

ESTUDIO DE VIABILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
PRODUCTORA DE CALZADO EN SANTANDER DE QUILICHAO, CAUCA
2016 – 2017

JESÚS ANDRES RECALDE AYALA

UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE NORTE DEL CAUCA FACULTAD DE
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SANTANDER DE QUILICHAO, CAUCA

ESTUDIO DE VIABILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
PRODUCTORA DE CALZADO EN SANTANDER DE QUILICHAO, CAUCA
2016 – 2017



PRESENTADO POR:
JESÙS ANDRES RECALDE AYALA

DIRECTOR:
RAFAEL ANDRES GUAUÑA AGUILAR

UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE NORTE DEL CAUCA FACULTAD DE
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SANTANDER DE QUILICHAO, CAUCA
SEPTIEMBRE 15 DE 2016

RESUMEN

Desarrollo de un plan de negocios para la creación de una empresa en Santander de Quilichao, que produzca y comercialice calzado para hombre y dama. Mediante el cual se describe información relacionada con el sector, el entorno y las variables que tienen conexión con el mercado del calzado en cuanto a producción, ventas y distribución, adicionalmente se encontrara los objetivos de la investigación, que permitirá desglosar y analizar con detalle datos del estudio del mercado, análisis administrativo, el estudio técnico, el estudio financiero y finalmente el análisis económico y de riesgos. Que conjuntamente dan la respuesta a la viabilidad de la creación de una productora de calzado en el municipio.

SUMMARY

Development of a business plan for the creation of a company in Santander de Quilichao, which produces and markets footwear for men and women. By means of which information related to the sector, the environment and the variables that have connection with the footwear market in terms of production, sales and distribution is described, the objectives of the research will also be found, which will allow a detailed breakdown and analysis of data market analysis, administrative analysis, technical study, financial study and finally economic and risk analysis. Together they give the answer to the viability of the creation of a shoe producer in the municipality

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	14
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	15
1.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	19
1.2.1 PREGUNTA PROBLEMA	19
1.2.2 SUB-PREGUNTAS	19
2. OBJETIVOS.....	20
2.1 OBJETIVO GENERAL	20
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:	20
3. JUSTIFICACIÓN	21
4. MARCO DE REFERENCIA.....	22
4.1 MARCO TEORICO.....	22
4.2 MARCO CONCEPTUAL.....	30
4.3 MARCO ESPACIAL / CONTEXTUAL	31
4.3.1. ÁMBITO ESPACIAL:	31
4.3.2. ÁMBITO TEMPORAL:.....	32
5. METODOLOGÍA	32
5.1 METODOS DE INVESTIGACIÓN.....	32
5.2 FUENTES DE INFORMACIÓN	33
5.3 TRATAMIENTO O PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	34
5.4 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.	34
6. ANALISIS DEL MACRO Y MICROENTORNO.....	35
6.1 ENTORNO DEMOGRÁFICO.....	35
6.1.1. POBLACIÓN NACIONAL, DEPARTAMENTAL Y MUNICIPAL.....	35
6.1.2. TASA DE DESEMPLEO	35
6.1.3. POBLACIÓN OCUPADA POR RAMAS DE ACTIVIDAD	35
6.1.4 UBICACIÓN GEOGRÁFICA.....	36
6.1.5. MATRIZ DE ANÁLISIS DEL ENTORNO DEMOGRÁFICO.....	37
6.1.6. ANALISIS EN LA CREACION DE LA EMPRESA	37
6.2 ENTORNO ECONÓMICO	38

6.2.1. COMPORTAMIENTO DEL PIB POR GRANDES RAMAS DE ACTIVIDAD ECONÓMICA.....	38
6.2.2. PROYECCION DEL CRECIMIENTO DEL PIB A MEDIO PLAZO	39
6.2.3. INDUSTRIA MANUFACTURERA VARIACION DEL VALOR AGREGADO 2016. 4 TRIMESTRE POR RAMAS DE ACTIVIDAD	39
6.2.4 COMPORTAMIENTO DE LA VARIACIÓN MENSUAL DEL IPC, SEGÚN GRUPOS Y GASTOS BÁSICOS - ABRIL 2016 - 2017.....	39
6.2.5 TASA DE CAMBIO DEL PESO COLOMBIANO	40
6.2.6. POLÍTICA MONETARIA	40
6.2.7. INFLACIÓN TOTAL AL CONSUMIDOR	41
6.2.8. INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA EN COLOMBIA.....	41
6.2.9. SALARIO MÍNIMO LEGAL EN 2017.....	42
6.2.10. ACTIVIDADES ECONÓMICAS SANTANDER DE QUILICHAO.....	42
6.2.11. MATRIZ DE ANÁLISIS DEL ENTORNO ECONÓMICO.....	43
6.2.12. ANÁLISIS DEL ENTORNO ECONÓMICO EN LA CREACIÓN DE LA EMPRESA	44
6.3 ENTORNO POLÍTICO	45
6.3.1. DE LOS PRINCIPIOS FUNDAMENTALES	45
6.3.2 PARTICIPACIÓN CIUDADANA.....	45
6.3.3. PLAN NACIONAL DE DESARROLLO	45
6.3.4. MATRIZ DE ANÁLISIS DEL ENTORNO POLITICO	46
6.3.5. ANÁLISIS DEL ENTORNO POLÍTICO EN LA CREACIÓN DE LA EMPRESA.....	47
6.4 ENTORNO LEGAL/JURÍDICO	47
6.4.1. MEDIDAS DE APOYO PARA LA CREACIÓN DE EMPRESAS	47
6.4.2. MATRIZ DE ANÁLISIS DEL ENTORNO LEGAL/JURIDICO	49
6.4.3. ANÁLISIS LEGAL/JURÍDICO EN LA CREACIÓN DE LA EMPRESA	49
6.5 ENTORNO SOCIOCULTURAL	50
6.5.1. CULTURA EN EL MUNICIPIO DE SANTANDER DE QUILICHAO.....	50
6.5.2. INFRAESTRUCTURA VIAL	50
6.5.4. SALUD	51
6.5.5. ETNIAS.....	51
6.5.6. EDUCACIÓN	51
6.5.7. MATRIZ DE ANÁLISIS DEL ENTORNO SOCIOCULTURAL	52

6.5.8 ANALISIS DEL ENTORNO CULTURAL EN LA CREACION DE EMPRESA	52
6.6 ENTORNO AMBIENTAL	53
6.6.1. CLIMA	53
6.6.2. POSICIÓN ASTRONÓMICA	53
6.6.3. BIODIVERSIDAD	53
6.6.4. HIDROGRAFIA.....	54
6.6.5. MATRIZ DE ANÁLISIS DEL ENTORNO AMBIENTAL	54
6.7 FUERZAS DE MICHAEL PORTER	55
6.7.1. PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES.....	56
6.7.2. PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES	56
6.7.3. COMPETENCIA DEL MERCADO ACTUAL	56
6.7.4. AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS.....	58
6.7.5. AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES	59
6.8 ENTORNO INTERNO PCI	59
6.8.1. CAPACIDAD DIRECTIVA.....	60
6.8.2. CAPACIDAD TECNOLÓGICA.....	61
6.8.3. CAPACIDAD COMPETITIVA.....	62
6.8.4. CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO	63
6.8.5. CAPACIDAD FINANCIERA.....	64
6.9 MATRIZ DE SELECCIÓN DE VARIABLES DEL ENTORNO EXTERNO E INTERNO	64
7. ANÁLISIS DEL MERCADO.....	66
7.1 ANALISIS DE LA INDUSTRIA - OFERTA.....	66
7.1.1. DESARROLLO TECNOLÓGICO E INDUSTRIAL DEL SECTOR DEL CALZADO Y MARROQUINERÍA A NIVEL NACIONAL	66
7.1.2 COMPORTAMIENTO DEL SECTOR EN LOS ULTIMOS TRES AÑOS.....	68
7.1.3. DESARROLLO TECNOLÓGICO Y COMPORTAMIENTO DEL SECTOR A NIVEL REGIONAL.....	72
7.2 ANÁLISIS DEL MERCADO - DEMANDA	78
7.2.1. ESTRUCTURA ACTUAL DEL MERCADO NACIONAL	78
7.2.2. ESTRUCTURA ACTUAL DEL MERCADO REGIONAL	79
7.2.3. MERCADO OBJETIVO	80
7.2.4. SEGMENTO O NICHOS DE MERCADO POTENCIAL.....	81

7.3 INVESTIGACIÓN DEL MERCADO	81
7.3.1 TAMAÑO DE LA MUESTRA	81
7.3.2. TABULACIÓN DE ENCUESTAS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA PRODUCTORA DE CALZADO EN SANTANDER DE QUILICHAO	83
7.3.3. TABULACIÓN DE ENCUESTAS DIRIGIDA A LOS ALMACENES COMERCIANTES DE CALZADO	95
7.3.4. DEMANDA POTENCIAL.....	107
8. PROYECCIÓN DE VENTAS	108
8.1 ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO	109
8.1.1. PENETRACIÓN DEL MERCADO	109
8.1.2. DESARROLLO DEL MERCADO.....	110
8.1.3. DESARROLLO DE PRODUCTO.....	110
8.1.4. SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	110
9. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO	111
9.1 MATRIZ DOFA.....	111
9.2 MISIÓN.....	112
9.2.1. VISIÓN.....	112
9.2.2. VALORES.....	112
9.4 GRUPO EMPRENDEDOR.....	113
9.4.1. CAPACIDADES.....	113
9.4.2. EXPERIENCIA.....	114
9.4.3 CONOCIMIENTOS	114
9.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	115
9.5.1 MANUAL DE FUNCIONES.....	115
9.5.1. PERFIL DEL ADMINISTRADOR.....	115
9.5.1.2. Funciones del Administrador.....	116
9.5.2. LA CONTABILIDAD	116
9.5.3. PERFIL DEL OPERARIO DE CORTE Y COSTURA	116
9.5.4. PERFIL DEL OPERARIO DE PEGADO.....	117
9.6 INTEGRACIÓN DEL PERSONAL	118
9.6.1. PROCESO DE SELECCIÓN.....	118
9.6.2. CONDICIONES PARA LA CONTRATACIÓN	118

9.7 REDES DE APOYO.....	120
9.7.1. FONDO EMPRENDER DEL SENA:	120
9.7.3 INSTITUTO DE FOMENTO INDUSTRIAL	121
9.8 ASPECTOS DE FORMALIDAD	121
9.8.1 SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (LTDA).....	121
9.8.2 PROCEDIMIENTOS PARA CONFORMAR LA SOCIEDAD	122
9.9 ASPECTOS AMBIENTALES Y TRIBUTARIOS	122
9.9.1. ASPECTOS AMBIENTALES.....	122
9.9.2. ASPECTOS TRIBUTARIOS.....	124
10. ANALISIS TÉCNICO.	125
10.1 ANÁLISIS DEL PRODUCTO – FICHA TÉCNICA.....	125
10.1.1. PARTES DEL CALZADO DEPORTIVO O ZAPATILLA	125
10.1.2. MATERIALES.....	125
10.2 INVERSIÓN REQUERIDA.....	126
10.3 DISTRIBUCIÓN DE PLANTA.....	128
10.3.1. MACRO- LOCALIZACIÓN.....	128
10.3.2. MICRO- LOCALIZACIÓN	128
10.3.3. ÁREA DE LA PLANTA Y DISTRIBUCIÓN FÍSICA.....	128
10.4 PROCESO DE PRODUCCIÓN.....	129
10.4.1. DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESOS	129
10.4.2 CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN	130
10.5 NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS.....	131
10.6 PLAN DE PRODUCCIÓN	132
10.7 PLAN DE COMPRAS	132
10.8 SISTEMA DE CONTROL.....	133
11. ESTRATEGIAS DE MERCADO.....	133
11.1 ESTRATEGIA DE PRODUCTO.....	133
11.1.1 IDENTIFICACIÓN DEL PRODUCTO	133
11.1.2 PROPUESTA DE VALOR	134
11.2 ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN (PLAZA).....	134
11.2.1. PLAZA.....	134
11.2.2 ALTERNATIVAS DE PENETRACIÓN.....	134

11.2.3. ALTERNATIVAS DE COMERCIALIZACIÓN.....	135
11.2.4. DISTRIBUCIÓN FÍSICA NACIONAL	135
11.2.5 ESTRATEGIAS DE VENTA	135
11.2.6 PRESUPUESTOS DE DISTRIBUCIÓN	136
11.2.7 TÁCTICAS RELACIONADAS CON LA DISTRIBUCIÓN.....	136
11.2.8 CANALES DE DISTRIBUCIÓN	137
11.3 ESTRATEGIAS DE PRECIO.....	137
11.3.1 PRECIO DE LANZAMIENTO DEL BIEN O SERVICIO	137
11.3.2 PUNTO DE EQUILIBRIO.....	137
11.3.3 CONDICIONES Y FORMAS DE PAGO DEL PRODUCTO	138
11.3.4. PORCENTAJE DE GRAVAMEN IVA	138
11.3.5. ESTRATEGIAS PARA RESISTIR LA GUERRA DE PRECIOS.....	139
11.4 ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN O PUBLICIDAD.....	140
11.4.1 ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN DIRIGIDA A CLIENTES	140
11.4.2 PRESUPUESTO DE PROMOCIÓN	141
11.5 ESTRATEGIAS DE SERVICIO	141
11.5.1. PROCEDIMIENTO PARA OTORGAR GARANTÍAS Y SERVICIO POSVENTA .	141
11.6 PLAN DE UBICACIÓN	142
11.6.1. ACCESIBILIDAD PARA EL CLIENTE.....	142
11.6.2. CONDICIONES DEL ENTORNO DEL NEGOCIO	143
11.6.3. DISPONIBILIDAD DE RECURSOS.....	143
11.6.4 COSTO DEL LUGAR	143
12. ANÁLISIS ECONOMICO.....	143
12.1 COSTOS Y GASTOS	143
12.1.1. COSTO DE MATERIA PRIMA ANUAL	143
12.1.2. TOTAL COSTOS VARIABLES POR PRODUCTO	144
12.1.3. TOTAL COSTOS FIJOS POR PRODUCTO	144
12.2 CAPITAL DE TRABAJO.....	145
12.3 PUNTO DE EQUILIBRIO.....	146
12.3.1. PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES	146
12.3.2. PUNTO DE EQUILIBRIO POR COSTOS.....	146
12.4 FUENTES DE FINANCIACIÓN.....	147

12.5 PRECIO DE VENTA DE CADA PRODUCTO.....	148
12.5.1. PROYECCION DE VENTAS.....	149
13. ANALISIS ECONOMICO.....	150
13.1 ESTADOS DE RESULTADOS.....	150
13.1.1 BALANCE GENERAL INICIAL Y PROYECTADO.....	151
13.2 ESTIMACIÓN DE VIABILIDAD INDICADORES FINANCIEROS (VPN, TIR) Y ESTRATEGIAS FINANCIERAS.....	154
13.2.1. INDICADOR DE LIQUIDEZ.....	154
13.2.2. INDICADORES EFICIENCIA ROTACIÓN DEL ACTIVO	154
13.2.3. INDICADOR DE ESTRUCTURA O ENDEUDAMIENTO	155
13.2.4. INDICADOR DE RENTABILIDAD	156
13.2.5. FLUJOS DE FONDO DEL PROYECTO	156
13.2.6. INDICADORES DE EVALUACIÓN ECONÓMICA	158
13.2.7. INTERPRETACIÓN DEL VPN O LA VAN	159
13.2.8. INTERPRETACIÓN DE LA TIR.....	159
14. ANALISIS DE RIESGOS.....	160
14.1 CONDICIONES DEL ENTORNO.....	160
14.1.1. CAMBIOS MACROECONÓMICOS	160
14.2 RIESGO DE MERCADO	161
14.2.1 CAMBIOS DESFAVORABLES EN EL SECTOR.....	161
14.3 RIEGOS TÉCNICOS	161
14.3.1. DESARROLLO OPORTUNO DEL PRODUCTO	161
14.3.2. FUENTES DE MATERIAS PRIMAS E INSUMOS.....	162
14.3.3. OBSOLESCENCIA DE EQUIPOS	162
14.3.4. PROBLEMAS DE MANTENIMIENTOS DE EQUIPOS:	162
14.4 RIESGOS ECONOMICOS.....	162
14.4.1. INCREMENTO DEL COSTO DE MATERIAS PRIMAS.....	162
14.4.2. CAMBIOS EN LOS COSTES LABORALES.....	163
14.5 RIESGOS FINANCIEROS	163
14.5.1. DEMORAS EN LOS DESEMBOLSOS DE LAS ENTIDADES CREDITICIAS	163
14.5.2. EXIGENCIAS SOBRE GARANTÍAS.....	163
15. PLAN OPERATIVO	164

15.1 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	164
RECOMENDACIONES	165
CONCLUSION.....	166
BIBLIOGRAFIA.....	167
ANEXOS.....	177

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz de análisis del entorno demográfico.....	37
Tabla 2. Proyección del crecimiento del PIB a medio plazo.	39
Tabla 3. Variación del valor agregado 2016 por ramas de actividad.	39
Tabla 4. Comportamiento de la variación mensual del IPC – Abril 2016-2017	39
Tabla 5. Proyección del TRM a medio plazo	40
Tabla 6. Proyección de la inflación	41
Tabla 7. Matriz de análisis del entorno económico	43
Tabla 8. Matriz de análisis del entorno político	46
Tabla 9. Matriz de análisis del entorno Legal/Jurídico	49
Tabla 10. Matriz de análisis del entorno cultural	52
Tabla 11. Matriz de análisis del entorno ambiental	54
Tabla 12. Capacidad directiva.....	60
Tabla 13. Capacidad tecnológica.....	61
Tabla 14. Capacidad competitiva.....	62
Tabla 15. Capacidad del talento humano	63
Tabla 16. Capacidad financiera	64
Tabla 17. Matriz de selección de variables del entorno externo e interno	65
Tabla 18. Almacenes comerciantes de calzado en Santander de Quilichao	76
Tabla 19. Matriz de evaluación de competidores.....	77
Tabla 20. Formula.....	81
Tabla 21. Datos.....	81
Tabla 22. Muestra de población en Santander de Quilichao	82
Tabla 23. Formula.....	82
Tabla 24. Delimitación de encuestas por zona	82
Tabla 25. Demanda potencial	107
Tabla 26. Demanda potencial del producto	107
Tabla 27. Proyección de ventas anuales	108

Tabla 28. Incremento de las ventas por cada periodo	108
Tabla 29. Matriz DOFA	111
Tabla 30. Reglamento técnico, etiquetado de calzado	123
Tabla 31. Inversión inicial	126
Tabla 32. Diagrama de proceso	129
Tabla 33. Capacidad de producción	130
Tabla 34. Materia prima requerida	131
Tabla 35. Plan de producción	132
Tabla 36. Plan de compras	132
Tabla 37. Presupuestos de distribución	136
Tabla 38. Presupuesto de promoción	141
Tabla 39. Costo de materia prima anual	144
Tabla 40. Total costos variables por producto	144
Tabla 41. Total costos fijos por producto	144
Tabla 42. Capital de trabajo	145
Tabla 43. Punto de equilibrio en unidades	146
Tabla 44. Punto de equilibrio por costos	146
Tabla 45. Inversiones estimadas	147
Tabla 46. Financiamiento de la inversión	147
Tabla 47. Calculo de la financiación a cinco años	148
Tabla 48. Costos anuales de producción	149
Tabla 49. Proyección de ventas	149
Tabla 50. Estado de resultados	150
Tabla 51. Balance general	151
Tabla 52. Análisis vertical del estado de resultados	152
Tabla 53. Análisis vertical del balance general	153
Tabla 54. Indicador de liquidez	154
Tabla 55. Indicadores de eficiencia	155
Tabla 56. Indicador de estructura o endeudamiento	155
Tabla 57. Indicador de rentabilidad	156
Tabla 58. Flujo de fondos del proyecto	157
Tabla 59. Indicadores de evaluación económica	158
Tabla 60. Tasa de oportunidad	159
Tabla 61. Cronograma de actividades	164

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Variación % año corrido de la industria del calzado	16
Figura 2. Población ocupada por rama de actividad	36
Figura 3. Comportamiento del TRM	40
Figura 4. Inflación	41

Figura 5. Fuerzas de Michael Porter	55
Figura 6. Variación porcentual año corrido, industria del calzado 2014	68
Figura 7. Variación porcentual año corrido, industria del calzado 2015	69
Figura 8. Variación porcentual año corrido, industria del calzado 2016	70
Figura 9. Mapa de actores	73
Figura 10. Cantidad de hombres y mujeres encuestados	83
Figura 11. Encuesta-estratos socioeconómicos	84
Figura 12. Encuesta-edades	84
Figura 13. Encuesta-Categorías del calzado	85
Figura 14. Encuesta-tallas	86
Figura 15. Encuesta-factores de decisión	86
Figura 16. Encuesta-diseño del calzado	87
Figura 17. Encuesta-materiales	88
Figura 18. Encuesta-colores	89
Figura 19. Encuesta-precio del calzado	89
Figura 20. Encuesta-periodo y cantidades de compra de calzado	90
Figura 21. Encuesta-puntos de venta	91
Figura 22. Encuesta-marcas del calzado	92
Figura 23. Encuesta-medios de publicidad	93
Figura 24. Encuesta-grado de aceptación	94
Figura 25. Encuesta-almacenes, cantidad de personas	95
Figura 26. Encuesta-almacenes, categorías del calzado	96
Figura 27. Encuesta-almacenes, categorías más vendidas	97
Figura 28. Encuesta-almacenes, características del calzado	98
Figura 29. Encuesta-almacenes, periodos y cantidad de compra de calzado	99
Figura 30. Encuesta-almacenes, materiales del calzado	100
Figura 31. Encuesta-almacenes, tallas del calzado	101
Figura 32. Encuesta-almacenes, marcas más vendidas	102
Figura 33. Encuesta-almacenes, canales de distribución	103
Figura 34. Encuesta-almacenes, costo promedio en pares de zapatos	104
Figura 35. Encuesta-almacenes, medios publicitarios	105
Figura 36. Encuesta-almacenes, grado de aceptación	106
Figura 37. Organigrama de la empresa	115
Figura 38. Partes del calzado	125
Figura 39. Infraestructura de la planta	128

INTRODUCCIÓN

En el desarrollo de la presente investigación se ha analizado y generado aportes para la creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de calzado para hombre y dama en Santander de Quilichao, Cauca, con el fin de dar respuesta y solución a la ejecución de las actividades internas y externas que se darán a diario en la empresa, con esta iniciativa se prepara y se afianzan los conocimientos empresariales del emprendedor, que contribuirán al bienestar de sí mismo y al de las personas, habitantes del municipio, que interactúen con la organización, por otra parte, con la realización del plan de negocios, se quiere consolidar y aplicar las teorías en el proceso de administrar el capital humano, económico y físico. Esta investigación se realizó de tipo descriptivo, permitiendo detallar los pasos para el desarrollo y análisis de los objetivos planteados dentro de la conformación de un plan de negocios; estudio que estará apoyado en las definiciones y aplicaciones que Rodrigo Varela en su libro, innovación empresarial, arte y ciencia en la creación de empresas, enuncia y amplía sobre el tema, planteando un estudio de mercado; un análisis administrativo; un estudio técnico, un estudio financiero, el estudio económico y finalmente el análisis de riesgo. Que con apoyo de herramientas de recolección de la información como los son las encuestas y entrevistas se llega a una visión real, entorno al mercado y sector del calzado en el municipio, ampliando los conocimientos en cuanto a gustos y preferencias de sus habitantes.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

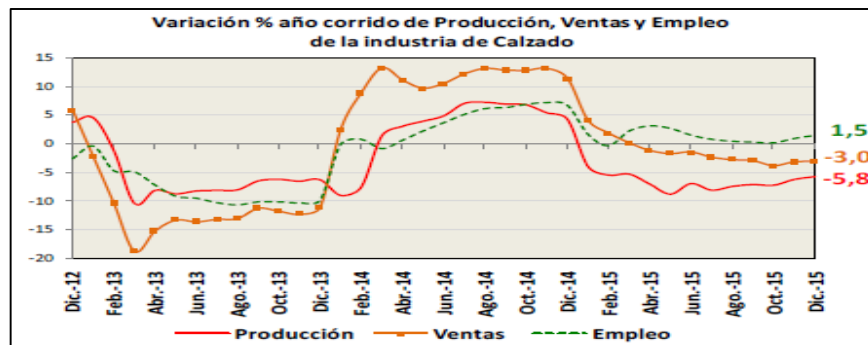
Estudio de viabilidad para la creación de una empresa productora de calzado en Santander de Quilichao, Cauca, 2016-2017.

