 40. Metas

Fecha de realización: del 6 al 31 de enero de 2014.		
Objetivo:	Metas	Responsable
Obtener ingresos que superen el punto de equilibrio para el primer año de operación de la empresa.	Implementar políticas de ventas efectivas para la localidad	Área de Finanzas y Mercadeo

Fuente: Elaboración propia

Tabla 41. Metas (Continuación)

Fecha de realización: del 6 de enero al 7 de febrero de 2014.		
Objetivo:	Metas	Responsable
Vincular talento humano especializado en el sector de calzado y fomentar la innovación para la empresa.	Diseñar un programa eficiente de incentivos para los colaboradores de la organización	Equipo de talento humano
	Integrar programas de capacitación para el personal de la empresa	Equipo de talento humano

Fuente: Elaboración propia

Tabla 42. Metas (Continuación)

Fecha de realización: del 3 al 15 de marzo de 2014.		
Objetivo:	Metas	Responsable
Establecer estrategias para comercializar los productos de Calef en las principales ciudades de Colombia, con el fin de lograr la expansión del mercado nacional	Identificar los canales de distribución para la empresa	Área de mercadeo
	Determinar los medios de comunicación acertados.	Área de mercadeo

Fuente: Elaboración propia

13.4 ANÁLISIS DOFA

13.4.1 Análisis Externo.

Calef con el diagnóstico que hizo sobre las organizaciones del sector y gracias a las tendencias económicas y políticas del momento, tendrá en cuenta las siguientes oportunidades que implican ventajas para la empresa; estas son:

- Innovación en el mercado de calzado para dama
- Tratados de Libre comercio
- Mercado nuevos (sector salud)
- Prevención de la contaminación

A su vez las amenazas que pueden afectar la empresa por causa de cambios en las fuerzas económicas, demográficas, políticas y culturales son:

- Utilización de sustitutos
- Competencia nacional
- Firma de tratados de libre comercio sin protección para el sector del calzado
- Ausencia de investigación y desarrollo en el sector
- Contrabando

13.4.2 Análisis Interno.

Las fortalezas detectadas son:

- Calidad
- Precio
- Fines terapéuticos
- Producto nuevo

- Variedad y satisfacción de las necesidades de los clientes

Las debilidades descubiertas son:

- Falta de publicidad de medios masivos
- Falta de posicionamiento
- Baja utilización de tecnología
- Poca capacidad de apalancamiento financiero

13.4.3 Análisis MECA.

Calef ha formulado las siguientes estrategias mediante las cuales pretende aprovechar las oportunidades, evitar las amenazas, mantener las fortalezas y corregir las debilidades:

Tabla 43. Análisis Interno

ANALISIS INTERNO	
EXPLOTAR	CORREGIR
• Calidad • Precio • Fines terapéuticos • Producto nuevo • Variedad y satisfacción de las necesidades de los clientes	• Falta de publicidad de medios masivos • Falta de posicionamiento • Baja utilización de tecnología • Poca capacidad de apalancamiento financiero
ESTRATEGIAS: • Buscar el apoyo y aprobación del Fondo Emprender, para obtener liquidez financiera. • Promover en medios de comunicación los beneficios del uso constante de productos elaborados por Calef, el cual emplea como materia prima la fibra natural de estropajo. • El grupo de profesionales que conforma Calef estará en un proceso de capacitación y entrenamiento para garantizar el buen servicio en la satisfacción de las necesidades del cliente. • Establecer promociones periódicas, con el objetivo de hacer nuevos clientes y lograr el reconocimiento en el mercado.	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 44. Análisis Externo

ANALISIS EXTERNO	
MANTENER	AFRONTAR
• Innovación en el mercado de calzado para dama • Mercado nuevos (sector salud) • Prevención de la contaminación	• Utilización de productos sustitutos • Competencia nacional • Firma de tratados de libre comercio sin protección para el sector del calzado • Ausencia de investigación y desarrollo en el sector • Contrabando
ESTRATEGIAS • Establecer alianzas con proveedores y comercializadoras existentes para conocer el comportamiento del mercado a nivel nacional. • Identificar las instituciones que tengan proyectos de investigación sobre la fibra natural de estropajo, para aprovechar estos conocimientos en el proceso de marketing. • Regular la clasificación de residuos generados por las actividades de los proveedores, para prevenir la contaminación. • Mantener programas de innovación, que permita que Calef se destaque por los diseños del producto.	

Fuente: Elaboración propia.

Ventajas competitivas

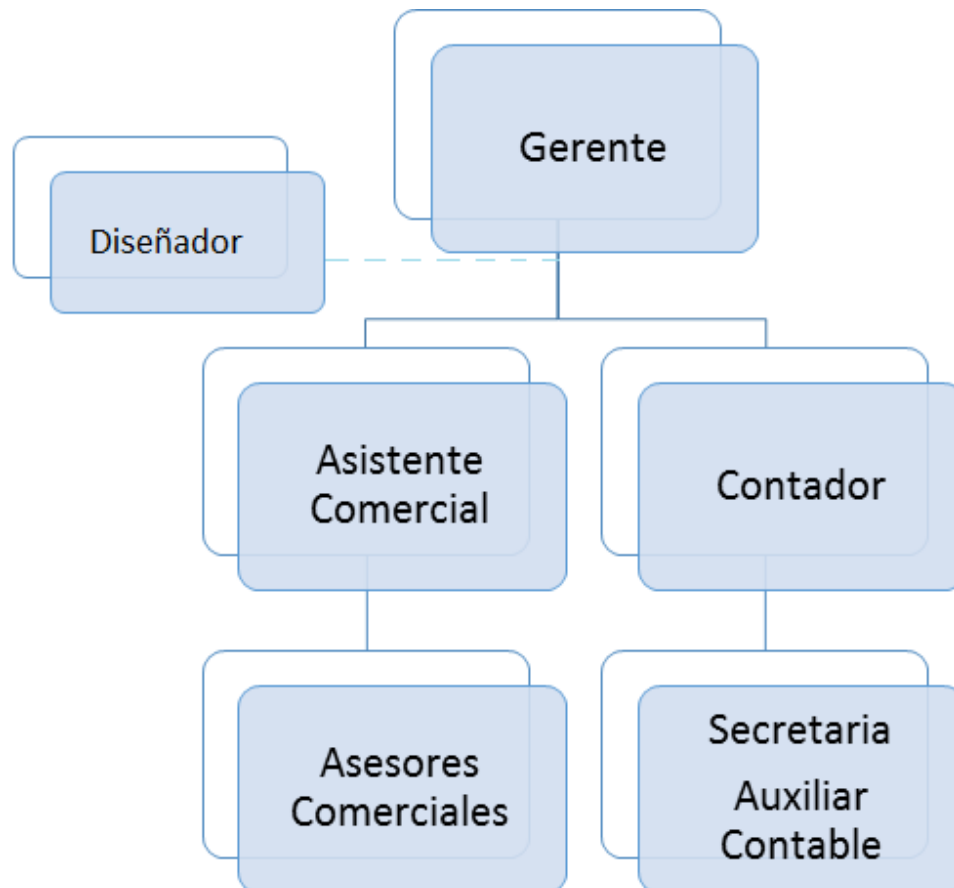
La empresa Calef está enfocada en el diseño y la comercialización de sandalias en fibras de estropajo y mezcla en cuero, y se encuentra ubicada en la ciudad de Santiago de Cali, la cual es de fácil acceso a los consumidores.