Durante el año 2016, entre el periodo de junio a octubre, por medio de la rutina diaria, de una actividad en común y tras varias conversaciones, se inicia la relación de una nueva amistad, teniendo como consecuencia la pasión por un tema en común, el deseo de emprender, de resolver necesidades personales, económicas y sociales, tema que siguió cultivándose por medio de la educación y documentación de experiencias, en personas, con éxito en sus negocios y proyectos de vida. Esta información permitía y generaba temas de conversación, que se debatieron y discutieron en medio de una comunicación asertiva donde se compartió experiencias propias, llegando a la conclusión de ser independientes, con el fin de crecer profesionalmente y económicamente, tras una lluvia de ideas y por medio de la observación del medio cercano, se exponen cinco ideas de negocio atractivas, donde finalmente se inclina por la fabricación y comercialización de calzado, respecto a la familiaridad que se tiene frente a este negocio, y para la continuación y desarrollo de la idea, se inicia la recolección de la información por medio de los datos extraídos de documentos, noticias, referencias y artículos que ofrecen las empresas, universidades y organizaciones gubernamentales, con relación, a la evolución que ha tenido la producción y comercialización del sector del calzado en Colombia, a nivel internacional, nacional, departamental y local; como se describe en la siguiente información expuesta por la Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas, (ACICAM), mostrando que el desempeño de la industria del calzado y marroquinería cerró el 2016 en terreno positivo, donde la producción del sector del calzado creció un 5% entre enero y diciembre, mientras que la de marroquinería lo hizo en un 3.5%¹, por otra parte, según la Muestra Mensual Manufacturera (MMM) del DANE, se evidencia, para el periodo enero a diciembre de 2015, que la producción y ventas reales en el sector de calzado, registraron una variación de -5,8% y -3% respectivamente y en cuanto al empleo este registró un crecimiento de 1.5%²; como se muestra en la siguiente figura:

¹ ACICAM. ASOCIACIÓN COLOMBIANA DE INDUSTRIALES DEL CALZADO, EL CUERO Y SUS MANUFACTURAS. Noticia destacada [en línea] < <http://www.acicam.org/la-industria-del-calzado-y-marroquineria-cerro-el-2016-en-terreno-positivo> > [Citado en 2016]

² ACICAM. ASOCIACIÓN COLOMBIANA DE INDUSTRIALES DEL CALZADO, EL CUERO Y SUS MANUFACTURAS. Información económica. Cómo va el sector [Doc. PDF] < <https://www.acicam.org/> > [Citado en 2015]

Figura 1. Variación % año corrido de la industria del calzado



Fuente: Dane. Elaboración Acicam

La anterior información, descrita para el año 2016, junto con los datos registrados en la gráfica para el año 2015, permite analizar la evolución positiva, que ha presentado el sector, de un año a otro, frente a la producción y empleo; mientras que para las ventas se evidencia una variabilidad negativa. Pero teniendo en cuenta el crecimiento positivo en la producción, ACICAM, previó, para el 2017 un crecimiento en las ventas, del 5% impulsada por el aumento de las compras estatales y la sustitución de productos por parte del sector comercial, en favor de los productos elaborados por la industria nacional, además por los mayores pedidos del sector oficial, el desarrollo de las nuevas colecciones y por la producción para la temporada de fin de año³. Estos datos, son evidencia, a la importancia que tiene el sector del calzado para la economía colombiana y así ampliar el interés a la investigación sobre este sector, por otro lado la organización ACICAM, tiene como misión representar y promover los intereses de las empresas dedicadas a la producción de calzado, el cuero, sus manufacturas y los insumos para su fabricación.⁴ Dejando en conocimiento su valor representativo hacia el gremio. Además logra reunir a muchas empresas productoras, comerciantes y tecnológicas, en ferias que se realizan para el beneficio del gremio del calzado, por ello es de suma importancia, la feria IFLS + EICI, considerada como el principal evento de Colombia, especializado en la exhibición de calzado, marroquinería, prendas de vestir en cuero, insumos, tecnología y servicios; de exhibición internacional y reconocido como una plataforma negocios⁵; las

³ ACICAM. ASOCIACION COLOMBIANA DE INDUSTRIALES DEL CALZADO, EL CUERO Y SUS MANUFACTURAS. Noticia destacada [en línea] < <http://www.acicam.org/la-industria-del-calzado-y-marroquineria-cerro-el-2016-en-terreno-positivo> > [Citado en 2016]

⁴ ACICAM, ASOCIACIÓN COLOMBIANA DE INDUSTRIALES DEL CALZADO, EL CUERO Y SUS MANUFACTURAS. Misión – Visión [en línea] < <http://www.acicam.org/acicam/mision-vision> > [Citado en 2013]

⁵ IFLS. International Footwear & Leather Show [en línea] < <http://www.ifls.com.co/expositores/2014-01-16-00-35-44> > [Citado en 2014]

actividades realizadas dentro de esta feria permiten una completa integración de los diferentes mercados ofrecidos por las industrias que hacen del cuero, productos, deseados para el consumidor, de provecho para los industriales en la aplicación de sus actividades operacionales, comerciales y fabriles. Por otro lado, el sector del calzado, registró 3,7 billones de pesos al cierre de 2016, por lo que hay un espacio muy importante para que la industria nacional se recupere a la disminución de las ventas afectadas por el incremento de la tasa de interés.⁶ Generando un aliciente a los productores y comerciantes. Otro punto de relevancia para los industriales del calzado, es el valor que determina las condiciones de competencia perfecta para un bien o servicio, el cual se mantiene positivo para todos los sectores, donde el cuero y el calzado quedo entre los cuatro sectores más importantes, que se han destacado en los últimos años en el ámbito industrial colombiano en razón de su PIB y del número de trabajadores que emplean.⁷ Por otra parte y con enfoque hacia el desarrollo económico y a las actividades comerciales alrededor de la ubicación geográfica para la empresa proyecto, es de interés información, qué para el sector del calzado en el valle del cauca, se cuenta con organizaciones como Fenalco, quien representa y promueve el comercio organizado, fomentando su competitividad, dentro del contexto económico global, y que por medio de eventos como lo son: Cali Expo show, Expo Industrial y Expopyme; permiten a las empresas y microempresas ser orientadas al logro y liderazgo, eventos que jalona el desarrollo empresarial y económico de la región y del país.⁸ Por otra parte, tenemos el departamento del cauca, el cual ofrece para el desarrollo comercial de sus habitantes, eventos como el Expocauca, organizado y realizado por La Asociación Colombiana de las Micro, pequeñas y Medianas Empresas, (ACOPI Regional Cauca), que dentro de su objetivo para la comercialización, ha realizado durante 25 años consecutivos este evento, siendo una exitosa exposición multisectorial.⁹ También se evidencia que en el departamento del cauca, el sector industrial se ha convertido en uno de los más participativos dentro su PIB, y por ende puede considerarse de gran relevancia, para la economía caucana.¹⁰ Es de resaltar, que el departamento ocupa una

⁶ ACCICAM. ASOCIACION COLOMBIANA DE INDUSTRIALES DEL CALZADO, EL CUERO Y SUS MANUFACTURAS. Noticia destacada [en línea] < <http://www.acicam.org/la-industria-del-calzado-y-marroquineria-cerro-el-2016-en-terreno-positivo> > [Citado en 2016]

⁷ CEPAL. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Colombia: capital público y productividad de la industria [Doc. PDF] < <http://www.cepal.org> > [citado en Agosto 2011]. p.12

⁸ FENALCO Valle del Cauca. Misión – Visión. Eventos [en línea] <<http://fenalcovalle.com/quienes-somos/fenalco-valle-del-cauca/>>

⁹ ACOPI. Seccional Cauca, ¿Quiénes somos? [en línea] < <http://www.acopicauca.org.co/site/nosotros> >

¹⁰ CAMARA DE COMERCIO DEL CAUCA. Estudio económicos. Análisis de la coyuntura Económica Cauca 2000-2007 [Doc. PDF] < <https://www.cccauca.org.co/contenidos/estudios-sectoriales> > [citado en 2008]. p.7

importante posición en el Factor de Ciencia y tecnología, encontrándose en el puesto N° 11 de 23 departamentos, en el escalafón de la competitividad, factor que mide los recursos y capacidades tecnológicas a disposición y desarrollados por las empresas e instituciones del departamento¹¹. En este sentido, las empresas bajo la figura de personas jurídicas, concentraron su inversión en el sector Industrial, siendo ésta la rama de más aporte en el departamento y mejor evolución entre un año y otro¹². Para el caso de municipios del Norte del Cauca, Caloto, Corinto, Puerto Tejada, Villa Rica, Santander de Quilichao, muestran un comportamiento congruente con la captación de inversiones de capital, especialmente en Industria, Comercio y Agricultura, mediante los beneficios fiscales que acogieron empresas a través de la Ley 218 de 1995 conocida como “Ley Páez”¹³, además se encuentra registrado en los estudios económicos de la cámara de comercio del cauca que para la inversión neta en el departamento, durante el periodo 2014 -2015, frente a la comparativa de la dinámica empresarial, se describe que en Santander de Quilichao, el sector que mayor concentración tuvo al capital, para el cierre del año 2015, se presenta en el sector Industrial con una participación de 13.48% producto de los \$117 millones de pesos invertidos en cinco empresas¹⁴. Información que eleva aún más el interés por continuar la investigación y describir los panoramas entorno al sector de industrial y el calzado. Adicionalmente, información expuesta por la OIT, Organización Internacional del Trabajo, la cual expone que el sector de los textiles, el vestido, el cuero y el calzado, proporciona oportunidades de empleo a millones de trabajadores en todo el mundo, además el sector ofrece un enorme potencial para impulsar el desarrollo económico y social a pesar de los avances tecnológicos y de los progresos realizados en las prácticas laborales.¹⁵ Finalmente, frente a los hechos expuestos en los antecedentes referentes al sector del calzado, en su dinámica de producción, ventas y empleo registrada a nivel nacional, internacional y departamental, se busca establecer un criterio técnico que permita verificar y aprobar la realización de un proyecto de creación de empresa en Santander de Quilichao.

¹¹ CAMARA DE COMERCIO DEL CAUCA. Estudio económicos. Análisis de la coyuntura Económica Cauca 2000-2007 [Doc. PDF] < <https://www.cccauca.org.co/contenidos/estudios-sectoriales> > [citado en 2008]. p.20

¹² CAMARA DE COMERCIO DEL CAUCA. Estudio económicos. Inversión neta 2014 ,2015 [Doc. PDF] < <https://www.cccauca.org.co/contenidos/estudios-sectoriales> > [citado en 2016]. p.6

¹³ CAMARA DE COMERCIO DEL CAUCA. Estudio económicos. Perfil empresarial del cauca 2000, 2006 [Doc. PDF] < <https://www.cccauca.org.co/contenidos/estudios-sectoriales> > [citado en 2007]. p.45

¹⁴ CAMARA DE COMERCIO DEL CAUCA. Estudio económicos. Inversión neta 2014 ,2015 [Doc. PDF] < <https://www.cccauca.org.co/contenidos/estudios-sectoriales> > [citado en 2016]. p.26

¹⁵ OIT. ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. Sectores e industrias. Textiles, Vestidos, Cuero, calzado. [en línea] < <http://ilo.org/global/industries-and-sectors/textiles-clothing-leather-footwear/lang-es/index.htm> >

1.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1 PREGUNTA PROBLEMA

¿Cuál es la viabilidad para la creación de una empresa, productora de calzado en Santander de Quilichao, Cauca, para el año 2017?

1.2.2 SUB-PREGUNTAS

- ¿Cuáles son las condiciones actuales del macro y micro entorno que favorecen o mitigan, en el proceso de la creación de la empresa productora de calzado, en Santander de Quilichao, Cauca?
- ¿Cuáles serán las condiciones de oferta y demanda que determinaran la situación del mercado en la producción de calzado?
- ¿Cuál será el tipo de estructura administrativa, que definirá los perfiles y áreas de trabajo, las normas y deberes por cumplir para la existencia y aprobación de la razón de ser de la empresa?
- ¿Cuáles serán los procedimientos técnicos necesarios, para determinar la capacidad y calidad productiva en la elaboración y venta del calzado?
- ¿Qué recursos o fuentes financieras se utilizaran, y cuáles serán los estados de proyección y estimación para la viabilidad de la creación de la empresa, productora de calzado en Santander de Quilichao?
- ¿Cuáles serán las características económicas del proyecto, para la inversión inicial y capital de trabajo en la creación de la empresa productora de calzado en Santander de Quilichao?
- ¿Qué riesgos y puntos débiles se presentaran en la formulación del proyecto, y cuáles serán las acciones correctivas que se aplicaran para minimizarlos?

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar un plan de empresa para determinar la viabilidad de la creación de la empresa productora de tenis en Santander de Quilichao, Cauca.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Elaborar un análisis sectorial, midiendo el nivel de impacto que tiene cada uno de los entornos en la organización.
- Elaborar un estudio de mercado que permita determinar la oferta y demanda de clientes potenciales y competencia en el sector, conociendo el precio que están dispuesto a pagar e implementar estrategias en relación con el producto, la plaza, el precio y promoción.
- Desarrollar un análisis administrativo para definir la estructura, perfiles, áreas de trabajo e identificar normas y beneficios para la creación de la empresa y las actividades entorno a la razón de ser.
- Elaborar un estudio técnico que permita determinar, la capacidad y cantidad de producción y calidad del producto, los proveedores de materias primas e identificar el área y localización del proyecto empresa.
- Realizar un estudio financiero identificando las fuentes de apalancamiento y sus condiciones, además, realizar estados de proyecciones, donde se determine la viabilidad de la creación de la empresa productora de calzado.
- Realizar un estudio económico para conocer las necesidades de inversión en activos fijos, en capital de trabajo, nómina y para la realización de los presupuestos de gastos y compras, identificando ingresos y egresos.
- Elaborar un análisis de riesgos, para conocer los puntos débiles que se presentan en el proyecto y finalmente tomar las acciones correctivas que se aplicaran para minimizarlos.

3. JUSTIFICACIÓN

Para la viabilidad de la creación de la empresa productora de calzado en Santander de Quilichao, la investigación propuesta busca mediante la aplicación de la teoría del doctor Rodrigo Varela, descrita en su libro innovación empresarial, en el arte y ciencia de la creación de empresa, apoyarse y aprovechar, los análisis respecto a la conformación y funcionamiento de una organización, en este sentido “el plan de empresa es un proceso que busca darle identidad y vida propia a la entidad, además de ser el procedimiento para enunciar en 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; y el mecanismo para proyectar la empresa en el futuro”¹⁶. Para conseguir el cumplimiento de los objetivos descritos anteriormente, se acude al empleo de técnicas de investigación, en la cual se utiliza la encuesta y entrevista para la recolección de información, propicia para el desarrollo y conocimiento del comportamiento de la demanda y oferta en el sector del calzado, del cual se conoce a nivel macro, que la asociación colombiana de industriales del calzado, el cuero y sus manufacturas, (ACICAM), registran datos positivos, revelando el desempeño de la industria, por medio de las proyecciones que realizan, y en esta describen, que la producción del sector del calzado creció un 5% entre enero y diciembre durante el año 2016¹⁷, por otro lado se detalla, que el crecimiento para el año 2016, se debe a los mayores pedidos de calzado por parte del sector oficial, también al desarrollo de nuevas colecciones más atractivas para el consumidor final y por la producción para la temporada de fin de año¹⁸. Por otra parte se destaca, que la existencia de eventos como lo es el IFLS+EICI, al ser reconocido como la plataforma de negocios y el principal evento de Colombia, en la exhibición de calzado, marroquinería, prendas de vestir en cuero, insumos, cuero, maquinaria, tecnología y servicios; brinda la oportunidad para el desarrollo de nuevos negocios con hasta 12.000 compradores especializados de todo el mundo y la posibilidad de reforzar el vínculo con clientes ya existentes; además mantiene actualizados a los industriales del sector, por medio de conferencistas nacionales, expertos en moda, tecnología e innovación. La empresa productora de calzado estará ubicada en

¹⁶ VARELA, Rodrigo. Innovación empresarial: arte y ciencia en la creación de empresas. 3a ed. Pearson Educación de Colombia, Ltda., © 2008. 316 p. ISBN: 978-958-699-101-8

¹⁷ ACCICAM. ASOCIACION COLOMBIANA DE INDUSTRIALES DEL CALZADO, EL CUERO Y SUS MANUFACTURAS. Noticia destacada [en línea] < <http://www.acicam.org/la-industria-del-calzado-y-marroquineria-cerro-el-2016-en-terreno-positivo> > [Citado en 2016]

¹⁸ ACICAM. ASOCIACION COLOMBIANA DE INDUSTRIALES DEL CALZADO, EL CUERO Y SUS MANUFACTURAS. Información económica. Cómo va el sector [Doc. PDF] < <https://www.acicam.org/> > [Citado en 2015]

Santander de Quilichao en el norte del cauca, donde la comercialización de zapatos y las materias primas para su creación es de fácil accesibilidad, al estar solo a 45 minutos de la ciudad de Cali, principal afluyente del comercio, además ACICAM cuenta con seccional en el valle, quien brinda el conocimiento, protección y desarrollo para las industrias del calzado, también existe en el departamento, organizaciones como Fenalco, que ofrecen a los empresarios y microempresarios eventos como lo son: Cali Expo show, Expo Industrial y Expopyme; que estimulan el desarrollo empresarial y económico de la región y del país; por su parte el departamento del cauca, también cuenta con entidades como ACOPI, que fomenta el desarrollo empresarial con eventos como el Expocauca para exhibir y comercializar sus productos. Finalmente en el proceso y desarrollo de los objetivos de la investigación, utilizando las herramientas de recolección de la información, se obtiene la respuesta acerca de la viabilidad de la creación de una fábrica de calzado en el municipio, que nos permite como profesionales, administradores de empresas tener las posibilidades sociales de formar empleos para otras personas y para nosotros mismos, sin estar limitados a obtener puestos de trabajo en empresas ya constituidas, por eso, la creación de empresas sostenibles, sustentables y sobre todo innovadoras se convierte en una excelente oportunidad de desarrollo personal y profesional que debe ser considerado de manera seria y sistemática¹⁹

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1 MARCO TEORICO

El marco teórico de esta investigación está determinado por factores y necesidades en la búsqueda de información para el desarrollo del problema, en la construcción de un plan de negocios para la viabilidad de la creación de una empresa productora de calzado en Santander de Quilichao; por lo cual, la investigación se conforma de la presentación de los siguientes postulados de los autores, que con sus aportes hacen referencia al problema y que permiten una visión completa de las formulaciones teóricas sobre las cuales ha de fundamentarse el conocimiento científico propuesto en las fases de la

¹⁹ UNIVERSIDAD DEL VALLE. creación de empresas en Doc. Microsoft Word.
< <http://www.univalle.edu.co/busqueda?gsquery=CREACION+DE+EMPRESAS> >; 2015. p. 1

observación, descripción y explicación.²⁰ En primera instancia se conoce sobre el **emprendimiento**, que los emprendedores tienen como función, 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. Para actuar con confianza se requieren de aptitudes que estén más allá de inventar algo o en crear las condiciones en las cuales la empresa puede explotar lo innovador; estas aptitudes, consisten básicamente en conseguir que las cosas se hagan.²¹ Como resultado el emprendedor llegara a convertirse en un **empresario** que según el manifiesto de Peter F. Drucker en 1974, tomando el tema describe que “La función del empresario es lograr que la empresa de hoy, especialmente la exitosa, permanezca exitosa hoy y en el futuro, transformándola en un empresa diferente. El empresario tiene que reorientar recursos de áreas de resultados bajos o decrecientes a áreas con potencialidad de resultados altos o crecientes. Tiene que abandonar el pasado y declarar obsoleto lo que ya existe y se conoce. Tiene que crear el mañana”²². Por otro parte, En 1975, Albert Shapero sostiene: que “El empresario debe tener como atributos, toma de iniciativa; organización o reorganización de los mecanismos sociales y económicos para convertir los recursos y situaciones en hechos prácticos; capacidad de riesgo; autoconfianza”²³. Para cumplir con las funciones anteriores el **evento empresarial** está marcado operacionalmente por las siguientes fases, la toma de iniciativa que permite identificar y llevar a cabo la oportunidad de empresa, la acumulación de recursos, que determina el proceso para conseguir y asignar los recursos físicos, humanos, financieros y tecnológicos, la administración, la autonomía relativa, que es la libertad de los empresarios para tomar decisiones sobre el funcionamiento de la organización y finalmente la toma de riesgos para enfrentar las recompensas o las pérdidas que la empresa produzca²⁴, para cumplir los objetivos en cada una de las

²⁰ MENDEZ, Carlos Eduardo. Metodología: diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. 4ª ed. México, Limusa 2011. 202 p. ISBN 978-968-18-7177-2

²¹ Schumpeter, Joseph Alois. Capitalism Socialism and Democracy. 3a ed. New York. Harper 1950. ISBN 1134841507

²² Drucker, P. Management, Tasks, Responsibilities, Practices, Harper and Row, Nueva York, 1974.

²³ Shapero, A. “Entrepreneurship and Economic Development”, Project ISEED Ltd., The Center for Venture Management, Wisconsin, verano de 1975.

²⁴ VARELA, Rodrigo. Innovación empresarial: arte y ciencia en la creación de empresas. 3a ed. Pearson Educación de Colombia, Ltda., © 2008. 169 p. ISBN: 978-958-699-101-8

características, entorno al evento empresarial, es de importancia conocer y desarrollar un **plan de empresa o plan de negocios**, definido como un mecanismo para proyectar la empresa en el futuro, prever dificultades e identificar posibles soluciones ante las coyunturas que pudieran presentarse. La complejidad del plan de empresa es directamente proporcional a la complejidad de la empresa, e inversamente proporcional al conocimiento y experiencia que tenga el empresario sobre ella, este requiere una elaboración muy cuidadosa para lograr un conocimiento profundo de cada una de las facetas de la compañía, para conocer el entorno en el cual la empresa opera, y para poder examinar, sin grandes costos, las consecuencias de diferentes estrategias y tácticas que se puedan utilizar en el desarrollo del mismo, además permite decidir qué datos se capturen y cuáles son las técnicas de recolección más apropiadas, Orientando al investigador en la descripción de la realidad observada y sus análisis.²⁵ En primer lugar se debe analizar **el sector** en el cual la empresa va operar y para ello se define que en términos económicos según dornbush et al. (2011) es un conjunto de empresas (negocios u organizaciones económicas) que desarrollan procesos relacionados con una actividad económica específica y diferenciada de las demás actividades productivas de la economía, la cual a su vez puede subdividirse en otras actividades derivadas o subsectores parciales, de acuerdo con los productos o resultados generados. Es decir el sector económico es el entorno cercano de una empresa u organización que constituye su habiente competitivo. Por este motivo un **análisis sectorial** comprende la investigación aplicada a un determinado sector económico en el cual se ubica la empresa u organización, mediante procesos de vigilancia competitiva como el monitoreo de las actividades y el estudio de las tendencias y previsiones del sector. Estos procesos de vigilancia competitiva son esfuerzos que la empresa debe hacer de manera organizada, precisa y sistemática, combinando la observación, documentación, captación, aprobación, uso, estudio, difusión y recuperación de información sobre los hechos del sector. La información preferiblemente debe ser de carácter económica social, tecnológica o comercial, que sea relevante en términos estratégicos de oportunidades y amenazas que se generen en el sector y que puedan influir en el desempeño competitivo de la organización. Por tanto, el propósito del análisis sectorial es que la empresa esté informada de lo que está

²⁵ VARELA, Rodrigo. Innovación empresarial: arte y ciencia en la creación de empresas. 3a ed. Pearson Educación de Colombia, Ltda., © 2008. 316-321 p. ISBN: 978-958-699-101-8

ocurriendo o puede ocurrir en el sector o sectores de su actividad en el cual está definido el negocio de la empresa.²⁶

Michael Porter entiende que análisis sectorial es un tipo de análisis estructural que se extiende a otros agentes. Es decir, lo que en muchos ambientes estratégicos y del marketing se identifica por convivencia “segmento estratégico”. Para su utilización él propone un método de análisis que permite, por una parte, evaluar el ambiente (“clima”) y las tendencias del sector y, por otro, estudiar la estructura competitiva (el concepto de grupos estratégicos). Por esta razón el análisis de los comportamientos posiciones y estrategias de los agentes presentes dentro de un sector industrial permite poner de manifiesto de tendencias de este y, en consecuencia, el interés a los riesgos que se presentan en una empresa,²⁷ como lo son: las Oportunidades y amenazas de la competencia actual, oportunidades y amenazas de nuevos competidores, oportunidades y amenazas de productos sustitutivos, oportunidades y amenazas de nuevos procedimientos o tecnologías, fortalezas y debilidades de los proveedores, fortalezas y debilidades de los compradores. Por estos motivos se debe realizar un **análisis externo e interno** a la organización en la debida auditoria del entorno, como propone Humberto Serna. En el análisis externo: las organizaciones pueden considerarse como entidades ecológicas, es decir, vistas como organismos que tienen relaciones reciprocas con su entorno. El medio de una organización es la fuente de sus oportunidades y amenazas, un gerente o equipo gerencial estratégico encuentra, en el medio en que se mueve, la empresa, “nichos” que se ajustan particularmente bien a los productos, servicios y capacidades que ofrece. Igualmente, debe identificar elementos que pueden ser nocivos e incluso destructivos para sus organizaciones. En consecuencia, una planeación exitosa requiere una especie de timonel que dirija hacia las áreas favorables evitando las trampas. Para el efecto, el gerente estratégico primero tiene que entender la naturaleza del medio en que se mueve la organización. Ésta es una tarea continua y permanente para la alta dirección de una organización, especialmente en un entorno que está cambiando en forma constante y turbulenta. En un medio como el que se mueven nuestras empresas, el factor determinante para el éxito o fracaso es la habilidad para enfrentar oportunamente en forma dinámica y acelerada los desafíos del cambio. Los cambios de gusto del consumidor, de las condiciones políticas, de la estructura de mercado, así como los tecnológicos, no solo pueden tener efectos en una u otra compañía individualmente, si no que pueden generar la crisis o el

²⁶ BETANCOURT, Benjamín. Análisis sectorial y competitividad. 1ª ed. Eco 2014. 24 - 25 p. ISBN 9789586487306

²⁷ Ibid., p. 25- 27

repunte de toda industria.²⁸ En respuesta de lo anterior una herramienta de análisis que permite evaluar el entorno externo, se le denomina **POAM** (PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO), que es la metodología que identifica y valora las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. Dependiendo de su impacto e importancia, un grupo estratégico puede determinar si un factor dado en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad para la firma.²⁹ Por otra parte para el **análisis competitivo de la industria**, el análisis de competencia es una parte importante del diagnóstico del entorno; en su libro *Competitive Analysis: techniques for Analyzing Industries and Competitors* (PH, New York, 1980), Michael Porter se centra en los rivales o competidores de una firma como factores fundamentales para el análisis y auditoria externa que debe realizar una organización. Una empresa puede desarrollar una estrategia competitiva que le ayude a competir efectivamente con sus rivales y asegurar así una posición financiera favorable en el mercado. Porter dice que una estrategia competitiva requiere: análisis estructural de la industria, análisis del competidor, análisis de la evolución de la industria.³⁰ Por otra parte según Humberto serna, se requiere realizar un **análisis interno** a la organización, el cual consiste en evaluar su situación presente y describe varios procedimientos básicos que pueden aplicarse para estructurar el sistema de auditoria organizacional y diagnosticar el estado actual de la compañía. **El perfil de capacidad interna de la empresa (PCI) y el análisis de la vulnerabilidad**, donde el PCI, es un medio para evaluar fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. Es una manera de hacer el diagnostico estratégico de una empresa involucrando en él todos los factores que afectan su operación corporativa.³¹ Por su parte el análisis de vulnerabilidad DOFA, es la sigla de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Como método complementario del perfil de capacidad (PCI), del perfil de amenazas y oportunidades en el medio (POAM) y del análisis de competitividad (perfil competitivo), el análisis DOFA ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio. Cuanto más competitiva en comparación con sus competidores esta la empresa, mayores probabilidades tiene de éxito. Esta simple noción de competencia conlleva consecuencias poderosas para el desarrollo de una estrategia efectiva. El análisis DOFA, así como el de

²⁸ SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica: Análisis externo y auditoria del entorno. 10ª edición, Bogotá, D, C.: 3R Editores, 2008. 147 p. ISBN 978-958-30-2183-1

²⁹ SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica: Análisis externo y auditoria del entorno. 10ª edición, Bogotá, D, C.: 3R Editores, 2008. 150 p. ISBN 978-958-30-2183-1

³⁰ SERNA GÓMEZ, Humberto, op. cit., p. 152

³¹ Ibid., p. 167-168

vulnerabilidad, integran el diagnóstico estratégico y lo hace por tanto global.³² Por otra parte, es de gran importancia para el desarrollo de la competitividad de la compañía y la implementación de estrategias, conocer aspectos relacionados en el **mercadeo y marketing**, de esta manera, según Philip Kotler y Gary Armstrong, definen estos puntos, como “un proceso social y administrativo mediante el cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean, a través de la creación y el intercambio de productos y de valor con otros grupos e individuos”. También mencionan que el conjunto de herramientas utilizadas para implementar la estrategia de marketing; está clasificada en cuatro grupos, llamados las 4P del marketing: estos son Producto, Precio, Promoción, Plaza,³³ que se utilizan para determinar las estrategias en el plan de mercado de una forma coherente, donde el cliente perciba el valor del producto o servicio y lo quiera comprar, y así la empresa invierta sus recursos de manera eficiente, por tal motivo, “la doble meta del marketing es atraer nuevos clientes al prometer un valor superior y conservar y aumentar a los clientes actuales mediante la entrega de satisfacción”.³⁴

Para la creación de una empresa, los emprendedores deben seguir una ruta que le indique cuáles son las mejores decisiones que deben tomar para que sus ideas de negocios o proyectos de vida tengan argumentos, los cuales los respalden y afiancen sus ideas. Todo emprendedor con conocimientos administrativos, creador de una nueva idea de negocio u organización lucrativa, debe tener presente que una empresa es el resultado de un proceso detallado, secuencial, racional, investigativo y concreto, que permite mejorar en cantidad y calidad, los niveles de información.³⁵ además para la conformación de una organización se debe tener en claro y contar con diferentes elementos o recursos que permitan la subsistencia y permanencia de la empresa, Según Venkataraman, citado por Rodrigo Varela, en su libro innovación empresarial, al tratar el tema de recursos, habla de cuatro capitales que debe conseguir y agrupar el empresario: 1. **Capital humano**: compuesto por talento, educación, conocimiento y tecnología, 2. **Capital intelectual**: compuesto por creatividad, entusiasmo, optimismo, espíritu empresarial, 3. **Capital social**: compuesto por la red de contactos, 4. **Capital físico**: compuesto por dinero, infraestructura, equipos, instalaciones, bienes

³² SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica: Análisis DOFA- Análisis de vulnerabilidad. 10ª edición, Bogotá, D, C.: 3R Editores, 2008. 185 p. ISBN 978-958-30-2183-1

³³ Kotler, Philip, Armstrong, Gary. Fundamentos de marketing. Octava edición; PEARSON EDUCACION, México, 2008. 5 p. ISBN 978-970-26-1186-8

³⁴ *Ibid.*, p. 5

³⁵ VARELA, Rodrigo. Innovación empresarial: arte y ciencia en la creación de empresas. 3a ed. Pearson Educación de Colombia, Ltda., © 2008. 206 p. ISBN: 978-958-699-101-8

muebles, tierra, recursos naturales, etcétera.³⁶ Que conjuntamente e interactuando entre ellas logran que las actividades diarias de la empresa se realicen.

Para este proyecto, se toma y se guía del modelo de plan de negocios propuesto por Rodrigo Varela en su libro innovación empresarial, que a continuación se describe y se compone por:

PLAN DE MERCADEO: el cual recoge las estrategias que se van a utilizar para lograr los resultados previstos en términos de volumen de ventas. Dentro del plan de mercadeo se desarrollan los siguientes puntos: estrategia de precio, estrategia de venta, estrategia promocional, estrategia de distribución, políticas de servicios y tácticas de ventas, que permite al empresario en su plan de negocios, obtener información más detallada, al mercado que se quiere penetrar.

ANÁLISIS TECNICO: determina si es posible elaborar y vender el producto/servicio con la calidad, cantidad y costo requeridos. Para ello, es necesario identificar tecnologías, maquinarias, equipos, insumos, materias primas, suministros, consumos unitarios, procesos, ordenamiento de procesos, recursos humanos en cantidad y calidad, proveedores, etcétera. Este análisis, sin dudas, va coordinado con el de mercado, pues la producción es para atender las ventas que se identifican en ese análisis.

ANÁLISIS ADMINISTRATIVO: el cual tiene como objetivo central, definir las características necesarias para el grupo empresarial y para el personal de la empresa, las estructuras y estilos de dirección, los mecanismos de control, las políticas de administración de personal y de participación del grupo empresarial en la gestión y en los resultados y, claro está, la posibilidad de contar con todos estos elementos.³⁷

ANÁLISIS LEGAL, AMBIENTAL Y SOCIAL, éste tiene como objetivos: definir la posibilidad legal y social para que la empresa se establezca y opere; define el tipo de sociedad y las obligaciones tributarias, comerciales y laborales que de ella se derivan; además analiza las implicaciones que sobre la comunidad tiene el proyecto y por ultimo determina las regulaciones locales y los permisos requeridos.

³⁶ VARELA, Rodrigo. Innovación empresarial: arte y ciencia en la creación de empresas. 3a ed. Pearson Educación de Colombia, Ltda., © 2008. 208 p. ISBN: 978-958-699-101-8

³⁷ VARELA, Rodrigo. Innovación Empresarial. Arte y ciencia en la creación de empresas. Plan de empresa. 3^{ra} Ed. Pearson Educación de Colombia, Ltda. 2008. 353 p. ISBN 978-958-699-101-8

ANÁLISIS ECONÓMICO: determina las características económicas del proyecto, identificando los siguientes componentes: Máquinas y equipos, Edificios e instalaciones complementarias, Terrenos, Vehículos y medios de transporte, Investigación, desarrollo y prueba de productos, Licencias y franquicias, Honorarios profesionales, Construcciones y montajes, Derechos minerales, Derechos comerciales y Adecuación del local.³⁸

ANÁLISIS FINANCIERO: tiene como objetivo central determinar las necesidades de recursos financieros, las fuentes y las condiciones de ellas, y las posibilidades de tener acceso real a dichas fuentes. Asimismo, debe determinar, en el caso de que se use financiación, los gastos financieros y los pagos de capital propios del préstamo. El otro propósito es el análisis de la liquidez de la organización y la elaboración de proyecciones financieras.³⁹

ANÁLISIS DE RIESGOS E INTANGIBLES: Su objetivo es identificar las variables y los factores que están sometidos a una probabilidad importante de cambio, y estimar la magnitud potencial de dichos cambios más las acciones correctivas que se podrían tomar en caso de darse esas variaciones. Asimismo, analiza aquellos factores que, por alguna circunstancia, no han sido incluidos en los otros análisis. Este análisis se debe realizar con la mayor honestidad, pues de él saldrán identificados los puntos débiles del proyecto y las acciones correctivas necesarias. Este análisis es la medicina preventiva para el proyecto y le da al empresario la posibilidad de tener planes de acción alternos para la dirección de la empresa.⁴⁰

EVALUACIÓN INTEGRAL DEL PROYECTO: determina los principales indicadores de factibilidad de este, además de hacer un análisis sobre los efectos que, según esos indicadores, tienen los cambios en las variables del proyecto, también con este análisis, identificar variables y supuestos críticos para la factibilidad; y, en definitiva, dar una visión específica de la posibilidad del mismo.⁴¹

³⁸ VARELA. Rodrigo. Innovación Empresarial. Arte y ciencia en la creación de empresas. Plan de empresa. 3^{ra} Ed. Pearson Educación de Colombia, Ltda. 2008. 359 p. ISBN 978-958-699-101-8

³⁹ VARELA. Rodrigo. Innovación Empresarial. Arte y ciencia en la creación de empresas. Plan de empresa. 3^{ra} Ed. Pearson Educación de Colombia, Ltda. 2008. 372 p. ISBN 978-958-699-101-8

⁴⁰ VARELA. Rodrigo, Op. cit., p. 79

⁴¹ *Ibíd.*, p 381

4.2 MARCO CONCEPTUAL

A continuación, se definen conceptos claves que se presentaran en el transcurso del desarrollo del proyecto de creación de empresas en el municipio de Santander de Quilichao.

- **Empresa:** designa una entidad jurídica de tipo individual o corporativo, que se organiza para producir bienes o servicios destinados a un mercado con el objetivo de generar beneficios económicos. En la actualidad, al hablar de empresa, se entiende como una organización moderna formada por diferentes unidades administrativas y dirigidas, cada una de ellas, por el máximo responsable, llamado ejecutivo.⁴²
- **Mercado:** En términos económicos, se le dice mercado al escenario (físico o virtual) donde tiene lugar un conjunto regulado de transacciones e intercambios de bienes y servicios entre partes compradoras y partes vendedoras que implica un grado de competencia entre los participantes a partir del mecanismo de oferta y demanda.⁴³
- **Factibilidad:** se refiere a la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos o metas señaladas, la factibilidad se apoya en 3 aspectos: operativo, técnico y económico.⁴⁴
- **Viabilidad:** consiste en la recopilación, análisis y evaluación de diferentes tipos de información con el propósito de terminar si se debe establecer o no una empresa que conlleve riesgos económicos.⁴⁵
- **Producir:** fabricar objetos en serie, generalmente por medios mecánicos.⁴⁶
- **Comercializar:** Dar a un producto condiciones y organización comercial adecuadas para su venta.⁴⁷

⁴² UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE NORTE DEL CAUCA. Biblioteca virtual. Bases de datos. Gran Enciclopedia Hispánica [en línea] < <http://univalle.uni.planetasaber.com.bd.univalle.edu.co/default.asp> >

⁴³ DEFINICION ABC. Definición del mercado [en línea] < <http://www.definicionabc.com/economia/mercado.php> > [citado en 2007]

⁴⁴ ARAGUA. Proyectos. Estudio de factibilidad [Doc. PDF] < <http://proyectos.aragua.gob.ve/descargas/ESTUDIOFACTIBILIDADECON%C3%93MICA.pdf> >

⁴⁵ CENTRO DE DESARROLLO ECONÓMICO DEL RECINTO UNIVERSITARIO DE MAYAGÜEZ. Los estudios de viabilidad para negocios [Doc. PDF] < http://www.uprm.edu/cde/public_main/Informes_Articulos/articulos/ArticuloViabilidad.pdf >

⁴⁶ CONSULTOR DEL SABER. 1^{ra} ed. Bogotá, D.C., Zamora editores, 2002. 527 p. ISBN 958-677-234-9

⁴⁷ UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE NORTE DEL CAUCA. Biblioteca virtual. Bases de datos. Gran Enciclopedia Hispánica [en línea] < <http://univalle.uni.planetasaber.com.bd.univalle.edu.co/default.asp> >

- **Calzado:** es la parte indumentaria y prenda que sirve para vestir los pies y las piernas, adquiere muchas formas de acuerdo a su tecnología, los encontramos en forma de botas, sandalias, zapatillas, fabricados en material de cuero natural o cuero sintético.
- **Cuero natural:** Según su procedencia. Cuero de bovino, caprino, porcino, equino, nutria, chinchilla, reptil, pez o cervino. Las costumbres de vida del animal, su edad, sexo o estación del año en la que fue tratada influirá en la estructura de las pieles.⁴⁸
- **Cuero sintético:** El cuero sintético de poliuretano (PU), también llamado polipiel, puede adoptar diferentes estilos, granos y formatos. La característica principal de este material es que tiene una excelente resistencia mecánica y durabilidad. Además, el cuero de PU es un material confortable que se utiliza frecuentemente para confección de calzado deportivo, calzado informal, calzado de mujer y forros para zapatos.⁴⁹

4.3 MARCO ESPACIAL / CONTEXTUAL

En el marco contextual, se busca centrar o dar a conocer el área demográfica donde se pretende realizar el proyecto de la productora y comercializadora de tenis para dama.

4.3.1. ÁMBITO ESPACIAL: el proyecto se llevará a cabo en el municipio de Santander de Quilichao situado en la república de Colombia, ubicado al norte del departamento del Cauca, a 45 Km de Santiago de Cali y 97 Km de Popayán. Limita al norte con los municipios de Jamundí y Villarrica, al oriente con los municipios de Jambalo y Caloto, al occidente con el departamento del valle del cauca y al sur con el municipio de Caldono. Tiene una extensión territorial de 597 Km² y con una altura de 1.071 Metros sobre el nivel del mar.⁵⁰ Adicionalmente Santander de Quilichao, cuenta con una población total hasta el año 2014 de 92.114 personas distribuidas en 45.318 en hombres y 46.796 en mujeres⁵¹ y es uno de los municipios más importantes del departamento por su contexto económico y social.

⁴⁸ OZAPATO. Tipos de cuero [en línea] <<https://ozapato.com/tipos-de-cuero/>> [citado en enero 9 de 2016]

⁴⁹ DOUBLÉ ELEPHANT. Cuero sintético de PU para calzado [en línea] < <http://sxleather-sx.com/2-1-pu-leather-for-shoes/175135> >

⁵⁰ SANTANDER DE QUILICHAO. Mi municipio [en línea] <<http://santanderdequilichao-cauca.gov.co/>> [citado 14/07/2016]

⁵¹ DANE. Demografía y población, [en línea] < <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion> > [citado 1/09/2017]

4.3.2. ÁMBITO TEMPORAL: la realización y estudio del plan de negocios para el proyecto de creación de empresa, se llevará a cabo durante los años 2016 – 2017.

5. METODOLOGÍA

5.1 METODOS DE INVESTIGACIÓN

Para la investigación, en la creación de la empresa productora de calzado, en Santander de Quilichao, Cauca, se tuvo como punto de partida un **estudio exploratorio**⁵² mediante el cual se reconocen los datos relacionados con el sector del calzado, que se familiarizaron con el objetivo de la investigación, por otro lado se obtienen conocimientos pilares de los diferentes teóricos, aclarando conceptos y sirviendo de rutero en el desarrollo de un plan de negocio.

Se utilizó además, el **Método de Investigación Cuantitativa**: al permitir, definir de manera estructurada y formalizar la investigación, mediante el planteamiento del problema, el establecimiento de los objetivos, el desarrollo de las preguntas de investigación, la justificación de la investigación, el análisis de la viabilidad y finalmente la realización de la evaluación de las deficiencias en el conocimiento del problema⁵³; que proporciona al emprendedor una guía, en la profundización de su investigación, con relación al sector del calzado, a las ventajas de crear empresa y a las diferentes organizaciones que promueven el desarrollo industrial y comercial a nivel nacional y departamental. Por otra parte para el desarrollo del plan de negocios, en el estudio de mercado se empleó el **Proceso de Método Deductivo**⁵⁴ ya que se tomaron conclusiones generales para obtener explicaciones particulares sobre las condiciones del mercado, además de los análisis que se realizaron, para el estudio sectorial en cada uno de los entornos. otro aspecto a considerar, es que esta **investigación es de tipo de Descriptiva**; ya que en el transcurso de la investigación se va narrando e identificando de modo sistemático las características, rasgos, situaciones y hechos que giran alrededor del objetivo central , él, de la elaboración de un plan de negocios que determine la viabilidad de la creación de la empresa productora de calzado, que es de interés para el emprendedor y guiada por las preguntas de investigación que se formulan

⁵² MENDEZ, Carlos Eduardo. Metodología: diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. 4ª ed. México, Limusa 2011. 227-228 p. ISBN 978-968-18-7177-2

⁵³ HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto. Metodología de la investigación. Sexta edición por McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. 2014. 356 p. ISBN 978-1-4562-2396-0

⁵⁴ BERNAL, CÉSAR A. Metodología de la investigación. Tercera edición PEARSON EDUCACIÓN, Colombia, 2010. 59 p. ISBN 978-958-699-128-5

en el estudio⁵⁵. En esta investigación se recogen los datos, teniendo presentes las teorías de los diferentes autores que son aplicadas en el estudio de la administración de empresas, además de la información recolectada en los antecedentes y desde la experiencia como comerciantes, para luego analizarla e identificar hechos significativos que contribuyan al proyecto; el objetivo con la aplicación de esta investigación de tipo descriptiva, es llegar a conocer los escenarios y conductas, de actitudes predominantes a través de la descripción de las actividades que se realizan, entorno a la producción en el sector del calzado en Colombia. Además, con la recolección de datos, se quiere llegar a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Por tal motivo se debe describir las relaciones existentes entre el sector del calzado, la economía, y las asociaciones que velan por los intereses de los industriales, para finalmente, tener argumentos que permitan el óptimo desarrollo de la idea de negocio.

5.2 FUENTES DE INFORMACIÓN

Para la recolección de la información, en el estudio del plan de negocios, de la creación de la empresa productora de calzado, en Santander de Quilichao, Cauca, se utilizó las siguientes fuentes de información:

Fuentes Primarias: ⁵⁶ se utiliza la encuesta para recolectar información de primera mano, mediante la cual se obtuvo mensajes directos, de las personas del común y de las organizaciones, como almacenes, fabricantes, zapateros, artesanos e informales. Información valiosa, de interés en la construcción del plan de negocios, frente al impacto del sector del calzado a nivel regional.

Fuentes Secundarias:⁵⁷ Son todas aquellas que ofrecieron información sobre el tema que se investigó, pero que no son la fuente original de los hechos o las situaciones. Las principales fuentes secundarias para la obtención de la información fueron libros, documentos escritos, trabajos de grado, medios de información en línea; como páginas web, que incluían información del sector del calzado, datos económicos, registros de población y demográfico, creación de

⁵⁵ BERNAL, CÉSAR A. Metodología de la investigación. Tercera edición PEARSON EDUCACIÓN, Colombia, 2010. 247 p. ISBN 978-958-699-128-5

⁵⁶ BERNAL, CÉSAR A. Metodología de la investigación. Tercera edición PEARSON EDUCACIÓN, Colombia, 2010. 191-192 p. ISBN 978-958-699-128-5

⁵⁷ BERNAL, CÉSAR A., op. cit., p. 191-192

empresas, entre otras. Investigación que se dio mediante un procedimiento sistematizado y adecuado a las características del tema y a los objetivos, al marco teórico, al tipo de estudio y al diseño seleccionado.

5.3 TRATAMIENTO O PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Consiste en procesar los datos, obtenidos de la población objeto de estudio durante el trabajo de campo en la realización y desarrollo del plan de negocios para la creación de la empresa productora de tenis, evidenciado en las encuestas, que se le realizaron a las personas, de acuerdo a la muestra de la población que se obtuvo para Santander de Quilichao; datos que se organizan de acuerdo a los puntos de interés, para luego ser tabulados y tener un resultado final, los cuales se analizaron, teniendo en cuenta los objetivos y preguntas de la investigación realizada referente al mercado y a la demanda potencial existente dentro del sector del calzado en Santander de Quilichao, Cauca.⁵⁸

5.4 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.

Este trabajo se soportó principalmente en **La Encuesta**⁵⁹ que se utilizó como Instrumento de recolección de información, reuniendo los requisitos esenciales de confiabilidad y validez. Por otra parte, la reproducción y ejecución de la encuesta se realizó de forma: de **Aplicación directa-personal y medios electrónicos como el wasap, redes sociales, correo y telefónicamente**, gracias a la facilidad y auge que tienen los sistemas de tecnología de información y comunicación, pero antes de haber propagado la encuesta se tuvo en cuenta, su diseño, convirtiéndolo en un cuestionario formal, que permitió estandarizar y uniformar el proceso de recopilación de datos⁶⁰. Además se utiliza el tipo de **muestreo probabilístico**, para la toma de la muestra, cuya función básica fue determinar que parte de la población se debía examinar para la aplicación de la encuesta, en la cual todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos, medidos y analizados con pruebas estadísticas.⁶¹

⁵⁸ BERNAL, CÉSAR A. Metodología de la investigación. Tercera edición PEARSON EDUCACIÓN, Colombia, 2010. 198 p. ISBN 978-958-699-128-5

⁵⁹ *Ibíd.*, p. 247

⁶⁰ BERNAL, CÉSAR A. Op. Cit., p. 247

⁶¹ HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto. Metodología de la investigación. Sexta edición por MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. 2014. 175-177 p. ISBN 978-1-4562-2396-0

6. ANALISIS DEL MACRO Y MICROENTORNO

6.1 ENTORNO DEMOGRÁFICO

6.1.1. POBLACIÓN NACIONAL, DEPARTAMENTAL Y MUNICIPAL

La población proyectada de Colombia es de 49.291.609, habitantes para el año 2017; representado por 24.337.747 hombres y 24.953.862 mujeres⁶², para el departamento del Cauca representa 1.404.205 de habitantes conformado por 711.149 hombres y 693.056 mujeres que representa porcentualmente 50.64% y 49.36% respectivamente. Para el municipio de Santander de Quilichao es de 96.518 millones de habitantes, conformada por 47.415 hombres y 49.103 mujeres, que representan el 49.13% y 50.87 respectivamente.⁶³

6.1.2. TASA DE DESEMPLEO

De acuerdo al boletín técnico realizado por el Dane, se obtuvo que para el mes de febrero de 2017, la tasa de desempleo fue de 10,5%, que comparada, en el mismo mes del año anterior se ubicó en 10,0%. También se obtuvo que la tasa global de participación fue de 64,0% y en febrero de 2016 esta tasa fue de 64,4%. Se registra además que en febrero de 2017 la tasa de desempleo en el total de las 13 ciudades y áreas metropolitanas fue 11,0%, para el mismo mes de 2016 fue 10,3%. Por otro lado la tasa global de participación en el total de las 13 ciudades y áreas metropolitanas fue 66,7%, presentando una disminución de 1,7 puntos porcentuales respecto al mismo mes del año anterior (68,4%).⁶⁴

6.1.3. POBLACIÓN OCUPADA POR RAMAS DE ACTIVIDAD

La rama de mayor crecimiento, frente al período diciembre 2015 - febrero 2016, fue actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler (6,1%) seguida por industria manufacturera (3,4%) comercio, hoteles y restaurantes (0,5%).