Las sandalias posee las siguientes ventajas competitivas: Se adaptan fácilmente a la piel, actúa como estimulante sanguíneo, es un exfoliante natural, relajante y tonificador muscular. También es importante resaltar la ventaja de ser amigable con el medio ambiente, debido a su propiedad biodegradable.

13.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Calef posee la siguiente estructura organizacional.

Gráfico 27. Organización por Funciones.



Fuente: Elaboración propia.

La organización se caracteriza por tener un estilo administrativo participativo, con un intenso trabajo en equipo, con una cultura y ambiente de trabajo que hace que cada uno de los integrantes de Calef se sienta identificado y conozca el valor que agrega su trabajo al desarrollo y crecimiento de la empresa.

13.6 OBJETIVOS Y ACTIVIDADES DE LAS UNIDADES O ÁREAS DE LA EMPRESA

En la determinación de los objetivos por área para Calef se tiene en cuenta el siguiente formato:

13.6.1 Objetivos de la Empresa

Objetivos del mercado:

- Identificar los medios de comunicación de acuerdo al tipo de negocio para obtener reconocimiento por parte de las personas de la región.
- Crear alianzas con distribuidoras locales para tener conocimiento del comportamiento del mercado.
- Diseñar un programa de ventas adecuado para la localidad donde se ubica la empresa.
- Plantear periódicamente promociones que interesen a los consumidores.

Objetivos de finanzas:

- Buscar apalancamiento financiero para lograr el crecimiento de la organización a nivel nacional.
- Establecer estrategias para mantener un margen de utilidad significativo para el desarrollo empresarial.
- Mantener un control de gastos en cada una de las áreas de la empresa.

Objetivos de organización:

- Identificar las oportunidades de crecimiento en el sector.
- Crear programas de seguimiento y control a las actividades de la empresa.
- Mantener tecnología actualizada para el óptimo desarrollo de las operaciones de la empresa.

Objetivos de Talento humano:

- Diseñar un proceso de selección de personal efectivo para reclutar las personas con las competencias adecuadas para el cargo en el menor tiempo posible.
- Gestionar programas de capacitación para los colaboradores.
- Planear programas de incentivos que estimulen el desempeño del personal.
- Realizar evaluación del desempeño a los colaboradores para identificar fortalezas y debilidades de cada uno.

Acorde con estos objetivos, se presentan a continuación las responsabilidades de los diferentes cargos que se requieren para la actividad empresarial.

Tabla 45. Responsabilidades del personal por áreas

Áreas:	Cargo	Perfil del Cargo
Administración	Gerente General	Tomar decisiones para el desarrollo de las actividades planeadas en la empresa. Manejo de personal y proceso de selección del personal Requisitos: Estudios en Administración de Empresas o Contaduría. Preferiblemente con 2 años de experiencia.
	Secretaria auxiliar contable	Brindar apoyo al Gerente y Contador en labores administrativas y contables. Requisitos: Estudios técnicos en administración. Experiencia de 2 años en labores administrativas.
	Diseñador	Desarrollar nuevos productos, elaborando moldes en escala y controlando la realización de prototipos o muestras. Requisitos: Diseñador de calzado. Experiencia de 2 años.
Mercadeo	Asistente Comercial	Establecer estrategias de marketing, con el propósito de obtener clientes. Establecer las políticas de precios y condiciones de ventas con el fin de mejorar la rentabilidad de la empresa. Debe promover la capacitación del personal de ventas. Requisitos: Estudios en Administración de empresas y mercadeo. Experiencia de 1 años en ventas.
	Asesor Comercial	Lograr metas establecidas por la empresa, manteniendo de forma activa las relaciones con el cliente, logrando una fidelización del mismo. Requisitos: Estudios Técnicos en mercadeo. Experiencia de 6 meses en ventas.
Finanzas	Contador	Administrar los recursos y presupuesto de la empresa, efectuar análisis de cuentas y emitir informes mensuales de la empresa. Requisitos: Estudios en finanzas. Experiencia de 1 año.

Fuente: Elaboración propia.

MARCO LEGAL DE LA ORGANIZACIÓN

La estructura legal de Calef se enmarca dentro de una Sociedad Anónima Simplificada (SAS), la cual se escogió debido a que sus socios aportan en igual proporción los recursos necesarios para el proyecto, tiene privilegios tributarios y menor tramitología

Calef se encuentra en el sector de Calzado y cumple regulaciones establecidas por la Cámara de Comercio y la DIAN como son; registro mercantil y obtención del NIT (Número de Identificación Tributaria), además de Registro de Industria y Comercio, Registro de Uso del Suelo, Condiciones Sanitarias y de Seguridad; las cuales permiten operar de forma legal y sin ningún tipo de temores.

13.7 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

El perfil del talento humano de Calef debe tener un curriculum vitae y una experiencia acorde con los requerimientos necesarios para cada área de la empresa; además debe cubrir algunos requisitos tales como ser mayor de edad, tener libreta militar (hombre), y no presentar antecedentes judiciales. Teniendo en cuenta que con éstos, Calef brinda a los consumidores más confiabilidad y credibilidad.

El personal de la empresa cuenta con las siguientes características importantes:

- Liderazgo
- Trabajo en equipo
- Proactivo
- Creativo
- Carisma

La empresa sigue un determinado proceso que consiste en Requisición y Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción; para la incorporación y contratación del personal. Se cuenta con diferentes formas de captación tales como los requisitos establecidos en el Perfil del Cargo, como por ejemplo conocimientos, habilidades, características y competencias, que son requeridas por la empresa. Posteriormente se realiza una preselección donde se escogen los diez (10) candidatos más opcionados para desempeñar los cargos, seguido de un proceso de selección y evaluación como análisis y calificación de hojas de vida, pruebas psicotécnicas, entrevista y admisión; buscando así el personal adecuado.

Inmediatamente Calef procede a la contratación, la cual se realiza con contrato escrito a término indefinido, contando con un periodo de prueba de un mes.

La remuneración que se maneja en la empresa es un salario de acuerdo a el cargo que desempeña, más las comisiones por el número de ventas que realizan en el caso de los asesores comerciales, ya que éste factor representa un incentivo para que los empleados estén motivados por alcanzar las metas de la empresa, y así se busquen beneficios en el desarrollo laboral.

Calef formará al nuevo empleado realizando una capacitación respecto a su cargo y teniendo en cuenta sus habilidades y conocimientos, la cual consiste en dictar periódicamente capacitaciones por parte de profesionales especializados en el tema, pero también promoviendo conocimientos generales como; sistemas, idiomas, atención al cliente, entre otros, buscando mejorar siempre el desarrollo personal de la empresa.

Calef puede utilizar el siguiente cuadro para hacer un resumen del proceso de formación que se desarrollará en la empresa.

Tabla 46. Proceso de Formación del Talento Humano en Calef

Persona que realizará la formación: **Profesional Especializado**

Proceso que se seguirá: **Curso de formación presencial**

Material utilizado en este proceso: **Folletos y demás material de apoyo**

Objetivos de la formación: **Desarrollo personal y profesional de los colaboradores**

Desarrollos alcanzados: Nivel personal: **Nuevos Conocimientos**

Nivel empresarial: **Talento Humano Competente**

Fecha de realización: **De acuerdo al curso realizado**

Fuente: Elaboración propia.