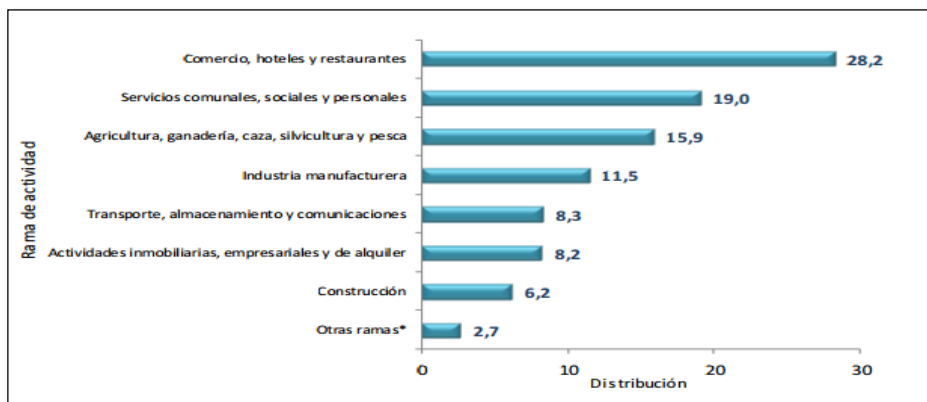
⁶² DANE. Población proyectada [en línea] < <http://www.dane.gov.co/reloj/> > [Citado 3 /04/2017]

⁶³ DANE. Estimaciones y proyecciones de la población de Colombia [en línea] < <https://geoportal.dane.gov.co/v2/?page=elementoEstimaciones> > [Citado 3 /04/2017]

⁶⁴ DANE. Mercado laboral: Boletín técnico, febrero 2017 [Doc. Pdf] < <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo> > [Citado 3 /04/2017]

Distribución porcentual de la población ocupada según rama de actividad Diciembre 2016 - febrero 2017⁶⁵

Figura 2. Población ocupada por rama de actividad



Fuente: Dane, boletín técnico

6.1.4 UBICACIÓN GEOGRÁFICA

La república de Colombia tiene una superficie de 1.141.748 km² y está ubicada al extremo norte de sur américa, cerca del istmo de panamá, sus territorios continentales están localizados entre los 4° 13' 30" latitud sur (quebrada de San Antonio en el rio de amazonas) y 12° 27' 46" de latitud norte (Punta Gallinas, en la Guajira) entre 66° 50' 54" longitud oeste (isla de San José, rio negro piedra del Cocuy) y 79° 01' 23" de longitud oeste (Cabo Manglares, en el Océano Pacifico). Además comprende los territorios insulares del archipiélago de san Andrés y providencia a 720 km de Cartagena.⁶⁶ El departamento del Cauca cuenta con una superficie de 29.308 km² y está ubicado al norte con el departamento del Valle del Cauca, por el Este con los departamentos de Tolima, Huila y Caquetá, por el sur con Nariño y Putumayo y al Oeste con el Océano Pacifico.⁶⁷ El municipio de Santander de Quilichao está ubicado en la República de Colombia, en el del Departamento del Cauca, a 97 Km al norte de Popayán y a 45 Km al Sur de

⁶⁵ DANE. Mercado laboral: Boletín técnico, febrero 2017. 15 p. [Doc. Pdf]

<<http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo> >
[Citado 3 /04/2017]

⁶⁶ ESCOBAR Carlos Mario. Colombia tierra de esperanza. 1ª edición, Ediciones aula XXI Ltda. 2005. 1 p. ISBN 958 33 5775 8

⁶⁷ Ibid., p. 176

Santiago de Cali, Valle del Cauca.⁶⁸ Limita al Norte con los Municipios de Villarrica y Jamundí, al Occidente con el Municipio de Buenos Aires, al Oriente con los Municipios de Caloto y Jámalo y al Sur con el Municipio de Calono.⁶⁹

6.1.5. MATRIZ DE ANÁLISIS DEL ENTORNO DEMOGRÁFICO

EMPRESA: PRODUCTORA DE TENIS

Tabla 1. Matriz de análisis del entorno demográfico

ENTORNO AMBIENTAL	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
Variables	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Tamaño de la población		X					X		
Tasa de desempleo					X			X	
Población ocupada por ramas de actividad		X					X		
Ubicación geográfica	X						X		

Fuente: Elaboración propia

6.1.6. ANALISIS EN LA CREACION DE LA EMPRESA

La descripción de las variables, permite realizar un examen sobre los factores externos que afectan o condicionan el éxito de la empresa, para lograr con efectividad las estrategias en la planeación y gestión empresarial; *el tamaño de la población*, se presenta como una oportunidad media y su impacto es alto; gracias a las proyecciones estadísticas que ofrece el Dane, generando información valiosa, acerca del crecimiento poblacional, como sus características, el sexo, la edad y los estratos socioeconómicos, con el fin de realizar estrategias que beneficien a los posibles clientes, por otro lado se evidencia que el porcentaje de la tasa de desempleo durante el año 2016 a 2017 ha mantenido la estacionalidad, permitiendo intuir que no ha habido un cambio positivo o negativo sobre las oportunidades laborales, por lo cual es una amenaza media con un impacto medio

⁶⁸ SANTANDER DE QUILICHAO. Nuestro municipio. Geografía [en línea] < http://santanderdequilichao-cauca.gov.co/informacion_general.shtml > [citado 14/07/2016]

⁶⁹ SANTANDER DE QUILICHAO. Nuestro municipio. Geografía [en línea] < <http://www.santanderdequilichao-cauca.gov.co/MiMunicipio/Paginas/Informacion-del-Municipio.aspx> > [citado 14/07/2016] SANTANDER DE QUILICHAO.

en la empresa proyecto. De acuerdo a los porcentajes registrados en la población ocupada por ramas de actividad y la población ocupada en las ciudades y áreas metropolitanas, evidencian que la industria manufacturera, es una de las variables que representa alta participación en cuanto a población ocupada en el país, siendo una oportunidad alta, con alto impacto, ya que la nueva organización a crear tiene implícito en su razón de ser, la fabricación de calzado, actividad que está relacionado directamente con la industria manufacturera, por otra parte frente a la ubicación geográfica de la nueva empresa a crear, se interpreta como una oportunidad alta con alto impacto para su funcionamiento. En primera instancia, porque el país cuenta con una posición estratégica dentro del continente americano que le permite ser enlace entre los países del norte y del sur, además posee costas del océano pacífico y atlántico. A nivel local, el municipio de Santander de Quilichao, permite ser el centro comercial y canal para los diferentes municipios y veredas aledañas, por su cercanía a la ciudad de Cali.

6.2 ENTORNO ECONÓMICO

6.2.1. COMPORTAMIENTO DEL PIB POR GRANDES RAMAS DE ACTIVIDAD ECONÓMICA

Durante el año 2016 (enero – diciembre) el PIB creció 2,0% respecto al año 2015. Una de las actividades con mayor crecimiento fue la industria manufacturera.⁷⁰ Por su parte, la **Industria Manufacturera en relación al PIB** Durante el año 2016 (enero - diciembre), creció 3,0% comparado con el año anterior y en el cuarto trimestre de 2016, el valor agregado de la rama Industria manufacturera creció 1,0% respecto al mismo periodo del año 2015.⁷¹

⁷⁰ DANE. Cuentas nacionales. Boletín técnico: cuarto trimestre de 2016. 3 p. [Doc. Pdf]
< <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales> > [citado 03/01/2017]

⁷¹ DANE. Cuentas nacionales. boletín técnico: cuarto trimestre de 2016. 9 p. [Doc. Pdf]
< <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales> > [citado 03/01/2017]

6.2.2. PROYECCION DEL CRECIMIENTO DEL PIB A MEDIO PLAZO

Tabla 2. Proyección del crecimiento del PIB a medio plazo.

ANÁLISIS BANCOLOMBIA										
AÑO	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Crecimiento del PIB (var. % anual)	4.0%	4.9%	4.7%	3.1%	2.0%	2.0%	2.8%	3.5%	4.2%	3.7%

Fuente: Grupo Bancolombia (GB), DANE, BanRep. Py: proyectado

6.2.3. INDUSTRIA MANUFACTURERA VARIACION DEL VALOR AGREGADO 2016. 4 TRIMESTRE POR RAMAS DE ACTIVIDAD

Tabla 3. Variación del valor agregado 2016 por ramas de actividad.

Ramas de actividad	Variación porcentual (%)		
	Anual	Trimestral	Año Total
Curtido y preparado de cueros, productos de cuero y calzado	-6,0	-3,3	0,1

Fuente: Dane, boletín técnico

6.2.4 COMPORTAMIENTO DE LA VARIACIÓN MENSUAL DEL IPC, SEGÚN GRUPOS Y GASTOS BÁSICOS - ABRIL 2016 - 2017

Por debajo del promedio nacional, se ubicó el vestuario representado en (0,39%);⁷² Además en el **comportamiento de la variación año corrido del IPC**, el vestuario también se ubicó por debajo del promedio nacional con (1,07%)⁷³

Tabla 4. Comportamiento de la variación mensual del IPC – Abril 2016-2017

Grupos de gasto	Peso %	2016		2017	
		Variación %	Contribución Puntos Porcentuales	Variación %	Contribución Puntos Porcentuales
Vestuario	5,16	1,91	0,08	1,46	0,06

Fuente: Dane, boletín técnico

⁷² DANE. Índices de precio al consumidor. Boletín técnico marzo de 2017. 2 p. [Doc. Pdf]
< <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc> > [citado el 5/04/2017]

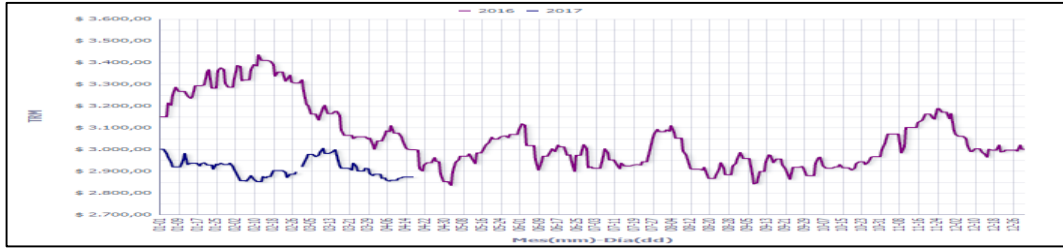
⁷³ Ibid., p. 4

6.2.5 TASA DE CAMBIO DEL PESO COLOMBIANO

La tasa de cambio representativa del mercado (TRM) es la cantidad de pesos colombianos por un dólar de los Estados Unidos; para el día lunes 17 de Abril de 2017 es de: \$2.872,55 pesos colombianos por dólar estadounidense⁷⁴

TRM. Comparativo año actual y año anterior.

Figura 3. Comportamiento del TRM



Fuente: banco de la republica

Proyección del TRM a medio plazo

Tabla 5. Proyección del TRM a medio plazo

ANÁLISIS BANCOLOMBIA										
AÑO	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Tasa de cambio USDCOP (promedio de año)	1798	1869	2000	2743	3051	2900	2880	2880	2810	2760

Fuente: Grupo Bancolombia (GB), DANE, BanRep. Py: proyectado

6.2.6. POLÍTICA MONETARIA

Se rige por un esquema de Inflación Objetivo, cuyo propósito es mantener una tasa de inflación baja y estable.⁷⁵ Por otro lado la meta de Inflación hace referencia a la Inflación de precios al consumidor IPC, calculado por el Dane. A partir de

⁷⁴ BANCO DE LA REPUBLICA. Tasa de cambio del peso colombiano [en línea]

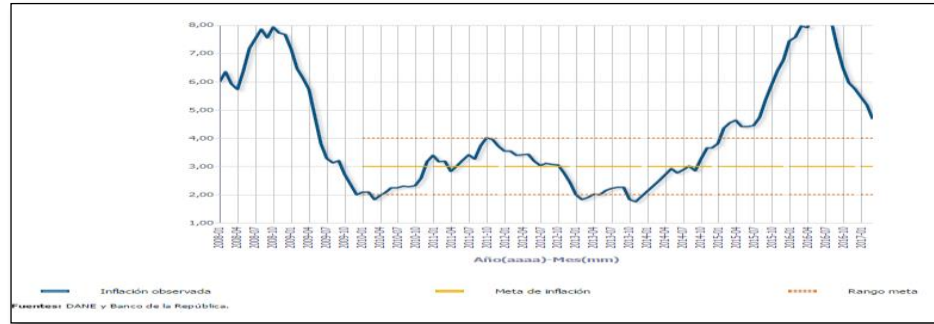
<<http://www.banrep.org/es/trm>> [Citado el 17/04/2017]

⁷⁵ BANCO DE LA REPUBLICA. Política monetaria [en línea] <<http://www.banrep.gov.co/es/politica-monetaria>> [Citado el 17/04/2017]

1993 la Junta Directiva del Banco de la República ha fijado la meta para largo plazo de inflación del 3%.⁷⁶

6.2.7. INFLACIÓN TOTAL AL CONSUMIDOR

Figura 4. Inflación



Fuente: DANE y Banco de la Republica

Proyección de la inflación a medio plazo

Tabla 6. Proyección de la inflación

ANÁLISIS BANCOLOMBIA										
AÑO	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Inflación al consumidor (var. % anual)	2.4%	1.9%	3.7%	6.77%	5.75%	4.20%	3.50%	3.60%	3.40%	3.20%

Fuente: Grupo Bancolombia (GB), DANE, BanRep. Py: proyectado

6.2.8. INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA EN COLOMBIA

La inversión extranjera directa en Colombia alcanzo US \$ 4.568 millones, 44,5% más (US \$ 1.407 millones) que lo registrado durante el mismo periodo de 2015. El 93,5% de los flujos de IED en Colombia se concentró en sectores diferentes al petróleo y minería. Se destaca que Canadá, países bajos y Estados Unidos concentraron el 58,5% de los flujos de IED en Colombia.⁷⁷ Por otra parte es de interés para el proyecto, las **Exportaciones del Grupo de Manufacturas**, donde

⁷⁶ BANCO DE LA REPUBLICA. Meta de inflación [en línea] < <http://www.banrep.gov.co/es/meta-inflacion> > [Citado el 17/04/2017]

⁷⁷ PROCOLOMBIA. Exportaciones turismo inversión marca país: [en línea] <http://inviertaencolombia.com.co/Adjuntos/Reporte_de_Inversi%C3%B3n_-_2016_IQn.pdf > [citado en 2016]

en febrero de 2017 disminuyeron 10,2% al pasar de US\$582,8 millones FOB en el mes de febrero de 2016 a US\$523,2 millones FOB en el mismo mes de 2017.⁷⁸

6.2.9. SALARIO MÍNIMO LEGAL EN 2017

Bogotá, dic 30/16. La ministra del Trabajo, Clara López Obregón, informó que el Salario Mínimo Mensual Legal Vigente para el año 2017 se determinó por decreto, el cual tendrá un incremento del 7,0%, quedando en \$737.717 pesos. Por su parte, el auxilio del transporte igualmente tendrá un aumento del 7,0%, para un valor de \$83.140. En total la remuneración que recibirán cerca de dos millones de trabajadores colombianos a partir del 1 de enero de 2017 será de \$820.857, que equivale a un incremento mensual de \$53.702.⁷⁹

6.2.10. ACTIVIDADES ECONÓMICAS SANTANDER DE QUILICHAO

Básicamente la economía del municipio, proviene en buena parte del sector primario de vocación agropecuaria donde el café, la caña de azúcar y la yuca entre otros son renglones de gran importancia que generan ingresos a los agricultores. Con los beneficios que trajeron la Ley Páez y la instalación de empresas manufactureras, el renglón secundario pasó a ocupar un buen lugar en la economía local y regional, sin desconocer que el sector terciario, es fuente generadora de empleo y actividad económica dinámica. Tiene Santander de Quilichao unas características importantes para el desarrollo activo de los tres sectores de la economía en comparación con otros municipios del Departamento entre los cuales están, Su ubicación geográfica, La infraestructura vial, la accesibilidad a las comunicaciones y la cercanía a los centros de gran actividad económica.⁸⁰

⁷⁸ DANE. Comercio internacional. Exportaciones: Boletín técnico febrero de 2017. 9 p. [Doc. Pdf] <<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-internacional/exportaciones> > [citado el 3/04/2017]

⁷⁹ MINTRABAJO. Salario mínimo [En línea] <<http://www.mintrabajo.gov.co/diciembre-2016/6660-salario-minimo-en-2017-tendra-un-incremento-del-70.html> > [citado el 03/04/2017]

⁸⁰ SANTANDER DE QUILICHAO. Nuestro municipio. Economía.<http://santanderdequilichao-cauca.gov.co/informacion_general.shtml> ; (citado 09 de Noviembre de 2012)

6.2.11. MATRIZ DE ANÁLISIS DEL ENTORNO ECONÓMICO

EMPRESA: PRODUCTORA DE TENIS

Tabla 7. Matriz de análisis del entorno económico

ENTORNO ECONOMICO	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
comportamiento del PIB		X					X		
Industria manufacturera variación del valor agregado 2016 - PIB				X				X	
Comportamiento de la variación año corrido del IPC				X			X		
Tasa de cambio representativa del mercado (TRM)		X						X	
Política Monetaria	X						X		
Inflación total al consumidor				X			X		
Inversión extranjera directa en Colombia		X						X	
Exportaciones		X						X	
Salario mínimo legal en 2017		X					X		
Actividades económicas, Santander de Quilichao	X						X		

Fuente: Elaboración propia

6.2.12. ANÁLISIS DEL ENTORNO ECONÓMICO EN LA CREACIÓN DE LA EMPRESA

Se observa en el comportamiento del PIB que en Colombia, este tuvo un aumento del 2% durante el año 2016 en comparación al año 2015 y en cuanto a su proyección la evolución es positiva, además se evidencia que por ramas de actividad, la industria manufacturera ha sido uno de los sectores que ha dado un aporte representativo a su crecimiento, Por otra parte, con el respectivo aporte porcentual que tuvieron los subsectores de la industria manufacturera para el PIB nacional y analizando el sector de interés, se observa que la producción de cuero y calzado, no tuvo un mayor aporte. Otro factor económico analizar, es el comportamiento del índice de precios al consumidor, el cual registró que el grupo de gasto, vestuario, se ubicó por debajo del promedio, lo que revela que las personas están priorizando sus compras en otras necesidades diferentes al calzado, convirtiéndose en una amenaza alta con impacto alto para la creación de la empresa. Siguiendo la ruta económica se conoce que la tasa de cambio representativa del mercado (TRM), comparada entre el año 2016 al 2017, y en las proyecciones a medio plazo, su valor tiende a disminuir, identificando una oportunidad, al incentivar las importaciones de materias primas con precios más bajos, ya que el peso pierde valor frente al dólar. Por otra parte de acuerdo a la variable de *inflación total al consumidor* y a las proyecciones por Bancolombia, se observa que el valor va aumentando en los últimos periodos, frente a la meta inflación del 3%, razón por la cual es una amenaza, ya que esta situación en el corto plazo, afectaría el comercio y la venta de los productos. Otro punto de relevancia y visto como una oportunidad, es la Inversión Extranjera Directa en Colombia, factor que nos permite conocer que inversionistas se interesan por el sector. Por último es una oportunidad, las actividades económicas del municipio, por tener gran potencial en la explotación de recursos primarios, el contar con empresas establecidas y la capacidad de emprendimiento de los habitantes.

6.3 ENTORNO POLÍTICO

6.3.1. DE LOS PRINCIPIOS FUNDAMENTALES

Artículo 1. Colombia es un Estado social de derecho, organizado en forma de República unitaria, descentralizada, con autonomía de sus entidades territoriales, democrática, participativa y pluralista, fundada en el respeto de la dignidad humana, en el trabajo y la solidaridad de las personas que la integran y en la prevalencia del interés general.

Artículo 2. Son fines esenciales del Estado: servir a la comunidad, promover la prosperidad general y garantizar la efectividad de los principios, derechos y deberes consagrados en la Constitución; facilitar la participación de todos en las decisiones que los afectan y en la vida económica, política, administrativa y cultural de la Nación; defender la independencia nacional, mantener la integridad territorial y asegurar la convivencia pacífica y la vigencia de un orden justo.⁸¹

6.3.2 PARTICIPACIÓN CIUDADANA

La Constitución Política de Colombia de 1991 nos dio, a todos los ciudadanos, la posibilidad de participar e intervenir activamente en el control de la gestión pública. Al mismo tiempo, determinó la forma como los ciudadanos participamos en la planeación, el seguimiento y la vigilancia de los resultados de la gestión estatal. En el artículo 270 nos faculta como ciudadanos para que intervengamos activamente en el control de la gestión pública.⁸²

6.3.3. PLAN NACIONAL DE DESARROLLO

El propósito del Plan Nacional de Desarrollo 2014 - 2018: Todos por un nuevo país, es construir una Colombia en paz, equitativa y educada. La paz, la equidad y la educación conforman un círculo virtuoso. Una sociedad en paz puede focalizar sus esfuerzos en el cierre de brechas y puede invertir recursos en mejorar la cobertura y calidad de su sistema educativo.⁸³

⁸¹ ALCALDIA DE BOGOTÁ. Constitución política de Colombia 1991: de los principios fundamentales [en línea] <<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=4125>>

⁸² MINISTERIO DE EDUCACIÓN. Artículo: participación ciudadana [en línea] <http://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-177283_recurso_1.pdf> [citado el 12/02/2016]

⁸³ MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO: Plan nacional de desarrollo 2014 -2018, todos por un nuevo país. [en línea] <<https://www.minagricultura.gov.co/planeacion-control->

Colombia en Paz – Diagnostico

Diagnóstico: Colombia comenzó el nuevo milenio transitando por la antesala de lo que algunos analistas calificaban como un “estado fallido”, al presentar los niveles más altos de su historia en materia de tasas homicidio, desplazamiento forzado, secuestros y áreas del territorio bajo cultivos ilícitos. A esta situación contribuyó de manera importante el narcotráfico, los cuales acentuaron la debilidad del Estado para brindar seguridad y propiciar condiciones de gobernabilidad en las regiones más apartadas de la geografía nacional.⁸⁴

La Visión de Paz del Gobierno

La visión de paz del Gobierno nacional tiene en el centro de sus prioridades la finalización del conflicto armado, la garantía de derechos y el fortalecimiento de las instituciones desde un enfoque territorial, reconociendo que el conflicto ha afectado a los territorios de forma diferenciada, dejando sus mayores secuelas en el ámbito rural (Jaramillo, 2013). En este sentido, esta visión trasciende la concepción clásica de paz como terminación de la confrontación armada, y avanza hacia una visión holística en la cual se involucran, además, todos los aspectos estructurales del desarrollo y la garantía plena de la democracia en el territorio.

6.3.4. MATRIZ DE ANÁLISIS DEL ENTORNO POLITICO EMPRESA: PRODUCTORA DE TENIS

Tabla 8. Matriz de análisis del entorno político

ENTORNO POLITICO	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
Variables	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Constitución art.1.art.2	x						x		
Participación ciudadana art. 270	x						x		
Plan nacional de desarrollo 2014 – 2018	x						x		
Colombia en paz	x						x		
Visión de paz del gobierno Colombiano	x						x		

Fuente: Elaboración propia

[gestion/Gestin/Plan%20de%20Acci%C3%B3n/PLAN%20NACIONAL%20DE%20DESARROLLO%202014%20-%202018%20TODOS%20POR%20UN%20NUEVO%20PAIS.pdf](#) > [citado 30 de junio 2013]

⁸⁴ Ibidem

6.3.5. ANÁLISIS DEL ENTORNO POLÍTICO EN LA CREACIÓN DE LA EMPRESA

Es una oportunidad lo consignado en el artículo 1, 2 y 270 de la constitución política de Colombia, al ser un país democrático que promueve la prosperidad de los ciudadanos y garantiza su participación, además permite el libre crecimiento económico de cada individuo y existe la participación ciudadana, a la vigilancia de las decisiones políticas y de los recursos públicos. Por otra parte es de gran importancia conocer, los propósitos descritos en el plan nacional de desarrollo 2014 - 2018, el cual tiene como principal objetivo construir una Colombia en paz, donde el gobierno, crea acuerdos que conlleve a la solución del conflicto y el mejor camino hacia la paz, para una Colombia equitativa y educada como se visiona en el plan nacional de desarrollo. El tener conocimiento de este propósito para el país, es una oportunidad alta para la creación de la empresa productora de calzado, puesto que una nación en paz, equitativa y con educación, permitirá a las organizaciones mayor seguridad y competitividad al estar integrados por personas con mejores oportunidades sociales y económicas.