La trayectoria de los empleados se mide de acuerdo con la gestión de desempeño para lo cual se tienen en cuenta los siguientes factores:

Formación académica

Experiencia laboral

Participación en los programas de capacitación

Evaluación del desempeño laboral.

14. ANÁLISIS ECONOMICO Y FINANCIERO

14.1 ANÁLISIS FINANCIERO

14.1.1 Políticas

Los dividendos se repartirán, siempre que exista un adecuado capital de trabajo y utilidades después de pagar impuestos. Para los tres primeros años de funcionamiento, la Junta directiva estableció que el 50% de las utilidades se repartirán entre los socios.

Ante un eventual endeudamiento de Calef S.A.S, se revisará la política de distribución de dividendos, con el fin de mantener adecuados indicadores financieros.

14.1.2 Fuentes de Financiación

El valor total de la financiación del proyecto es \$ 61.305.210, del cual el 10% corresponde al aporte de los dos socios. Este valor es aportado en partes iguales, equivalente a \$ 3.065.260 cada uno de ellos. En este sentido, es importante traer a colación que la tasa de rendimiento esperada por los socios es del 20%.

Por otro lado, para llevar a cabo el proyecto, el 90% (\$ 55.174.689), se financiará por el Fondo Emprender un programa creado por el gobierno nacional para apoyar iniciativas empresariales.

Tabla 47. Fuentes de financiación

FUENTE	VALOR	COSTO
Aporte socios	\$ 6.130.521	20%
Fondo emprender	\$ 55.174.689	
TOTAL	\$ 61.305.210	\$ 1.226.104

Fuente: Elaboración Propia.

14.1.3 Inversión Inicial

Tabla 48. Inversión inicial fija

INVERSION INICIAL FIJA			
TIPO DE INVERSION	VALOR COMERCIAL	Depreciación en meses	Depreciación en \$
EQUIPO DE OFICINA			
ESCRITORIOS	\$ 480.000	120	\$ 4.000
ESTANTE	\$ 476.800	120	\$ 3.973
EXHIBIDORES	\$ 580.000	120	\$ 4.833
ESPEJOS	\$ 70.000	120	\$ 583
TELÉFONOS	\$ 80.000	120	\$ 667
SILLAS ERGONOMICAS	\$ 360.000	120	\$ 3.000
SILLAS	\$ 100.000	120	\$ 833
SOFA	\$ 549.900	120	\$ 4.583
SUBTOTAL	\$ 2.696.700		\$ 22.473
EQUIPO DE COMPUTO Y COMUNICACIÓN			
COMPUTADOR	\$ 1.600.000	60	\$ 26.667
PORTATIL	\$ 1.300.000	60	\$ 21.667
IMPRESORA MULTIFUNCIONAL	\$ 249.000	60	\$ 4.150
CAJAS REGISTRADORA	\$ 330.000	60	\$ 5.500
SUBTOTAL	\$ 3.479.000		\$ 57.983
TOTALES	\$ 6.175.700		\$ 80.456

Fuente: Elaboración Propia.

Para la elaboración de la inversión inicial fija del proyecto Calef S.A.S, se tuvieron presente las siguientes premisas:

- El tipo de inversión se determinó de acuerdo al decreto 2659 de 1993, por el cual se modifica el PUC (Plan Único de Cuentas); de acuerdo a ello, se utilizaron las cuentas generales y no las subcuentas, dichas cuentas fueron: Equipo de Oficina y Equipo de Cómputo y Comunicación.

- La depreciación de cada una de las inversiones se realizó conforme a lo dispuesto por el artículo 2 del Decreto 3019 de 1989, donde se indica que la vida útil de los activos fijos será: Inmuebles (20 años) - Barcos, trenes, aviones, maquinaria, equipo y bienes muebles (10 años), Vehículos automotores y computadores (5 años).

14.1.4 Financiación del Proyecto

La financiación del proyecto se realizó teniendo presente la inversión fija (Ver tabla Inversión inicial fija), el capital de trabajo y los gastos preoperativos, los cuales se realizaron de la siguiente forma:

- El capital de trabajo fue determinado según dos ítems: el primero es el monto de efectivo mensual que habrá en la empresa para la realización de pagos programados a proveedores. El segundo ítem es el inventario de producto terminado mercancía no fabricada por la empresa, el cual fue determinado en el presupuesto de costos.
- Los gastos pre operativos se componen de: adecuaciones locativas (mencionadas en el análisis técnico) y gastos de legalización (mencionados en el análisis administrativo).

Tabla 49. Financiación del proyecto.

FINANCIACION DEL PROYECTO			
INVERSION INICIAL	Inversión		Recursos
	Total	Crédito	Propios
1. Inversión Fija			
Equipo de Oficina	\$ 2.696.700	-	\$ 2.696.700
Equipo de Cómputo y Comunicación	\$ 3.479.000	-	\$ 3.479.000
Total Inversión Fija	\$ 6.175.700	-	\$ 6.175.700
2. Capital de Trabajo			
Efectivo	\$ 25.000.000	\$ 25.000.000	-
Inventario mercancías no fabricadas por la empresa	\$ 28.109.510	\$ 28.109.510	-
Total Capital de Trabajo	\$ 47.109.510	\$ 47.109.510	-
3. Gastos Preoperativos			
Adecuaciones locativas	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	-
Gastos de Legalización	\$ 520.000	\$	520.000
Total Gastos Preoperativos	\$ 2.020.000	\$ 2.170.000	-
TOTAL	\$ 61.305.210	\$ 54.609.510	\$ 6.695.700

Fuente: Elaboración Propia.

14.1.5 Presupuesto de Costos

Tabla 50. Distribución de los clientes primer año 1

PRODUCTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1
sandalia plana	498	498	533	608	711	665	583	498	583	665	778	933	7552
sandalia plataforma	299	299	320	365	427	399	350	299	350	399	467	560	4531
sandalia tipo baleta	149	149	160	182	213	199	175	149	175	199	233	280	2266
TOTAL	947	947	1013	1155	1351	1263	1108	947	1108	1263	1477	1773	14349

Fuente: Elaboración Propia.

La distribución se tuvo en cuenta en base al punto de equilibrio y en las ventas que aumentan desde el mes de abril con las fechas especiales (día de la madre, vacaciones, etc.) y al final del año por las festividades de navidad y fin de año.

Tabla 51. Distribución de los clientes año 1, 2 y 3

PRODUCTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
sandalia plana	7553	8.129	8.782
sandalia plataforma	4534	4.757	5.042
sandalia tipo baleta	2263	2.436	2.631
TOTAL	14350	15322	16455

Fuente: Elaboración Propia.

Para calcular el crecimiento de los clientes de un año a otro se tuvo en cuenta las proyecciones del producto interno bruto y de la inflación.

Tabla 52. Costos de materias primas por categorías año 1

PRODUCTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
sandalia plana	11.335.135	11.335.135	12.128.595	13.826.598	16.177.120	15.118.620	13.261.947	11.335.135	13.261.947	15.118.620	17.688.785	21.226.543
sandalia plataforma	9.696.399	9.696.399	10.375.147	11.827.667	13.838.370	12.932.900	11.344.649	9.696.399	11.344.649	12.932.900	15.131.492	18.157.791
sandalia baleta	4.362.408	4.362.408	4.667.776	5.321.265	6.225.880	5.818.509	5.103.955	4.362.408	5.103.955	5.818.509	6.807.655	8.169.187
TOTAL	25.393.942	25.393.942	27.171.518	30.975.530	36.241.370	33.870.029	29.710.551	25.393.942	29.710.551	33.870.029	39.627.933	47.553.520

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 53. Costos de materias primas año 1, 2 y 3

PRODUCTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
sandalia plana	171.830.750	176.985.673	182.295.243
sandalia plataforma	147.060.290	151.472.099	156.016.262
sandalia tipo baleta	66.045.655	68.027.025	70.067.835
TOTAL	384.936.695	396.484.796	408.379.340

Fuente: Elaboración Propia.