6.4 ENTORNO LEGAL/JURÍDICO

6.4.1. MEDIDAS DE APOYO PARA LA CREACIÓN DE EMPRESAS

- **La Ley 590 Del 10 De Julio De 2000, Conocida Como Ley Mi pyme:** Ley, Marco En La Que Se Suscribe La Política Estatal Para La Promoción De La Creación De Empresas. Fue creada principalmente con el objeto de “Inducir el establecimiento de mejores condiciones del entorno institucional para la creación y operación de micro, pequeñas y medianas empresas”, como un reconocimiento al papel fundamental de las instituciones en el desarrollo empresarial.⁸⁵
- **LEY 905 DE 2004:** Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones, por ello se modifica el literal b) del artículo 1o de la Ley 590 de 2000; estimular la promoción y formación de mercados altamente competitivos

⁸⁵ GÓMEZ Liyis. Política pública y creación de empresas en Colombia En: Normas y Leyes [en línea] (2006) <https://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento_gestion/21/politica_publica_creacion_empresas.pdf > [citado en diciembre 2006]

mediante el fomento a la permanente creación y funcionamiento de la mayor cantidad de micro, pequeñas y medianas empresas, Mi pymes.⁸⁶

- **La Ley 1014 De 2006, O Ley De Fomento A La Cultura Del Emprendimiento**, Tiene Como Objeto “Promover El Espíritu Emprendedor En Todos Los Estamentos educativos Del País. Esta ley enfatiza el fomento y creación de vínculos entre el sistema educativo y el productivo por medio de una cátedra de emprendimiento, con el fin de contribuir al crecimiento de la economía del país.⁸⁷
- **Llamada Ley De Ciencia Y Tecnología**. Es el marco que regula las disposiciones para el fomento de la investigación científica y el desarrollo tecnológico, y la promoción de empresas basadas en innovación y desarrollo tecnológico. Es la ley soporte del establecimiento de incubadoras de empresas y de parques tecnológicos en Colombia. La ley señala el marco dentro del cual el Estado y sus entidades se pueden asociar con particulares en “actividades científicas y tecnológicas, proyectos de investigación y creación de tecnología”.⁸⁸
- **La Ley 344 De 1996**, Por La Cual Se Dictan Normas Tendientes A La Racionalización Del Gasto Público”. En su Artículo 16 obliga al Sena a destinar el 20% de sus ingresos al desarrollo de programas de competitividad y de desarrollo productivo. También constituye un importante mecanismo de promoción de la creación de empresas.⁸⁹
- **Ley 232 de 1995** por medio de la cual se dictan normas para el funcionamiento de los establecimientos comerciales, en el cual el congreso de la republica decreta en el primer artículo que “Ninguna autoridad podrá exigir licencia o permiso de funcionamiento para la apertura de los establecimientos comerciales definidos en el artículo 515 del Código de Comercio, o para

⁸⁶ SECRETARIA GENERAL DEL SENADO. Leyes y actos legislativos [en línea]

<http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0905_2004.html> [Actualizado el 15 de agosto de 2017]

⁸⁷ SECRETARIA GENERAL DEL SENADO. Leyes y actos legislativos [en línea]

<http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1014_2006.html> [Actualizado el 15 de agosto de 2017]

⁸⁸ GÓMEZ Liyis. Política pública y creación de empresas en Colombia En: Normas y Leyes [en línea] (2006)

<https://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento_gestion/21/politica_publica_creacion_empresas.pdf> [citado en diciembre 2006]

⁸⁹ Ibidem.

continuar su actividad si ya la estuvieren ejerciendo, ni exigir el cumplimiento de requisito alguno, que no estén expresamente ordenado por el legislador.⁹⁰

6.4.2. MATRIZ DE ANÁLISIS DEL ENTORNO LEGAL/JURIDICO

EMPRESA: PRODUCTORA DE TENIS

Tabla 9. Matriz de análisis del entorno Legal/Jurídico

ENTORNO LEGAL/JURIDICO	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Variables									
La Ley 590 Del 10 De Julio De 2000, Conocida Como Ley Mipyme.	x						x		
La Ley 1014 De 2006, O Ley De Fomento A La Cultura Del Emprendimiento	x						x		
La Ley 29 De 1990, Llamada Ley De Ciencia Y Tecnología	x						x		
La Ley 344 De 1996,		x						x	
Ley 232 de 1995	x						x		

Fuente: Elaboración propia

6.4.3. ANÁLISIS LEGAL/JURÍDICO EN LA CREACIÓN DE LA EMPRESA

De acuerdo a las leyes escritas anteriormente son de apoyo y aplicación en la creación de la empresa productora de calzado, al permitir, ser el respaldo jurídico en la toma decisiones que afecten a las operaciones ejecutadas por la organización, y de esta manera evitar conflictos de orden legal en el entorno externo y abriendo oportunidades de alto impacto.

⁹⁰ ALCALDÍA DE BOGOTÁ. Consulta de la norma. Ley 232 de 1995. [en línea] <<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=316> >

6.5 ENTORNO SOCIOCULTURAL

6.5.1. CULTURA EN EL MUNICIPIO DE SANTANDER DE QUILICHAO

Se registra la realización de más de 170 eventos artísticos y culturales cada año en el municipio. Existen más de 10 organizaciones culturales legalmente constituidas y más de 100 agrupaciones artísticas y culturales organizadas en los sectores urbano y rural del Municipio que difunden tanto expresiones artísticas y manifestaciones culturales del acervo propio de nuestras comunidades como de otras exógenas que alimentan aún más esta gran diversidad.⁹¹

6.5.2. INFRAESTRUCTURA VIAL

En la ciudad de Popayán, con recursos del Sistema General de Regalías, el departamento del Cauca está financiando obras con una Inversión de \$ 92.006 Millones en Infraestructura vial, aeroportuaria y portuaria, para la pavimentación y mantenimiento; de esta manera, mejorando las condiciones de transitabilidad y movilidad en diferentes regiones del departamento.⁹² Se destaca la Autopista 4G Popayán-Santander de Quilichao que servirá como ruta hacia el Putumayo y su posterior conexión con el Ecuador”.⁹³

6.5.3. VIVIENDA

El esfuerzo que debe hacer el municipio para el cierre de la brecha en cuanto a déficit cualitativo de vivienda es bajo. En cuanto a Déficit cuantitativo que cuantifica los hogares que necesitan una nueva vivienda para su alojamiento, en Santander de Quilichao es 8.3%. Con lo cual el esfuerzo necesario del municipio para el cierre de brechas también es bajo, pues se encuentra por encima del rango esperado a 2018. Sin embargo el porcentaje de hogares en hacinamiento (DANE 2011) es 6.6%, este indicador está directamente relacionado con el déficit cuantitativo de vivienda, lo que implica que sí es pertinente plantear alternativas de

⁹¹ ALCALDÍA SANTANDER DE QUILICHAO. Planeación gestión y control. Plan de desarrollo En: Art 45 eje estratégico municipio educado, cultura. [en línea] < <http://www.santanderdequilichao-cauca.gov.co/Transparencia/Paginas/Planeacion,-Gestion-y-Control.aspx> > [citado el 14 de junio de 2016]

⁹² GOBERNACION DEL CAUCA. Con recursos de regalías el Cauca invierte en Transporte [en línea] <<http://www.cauca.gov.co/noticias/con-recursos-de-regalias-el-cauca-invierte-en-transporte> > [actualización 01 de septiembre de 2017]

⁹³ GOBERNACION DEL CAUCA. Obras de infraestructura vial mejoran la competitividad del departamento [en línea] < <http://www.cauca.gov.co/noticias/obras-de-infraestructura-vial-mejoran-la-competitividad-del-departamento> >[actualización 01 de septiembre de 2017]

solución de vivienda, como la presentación de proyectos de vivienda de interés social.⁹⁴

6.5.4. SALUD

Para la actual administración, la salud se constituye en uno de los pilares de su gestión y las acciones en este sector están enmarcadas desde el componente municipio saludable, que para el gobierno actual se entiende como “un lugar donde autoridades, instituciones, organizaciones, ciudadanos y ciudadanas unen esfuerzos para trabajar en favor de la salud, con resultados que contribuyen a mejorar la calidad de vida de los habitantes.”⁹⁵

6.5.5. ETNIAS

La nación colombiana es hoy en día producto del más variado mestizaje, donde interactúan la cultura y las tradiciones de los pueblos americanos, europeos y africanos; esta situación de diversidad la hace privilegiada respecto de los demás países del mundo.⁹⁶ Por otro lado para Santander de Quilichao se evidencia en los porcentajes de su población que: la mestiza corresponde al 54.7%, con 51.225 habitantes, la población afrodescendiente al 28.5% con 26.717 habitantes y la población indígena al 16.6% con 15.603 habitantes.⁹⁷

6.5.6. EDUCACIÓN

El servicio educativo es atendido en el área urbana en seis (6) instituciones educativas: Instituto Técnico, Técnico Ambiental Fernández Guerra, Francisco José de Caldas, Limbania Velasco, Ana Josefa Morales Duque y Cauca. En cuanto a cobertura educativa, la matrícula según nivel educativo ha evolucionado durante los últimos años, en el año 2002 la matrícula total, de transición a media, se ubica en 19.275 estudiantes; en el año 2006: 812 estudiantes y en el año 2014

⁹⁴ ALCALDÍA SANTANDER DE QUILICHAO. Planeación gestión y control. Plan de desarrollo En: título XI síntesis diagnóstica y ejes estratégicos, vivienda. [en línea] < <http://www.santanderdequilichao-cauca.gov.co/Transparencia/Paginas/Planeacion,-Gestion-y-Control.aspx> > [citado el 14 de junio de 2016]

⁹⁵ ALCALDÍA SANTANDER DE QUILICHAO. Planeación gestión y control. Plan de desarrollo En: Art 44. eje estratégico municipio saludable, salud. [en línea] < <http://www.santanderdequilichao-cauca.gov.co/Transparencia/Paginas/Planeacion,-Gestion-y-Control.aspx> > [citado el 14 de junio de 2016]

⁹⁶ DANE. Demografía y población: censo general 2005 [en línea] < <https://www.dane.gov.co/files/censo2005/etnia/sys/colombianacion.pdf> > [citado el 29/09/ 2010]

⁹⁷ ALCALDÍA SANTANDER DE QUILICHAO. Planeación gestión y control. Plan de desarrollo En: Art 45 eje estratégico municipio educado, cultura. [en línea] < <http://www.santanderdequilichao-cauca.gov.co/Transparencia/Paginas/Planeacion,-Gestion-y-Control.aspx> > [citado el 14 de junio de 2016]

con 22.783 estudiantes. Por otro lado, en educación superior, se tiene una amplia oferta de universidades y centros tecnológicos, además del Sena, está la Universidad del Cauca, La Universidad del Valle, La Universidad Unicomfauca, La Fundación Universitaria de Popayán, La Universidad Nacional Abierta y a distancia UNAD, La Universidad del Magdalena, y La Universidad Libertadores.⁹⁸

6.5.7. MATRIZ DE ANÁLISIS DEL ENTORNO SOCIOCULTURAL

EMPRESA: PRODUCTORA DE TENIS

Tabla 10. Matriz de análisis del entorno sociocultural

ENTORNO CULTURAL	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Variables									
cultura en el municipio de Santander de Quilichao	x						x		
Infraestructura Vial	x						x		
Vivienda	x						x		
Salud	x						x		
Etnias	x						x		
Educación	x						x		

Fuente: Elaboración Propia

6.5.8 ANALISIS DEL ENTORNO CULTURAL EN LA CREACION DE EMPRESA

Es una oportunidad alta para la creación de la empresa productora de calzado, conocer la cultura, las etnias y las expresiones artísticas de los habitantes del municipio. En el plan de desarrollo municipal, se describe la realización de más de 170 eventos culturales, que serán tenidos en cuenta para la aplicación de estrategias en la penetración del mercado. Por otra parte la inversión que se realiza al mantenimiento de las vías que conectan el departamento con el centro y sur del país, mejoran la movilidad entre una ciudad a otra, impulsando la industria y fortaleciendo el sector. También Se destaca que una vivienda digna, mejora en

⁹⁸ ALCALDÍA SANTANDER DE QUILICHAO. Planeación gestión y control. Plan de desarrollo En: Art 45 eje estratégico municipio educado: educación. [en línea] < <http://www.santanderdequilichao-cauca.gov.co/Transparencia/Paginas/Planeacion,-Gestion-y-Control.aspx> > [citado el 14 de junio de 2016]

gran parte la calidad de vida de las personas, planteándose alternativas de solución con proyectos de vivienda de interés social, que están siendo efectivos, además es importante que los recursos para la salud sean bien administrados, por tal motivo es una oportunidad que para la actual administración, la salud se constituya en uno de los pilares de su gestión. Finalmente, en el plan de desarrollo municipal, se describe la evolución de la educación para sus habitantes, evidenciado del aumento en las matrículas, y de las universidades e instituciones, que se han establecido, para formar capital humano capacitado.

6.6 ENTORNO AMBIENTAL

6.6.1. CLIMA

Desde el cálido hasta el glacial, los climas de Colombia ofrecen la ventaja de contar con todos los pisos térmicos, lo que convierte al país en un destino que cuenta con una gran variedad de paisajes.⁹⁹ Además El sistema montañoso de los andes le confiere al país una variedad topográfica que abarca desde selvas húmedas y llanuras tropicales, hasta paramos y nieves perpetuas.¹⁰⁰

6.6.2. POSICIÓN ASTRONÓMICA

Colombia se encuentra en el extremo noroccidental de Suramérica y comparte fronteras con Panamá, Venezuela, Brasil, Perú, y Ecuador. Tiene una extensión de 1141748 kilómetros cuadrados y es el cuarto país más grande de América del Sur, posee varias islas, entre las cuales destacan el archipiélago de San Andrés y Providencia en el Mar Caribe y Gorgona, Gorgonilla y Malpelo en el Pacífico.

6.6.3. BIODIVERSIDAD

Colombia cuenta con una prodigiosa riqueza natural. Ocupa el segundo lugar entre los doce países con mayor diversidad biológica del mundo, después de Brasil y es uno de los once países que todavía conservan extensas superficies de su bosque original relativamente libre de amenazas,¹⁰¹ En los últimos años se ha hecho un gran énfasis en el valor económico de la biodiversidad, sus usos

⁹⁹ FOTOUR COLOMBIA. El clima en Colombia [en línea] <<http://www.colombia.travel/es/informacion-practica/clima>> [citado el 01 de abril de 2017]

¹⁰⁰ ESCOBAR Carlos Mario. Colombia tierra de esperanza. 1ª edición, Ediciones aula XXI Ltda. 2005.2 p. ISBN 958 33 5775 8

¹⁰¹ RODRIGUEZ Becerra Manuel. La biodiversidad en Colombia [en línea] <<http://www.manuelrodriguezbecerra.org/bajar/biodiversidad.pdf>> [citado el 01 de abril de 2017]

potenciales para la seguridad alimentaria y la salud de la humanidad, además de la importancia ecológica y económica a nivel local.¹⁰²

6.6.4. HIDROGRAFIA

El agua, considerada uno de los más importantes recursos de Colombia, corre en medio de las cordilleras y a través de las sabanas se encauza formando cinco vertientes principales: Caribe, Pacifico, Amazonas, Orinoco y Catatumbo, contando además con una gran cuenca, Magdalena y Cauca¹⁰³ Por otra parte, a nivel local, Santander de Quilichao, cuenta con un río limpio que pasa por la zona urbana, este es el río Quilichao quien nace arriba en la vereda el guayabal, integrada como parte del gran sistema de la Reserva Natural Munchique para su preservación.¹⁰⁴

6.6.5. MATRIZ DE ANÁLISIS DEL ENTORNO AMBIENTAL

EMPRESA: PRODUCTORA DE TENIS

Tabla 11. Matriz de análisis del entorno ambiental

ENTORNO AMBIENTAL	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
Variables	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Clima		X					X		
Posición Astronómica	X						X		
Biodiversidad	X							X	
Hidrografía	X						X		

Fuente: Elaboración Propia

¹⁰² BANCO DE LA REPUBLICA. Reconociendo los elementos fundamentales de la biodiversidad [en línea] <<http://www.banrepcultural.org/medell-n/rea-cultural-banco-de-la-rep-blica/evento/reconociendo-los-elementos-fundamentales-de-la-bi>> [citado el 27 de mayo de 2016]

¹⁰³ ESCOBAR Carlos Mario. Colombia tierra de esperanza. 1ª edición, Ediciones aula XXI Ltda. 2005.39 p. ISBN 958 33 5775 8

¹⁰⁴ SANTANDER DE QUILICHAO. El río Quilichao recurso hídrico de Santander [en línea] <<http://www.santanderdequilichao.net/el-rio-quilichao-recurso-hidrico-de-santander-de-quilichao>> [citado el 23 de febrero de 2013]

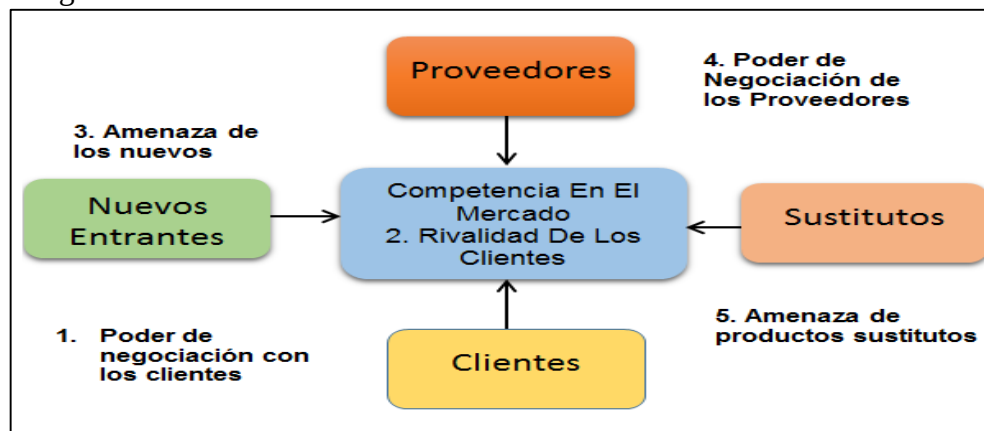
6.6.6 ANALISIS DEL ENTORNO AMBIENTAL EN LA CREACION DE EMPRESA

El clima es un factor importante a la hora de elegir el diseño y portar el calzado, por ello, habitar en un país que posee varios pisos térmicos permite a la empresa productora de zapatos, ofrecer una amplia gama de productos en cuanto a materiales, comodidad y diseño. En cuanto a la posición astronómica de Colombia es una ventaja y por la tanto una oportunidad, al compartir fronteras con panamá, le permite a las organizaciones del país tener un medio de intercambio comercial y buena comunicación a nivel internacional, además al poseer la costa de dos mares como lo es el océano atlántico y el océano pacifico, tiene acceso a las comunicaciones y al comercio con países de Europa, África, Asia y América. Es una oportunidad alta, que nuestro país, cuente con gran riqueza natural e hídrica, factor que permite que la obtención de las materias primas sea más efectiva, además de ser de inspiración para los diseños del calzado.

6.7 FUERZAS DE MICHAEL PORTER

En este método de Porter, la clave está en identificar las principales fuerzas competitivas y en evaluar su impacto sobre la empresa. Los resultados de un análisis competitivo pueden utilizarse para posicionar estratégicamente la firma con respecto a sus competidores reales y potenciales.¹⁰⁵

Figura 5. Fuerzas de Michael Porter



Fuente: Gerencia Estratégica, Humberto serna

¹⁰⁵ SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica: Análisis externo y auditoria del entorno. 10ª edición, Bogotá, D, C.: 3R Editores, 2008. 157 p. ISBN 978-958-30-2183-1

6.7.1. PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES

Los compradores o consumidores tienen diferentes opciones de compra de un producto en el mercado, para este proyecto se ofrecerá el calzado como producto final, por otro lado, se tiene en conocimiento que las exigencias y expectativas de los compradores son mayores cuando hay diferentes empresas que con sus marcas, ofrece los mismos productos de calidad y al mismo precio, es por esto que la productora de calzado, además de ofrecer productos de calidad, tiene que apostarle a un excelente servicio al cliente y a la posventa, ofreciéndole distintos beneficios a sus compradores, por otra parte para que la nueva empresa fabrique calzado de buena calidad, resistentes, de buen diseño y con precios competitivos, se debe analizar correctamente quienes serán los proveedores de las materias primas, logrando producir un calzado que satisfaga y supere las expectativas y gustos de los clientes, obteniendo como resultado una mayor demanda por parte de ellos.

6.7.2. PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES

La nueva empresa productora de calzado en Santander de Quilichao, tiene la necesidad de buscar relaciones asertivas con proveedores de materias primas para la fabricación de sus productos, por lo cual es importante encontrar vínculos comerciales con distribuidores de cuero natural, cuero sintético, goma sólida, textil entre otros, para determinar y evaluar quienes ofrecen materiales de calidad a precios asequibles y garantía en sus productos, por otra parte se debe encontrar un equilibrio en la negociación para que no exista la imponentia de los precios y disponibilidad de las materias primas, ya que el tipo de acuerdo que se realice con los proveedores influyen directamente en los costos de producción.

6.7.3. COMPETENCIA DEL MERCADO ACTUAL

- **Spring Step:** es la mayor organización de comercio de calzado y accesorios de Colombia. Fundada en 1953, con 60 años de servicio, trayendo siempre moda e innovación a los hogares de sus clientes. Cuentan con 350 tiendas físicas situadas en 53 ciudades de Colombia y Panamá, como lo es, SPRING STEP, ALPIE, SPORTS WORLD, PRIMAVERA, BLU SHU, además de poseer franquicias de KENNETH COLE y ADIDAS. Ofrecen más de 70 marcas nacionales e internacionales de calzado y accesorios para toda la familia.¹⁰⁶

¹⁰⁶ SPRING STEP. Home [en línea] <<http://www.springstep.com/que-es-springsteponlinecom-546.html>> [citado en 2017]

- **Calzado Rómulo:** La Fábrica de Calzado Rómulo se consolida como una organización colombiana que desde 1.982 se ha dedicado a la producción, comercialización y distribución de calzado de cuero principalmente para dama. En la medida al crecimiento de la participación en el mercado, ha exigido la ampliación en la planta de producción. Se ha realizado inversiones en tecnología italiana, española, brasilera y china para mantener una calidad constante y acorde a los parámetros del mercado; con el propósito central de generar progreso en la región ayudando a pequeños empresarios, creó Servicios Rómulo, establecimiento que cuenta con máquinas especiales para calzado y marroquinería. Se encuentra ubicada en la ciudad de Santiago de Cali, Colombia, en 5 plantas con capacidad instalada total para 7.000 pares diarios y cuenta con más de 900 empleados directos.¹⁰⁷
- **Calzado Bucaramanga:** empresa constituida para la distribución y comercialización de calzado en Colombia, ofrece un producto de alta calidad, innovación en los diseños, comodidad en los precios, una excelente ubicación de sus puntos de venta y el adecuado servicio al cliente encaminado a satisfacer sus necesidades, con políticas enmarcadas en el claro compromiso de la responsabilidad social, el desarrollo de su talento humano y el cumplimiento de los objetivos trazados.¹⁰⁸
- **Croydon:** La compañía CROYDON DEL PACIFICO S.A., predecesora de CROYDON S.A., fue fundada en Bogotá en Octubre 1 de 1.937. Con Sede principal en Cali (Valle). Sus fundadores fueron E.A. Leupin y Eric Straessle, suizos, y Anthony C. Straessle, canadiense. Max Leupin. Marcas líderes como Los Gomosos (línea infantil), Discovery (línea juvenil), Croydon Evolution (línea Deportiva), La Macha y Workman (línea industrial) ofrecen una amplia gama de productos para todos los miembros de la familia y la industria en general. Hoy por hoy luego que SYX FOOTWEAR retoma el nombre de CROYDON COLOMBIA S.A; su principal objetivo es, ofrecerle al mercado productos con excelente calidad y diseño, acompañado del mejor servicio.¹⁰⁹
- **Calzado Azaleia:** fue fundada en el año 1958 en la ciudad de Parobé, Brasil, Actualmente es el grupo más grande de calzados en América Latina

¹⁰⁷ CALZADO ROMULO. Nuestra empresa [en línea] < <http://www.calzadoromulo.com/about.html#misvis> > [citado en 2017]

¹⁰⁸ CALZADO BUCARAMANGA. Empresa [en línea] <<http://www.calzadobucaramanga.com/web/calzado-en-colombia/>> [citado en 2017]

¹⁰⁹ CROYDON. Quienes somos [en línea] <<https://www.croydon.com.co/quienes-somos/>> [citado en 2017]

Produciendo 160.000 pares diarios, exportando cerca de 20% de su producción para más de 50 países. Las marcas del segmento femenino de la empresa son: Azaleia y Dijean, presentes en 14.000 puntos de venta en Brasil y más de 3.000 en el mundo. En Colombia, la marca ingresó en el año 1999, con la representación exclusiva de marcas líderes de calzados: Azaleia, Dijean, Funny, Olympikus y Opanka.¹¹⁰

- **Calzado Menta:** Menta, es una compañía orgullosamente colombiana, nace en el año 2.000, como un proyecto de vida, un sueño en consolidar una marca de calzado, bolsos y accesorios en cuero para dama, dirigido al mercado nacional e internacional. Fabrican y comercializan su marca, destacando los recursos y el talento de diseñadores Colombianos y Operarios cabezas de Hogar que con las habilidades fabrican un producto artesanal de alta calidad como valor agregado.¹¹¹
- **Pequeños fabricantes y talleres artesanales:** los compone aquellos artesanos, que tienen talleres en sus casas y otros pequeños fabricantes que se dedican a la elaboración de calzado con procesos poco automatizados, de gran aceptación por los comerciantes en el municipio.

6.7.4. AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

La nueva empresa productora de calzado a crear en Santander de Quilichao, contara con un portafolio de productos amplio, satisfaciendo las necesidades de hombres, mujeres y niños, por tal motivo se infiere que un producto sustituto, al calzado que ofrecerá nuestra productora, se relacionara directamente con el diseño, o los materiales de fabricación, es por esta razón que la calidad debe ir inmersa en los productos, además de estar actualizados en cuanto a moda y nuevas tendencias, con el objetivo de que las personas elijan nuestro calzado y así aumentar la demanda.

¹¹⁰ AZALEIA COLOMBIA. Historia [en línea] < <http://azaleia.com.co/acerca-azaleia> > [citado en 2017]

¹¹¹ MENTA. Quienes somos [en línea] <http://www.menta.com.co/about_us> [citado en 2017]

6.7.5. AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES

Barreras de entrada: Los requerimientos de capital son altos para que la nueva empresa productora de calzado inicie sus operaciones, comparada a los fabricantes y distribuidores de calzado ya existentes, además hay grandes empresas que han logrado con muchas de sus marcas, el reconocimiento y gran valor en el público, obteniendo como resultado, lealtad por parte de sus clientes. también existen economías de escala, grandes industrias del calzado en el país y a nivel internacional, las cuales producen en grandes volúmenes, permitiéndoles reducir el costo unitario de sus productos y convirtiéndose en una ventaja para ellos y en una barrera de entrada para la nueva empresa productora de calzado, por otro lado la experiencia y trayectoria de las empresas actuales en la producción de calzado, y su comercialización, las hace ser más fuertes y competitivas, razón por la cual la nueva empresa productora de calzado debe seguir una efectiva planeación estratégica y un eficiente estudio del mercado para lograr el conocimiento, que requiere del sector.

6.8 ENTORNO INTERNO PCI

El perfil de capacidad institucional (PCI) es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. Es una manera de hacer el diagnostico estratégico de una empresa involucrando en el todos los factores que afectan su operación corporativa. El PCI examina cinco categorías, a saber: La Capacidad Directiva; La Capacidad Competitiva ; La Capacidad Financiera; La Capacidad Tecnológica; La Capacidad Del Talento Humano. ¹¹²

¹¹² SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica: Análisis interno y auditoria organizacional. 10ª edición, Bogotá, D, C.: 3R Editores, 2008. 168 p. ISBN 978-958-30-2183-1

6.8.1. CAPACIDAD DIRECTIVA

Tabla 12. Capacidad directiva

N°	CAPACIDAD DIRECTIVA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO			OBSERVACION
		A	M	B	A	M	B	A	M	B	
1	Uso de planes estratégicos		X					X			La estrategia empresarial según Michael Porter, define la elección de los sectores en los que va a competir y la forma de entrar en ellos, por esta razón, se toman las acciones por entorno, logrando entrar al sector del calzado y ser competitivos en él.
2	Evaluación y pronóstico del medio		X					X			Se pronostica que las actividades que opere la empresa, tendrán gran salida debido a que, son más las oportunidades que las amenazas que se presentan en los entornos.
3	Comunicación gerencial	X						X			La misión y objetivos son los pilares para la organización, por esta razón, hacerlo saber a todos los colaboradores de la empresa es un factor clave para su desarrollo.
4	Gestión empresarial- Aliados	X						X			Existen organizaciones que ofrecen su experiencia y para el desarrollo de las actividades operacionales de las empresas en el sector del calzado.
5	Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa y proactiva		X					X			El municipio cuenta con gran número de universidades por lo cual se seleccionaran personas capacitadas y calificadas.

Fuente: elaboración propia

6.8.2. CAPACIDAD TECNOLÓGICA

Tabla 13. Capacidad tecnológica

N°	CAPACIDAD TECNOLÓGICA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO			OBSERVACION
		A	M	B	A	M	B	A	M	B	
1	Habilidad técnica y comercial		X					X			Existe un gran conocimiento del sector, organizaciones y eventos que promueven el desarrollo tecnológico y comercial.
2	Capacidad de innovación		X					X			ACICAM, promueve mediante eventos como IFSL + EICI el poder de innovación de los gremios del calzado.
3	Nivel de tecnología utilizada en el servicio	X						X			Las herramientas que nos ofrece las TIC permiten a la empresa ejecutar sus actividades para un buen servicio.
4	Valor agregado al producto	X						X			Satisfacción al cliente en servicios y productos.
5	Economía de escala					X			X		La capacidad de producción, no supe a una economía de escala.

Fuente: elaboración propia

6.8.3. CAPACIDAD COMPETITIVA

Tabla 14. Capacidad competitiva

N°	CAPACIDAD COMPETITIVA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO			OBSERVACIONES
		A	M	B	A	M	B	A	M	B	
1	Fuerza del producto, calidad y exclusividad	X						X			Los diseños, materiales y la comodidad en el producto, serán de gran satisfacción al cliente final.
2	Lealtad y satisfacción del cliente	X						X			Las condiciones de lealtad están relacionadas con la garantía y servicio técnico ofrecido.
3	Participación del mercado	X						X			Al ser de las pocas productoras formales de calzado, en el municipio, se abrirán las posibilidades, para la gran demanda del producto.
4	Fortaleza del proveedor y disponibilidad de insumos	X						X			Al ser un país con abundancia en recursos naturales, existe gran variedad de materias primas.
5	Red de aliados públicos y privados	X						X			ACICAM es un aliado estratégico para el desarrollo de las actividades de producción y comercialización del calzado.

Fuente: elaboración propia

6.8.4. CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO

Tabla 15. Capacidad del talento humano

N°	CAPACIDAD TALENTO HUMANO	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO			OBSERVACIONES
		A	M	B	A	M	B	A	M	B	
1	Nivel académico del talento humano	X						X			Santander de Quilichao cuenta con instituciones que ofrecen programas académicos que preparan a sus habitantes.
2	Estabilidad laboral	X						X			Se harán contratos directos con el personal generando sentido de pertenencia al brindarles estabilidad laboral.
3	Sentido de pertenencia	X						X			Se le ofrecerá al trabajador calidad de vida entorno a su familia, profesión y remuneración salarial.
4	Nivel de remuneración		x					x			Conforme a ley se estipulara el nivel salarial y prestaciones sociales del trabajador.
5	Índices de desempeño	x						X			Se implementara herramientas de gestión que permitirá evaluar las habilidades, conocimientos, actitudes, y competencias de los empleados.

Fuente: elaboración propia

6.8.5. CAPACIDAD FINANCIERA

Tabla 16. Capacidad financiera

N°	CAPACIDAD FINANCIERA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
1	Acceso a capital cuando lo requiere				x			X		
2	Nivel de rentabilidad		X					X		
3	Retorno de la inversión		X					X		
4	Comunicación y control financiero		X					X		
5	Habilidad para competir en precios					X			X	
6	Capacidad para satisfacer la demanda					X		X		
7	Estabilidad de los costos					X			X	
8	Habilidad para mantenerse ante la elasticidad de la demanda.		X						X	
9	Capacidad para satisfacer la demanda				X				X	

Fuente: elaboración propia

6.9 MATRIZ DE SELECCIÓN DE VARIABLES DEL ENTORNO EXTERNO E INTERNO

Para la realización de la valoración de cada oportunidad, amenaza, fortalezas y debilidades se determinó la siguiente calificación

CALIFICACIÓN

(1) Ningún impacto

(3) Mediano impacto

(2) Poco impacto

(4) Impacto

(5) Mucho impacto

Tabla 17. Matriz de selección de variables del entorno externo e interno

	OPORTUNIDADES	Peso%	De 1 a 5	Valor
1	Ubicación geográfica	3%	3	0,08
3	Exportaciones del grupo de manufacturas	2,5%	4	0,10
4	Actividades económicas, Santander de Quilichao	2,5%	5	0,13
6	Colombia en paz	2,5%	4	0,10
7	La ley 590 del 10 de julio de 2000, conocida como Ley Mipyme.	2,5%	5	0,13
8	La Ley 1014 de 2006, o Ley de Fomento a la Cultura del Emprendimiento	2,5%	5	0,13
9	La Ley 29 de 1990, llamada Ley de Ciencia y Tecnología	2%	4	0,08
10	Cultura en el municipio de Santander de Quilichao	2,5%	4	0,10
11	Infraestructura vial	2,5%	5	0,13
13	Educación	2,5%	5	0,13
14	Biodiversidad	2%	4	0,08
	AMENAZAS		De 1 a 5	Valor
1	Comportamiento de la variación año corrido del IPC	2,5%	5	0,13
2	Índice de precios del productor (variación año corrido 2017, enero - marzo)	2%	4	0,06
3	Inflación total al consumidor	2,5%	5	0,13
	FORTALEZAS		De 1 a 5	Valor
1	Comunicación gerencial	2%	5	0,10
2	Gestión empresarial - aliados	2%	4	0,08
3	Fuerza del producto, calidad y exclusividad	2,5%	5	0,13
4	Lealtad y satisfacción del cliente	2,5%	5	0,13
5	Nivel académico del talento humano	2,0%	4	0,08
6	Estabilidad laboral	2,5%	4	0,10
	DEBILIDADES		De 1 a 5	Valor
1	Velocidad de respuesta de las condiciones cambiantes	2,5%	5	0,13
2	Habilidad para el análisis y toma de decisiones financieras	2,5%	4	0,10
3	Habilidad para enfrentar la competencia	2,5%	5	0,13
4	Acceso a capital cuando lo requiere	2,5%	4	0,10
5	Habilidad para competir en precios	2,5%	5	0,13
6	Estabilidad de los costos	2,5%	4	0,10
7	Capacidad de liquidez	2,5%	5	0,13

Fuente: elaboración propia

7. ANÁLISIS DEL MERCADO

7.1 ANALISIS DE LA INDUSTRIA - OFERTA

7.1.1. DESARROLLO TECNOLÓGICO E INDUSTRIAL DEL SECTOR DEL CALZADO Y MARROQUINERÍA A NIVEL NACIONAL

En Colombia la cadena del cuero, calzado e industria marroquinera depende en gran medida de la matanza de ganado bovino de la cual se obtiene gran parte de la oferta de cuero y pieles. No obstante, esta oferta no puede ser aprovechada completamente, debido al bajo cuidado que se realiza al cuero durante el proceso de levante del ganado vacuno y durante su sacrificio. Esta situación se debe en gran parte a la baja capacitación que existe dentro del sector ganadero en el manejo del cuero y pieles,¹¹³ por otro lado un aspecto importante en la industria del calzado a nivel mundial es el aumento en el uso de materiales sustitutos del cuero, como son los sintéticos para capelladas y el poliuretano (plástico) para fabricar suelas, sin embargo, la innovación tecnológica más marcada se desarrolla en el calzado deportivo, que fabrica suelas de plástico inyectadas directamente a la capellada e incorpora como insumos los microprocesadores y computadores, materiales compuestos y fibras textiles sofisticadas, combinadas con cuero y caucho.¹¹⁴

Además se tiene en conocimiento con relación a las materias primas que Colombia, con 3.500.000 cabezas ocupa el cuarto lugar de producción de pieles bovinas en Latinoamérica. Colombia ocupa el puesto número 16 a nivel mundial, participando además con un 2% de la producción de pieles bovinas¹¹⁵. Por esta razón la producción de calzado es una de las actividades más realizadas a nivel fabril y artesanal en Colombia, ya que se cuenta con gran materia prima para su elaboración, registrándose para la industria, en la encuesta mensual manufacturera realizada por el Dane, que el grupo del calzado es uno de los sectores que concentro un número mayor de establecimientos según la descripción de actividades económicas de la cámara de comercio de Bogotá en el

¹¹³ DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Búsqueda: Cadena cuero, calzado e industria marroquinera. En: Generalidades de la cadena productiva [en línea]
<<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Empresarial/Cueros.pdf>> [citado en 2003]

¹¹⁴ Ibídem

¹¹⁵ SANTANDER COMPETITIVO. Comisión regional de competitividad. industria del calzado y su visualización internacional En: introducción [en línea]
<santandercompetitivo.org/media/c6c01c3a8f280809ba0d0ae69c04008b.pdf> [citado en 2017]

código CIIU para el año 2015 con 225 establecimientos y con una participación del 2.5%¹¹⁶, además se registra para el mismo año que, 15.163 personas, representaron el 2.1 % de participación del personal ocupado a nivel industrial, en el sector del calzado¹¹⁷, por su parte, el coeficiente técnico insumo - producto de la industria, entendido éste como la relación porcentual entre el consumo intermedio y la producción bruta, se evidencio que en el curtido y recurtido de cueros para el año 2015, su participación fue del 62.9%¹¹⁸, datos que demuestran la importancia del nivel de producción que se genera en el sector del calzado.

La maquinaria de la industria colombiana del calzado proviene, principalmente de Italia, Dinamarca, Estados Unidos, Alemania y Japón, aunque hay equipos adquiridos también en países como Brasil y China, por otro lado, en los últimos años se adquiere maquinaria de tecnología electrónica y mecánica, de las cuales se destaca la compra de máquinas de costura, troqueledoras electrónicas, guarnecedoras planas y máquinas¹¹⁹. Para la fabricación de calzado, se deben analizar y utilizar las nuevas patentes, así como las innovaciones del último año de empresas productoras de materiales textiles, plásticos, adhesivos y otros elementos utilizados para su producción,¹²⁰ también, en lo que se refiere a procesos, se deben recopilar las patentes en la producción de calzado, con categorías como tipo de calzado, área de la innovación, fase del proceso en el que se ha hecho la innovación y objeto de dicha innovación. Se tiene en conocimiento que la empresa de la industria del sector calzado está digitalmente bien equipada, aunque el uso de las TIC aplicado al proceso y como medio de innovación es ciertamente bajo, de esta manera el 5% de las empresas de la industria del calzado tiene sistemas de usos avanzados para cuatro o cinco ámbitos, uso de automatización, producción, distribución marketing de relaciones, Customer Relationship Management (CRM). Software para recursos humanos y estrategia

¹¹⁶ DANE. Industria. Encuesta anual manufacturera En: boletín técnico: número de establecimientos [en línea] < http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/eam/boletin_eam_2015.pdf >[citado el 9 de diciembre de 2016]

¹¹⁷ DANE. Industria. Encuesta anual manufacturera En: boletín técnico: personal ocupado [en línea] < http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/eam/boletin_eam_2015.pdf >[citado el 9 de diciembre de 2016]

¹¹⁸ DANE. Industria. Encuesta anual manufacturera En: boletín técnico: consumo intermedio [en línea] < http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/eam/boletin_eam_2015.pdf >[citado el 9 de diciembre de 2016]

¹¹⁹ SANTANDER COMPETITIVO. Comisión regional de competitividad. industria del calzado y su visualización internacional En: Importaciones colombianas del calzado [en línea] <santandercompetitivo.org/media/c6c01c3a8f280809ba0d0ae69c04008b.pdf> [citado en 2017]

¹²⁰ SANTANDER COMPETITIVO. Comisión regional de competitividad. industria del calzado y su visualización internacional En: innovación en la cadena de valor [en línea] <santandercompetitivo.org/media/c6c01c3a8f280809ba0d0ae69c04008b.pdf> [citado en 2017]

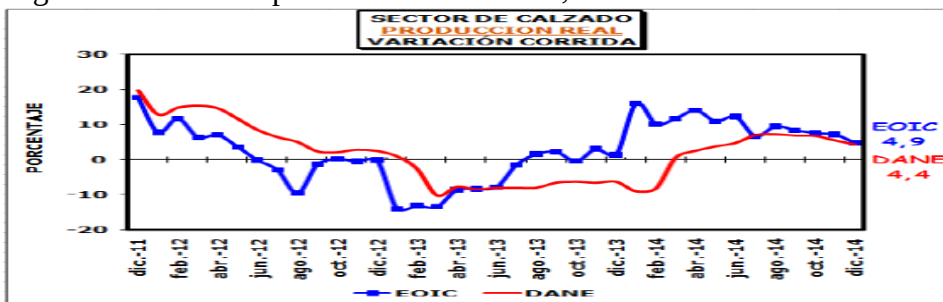
de desarrollo tecnológico.¹²¹ Por otra parte, se investiga que Las principales zonas productoras de calzado, cuero y marroquinería se ubican en barranquilla, Cartagena, norte de Santander, Antioquia, eje cafetero, Cali, Bogotá, Cundinamarca y que además gran parte de la fabricación del calzado se concentra en Bogotá donde cada año se reúnen miles de personas en Conferías en el LEATHER SHOW que es una plataforma de negocios colombiana de más amplia trayectoria y especialización en calzado, marroquinería y prendas de vestir en cuero.¹²²

7.1.2 COMPORTAMIENTO DEL SECTOR EN LOS ULTIMOS TRES AÑOS

Comportamientos del sector_ enero a diciembre 2014 ¹²³

Calzado: Según la Encuesta de Opinión Industrial Conjunta –EOIC-, la producción, ventas totales y ventas al mercado interno en el sector de calzado en el año 2014, registraron una variación de 4.9%, 6.2% y 7.9%, respectivamente. En cuanto al empleo, se observa un comportamiento de crecimiento de 6.8%.

Figura 6. Variación porcentual año corrido, industria del calzado 2014



Fuente: EOIC, ANDI - ACCICAM

¹²¹ SANTANDER COMPETITIVO. Comisión regional de competitividad. industria del calzado y su visualización internacional En: innovación en la cadena de valor [en línea]

<santandercompetitivo.org/media/c6c01c3a8f280809ba0d0ae69c04008b.pdf> [citado en 2017]

¹²² SANTANDER COMPETITIVO. Comisión regional de competitividad. industria del calzado y su visualización internacional En: industria del calzado en Colombia [en línea]

<santandercompetitivo.org/media/c6c01c3a8f280809ba0d0ae69c04008b.pdf> [citado en 2017]

¹²³ ACICAM. ASOCIACION COLOMBIANA DE INDUSTRIALES DEL CALZADO, EL CUERO Y SUS MANUFACTURAS. Información económica. Cómo va el sector 2014 [Doc. PDF] < <https://www.acicam.org/> > [Citado en 2015]

La representatividad de la EOIC respecto al DANE, referente al valor de la producción es de 33.3% para diciembre de 2013. La capacidad utilizada fue de 66.7%.

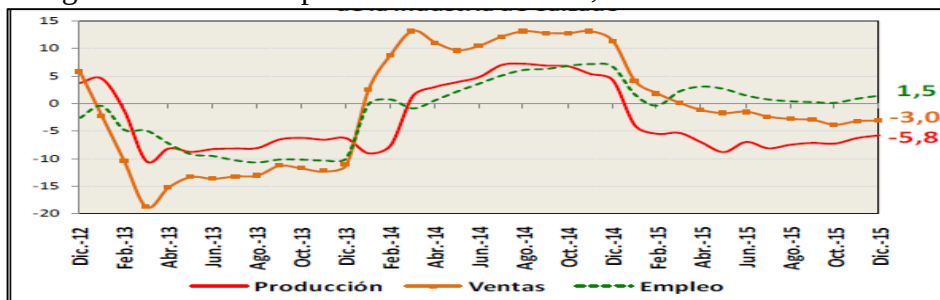
Comercio Exterior: El sector de calzado y sus partes en 2014, registró exportaciones por 42.7 millones de dólares aproximadamente, con una variación de -17%, frente a las exportaciones registradas en el año 2013. Respecto a las exportaciones de calzado terminado, estas alcanzaron USD 28.7 millones con una disminución de -12.7% en valores y una variación de -12.2% en pares, para un volumen de 1.7 millones de pares. La disminución se explica principalmente por la caída de las ventas a México, Ecuador y Venezuela.

Importaciones: Las compras externas de calzado terminado alcanzaron USD 467.8 millones con una variación de -2% en valores y de -5% en pares, para un volumen de 57 millones de pares, frente a los 59.8 de 2013. Las importaciones de Partes de Calzado registran una variación de 13% correspondiente a 13.4 millones de dólares. Los principales departamentos importadores de calzado terminado en volumen son Bogotá y Cundinamarca (30%), Atlántico (20%), Valle del Cauca (19%) y Bolívar (8%).

Comportamientos del sector_ enero a diciembre 2015 ¹²⁴

CALZADO: Según la Muestra Mensual Manufacturera (MMM) del DANE, la producción y ventas reales en el sector de calzado de enero a diciembre de 2015, registraron una variación de -5,8% y -3% respectivamente. En cuanto al empleo este registró un crecimiento de 1.5%.

Figura 7. Variación porcentual año corrido, industria del calzado 2015



Fuente: Dane

¹²⁴ ACICAM. ASOCIACION COLOMBIANA DE INDUSTRIALES DEL CALZADO, EL CUERO Y SUS MANUFACTURAS. Información económica. Cómo va el sector 2015 [Doc. PDF] < <https://www.acicam.org/> > [Citado en 2015]

Comercio Exterior: El sector de calzado y sus partes entre enero y diciembre de 2015, registró exportaciones por 38.4 millones de dólares, con una variación de -10.2%, frente a las exportaciones registradas en el mismo periodo del 2014. Respecto a las exportaciones de calzado terminado, estas alcanzaron USD 25.3 millones con una disminución de -11.9% en valores y un aumento de 1.8% en pares, para un volumen de 1.8 millones de pares.

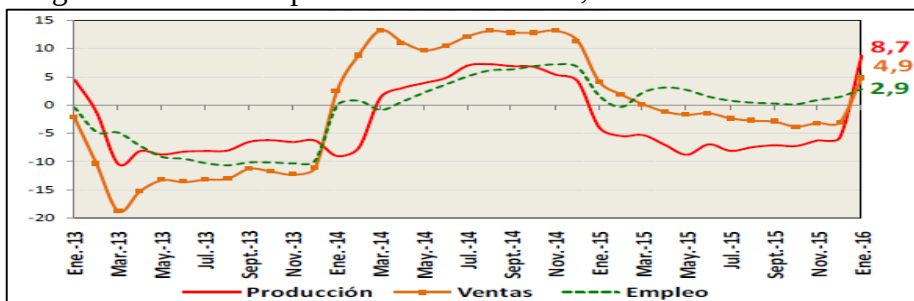
Exportaciones: Los principales destinos de las ventas externas de calzado en pares son Ecuador, Chile y Estados Unidos y Puerto Rico, donde estas alcanzaron una variación respecto a enero a diciembre de 2014 de -35%, 421% y 32%, respectivamente. Por su parte las exportaciones de Partes de calzado ascendieron a 13 millones de dólares, presentando una caída de -6.7%.

Importaciones: Las importaciones de Partes de Calzado registran una disminución de -10% correspondiente a 12.1 millones de dólares. Los principales departamentos importadores de calzado terminado en volumen son Bogotá y Cundinamarca (34%), Atlántico (21%), Valle del Cauca (17%) y Bolívar (9%).

Comportamientos del sector_ enero 2016¹²⁵

Calzado: Según la Muestra Mensual Manufacturera (MMM) del DANE, la producción y ventas reales en el sector de calzado en enero de 2016, registraron una variación de 8,7% y 4,9% respectivamente. En cuanto al empleo este registró un crecimiento de 2.9%

Figura 8. Variación porcentual año corrido, industria del calzado 2016



Fuente: Dane

¹²⁵ ACICAM. ASOCIACION COLOMBIANA DE INDUSTRIALES DEL CALZADO, EL CUERO Y SUS MANUFACTURAS. Información económica. Cómo va el sector 2016 [Doc. PDF] < <https://www.acicam.org/> > [Citado en 2016]

Comercio Exterior: se registró exportaciones por 1.6 millones de dólares, con un crecimiento de 2.8%, frente a las exportaciones registradas en el mismo mes de 2015. Respecto a las exportaciones de calzado terminado, estas alcanzaron USD 1.2 millones con un incremento de 20.5% en valores y un aumento de 1.8% en pares, para un volumen de 85 mil pares. Los principales destinos de las ventas externas de calzado en pares son Ecuador, Estados Unidos y Puerto Rico y Panamá.