Los costos de las materias primas se establecieron según cotizaciones realizadas a diversos proveedores y teniendo presente el número de clientes.

Tabla 54. Pago a proveedores mes a mes

POLÍTICA	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Agos	Sept	Oct	Nov	Dic
CONTADO (60%)	\$15.225.678	\$15.225.678	\$16.304.730	\$18.589.467	\$21.744.840	\$20.326.878	\$17.833.725	\$15.225.678	\$17.833.725	\$20.326.878	\$23.788.050	\$28.536.690
CREDITO (40%)	\$10.150.452	\$10.150.452	\$10.869.820	\$12.392.978	\$14.496.560	\$13.551.252	\$11.889.150	\$10.150.452	\$11.889.150	\$13.551.252	\$15.858.700	\$19.024.460
PAGOS A PROVEEDORES		\$10.150.452	\$10.150.452	\$10.869.820	\$12.392.978	\$14.496.560	\$13.551.252	\$11.889.150	\$10.150.452	\$11.889.150	\$13.551.252	\$15.858.700

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 55. Pago a proveedores por año 1, 2 y 3

AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
\$230.962.017	\$237.890.878	\$245.027.604
\$153.974.678	\$158.593.918	\$163.351.736

Fuente: Elaboración Propia.

La política de cartera de los proveedores tendrá la modalidad de contado y de crédito. El pago a proveedores se realizará cada 30 días.

14.1.6 Presupuesto de Ingresos

Tabla 56. Presupuesto de Ingresos

PRODUCTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMB	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
sandalia plana	15.936.000	15.936.000	17.056.000	19.456.000	22.752.000	21.280.000	18.656.000	15.936.000	18.656.000	21.280.000	24.896.000	29.856.000
sandalia plataforma	13.452.010	13.452.010	14.396.800	16.421.350	19.210.730	17.951.010	15.746.500	13.452.010	15.746.500	17.951.010	21.010.330	25.194.400
sandalia tipo baleta	6.258.000	6.258.000	6.720.000	7.644.000	8.946.000	8.358.000	7.350.000	6.258.000	7.350.000	8.358.000	9.786.000	11.760.000
TOTAL	35.646.010	35.646.010	38.172.800	43.521.350	50.908.730	47.589.010	41.752.500	35.646.010	41.752.500	47.589.010	55.692.330	66.810.400

Fuente: Elaboración Propia.

El presupuesto de ingresos se realizó teniendo en cuenta el presupuesto de costos, el número de clientes y el gasto promedio en compra de mercancía. Las ventas se harán de contado.

Tabla 57. Presupuesto de ingresos año 1 y 2

PRODUCTO	AÑO 1	AÑO 2
sandalia plana	241.696.000	267.941.527
sandalia plataforma	203.984.660	220.420.316
sandalia tipo baleta	95.046.000	105.366.950
TOTAL	540.726.660	593.728.793

Fuente: Elaboración Propia.

14.1.7 Análisis costo-punto de equilibrio

Tabla 58. Análisis costo-punto de equilibrio

PRODUCTO	VR. VENTA	VR. COMPRA	DIFERENCIA	% MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	PARTICIPACIÓN EN VENTAS			% MARGEN. de CONTRIBUCION PONDERADO
sandalia plana	32.000	22.750	9.250	28,91%	500,00	16.000.000	44,70%	12,92%
sandalia plataforma	44.990	32.435	12.555	27,91%	300,00	13.497.000	37,70%	10,52%
sandalia tipo baleta	42.000	29.185	12.815	30,51%	150,00	6.300.000	17,60%	5,37%
						35.797.000	100%	28,81%
17808								
COSTOS Y GASTOS FIJOS MENSUALES ARRIENDO2.000.000 SERVICIOS390.000 SUELDOS\$ 7.319.439 PUBLICIDAD259.000 UTILES DE OFICINA9.166 OTROS GASTOS300.000 TOTAL\$10.277.605 PUNTO DE EQUILIBRIO 10.277.605 28,81% 35.671.546								
PRODUCTO	VR. VENTA	PARTICIPACION EN VENTAS PROYECTADAS			VENTAS PUNTO DE EQUILIBRIO			DIFERENCIA
sandalia plana	32.000	500	16.000.000,00	44,70%	498	15.943.927	44,54%	2
sandalia plataforma	44.990	300	13.497.000	37,70%	299	13.449.699	37,57%	1
sandalia tipo baleta	42.000	150	6.300.000	17,60%	149	6.277.921	17,54%	1
35.797.000					35.671.546			

Fuente: Elaboración Propia.

Como resultado del presupuesto de ventas, se obtiene un número promedio de clientes. En el primer año este corresponde a 14350 clientes, cifra que es bastante considerable dada el poco tiempo que llevaría Calef en el mercado. Del mismo modo, se espera que la cantidad de clientes aumente de acuerdo a la inflación y el PIB proyectados.

Finalmente se obtiene el punto de equilibrio; en el caso de Calef será necesario vender \$35.671.546 millones de pesos mensuales para lograr el monto en el cual las ventas cubren exactamente los costos tanto fijos como variables.

14.1.8 Presupuesto Gastos de Personal.

El presupuesto de personal comprende al personal tanto administrativo como operativo de Calef, este presupuesto se realizó con base en el monto del SMMLV (Salario Mínimo Mensual Legal Vigente), el auxilio de transporte (se paga a quienes devenguen hasta dos salarios mínimos mensuales) y el porcentaje prestacional equivalente a 52% para el año 2013.

Tabla 59. Presupuesto de personal

PRESUPUESTO DE SUELDOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS																
CARGO	SUELDO BÁSICO	transporte	Legales				aportes parafiscales y salud									
			Cesan- tía	prima servicio	intereses cesantías	vacaciones	SENA	ICBF	Cajas Comp	salud		Pensión		empleador	trabajador	total pago mes
	\$	\$70.500	8,3330%	8,3333%	1,0000%	4,1700%	2,000%	3,000%	4,000%	8,500%	4,000%	11,620%	3,8750%	50,9563%	7,8750%	
Gerente	1.100.000	\$70.500,00	\$91.663	\$91.666	\$11.000	\$45.870	\$22.000	\$33.000	\$44.000	\$93.500	\$44.000	\$127.820	\$42.625	\$1.731.019	\$86.625	\$1.731.019
Asistente comercial	\$ 850.000	\$70.500,00	\$70.831	\$70.833	\$8.500	\$35.445	\$17.000	\$25.500	\$34.000	\$72.250	\$34.000	\$98.770	\$32.938	\$1.353.629	\$66.938	\$1.353.629
Contador	\$ 850.000	\$70.500,00	\$70.831	\$70.833	\$8.500	\$35.445	\$17.000	\$25.500	\$34.000	\$72.250	\$34.000	\$98.770	\$32.938	\$1.353.629	\$66.938	\$1.353.629
Vendedor	\$ 589.500	\$70.500,00	\$49.123	\$49.125	\$5.895	\$24.582	\$11.790	\$17.685	\$23.580	\$50.108	\$23.580	\$68.500	\$22.843	\$960.387	\$46.423	\$960.387
Vendedor	\$ 589.500	\$70.500,00	\$49.123	\$49.125	\$5.895	\$24.582	\$11.790	\$17.685	\$23.580	\$50.108	\$23.580	\$68.500	\$22.843	\$960.387	\$46.423	\$960.387
Aux. conta	\$ 589.500	\$70.500,00	\$49.123	\$49.125	\$5.895	\$24.582	\$11.790	\$17.685	\$23.580	\$50.108	\$23.580	\$68.500	\$22.843	\$960.387	\$46.423	\$960.387
TOTAL	4.568.500	423.000	380.693	380.707	45.685	190.506	91.370	137.055	182.740	388.323	182.740	530.860	177.029	7.319.439	359.769	7.319.439