IMPORTACIONES: Las importaciones de Partes de Calzado registran una disminución de -22% correspondiente a 565 mil dólares. Los principales departamentos importadores de calzado terminado en volumen son Bogotá y Cundinamarca (68%), Valle del Cauca (12%), Antioquia (9%) y Caldas (7%).

7.1.2.4 LA INDUSTRIA DEL CALZADO Y MARROQUINERÍA CERRO EL 2016 EN TERRENO POSITIVO¹²⁶

De acuerdo con las proyecciones realizadas por la Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas (ACICAM), la producción del sector del calzado creció un 5% entre enero y diciembre del año pasado, mientras que la de marroquinería lo hizo en un 3.5%. Los análisis del gremio explican el crecimiento del calzado por los mayores pedidos del sector oficial, el desarrollo de las nuevas colecciones más atractivas para el consumidor final y la producción para la temporada de fin de año.

Proyección del sector por ACICAM: prevé que los pedidos a la industria se proyectan en un 3% como efecto del crecimiento de las ventas al sector público y la sustitución de importaciones por producción nacional que se empieza a observar en el sector comercial. De igual manera, las estimaciones del gremio apuntan a que el empleo crecerá alrededor del 1%, como respuesta a la mayor demanda de mano de obra por el incremento de la producción del sector.

¹²⁶ ACCICAM. ASOCIACION COLOMBIANA DE INDUSTRIALES DEL CALZADO, EL CUERO Y SUS MANUFACTURAS. Noticia destacada [en línea] < <http://www.acicam.org/la-industria-del-calzado-y-marroquineria-cerro-el-2016-en-terreno-positivo> > [Citado en 2016]

Que esperar para el año 2017

Se espera que la producción de calzado crezca alrededor del 6%, jalonada por una tasa de cambio (que se mantendría relativamente alta), mayores pedidos por parte del sector oficial (Colombia Compra Eficiente) y por el efecto del control aduanero riguroso a las importaciones (decretos 1744 y 1745 de 2016).

De otra parte, las ventas se proyectan con un crecimiento de 5% impulsadas por el aumento de las compras estatales y la sustitución de productos por parte del sector comercial, en favor de los productos elaborados por la industria nacional. En el frente de las ventas externas, ACICAM considera que Colombia podrá incrementar las ventas externas de calzado y artículos de marroquinería a plazas como Chile, Perú, Ecuador, México y Costa Rica.¹²⁷

7.1.3. DESARROLLO TECNOLÓGICO Y COMPORTAMIENTO DEL SECTOR A NIVEL REGIONAL

UNIVAC¹²⁸

La Asociación de Industriales Vallecaucanos del Calzado, Cuero, sus Manufacturas e Insumos UNIVAC, es una agremiación de empresarios productores de calzado, marroquinería y productos afines, que tiene como misión concertar y representar al sector en las actividades relacionadas con propiciar mejores condiciones para la competitividad del sector. UNIVAC retomando el objetivo de impulsar las ventas de la cadena productiva del Calzado, Cuero, Manufacturas e insumos en el Valle del Cauca, organiza evento "FERIA INTERNACIONAL PACIFIC LEATHER" que mostro en su último reporte de la VI versión, una participación aproximada de 142 expositores con ventas de \$2.654.000.000 y cerca de 3000 visitantes.

¹²⁷ ACCICAM. ASOCIACION COLOMBIANA DE INDUSTRIALES DEL CALZADO, EL CUERO Y SUS MANUFACTURAS. Boletines de moda [en línea]< <http://www.acicam.org/red-conceptos-de-moda>> [Citado en 2016]

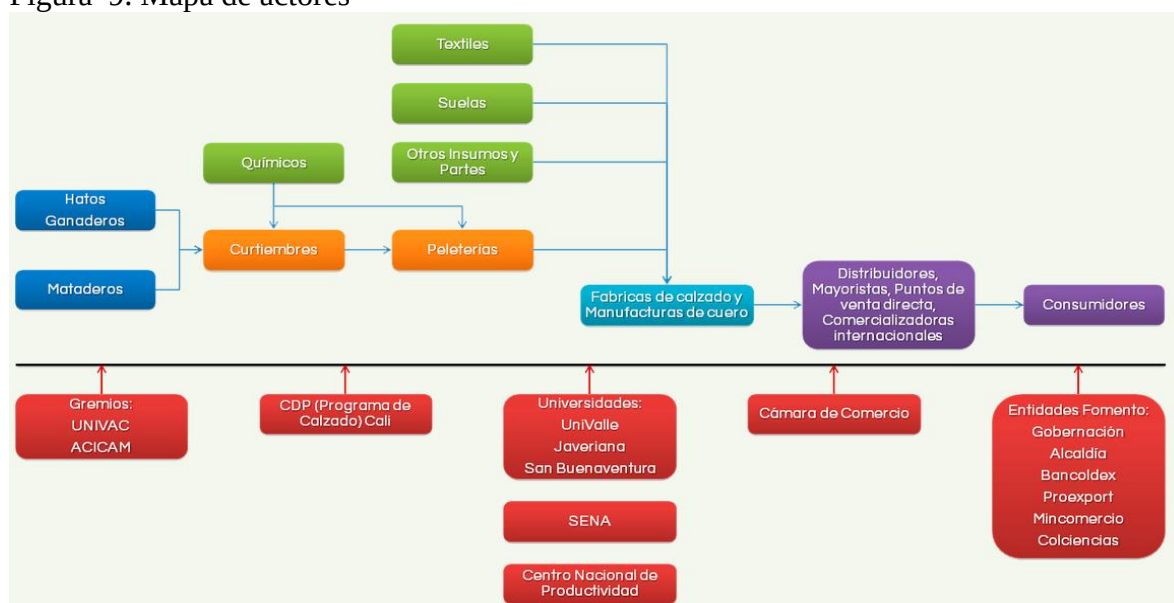
¹²⁸ CORPORACION DE DESARROLLO PRODUCTIVO CDP. Calzado Univac [en línea] < <https://www.cdpcali.com/calzado/univac/>> [Citado en 2017]

Clúster Cuero y Calzado Valle del Cauca ¹²⁹

El clúster de cuero y calzado del Valle del Cauca forma parte del programa de fortalecimiento a la competitividad de clusters que se desarrolla por parte de la Universidad de Los Andes, con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo, y el Fomin, como entidades patrocinadoras, y el CDP del cuero de Cali. El Programa se concibió con el propósito de establecer un mecanismo institucional público y privado, con cobertura nacional, de apoyo al desarrollo competitivo de clusters, que mostrará incrementos verificables en la competitividad de las empresas participantes a través de resultados medibles en términos de productividad, niveles de comercialización, innovación, desarrollo tecnológico, asociatividad y fortalecimiento institucional de los clusters seleccionados.

Mapa de actores y apoyo al sector del cuero, calzado y marroquinería

Figura 9. Mapa de actores



Fuente: Corporación de Desarrollo Productivo CDP.

¹²⁹ CORPORACION DE DESARROLLO PRODUCTIVO CDP. Clúster de cuero y calzado [en línea]
< <https://www.cdpcali.com/calzado/cluster-del-cuero-calzado/> > [Citado en 2017]

Cali Exposhow

Es el evento especializado en Salud, Belleza y Moda, más importante del país y uno de los más reconocidos de Latinoamérica. Esta Iniciativa de FENALCO Valle del Cauca, surgió en el 2001 como una estrategia de posicionamiento de la ciudad y poco a poco se ha convertido en uno de los eventos de mayor impacto en Colombia. Durante la semana del evento, los visitantes de CALI EXPOSHOW podrán conocer los nuevos conceptos, avances, tendencias, diseños, productos, servicios y noticias en cuanto a salud, belleza, bienestar, vida saludable y lo que ha moda se refiere.¹³⁰

Expoindustrial

Gran feria de soluciones integrales y rueda de negocios que convoca al sector de repuestos industriales, maquinaria y servicios de ingeniería para atender las necesidades de la industria nacional en el marco de simposios, muestra comercial y rueda de negocios.¹³¹

Acopi Regional Cauca¹³²

La Asociación Colombiana de las Micro, pequeñas y Medianas Empresas - ACOPI Regional Cauca es un gremio que se estableció en el Cauca, en la ciudad de Popayán en octubre del año 1.990. Fue constituida por empresarios de diversos sectores económicos, con el propósito de defender y representar los intereses de la pequeña y mediana industria caucana, entre los principales servicios que ofrecen se destacan:

- **Formación continua:** Programa de formación continua basado en las necesidades de los empresarios, en diferentes temáticas con los expertos más sobresalientes del país. La Escuela de Formación y Fortalecimiento Empresarial Acopi Cauca, ofrece diferentes modalidades como diplomados, cursos, talleres y seminarios.

¹³⁰ FENALCO. CALIEXPOSHOW [en línea] <<http://fenalcovalle.com/eventos/cali-exposhow/>> [Citado en 2017]

¹³¹ FENALCO. Expoindustrial [en línea] <<http://fenalcovalle.com/eventos/expoindustrial-mayo-14-al-16-de-2014/>> [Citado en 2017]

¹³² ACOPI. Seccional Cauca: Quienes somos [en línea] <<http://www.acopicauca.org.co/site/nosotros>> [Citado en 2016]

- **Proyectos:** Busca captar recursos de fuentes nacionales e internacionales para apalancar proyectos en diversos temas como: calidad, innovación y formación.
- **Comercialización:** Realización durante 25 años consecutivos de su principal evento de comercialización: **EXPOCAUCA**; exitosa exposición multisectorial que se lleva a cabo en la temporada de Semana Santa y que se consolida con el Centro de Negocios del Cauca. Expocauca se ha convertido en el escenario comercial, que logra conectar la oferta y la demanda de productos y servicios a nivel regional y nacional, propiciando la interacción entre empresarios de todos los sectores.

Desarrollo Tecnológico e Industrial del Sector del Calzado en Santander De Quilichao

El desarrollo tecnológico e industrial en el sector del calzado, en el municipio, se concentra principalmente por los 31 almacenes comerciantes de zapatos registrados en cámara de comercio, quienes traen al municipio productos cómodos, con diseños de las últimas tendencias de moda y marcas reconocidas, tanto en calzado deportivo como calzado formal, información adquirida de entrevistas y encuestas realizadas a dueños de almacenes quienes manifestaron que su éxito y permanencia en el mercado ha sido el resultado de hacerle frente a los cambios por medio de capacitaciones, asistencia a eventos, asesorías que ofrecen sus proveedores y gremios del calzado en el país como por ejemplo, lo es ACICAM y las ferias internacionales del calzado IFLS + EICI realizadas en Bogotá, también expresaron que para hacer competente en precios, algunos de sus proveedores son pequeños fabricantes artesanales quienes manejan los mismos diseños de zapatos de las actuales modas, a precios más económicos, por otra parte existe en el municipio personas informales que se dedican a la fabricación de sandalias y tenis, que los ofrecen en la plaza de mercado del municipio, a sus amigos y clientes, información obtenida de entrevista realizada a JAIR ESNEIDER PARRA SAENZ, habitante de Santander de Quilichao, y artesano fabricante de sandalias, quien expreso que sus conocimientos en este área se debe gracias a cursos que realizo y a la curiosidad en la creación de zapatos.

Almacenes Comerciantes de Calzado en Santander de Quilichao

Tabla 18. Almacenes comerciantes de calzado en Santander de Quilichao

NOMBRE O RAZON SOCIAL	DIRECCION COMERCIAL	TELEFONO
ALMACEN LIBANO N 1	CL 4 NRO. 11-50 BARRIO CENTRO	8291102
CALZADO BRIGHTE	CL 4 NRO. 12-14 BRR CENTRO	8293508
BIVALO	CL 4 NRO. 15-39 BRR MORALES DUQUE	3147659976
YIRE SPORT SANTANDER	CL 5 NRO. 12-14 BRR EL CENTRO	8297627
YIRE SPORT SANTANDER 2	CR 11 NRO. 6-61 LC 2 BRR EL CENTRO	8297627
OFERTAS STORE	CR 11 NRO. 6-61 LC 4	8299631
OUTLET SOLO SALDOS SANTANDER	CR 12 NRO. 4-38	8294894
ALMACEN TIENDA DEPORTIVA	CR 12 NRO. 4-51 B/CENTRO	8298346
CASA INGLESA ALMACEN	CR 12 NRO. 6-94	8296360
ALMACEN ESMERALDA MEDINA	CL 4 NRO. 11-52	3174508652
EL BAUL NUEVA IMAGEN	CL 3 NRO. 10-107	8291138
CALZADO PARA TI DE MYRIAM ESTELLA HURTADO	CL 4 NRO. 12-62 BRR EL CENTRO	8290298
CALZADO LEO MESSI	CL 4 N 12-03 BRR CENTRO	3127155715
BIVALO SHOES	CL 4 NRO.15-77	3147659976
CALZADO PIES	CL 4 NRO. 10-54	8294331
CAICEDO MODA	CL 5 NRO. 12-16 BRR EL CENTRO	3136293334
INDIGO SPORT	CL 5 NRO. 15-80	3127578142
SIGNOS BUTIQUE	CL 6 NRO. 11-05 BRR EL CENTRO	8297490
CALZADO Y VARIEDADES VIOLETI	CL 8 NRO. 13-66 BRR PANAMERICANO	3166648823
COMERCIALIZADORA CALZADO QUILICHAO	CR 10 NRO. 2-59 BRR CENTRO	8291293
BOUTIQUE BLACKS ISABELA	CR 10 NRO. 5-43 BRR CENTRO	3113631964
LA FERIA DEL CALZADO SANTANDER	CR 11 CL 3 ESQ	8294216
CALZADO LEO	CL 4 NRO. 11 - 91 BRR CENTRO	3122576229
ALMACEN LINDA MODA	CL 4 NRO. 11-41 BARRIO EL CENTRO	3122224169
ANA LUCIA HURTADO NANEZ	CL 4 NRO. 11-48 BRR EL CENTRO	8291299
ALMACEN SITRI	CL 1 N 5-41 BRR EL ROSARIO	8291599
VARIEDADES SHEQUINA	CR 12 NRO. 5-11 BR EL CENTRO	3136835268
KHALA	CRA 10 CLL 5-48	3206830215
NANIS BOUTIQUE GERMANIA	CRA 11 NRO. 5-42 BRR CENTRO	3217289646
LA BODEGA DEL CALZADO	CRA 12 # 4-23 BARRIO CENTRO	3116440710

Fuente: cámara de comercio del cauca

Matriz de Evaluación de Competidores

El siguiente cuadro presenta una comparación entre los principales competidores fabricantes de calzado, que proveen de mercancía, a los almacenes comerciantes de zapatos en el municipio de Santander de Quilichao, esta valoración es realizada por la investigación e información suministrada en las páginas web oficiales de las empresas, y los datos recolectados de las entrevistas y encuestas que se hicieron a diferentes propietarios de los establecimientos, quienes manifestaron su experiencia comercial, con las marcas, en cuanto a calidad, portafolio de productos, precios, gustos y preferencias.

Tabla 19. Matriz de evaluación de competidores

Factores clave de éxito	Peso	Calzado Rómulo		Calzado Bucaramanga		Calza todo		Croydon		Pequeños fabricantes artesanales		Calzado Tierra de Oro (Nuevo)	
		Valor (1-5)	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado
Precios Competitivos	0,05	4	0,2	5	0,25	5	0,25	4	0,2	4	0,2	3	0,15
Calidad de los productos	0,1	5	0,5	4	0,4	5	0,5	5	0,5	3	0,3	5	0,5
Portafolio de productos	0,1	5	0,5	5	0,5	5	0,5	4	0,4	3	0,3	3	0,3
Estrategias de marketing	0,2	5	1	4	0,8	4	0,8	5	1	2	0,4	5	1
Servicio al cliente	0,1	5	0,5	4	0,4	4	0,4	5	0,5	3	0,3	5	0,5
Ubicación.	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15	5	0,25	5	0,25
Canal de ventas	0,2	5	1	4	0,8	4	0,8	4	0,8	3	0,6	4	0,8
Merchandising	0,2	5	1	4	0,8	4	0,8	4	0,8	2	0,4	4	0,8
Total.	1		4,85		4,1		4,2		4,35		2,75		4,3

Fuente: elaboración propia

Se puede concluir de los puntajes obtenidos en los factores claves de éxito que las fábricas que son líderes a nivel nacional, lo han logrado por los años de experiencia y reconocimiento adquirido, pero por cada factor individual unas son más fuertes que otras, por lo que la nueva empresa a crear, tiene la oportunidad de enfocarse en los factores que le permita ser mayor competitivo como por ejemplo la ubicación, ya que al estar más cerca de sus clientes potenciales, podrá competir en precios, en tiempos de entrega, en costos de distribución y en prestar un servicio de garantía con mayor prontitud, por lo tanto la nueva empresa productora de calzado deberá implementar en su planeación estratégica, el cumplimiento y desarrollo de los factores de éxito buscando las herramientas que permitan coordinar un excelente servicio al cliente, entorno a la atención, pedidos y garantías.

7.2 ANÁLISIS DEL MERCADO - DEMANDA

7.2.1. ESTRUCTURA ACTUAL DEL MERCADO NACIONAL¹³³

La Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas, (ACICAM) ve importantes retos para el futuro del sector de la moda en cuero del país, al igual que oportunidades de crecimiento que se pondrán en primer plano con el desarrollo de la de la trigésima sexta versión del International Footwear and Leather Show y la decimoctava Exhibición del Cuero e Insumos, Maquinaria, Tecnología, IFLS+IECI. De acuerdo con ACICAM, las cifras positivas registradas al cierre del año 2016 han permitido a la industria nacional del cuero y el calzado soportar el impacto generado por factores como la reforma tributaria, el contrabando y la competencia desleal de productos procedentes de economías masivas. En 2016, las ventas crecieron un 2,2%, en comparación a 2015, mientras que el empleo generado por la industria subió dos décimas y la producción creció 4,3%. En el presente año, el desempeño de este sector ha estado fuertemente influenciado por la competencia desleal que se deriva de prácticas de contrabando técnico, subfacturación de producto, el contrabando abierto y también la informalidad que es bastante fuerte en este sector. Sin embargo, hay que decir que esta es una industria que se resiste a ceder ante el embate de la competencia desleal y que hace esfuerzos para modernizarse, que con el trabajo conjunto que

¹³³ ACCICAM. ASOCIACION COLOMBIANA DE INDUSTRIALES DEL CALZADO, EL CUERO Y SUS MANUFACTURAS. Noticia destacada [en línea] <https://www.acicam.org/un-nuevo-punto-de-partida-para-la-industria-del-cuero-el-calzado-y-la-marroquineria-con-la-feria-iflseici> > [Citado en 2017]

se adelanta con el Gobierno Nacional para combatir el contrabando en sus diferentes expresiones, es posible nivelar la cancha de juego y abrir avenidas de progreso. La industria del cuero y el calzado tiene una contribución en la generación del PIB industrial, alrededor del 1.8% que corresponden a 1.2 billones de pesos aproximadamente. Se destaca que el sector sigue siendo, gran generador de mano de obra. Además se estima, que genera más de 136 mil empleos directos. Luis Gustavo Flórez, Presidente Ejecutivo de ACICAM, indicó que “Colombia tiene una industria relevante y debe enfocarse en una mayor innovación y presencia en el mercado internacional, pues tiene todas las bases, el potencial y el talento humano para hacerlo. En el país, la industria está haciendo un trabajo destacado y por eso ocupa el tercer lugar en Latinoamérica en cuanto a su volumen de producción, calidad y con cualidades de valor agregado.

7.2.2. ESTRUCTURA ACTUAL DEL MERCADO REGIONAL

Santander de Quilichao por estar ubicado al norte del Cauca y a solo minutos del departamento Valle, tiene como principal centro de abastecimiento, la ciudad de Cali, para la compra y venta de productos terminados o materias primas, por lo cual es de importancia conocer el mercado en el sector del calzado en esta región. La cámara de comercio del Valle expone lo siguiente: La apertura de nuevos mercados, el fortalecimiento en investigación y diseño y el crecimiento de las ferias especializadas, son algunas de las estrategias de la cadena productiva del cuero, el calzado y la marroquinería. Consolidar el sector del cuero, el calzado y la marroquinería, es el firme propósito de los industriales del Valle del Cauca que hoy en día le apuestan a la diversificación de mercados, al valor agregado en investigación y desarrollo y al trabajo en equipo con el Gobierno Nacional. Temas como, la revaluación del peso colombiano y el ingreso de miles de zapatos de contrabando al país han puesto al sector en una situación complicada en el último periodo, pero según los empresarios, las perspectivas son buenas y ya se dan pasos importantes. Humberto Romero, Presidente de la Asociación de Industriales Vallecaucanos del Calzado, Cuero, sus Manufacturas e Insumos -Univac y de la Federación Nacional Del Cuero Calzado Marroquinería y Afines -Fedecuero, explica, que se han desarrollado otros mercados y que el Valle del Cauca es privilegiado porque cuenta con todos los eslabones de la cadena del cuero, desde curtiembres y talleres especializados trabajando en desarrollo de tendencias, hasta proveedores de insumos y marroquineros. Por su parte, Clarivet Molina Coronel, Directora de Acicam, Seccional Valle del Cauca, explica que se trabaja

sobre dos objetivos principales que son rescatar el mercado nacional y abrir nuevos mercados en el exterior, y para ello, ya hay grandes proyectos. Uno de ellos, es el Plan de Negocios del Sector—Programa de Transformación Productiva (PTP), que se está llevando a cabo en conjunto con otros gremios y con el apoyo del Gobierno Nacional.¹³⁴

Número de empresas registradas y renovadas en la Cámara de Comercio de Cali y Activos Totales de la Industria del calzado, cuero y marroquinería 2012		
Actividad Económica	No. empresas	Total Activos* (millones de pesos)
Fabricación de calzado de cuero y piel	263	92.065
Fabricación de artículos de viaje, bolsos de manos y similares	99	32.321
Fabricación de partes del calzado	16	24.927
Curtido y recurtido de cueros	4	1.406
Fabricación de maquinaria para productos textiles, prendas de vestir y cueros	4	367
Total industria del cuero, calzado	386	151.086
* Datos reportados a Registro Mercantil CCC Fuente: Registro Mercantil, CCC		
Por tamaño, la microempresa concentra el 91,2% del total de empresas de este sector industrial. No obstante, por Activos Totales, la gran empresa representa el 49% del total, llegando en 2012 a \$75.000 millones.		

Fuente: cámara de comercio Cali

7.2.3. MERCADO OBJETIVO

Los habitantes de Santander de Quilichao, mayores de edad, entre estratos socioeconómicos 2, 3 y 4, son nuestro punto de partida para iniciar el mercado de calzado, el cual se quiere ofrecer, se tiene en cuenta la percepción de los dueños de almacenes, comerciantes de calzado para determinar los gustos y preferencias del consumidor final, además la frecuencia de compra para proveer sus tiendas, por otra parte se investiga los costos por pedidos de los diferentes establecimientos y se define por categorías del calzado, cual son los tipos de zapatos que tienen mayor demanda, para finalmente establecer que productos ofrecer y quienes estarán dispuestos a adquirirlos.

¹³⁴CAMARA DE COMERCIO DE CALI. Sector del calzado acelera el paso [en línea]
<<http://www.ccc.org.co/revista-accion-ccc/sector-del-calzado-acelera-el-paso/>> [Citado en 2017]

7.2.4. SEGMENTO O NICHO DE MERCADO POTENCIAL

Se define que el nicho de mercado potencial son las personas habitantes de Santander de Quilichao, mayores de edad, entre estratos socioeconómicos 2, 3 y 4 que utilizan calzado deportivo, el cual se determinó de la de la investigación e información recolectada de encuestas y entrevistas realizadas a almacenes y a consumidores finales, donde se obtuvo que la mayor demanda tanto en almacenes como a los consumidores finales, son este tipo de calzado, sin discriminar edades, una de las razones que se observan es la cultura que gira en torno al del deporte, la salud y belleza, en el cual los hábitos y actividades diarias de las personas, requieren de zapatos cómodos.

7.3 INVESTIGACIÓN DEL MERCADO

7.3.1 TAMAÑO DE LA MUESTRA

Para efectuar la encuesta a las personas, habitantes del municipio de Santander de Quilichao, se estableció el tamaño de la muestra que representaría una media de los posibles compradores, permitiendo identificar los gustos y preferencias, la frecuencia y cantidad de calzado que compran y usan.