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 60. Presupuesto personal año 1,2 y3

CARGO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
		4,5%	5%
Gerente	\$20.772.232	\$21.706.982	\$22.792.331
Asistente comercial	\$16.243.543	\$16.974.502	\$17.823.227
Contador	\$16.243.543	\$16.974.502	\$17.823.227
Vendedor	\$11.524.649	\$12.043.258	\$12.645.421
Vendedor	\$11.524.649	\$12.043.258	\$12.645.421
Aux. conta	\$11.524.649	\$12.043.258	\$12.645.421
TOTAL	\$ 87.833.263	\$ 91.785.760	\$ 96.375.048

Fuente: Elaboración Propia.

14.1.9 Presupuesto Otros Gastos

Tabla 61. Presupuesto de otros gastos

	MES INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Gastos de Operación	\$8.583	\$103.000	\$106.090	\$109.273
Mantenimiento y reparación	\$8.583	\$103.000	\$106.090	\$109.273
Gastos Administrativos	\$2.390.000	\$28.680.000	\$30.020.400	\$31.425.012
Arriendos	\$2.000.000	\$24.000.000	\$25.200.000	\$26.460.000
Servicios Públicos	\$300.000	\$3.600.000	\$3.708.000	\$3.819.240
Internet Y Teléfono	\$90.000	\$1.080.000	\$1.112.400	\$1.145.772
Gastos de Depreciación	\$80.456	\$965.472	\$965.472	\$965.472
Gastos de Ventas	\$259.000	\$3.108.000	\$3.201.240	\$3.297.277
Propaganda y promoción	\$259.000	\$3.108.000	\$3.201.240	\$3.297.277
Otros gastos	220127	\$2.641.524	\$2.720.770	\$2.802.393
TOTAL GASTOS	\$2.958.166	\$35.497.996	\$37.013.972	\$38.599.427

Fuente: Elaboración Propia.

El presupuesto de otros gastos se realizó teniendo presente absolutamente todos los gastos en los que incurre la empresa, los cuales son:

- Gastos de Operación: Referente al mantenimiento y reparación de los equipos de la empresa (caja registradora, equipo de cómputo, entre otros).
- Gastos Administrativos: Corresponden a los ítems de arriendo del local, servicios públicos, internet y telefonía.
- Gastos de Depreciación: Los cuales son el desgaste en el tiempo sufrido por los activos.
- Gastos de Ventas: Representados por cada uno de los elementos de propaganda y promoción (descritos en el análisis de mercadeo) que llevará a cabo la empresa.
- Otros Gastos: corresponde a gastos como papelería, transporte, etc.

14.1.10 Estado de Resultados

Tabla 62. Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ventas	540.726.660	593.728.793	656.038.603
Devoluciones y rebajas en ventas	0	0	0
Materia Prima, Mano de Obra	384.936.695	434.925.764	494.522.315
Depreciación	983.138	1.012.632	1.047.568
Agotamiento	0	0	0
Otros Costos	0	0	0
Utilidad Bruta	154.806.827	157.790.396	160.468.720
Gasto de Ventas	42.400.841	44.944.891	47.641.585
Gastos de Administración	51.284.946	54.362.043	57.623.765
Provisiones	0	0	0
Amortización Gastos	25.661.160	27.253.800	28.741.514
Utilidad Operativa	35.459.880	31.229.662	26.461.856
Otros ingresos			
Intereses	0	0	0
Otros ingresos y egresos	0	0	0
Revalorización de Patrimonio	-122.531	-200.871	-612.370
Ajuste Activos no Monetarios	1.050.341	2.547.181	3.975.650
Ajuste Depreciación Acumulada	0	-29.494	-69.872
Ajuste Amortización Acumulada	-439.200	-1.503.011	-2.720.572
Ajuste Agotamiento Acumulada	0	0	0
Total Corrección Monetaria	488.610	813.805	572.835
Utilidad antes de impuestos	35.948.490	32.043.467	27.034.692
Impuestos (35%)	13.840.169	12.336.735	10.408.356
Utilidad Neta Final	22.108.321	19.706.732	16.626.335

Fuente: Elaboración Propia.

El Estado de Resultados permite observar datos relevantes como:

Se obtiene utilidad bruta en los tres periodos, debido a los ingresos percibidos por la empresa menos el costo de venta.

14.1.11 Flujo de caja

Tabla 63. Flujo de caja

FLUJO DE CAJA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Flujo de Caja Operativo			
Utilidad Operacional	35.459.880	31.229.662	26.461.856
Depreciaciones	983.138	1.012.632	1.047.568
Amortización Gastos	25.661.160	27.253.800	28.741.514
Agotamiento	0	0	0
Provisiones	0	0	0
Impuestos	0	-13.840.169	-12.336.735
Neto Flujo de Caja Operativo	62.104.178	45.655.926	43.914.203
Flujo de Caja Inversión			
Variacion Cuentas por Cobrar	0	0	0
Variacion Inv. Materias Primas e insumos3	0	0	0
Variacion Inv. Prod. En Proceso	-3.391.928	-2.084.107	-2.484.645
Variacion Inv. Prod. Terminados	-3.391.928	-2.084.107	-2.484.645
Var. Anticipos y Otros Cuentas por Cobrar	0	0	0
Otros Activos	25.200.000	-26.460.000	-27.783.000
Variación Cuentas por Pagar	27.002.832	4.165.756	4.966.379
Variación Acreedores Varios	4.680.000	140.400	144.612
Variación Otros Pasivos	0	0	0
Variación del Capital de Trabajo	-301.024	-26.322.058	-27.641.299
Inversión en Terrenos	0	0	0
Inversión Otros Activos	0	0	0
Inversión Activos Fijos	0	0	0
Neto Flujo de Caja Inversión	-301.024	-26.322.058	-27.641.299
Flujo de Caja Financiamiento			
Desembolsos Pasivo Largo Plazo	0	0	0
Amortizaciones Pasivos Largo Plazo	0	0	0
Intereses Pagados	0	0	0
Dividendos Pagados	0	-11.054.161	-9.853.366
Capital	0	0	0
Neto Flujo de Caja Financiamiento	0	-11.054.161	-9.853.366
Neto Periodo	61.803.154	8.279.707	6.419.537
Saldo anterior	32.808.606	94.611.760	102.891.467
Saldo siguiente	94.611.760	102.891.467	109.311.005

Fuente: Elaboración Propia

El Flujo de Caja de la empresa presenta un detalle de los flujos de ingresos y egresos de dinero que tendrá la empresa en un período de tres años. La diferencia entre los ingresos (entrada de dinero) y los egresos (salida de dinero) de Calef deja como caja final o saldo, un monto positivo (los ingresos de los períodos fueron mayores a los egresos).

14.1.12 Balance General

Tabla 64. Balance general

BALANCE GENERAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Activo Corriente			
Efectivo	32.808.606	94.611.760	102.891.467
Cuentas X Cobrar	0	0	0
Provisión Cuentas por Cobrar		0	0
Inventarios Materias Primas e Insumos	0	0	0
Inventarios de Producto en Proceso	12.688.065	16.079.993	18.164.100
Inventarios Producto Terminado	12.688.065	16.079.993	18.164.100
Anticipos y Otras Cuentas por Cobrar	0	0	0
Gastos Anticipados	24.000.000	50.100.360	78.857.171
Amortización Acumulada	-24.000.000	-50.100.360	-78.857.171
Gastos Anticipados Neto	0	0	0
Total Activo Corriente:	58.184.736	126.771.746	139.219.667
Terrenos	0	0	0
Muebles y Enseres	2.696.700	2.746.050	2.828.431
Depreciación Acumulada		-274.605	-565.686
Muebles y Enseres Neto	2.696.700	2.471.445	2.262.745
Equipo de Oficina	3.479.000	3.542.666	3.648.946
Depreciación Acumulada		-708.533	-1.459.578
Equipo de Oficina Neto	3.479.000	2.834.133	2.189.367
Preoperativos	2.020.000	2.056.966	2.118.675
Agotamiento Acumulada		0	0
Preoperativos	2.020.000	2.056.966	2.118.675
Total Activos Fijos:	8.195.700	7.362.543	6.570.787
Total Otros Activos Fijos	0	0	0
TOTAL ACTIVO	66.380.436	134.134.289	145.790.454
Pasivo			
Cuentas X Pagar Proveedores	5.075.226	32.078.058	36.243.814
Impuestos X Pagar	0	13.840.169	12.336.735
Acreedores Varios		4.680.000	4.820.400
Obligaciones Financieras	0	0	0
Otros pasivos a LP		0	0
Obligacion Fondo Emprender (Contingente)	54.609.510	54.609.510	54.609.510
TOTAL PASIVO	59.684.736	105.207.737	108.010.459
Patrimonio			
Capital Social	6.695.700	6.695.700	6.695.700
Reserva Legal Acumulada	0	0	2.210.832
Utilidades Retenidas	0	0	8.843.329
Utilidades del Ejercicio	0	22.108.321	19.706.732
Revalorizacion patrimonio	0	122.531	323.402
TOTAL PATRIMONIO	6.695.700	28.926.553	37.779.995
TOTAL PAS + PAT	66.380.436	134.134.289	145.790.454

Fuente: Elaboración Propia

En el balance general se evidencia que la utilidad acumulada y la reserva legal presentan un crecimiento considerable durante los primeros tres años de funcionamiento. Este aspecto es bastante considerable dado que, como se muestra en el estado de resultados, la empresa en este periodo cancela las obligaciones financieras, y genera utilidad para los socios.

14.1.13 Indicadores Financieros.

Tabla 65. Indicadores financieros

Supuestos Macroeconómicos	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Variación Anual IPC	1,83%	3,00%	3,45%
Devaluación	3,62%	-0,44%	-2,45%
Variación PIB	4,85%	4,63%	4,58%
DTF ATA	5,31%	5,35%	5,04%

Supuestos Operativos		
Variación precios	2,8%	2,9%
Variación Cantidades vendidas	6,8%	7,4%
Variación costos de producción	13,0%	13,7%
Variación Gastos Administrativos	6,0%	6,0%
Rotación Cartera (días)	0	0
Rotación Proveedores (días)	30	30
Rotación inventarios (días)	30	30

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 66. Indicadores financieros (continuación)

Supuestos Macroeconómicos	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Indicadores Financieros Proyectados			
Capital de trabajo	53.109.510	76.173.519	85.818.718
Liquidez - Razón Corriente	2,51	2,61	2,66
Prueba Acida	2	2	2
Rotacion cartera (días),	0,00	0,00	0,00
Rotación Inventarios (días)	21,4	22,0	22,7
Rotacion Proveedores (días)	28,1	28,2	28,3
Nivel de Endeudamiento Total	78,4%	74,1%	71,1%
Concentración Corto Plazo	0	0	0
Ebitda / Gastos Financieros	N.A.	N.A.	N.A.
Rentabilidad bruta	28,63%	26,58%	24,46%
Rentabilidad Operacional	6,6%	5,3%	4,0%
Rentabilidad Neta	4,1%	3,3%	2,5%
Rentabilidad Patrimonio	76,4%	52,2%	36,8%
Rentabilidad del Activo	16,5%	13,5%	10,6%
Flujo de Caja y Rentabilidad			
Flujo de Caja Proyectado y rentabilidad. Cifras en Miles de Pesos			
Flujo de Operación		62.104.178	45.655.926
Flujo de Inversión	-66.380.436	-301.024	-26.322.058
Flujo de Financiación		0	-11.054.161
Flujo de caja para evaluación	-66.380.436	61.803.154	19.333.868
Tasa de descuento Utilizada		0%	0%
Flujo de caja descontado	-66.380.436	61.803.154	19.333.868

Fuente: Elaboración Propia

Los indicadores financieros de Calef pueden ser analizados así:

- **CAPITAL DE TRABAJO:** Según este indicador la empresa puede cancelar todas sus deudas y aun así dispondrá de dinero para trabajar. Este indicador presenta un comportamiento de crecimiento durante los tres (3) años
- **LA RAZON CORRIENTE** es la capacidad operativa de Calef de generar ingresos suficientes, para cubrir sus compromisos a CORTO PLAZO tanto operativos como financieros. En el año 1 la razón corriente es 2,51 lo cual nos indica que Calef tiene la capacidad operativa de generar 2,51 veces lo

que debe a sus acreedores en el corto plazo, en el año 2 la razón corriente es de 2,61 con esta razón corriente se presume que existe liquidez puesto que el resultado es mayor que 1. En el año 3 la razón corriente es de 2,66.

- **RAZÓN ÁCIDA:** Calef dispone de los recursos necesarios para pagarle a los acreedores sin necesidad de recurrir a un préstamo, es decir, por cada peso de deuda la empresa tiene 2 pesos de respaldo para los tres años.
- **MARGEN DE RENTABILIDAD BRUTO:** Calef refleja un margen bruto de rentabilidad en el año 1 de 28,63%, pero para los siguientes años no sé logra aumentar la rentabilidad registrando 26,58% en el año 2 y 24,46% para el año 3.
- **MARGEN OPERATIVO:** Después de descontar los costos operacionales, el porcentaje de ganancia presenta un comportamiento con tendencia a la baja, sin embargo es un margen bueno para la empresa, entonces para el año 1 tenemos un 6,6 %, en el año 2 un 5,3% y finalmente para el año 3 un 4%.
- **MARGEN NETO DE UTILIDAD:** Al descontar los costos y gastos, la empresa presenta los siguientes porcentajes de ganancias así: en el año 1 de 4,1%, en el año 2 de 3,3% en el año 3 de 2,5%.
- Es factible la empresa, pasando de un déficit 8.190.799 a tener utilidades de \$16.660.442.

15. ANÁLISIS DE RIESGOS

Calzado CALEF S.A.S ha detectado algunos riesgos inherentes a su actividad de diseño y comercialización entre los cuales se tienen:

- Riesgos ambientales
- Riesgos económicos
- Proveedores
- Clientes
- Crecimiento de la competencia y de la industria
- Personal y administración
- Mecanismos de higiene y seguridad industrial

15.1 RIESGOS AMBIENTALES

a. ¿Qué materias primas o materiales utiliza en el proceso de producción?

El proceso de producción será por outsourcing, sin embargo la empresa no está exento de la responsabilidad medioambiental que ocasionan sus proveedores, por esta razón se establece requerimientos a cumplir por parte del proveedor para minimizar los efectos o riesgos con respecto al manejo de los residuos en el medio ambiente.

Los materiales que se utilizan para la sandalia son los siguientes: Estropajo, cuero, suelas, accesorios y pegante.

b. ¿Qué contaminación o daño al medio ambiente ocasiona su proceso de producción?

La contaminación que más afecta al medio ambiente es en el proceso de curtimento del cuero, donde los impactos ambientales son²⁵:

- Efectos sobre el recurso hídrico superficial
- Efectos sobre el recurso hídrico subterráneo

²⁵ Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial. Guía ambiental para la industria del curtido y preparado de cueros. <http://www.minambiente.gov.co/documentos/guia_ambiental_industria_curtido_y_preparado_de_cueros.pdf>. Consultado 26 de noviembre de 2013.

- Efectos sobre el suelo
- Efectos sobre el aire
- Impacto sobre la salud

En el proceso de pegado se utilizan adhesivos con disolvente orgánico dando lugar a vapores orgánicos muy contaminantes.

c. ¿Cuáles son las medidas tomadas por su empresa para evitar la contaminación y ayudar al desarrollo sostenible?

- Optimizar el cuero ajustando los diseños o las piezas.
- Exigirle al fabricante que manejen campanas extractoras que filtren los vapores emitidos al momento del proceso de pegado.
- Reutilizar los recortes de fabricación de calzado, aquellos residuos que no se puedan reutilizar ni vender se deben reciclar con su respectiva etiqueta y almacenar correctamente los residuos de la empresa.
- Entre la empresa y el proveedor comprometerse con llevar indicadores medioambientales, pues es una responsabilidad de los dos.

15.2 RIESGOS DEL MERCADO

Los riesgos que calzado CALEF S.A.S enfrenta para ingresar al mercado y/o expandirse en el mercado son:

- a. ¿Qué sucedería si sus clientes se demoraran más de lo previsto en pagar sus compras a crédito?

Todas las ventas se harán de contado.

- b. ¿Qué estrategias ha diseñado usted para conservar sus clientes?

Utilizar las nuevas tendencias en redes sociales como canales para crear vínculos o establecer comunicación directa que permita la interacción entre empresa y cliente. Además se tiene planeado que se utilice como canal de comercio las redes sociales, pues la facturación en comercio electrónico ha ido en aumento en el país.

- c. ¿De qué forma usted estimula a sus clientes para que conozcan su producto?

Se utilizará publicidad convencional y se desarrollara un plan de referidos, pues es importante que los clientes potenciales puedan visitarnos a través de recomendación de otros, además se empleará las redes sociales para mayor divulgación y acceso.

- d. ¿Qué indicadores de gestión puede manejar con el fin de medir la aceptación de su producto? [Clientes satisfechos, clientes insatisfechos]

- Medición de la satisfacción del cliente.
- Crecimiento de la competencia y de la industria.

- e. ¿Qué ventajas competitivas tiene su producto con respecto a los productos de su competencia?

Las sandalias que ofrece CALEF S.A.S incorporan como materia prima el estropajo un material que tiene beneficios para la piel, como por ejemplo, el estropajo es exfoliante y estimulante sanguíneo, relajante y tonificador muscular

- f. ¿Qué pasaría si su competencia sacará un producto mejor y más barato?

La empresa seguirá trabajando en utilizar nuevas materias primas naturales e innovando en nuevos diseño de sandalias.

Industrias complementarias

- a. ¿Qué sucedería si hubiera un alza considerable en el costo del transporte o de cualquier otra industria que sea complementaria para su actividad?

No tenemos detectado ningún riesgo porque nuestros principales proveedores y clientes se encuentran cerca de la capital vallecaucana.

15.3 RIESGOS FINANCIEROS

Con respecto al margen de ganancias

- a. ¿Qué sucedería si se retrasara el cumplimiento de los planes de ventas?

La empresa hará un seguimiento a todo el proceso de venta para detectar las fallas y de inmediato se tomaran medidas correctivas, tanto en el proceso de venta como en los pedidos de materia prima y de producción si es necesario.

- b. ¿Su negocio permite que usted se adapte rápidamente a los cambios del mercado?

Si, pues la empresa tiene el control sobre los diseños de las sandalias que deben ser de acuerdo a las tendencias o la moda del momento y la producción es por outsourcing lo que permite tener al proveedor que más se ajuste a los requerimientos de la empresa.

15.4 RIESGOS CON PROVEEDORES

- a. ¿Qué sucedería si en su empresa hubiera una escasez de materia prima?

Se deben evaluar alternativas como comprar en otras regiones del país, pues para conseguir la materia prima hay muchos proveedores que la suministran.

- b. ¿Qué sucedería si hubiera un aumento muy grande en el costo de materia prima?

La empresa tendrá como alternativa subir el precio o utilizar otras materias primas, lo que debe ser evaluado cuidadosamente para no afectar la calidad y la satisfacción del cliente final.

15.5 RIESGOS DEBIDO A SINIESTROS

- a. ¿Analizando la época de violencia que afronta el país actualmente ¿qué ocurriría si usted y su negocio se vieran afectados por algún atentado?

La producción es por outsourcing lo que minimiza el riesgo de que la empresa tenga que parar sus actividades, pero si las instalaciones como la oficina y la bodega son afectadas se tiene planeado adquirir un seguro contra robo y siniestros, sin embargo estos hechos no pueden afectar la normalidad de las operaciones, por ello se tiene contemplado hacer un plan de contingencia.

15.6 RIESGOS RELACIONADOS CON PERSONAL

- a. ¿De qué forma usted motiva su talento humano a continuar en su empresa y minimiza el riesgo de que se retiren?

La empresa inicialmente no puede comprometerse con pagos salariales altos para los trabajadores, por ello la estrategia es que los empleados encuentren en la empresa un lugar cómodo y amable para trabajar, que la administración tenga en cuenta sus opiniones o sugerencias, de esta manera crear un vínculo familiar entre empresa y empleados.

- b. ¿Ya elaboró su programa de salud ocupacional?

No, porque en la empresa el nivel de riesgo es muy bajo con respecto a tener un accidente o contraer una enfermedad, sin embargo se dará a los empleados un tiempo para realizar una pausa activa.

- c. ¿Qué actividades concretas se plantean para evitar accidentes en el lugar de trabajo o enfermedades?

La empresa planea tener sillas ergonómicas para los empleados de oficina, debido al tiempo que pueden pasar sentados y en hacer pausas activas para realizar ejercicios de estiramiento y relajación.

- Acciones a tomar contra los riesgos

Se desarrollara planes de contingencia con el objetivo de que la empresa cumpla con sus actividades normales de operación, por ejemplo se tendrá previsto una listas de proveedores que puedan cumplir con los requerimientos de la empresa, las actividades administrativas se puedan llevar a cabo de manera manual, todo el personal tendrá la capacidad de realizar cualquier actividad que se le asigne, alianzas estratégicas con proveedores, investigación de tendencias, etc.

15.7 DESARROLLO SOSTENIBLE

Debido a que se maneja una empresa de diseño y comercialización de calzado se presentan algunos riesgos con respecto a los proveedores que suministran la materia prima y la empresa que fabrica el producto como: Efectos sobre el recurso hídrico superficial, efectos sobre el recurso hídrico subterráneo, efectos sobre el suelo, efectos sobre el aire, Impacto sobre la salud que se consideran muy importantes y que se manejan con mecanismos tales como:

- Que los proveedores adelanten continuamente actividades de mejora con respecto al control de emisiones de ruidos, al reciclaje y separación de materiales peligrosos y no peligrosos, así como cada empresa tenga una persona responsable de las actividades con repercusión en el medio ambiente.

CONCLUSIONES

El estudio de factibilidad y viabilidad para la puesta en marcha de una empresa que produce y comercializa sandalias elaboradas en luffa cylindrica (estropajo) y otros materiales, ha permitido inferir que este proyecto es viable por las siguientes consideraciones:

El 95,8% de las mujeres encuestadas tienen una respuesta positiva en cuanto a la disposición de comprar las sandalias elaboradas con fibras naturales de estropajo, lo anterior nos indica la aceptación favorable del producto, Además el estudio permitió realizar la respectiva estrategia de mercadeo como las siguientes:

- Los prototipos de sandalias que se producirán inicialmente serán: planas, plataforma y baletas, pues son modelos que representan no solo comodidad para el pie, sino también diseños a la vanguardia de la moda para mujeres de 15 a 39 años de edad.
- La estrategia para implementar la comunicación del producto más efectivo será el sistema por referidos y la utilización de redes sociales, pues son estrategias que atraen gran número de clientes, además el estudio arrojó que el 35,4% utiliza el internet para conocer las novedades en sandalias.
- Para establecer la estrategia de precio se tuvo en cuenta la opinión de las mujeres encuestadas en cuanto a su disposición de dinero por una sandalia de estropajo, lo cual permitió establecer el precio de la siguiente manera:

PRODUCTO	PRECIO C/U
Sandalias planas	32.000
Plataforma	44.900
Baleta	42.000

- En la estrategia de distribución la empresa empleará un canal directo lo que permite mayor interactividad entre empresa y cliente, por tanto se dispondrá de un almacén de calzado pues es el lugar más visitado por las mujeres al momento de escoger y comprar sandalias.

Calef ha determinado que para la viabilidad económica y administrativa de la empresa debe realizar lo siguiente:

- La estructura organizacional que más se adapta a las necesidades de la empresa es una organización por funciones y su constitución legal será por Sociedad Anónima Simplificada, la cual permite que la empresa genere una menor inversión al momento de legalizarse.
- El punto de equilibrio mensual es \$35.671.546, a partir de ahí la empresa empezará a obtener utilidades.
- El proyecto está valorado en \$61.305.210 y para su financiación se tiene planeado que el Fondo Emprender financie el 90% del proyecto, el otro 10% corresponde a aportes de los socios.
- El estudio permitió conocer que para el correcto manejo de los recursos se hace necesario la asesoría de un financiero para la realización de las respectivas inversiones, debido a que la empresa cuenta con el efectivo necesario.

BIBLIOGRAFÍA

HOYOS, Ronald. Proyecto productivo estropajo. Recuperado: 03/02/2013.
<http://www.issuu.com> <http://issuu.com/ronaldhoyos/docs/proyectoproductivo#>

MIRANDA, Ricaurte. El estropajo. Recuperado 29/10/2013.
(<http://www.unalmed.edu.co/~crsequed/ESTROPAJO.htm>)

ROMERO, C. Mónica. Recuperado 29/10/2013
(<http://bdigital.uao.edu.co/bitstream/10614/1628/1/TCT00756.pdf>)

SABINO, Carlos A. El proceso de investigación. Bogotá, D. C. 1989.

SERNA G., Humberto. Gerencia estratégica – Teoría – Metodología. Alineamiento, implementación, y mapas estratégicos. Bogotá, D. C. 2008.

VARELA, Rodrigo. Innovación empresarial: arte y ciencia en la creación de empresa. Bogotá, D. C. 2001.

ANEXO A. FORMATO DE ENCUESTA

ENCUESTA

Esta encuesta busca obtener información oportuna para el desarrollo de un nuevo producto. El objetivo es que usted conteste cada una de las preguntas para conocer su opinión acerca de una sandalia elaborada en luffa cylindrica o estropajo, cuero y otros materiales sintéticos.

Nombre: _____

1. ¿Cuál es su edad?

a. ___ Entre 15 y 24 años

b. ___ Entre 25 y 34 años

c. ___ Entre 35 y 44 años

d. ___ Más de 45 años

2. ¿A qué estrato socioeconómico pertenece?

a. Uno ☐ b. Dos ☐ c. Tres ☐

d. Cuatro ☐ e. Cinco ☐ f. Seis ☐

3. ¿Cuál es su actividad económica?

a. ___ Trabaja

b. ___ Estudia

c. ___ Trabaja y estudia

d. ___ Ama de casa

e. ___ Otros

4. ¿Acostumbra utilizar sandalias?

a. ___ Si

b. ___ No

Si la respuesta es NO, podría decirnos la razón

5. ¿De existir en el mercado una sandalia elaborada con fibra de estropajo que brinda beneficios de limpieza profunda en la piel, renueva células muertas y evita la resequedad del pie, usted estaría dispuesta a comprarlas?

a. ___ Si

b. ___ Tal vez

c. ___ Probablemente si

d. ___ No

e. ___ Tal vez no

f. ___ Probablemente no.

Respuesta positiva continua.

6. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por las sandalias conociendo los beneficios que tiene para su pie?

a. ___ Entre 30.000 y 45.000 pesos

b. ___ Entre 45.001 y 60.000 pesos

c. ___ Entre 60.001 y 75.000 pesos.

d. ___ Entre 75.001 y 90.000 pesos.

e. ___ Más de 90.000 pesos.

7. ¿Qué estilo de sandalia es de su preferencia?

a. ___ sandalia Plana

b. ___ sandalia de Plataforma

c. ___ sandalia de tacón

d. ___ Sandalia tipo baleta

Otro ¿Cuál? _____

8. ¿Cada cuánto compra sandalias?

a. ___ Cada tres meses

b. ___ Cada Seis meses

c. ___ Una vez al año

d. ___ Otro ¿Cuál? _____

9. ¿En qué lugar compra normalmente sandalias?

a. ___ Almacén de calzado

b. ___ Grandes superficies

c. ___ Centros comerciales

d. ___ Tienda online

e. ___ Otro.

¿Cuál? _____

10. ¿Cómo conoce usted de las tendencias o existencia de nuevas sandalias en el mercado?

a. ___ Televisión

b. ___ Revistas

c. ___ Internet

d. ___ Radio

e. ___ Otro

¿Cuál? _____

11. ¿qué la motivo a comprar sus últimas sandalias?

a. ___ La marca

b. ___ El precio

c. ___ El diseño

d. ___ Recomendada

e. ___ Otro motivo

¿Cuál? _____