Tabla 20. Formula

$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{(e)^2 * [N-1] + (Z)^2 * P * Q}$

Fuente: Jany Castro, José Nicolás. Investigación de Mercados

Dónde: El nivel de Confianza es del 91% = 1,7 y el Error del 9% = 0,09, **basado en libro de metodología de la investigación de Cesar Bernal**, donde define el error de estimación, describiendo que a este se le asignan valores menores o iguales a 10% en relación inversa con los valores de Z.¹³⁵

Tabla 21. Datos

N=	11830	P=	0,50
Z=	1,70	Q=	0,50
e=	0,09		

Fuente: Jany Castro, José Nicolás. Investigación de Mercados

¹³⁵ BERNAL, CÉSAR A. Metodología de la investigación. Tercera edición PEARSON EDUCACIÓN, Colombia, 2010. 164p. ISBN 978-958-699-128-5

Entonces:

Se toma una muestra de la población de Santander de Quilichao teniendo en cuenta la distribución de la población Sisben III por edades, estrato y zona urbana, de la información suministrada por la **secretaría de salud municipal** del corte de mayo del 2016.¹³⁶ De la cual se extrae el número de habitantes, pertenecientes a los estratos 2, 3, 4 y 5, entre edades de 20 a más de 65, que cuentan con poder adquisitivo para la compra de los productos y utilización de los servicios.

Tabla 22. Muestra de población en Santander de Quilichao

EDAD	ESTRATO ZONA URBANA				TOTAL
	2	3	4	5	
De 20 a mas de 65	8881	2929	16	4	11830

Fuente: Secretaria de salud de Santander de Quilichao.

Se calcula:

Tabla 23. Formula

$$n = \frac{8547,175}{96,54} = 89$$

Fuente: elaboración propia

Delimitación de encuestas por zona: esta se realizó a los habitantes del municipio de Santander de Quilichao, pertenecientes a los estratos 2, 3, 4 y 5, las cuales se realizaron en las principales zonas del municipio de la siguiente manera:

Tabla 24. Delimitación de encuestas por zona

LUGARES DE APLICACIÓN DE LA ENCUESTA	PROM	% PARTICIPACIÓN	MUE	N° DE ENCUESTAS X LUGAR
Centro	43	0,35	89	31
Zonas estratos 2 y 3	80	0,65	89	58
		0,00	89	0
		0,00	89	0
	0	0,00	89	0
	123			89

Fuente: Jany Castro, José Nicolás. Investigación de Mercados

¹³⁶ SECRETARIA DE SALUD. Estadísticas sisben III: corte de mayo 2016 público. Doc. Excel Estrato hoja 3.

R// Finalmente se obtiene como resultado un **total de 89 personas** a quienes se les realizó la encuesta.

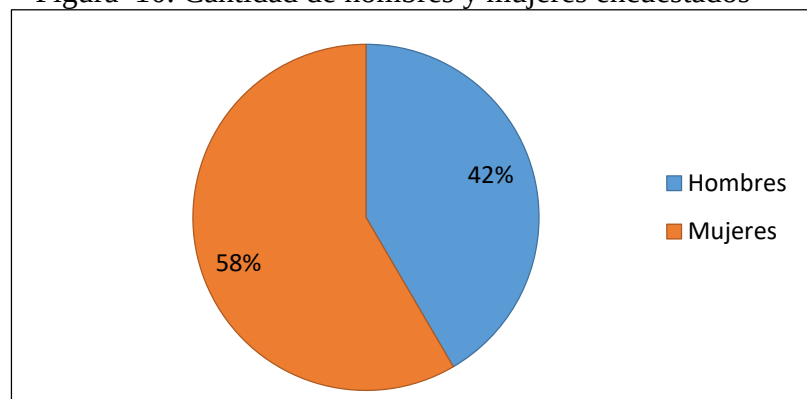
7.3.2. TABULACIÓN DE ENCUESTAS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA PRODUCTORA DE CALZADO EN SANTANDER DE QUILICHAO

A continuación se indican los resultados de la encuesta realizada al consumidor final, la cual se compone por 13 preguntas, con el objetivo de recolectar información acerca del mercado de calzado, expresada con las respectivas gráficas y sus diferentes análisis.

Pregunta 1 De La Encuesta

La grafica nos muestra la cantidad de personas que contestaron la encuesta, dividida en hombres y mujeres.

Figura 10. Cantidad de hombres y mujeres encuestados



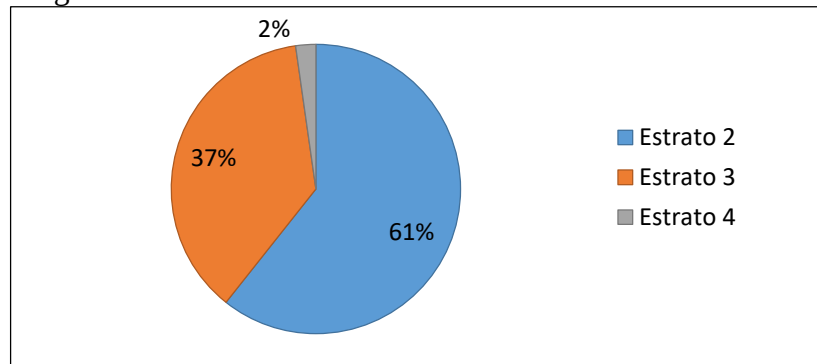
Fuente: elaboración propia

- **Análisis:** se observa, que las personas a quienes se les aplicó la encuesta, en su mayoría fueron mujeres, representados en un 58% y el 42% fueron hombres, quienes con sus apreciaciones y experiencias en el uso del calzado respondieron la encuesta, eligiendo las opciones que reflejan sus gustos y preferencias.

Pregunta 2 De La Encuesta

La gráfica nos indica los estratos socioeconómicos a los que pertenecen los hombres y mujeres encuestados.

Figura 11. Encuesta-estratos socioeconómicos



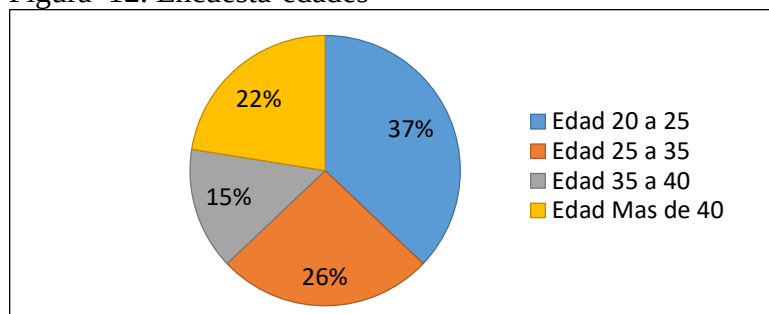
Fuente: elaboración propia

- **Análisis:** se puede observar que entre los encuestados hubo una mayor proporción de personas pertenecientes a los estratos 3 y 4, de lo que se intuye que es una parte de la población de clase media y con mayor poder adquisitivo, quienes podrán ser, mayores críticos a la creación de la empresa y por ende al tipo de calzado que se quiera fabricar.

Pregunta 3 De La Encuesta

La siguiente grafica representa las edades distribuidas desde 20 a más de 40 años del total de personas que fueron encuestados.

Figura 12. Encuesta-edades



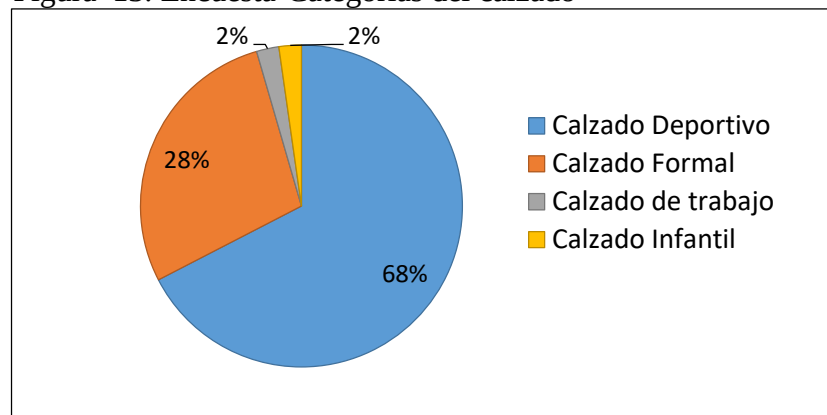
Fuente: elaboración propia

- **Análisis:** se obtiene de los resultados de la gráfica, que la mayor parte de los encuestados son personas jóvenes entre 20 a 25 años de edad, seguido de las personas de 25 a 35 años, de lo que se puede interpretar, que los diseños o estilos de calzado que elijan dentro de la encuesta, podría ser el resultado de zapatos cómodos con colores y formas a las modas actuales, relacionadas al deporte, a la salud y a la belleza.

Pregunta 4 De La Encuesta

La gráfica nos muestra las diferentes categorías del calzado, teniendo en cuenta los gustos y preferencias del consumidor final de quienes contestaron la encuesta.

Figura 13. Encuesta-Categorías del calzado



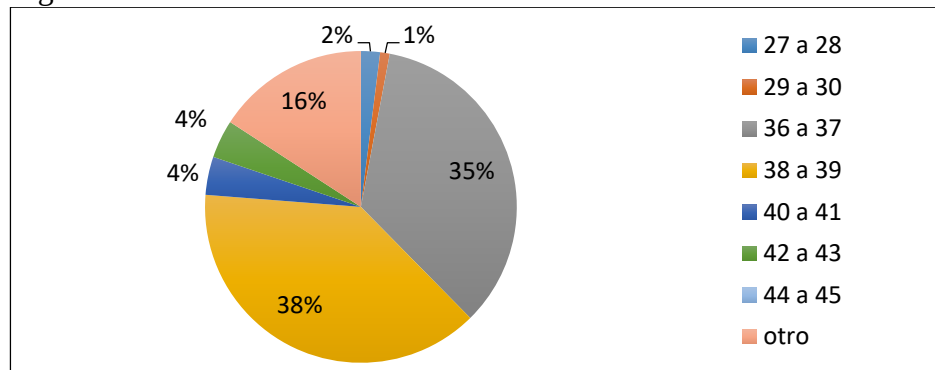
Fuente: elaboración propia

- **Análisis:** se obtiene como resultado que la mayor parte de la población encuestada, se inclina por el calzado deportivo; lo cual deja como expectativa que este mercado es de mayor demanda por las personas Quilichagüeñas y una gran oportunidad para explotar la idea de negocio en este nicho de mercado

Pregunta 5 De La Encuesta

Esta grafica nos muestra las diferentes tallas de calzado, que utilizan las personas, a quienes se encuestaron.

Figura 14. Encuesta-tallas



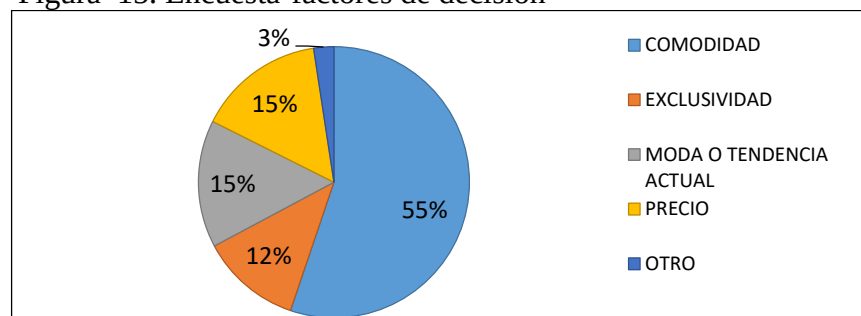
Fuente: elaboración propia

- **Análisis:** se concluye que las tallas que tienen mayor demanda para los habitantes de Santander de Quilichao, están comprendidas entre la 38 a 39, seguidas de la 36 a 37, lo que nos permite determinar un factor a tener en cuenta, en los procesos de producción del calzado a ofertar.

Pregunta 6 De La Encuesta

La gráfica nos indica los factores de decisión, que toman las personas a la hora de comprar calzado.

Figura 15. Encuesta-factores de decisión



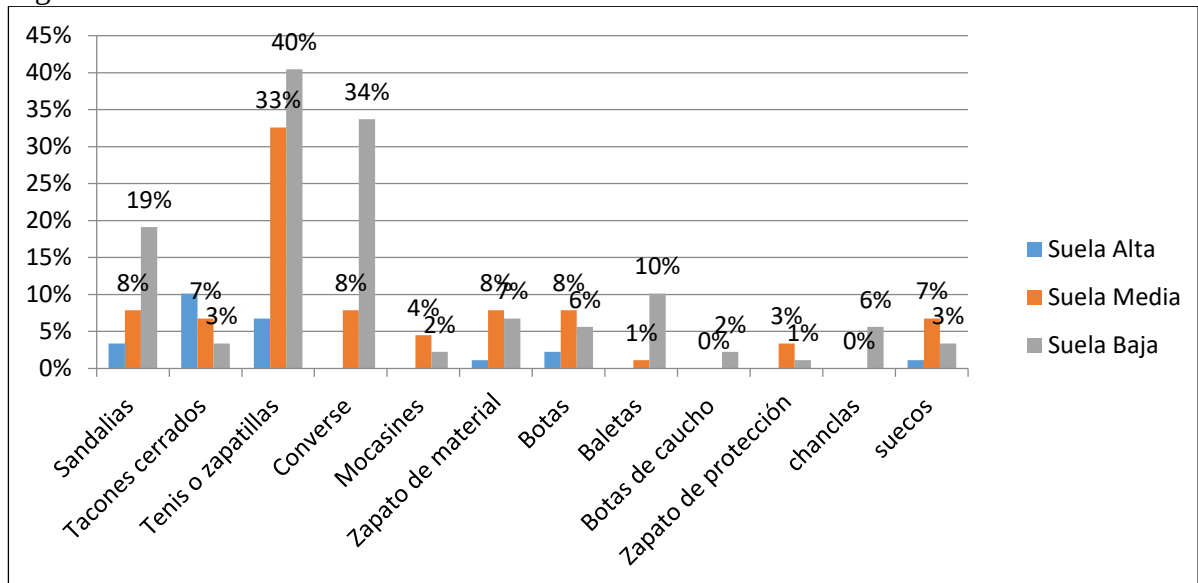
Fuente: elaboración propia

- **Análisis:** se determina que el factor más importante preferido por las personas encuestadas es la comodidad en el calzado, también se puede observar que el precio y la exclusividad son factores determinantes a la hora de comprar, por ello estas características se tendrán en cuenta, para el proceso de fabricación de los zapatos y principalmente en la ficha del producto, satisfaciendo a la petición de nuestros clientes.

Pregunta 7 De La Encuesta

La gráfica nos muestra los tipos de diseños en el calzado que más se ajustan a los gustos y preferencias de las personas encuestadas.

Figura 16. Encuesta-diseño del calzado



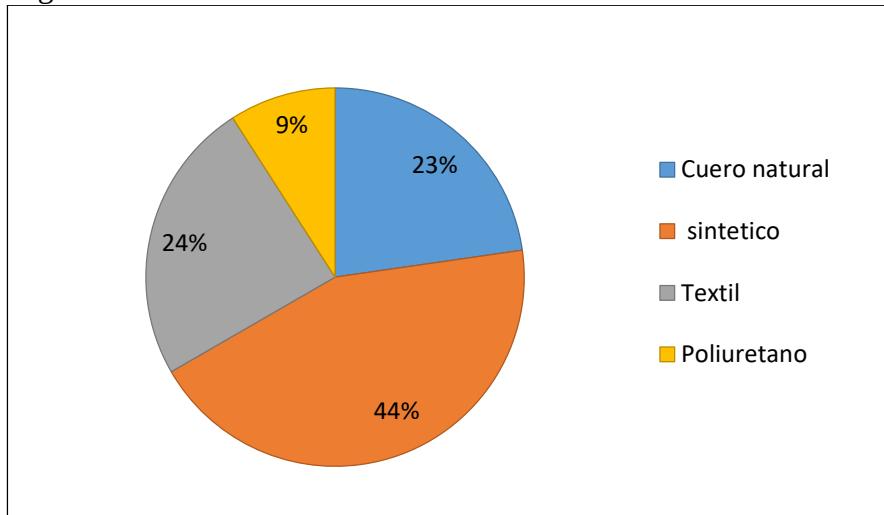
Fuente: elaboración propia

- **Análisis:** se concluye de los datos arrojados por la encuesta, indicados en la gráfica, que en mayor porcentaje las personas prefieren los tenis y zapatillas con suela baja, y suela media, que los diseños tipo converse y tenis son muy demandados, información que deja en claro que el nicho de mercado al cual le apostara la nueva fábrica en Santander de Quilichao, son los zapatos deportivos.

Pregunta 8 De La Encuesta

La gráfica nos muestra los tipos de materiales que se utilizan para la fabricación de calzado y en ella los encuestados escogieron el material que predomina en los zapatos que utilizan.

Figura 17. Encuesta-materiales



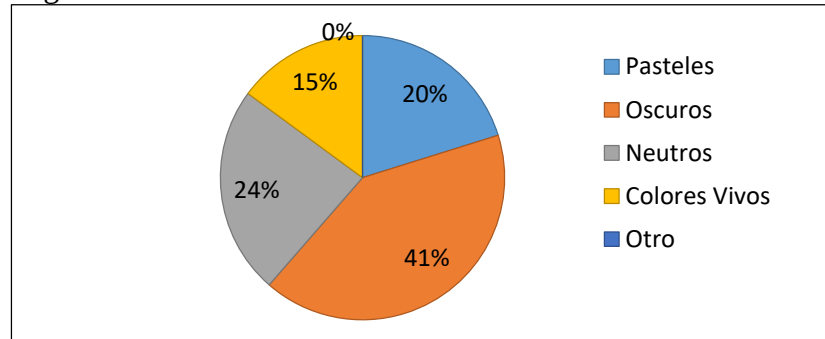
Fuente: elaboración propia

- **Análisis:** teniendo en cuenta, que en la gráfica n° 7, de la pregunta 6, se evidencio que el tipo de calzado preferido por las personas son los deportivos, se relaciona directamente con los materiales para su fabricación, concluyendo que en mayor porcentaje el sintético y el textil son los materiales que predominan en la creación del calzado deportivo los cuales se adquirirán en el plan de compras y se utilizaran en el plan de producción para la creación de los tenis.

Pregunta 9 De La Encuesta

La grafica nos indica los colores preferidos en la compra de calzado por parte de las personas encuestadas a la hora de comprar un par de zapatos.

Figura 18. Encuesta-colores



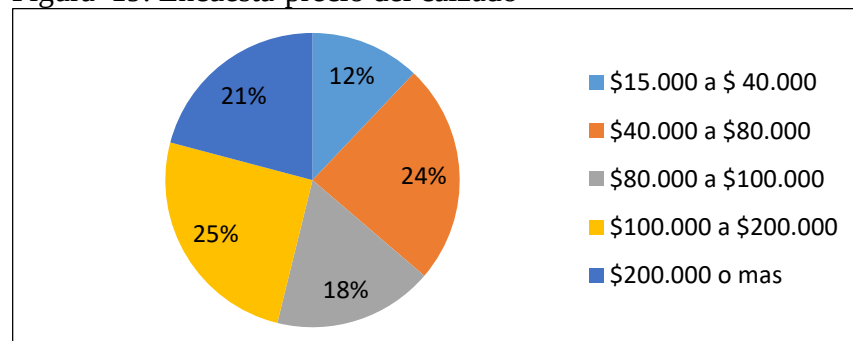
Fuente: elaboración propia

- **Análisis:** se concluye que la mayoría de las personas eligen los colores oscuros y neutros, información valiosa que se tendrá en cuenta para el diseño del calzado y la compra de materias primas.

Pregunta 10 De La Encuesta

La siguiente grafica muestra lo máximo que han pagado las personas por un par de zapatos.

Figura 19. Encuesta-precio del calzado



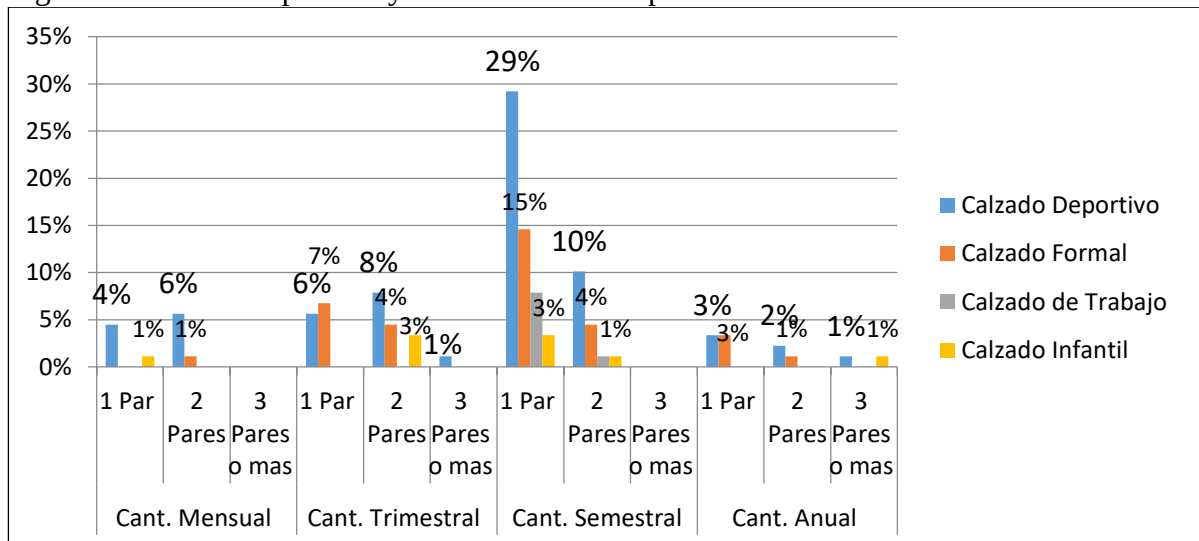
Fuente: elaboración propia

- **Análisis:** se tiene en conocimiento que hay un gran porcentaje, de personas que pagan por sus zapatos de \$40.000 a 80.000 y otros de \$100.000 a \$200.000, información pertinente en el momento de comparar el costo del producto terminado y el precio de venta al que se pueda ofertar.

Pregunta 11 De La Encuesta

En la siguiente grafica se especifica en que tiempo del año y en qué cantidades de pares las personas realizan compras de zapatos.

Figura 20. Encuesta-periodo y cantidades de compra de calzado



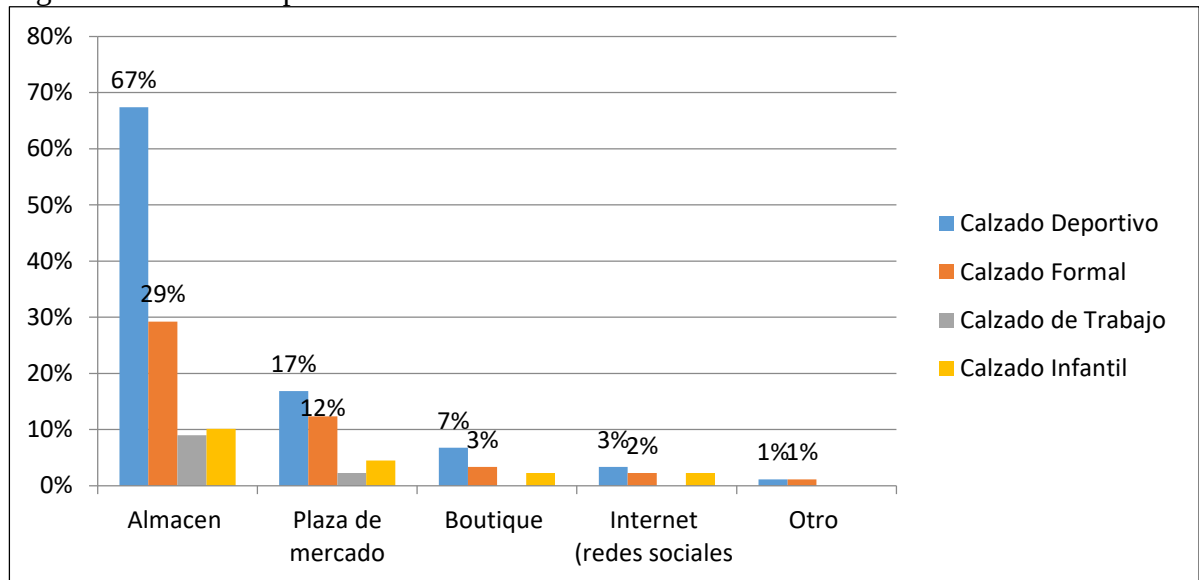
Fuente: elaboración propia

- **Análisis:** se puede observar de los resultados de la gráfica que a nivel semestral es donde existe más frecuencia de compra de cada una de las categorías del calzado, evidenciándose mayor porcentaje en el calzado deportivo, y además se analiza que esta categoría del calzado es la de mayor consumo en todos los periodos del año, lo que permite justificar aún más, qué este, es el nicho de mercado en el que se quiere participar y al que se le aplicara las estrategias de marketing. Por otro lado conocer los tiempos de mayor demanda del producto permite hacer un cronograma de actividades en el plan de producción.

Pregunta 12 De La Encuesta

La siguiente grafica nos muestra los diferentes puntos de venta donde las personas de Santander de Quilichao compran el calzado.

Figura 21. Encuesta-puntos de venta



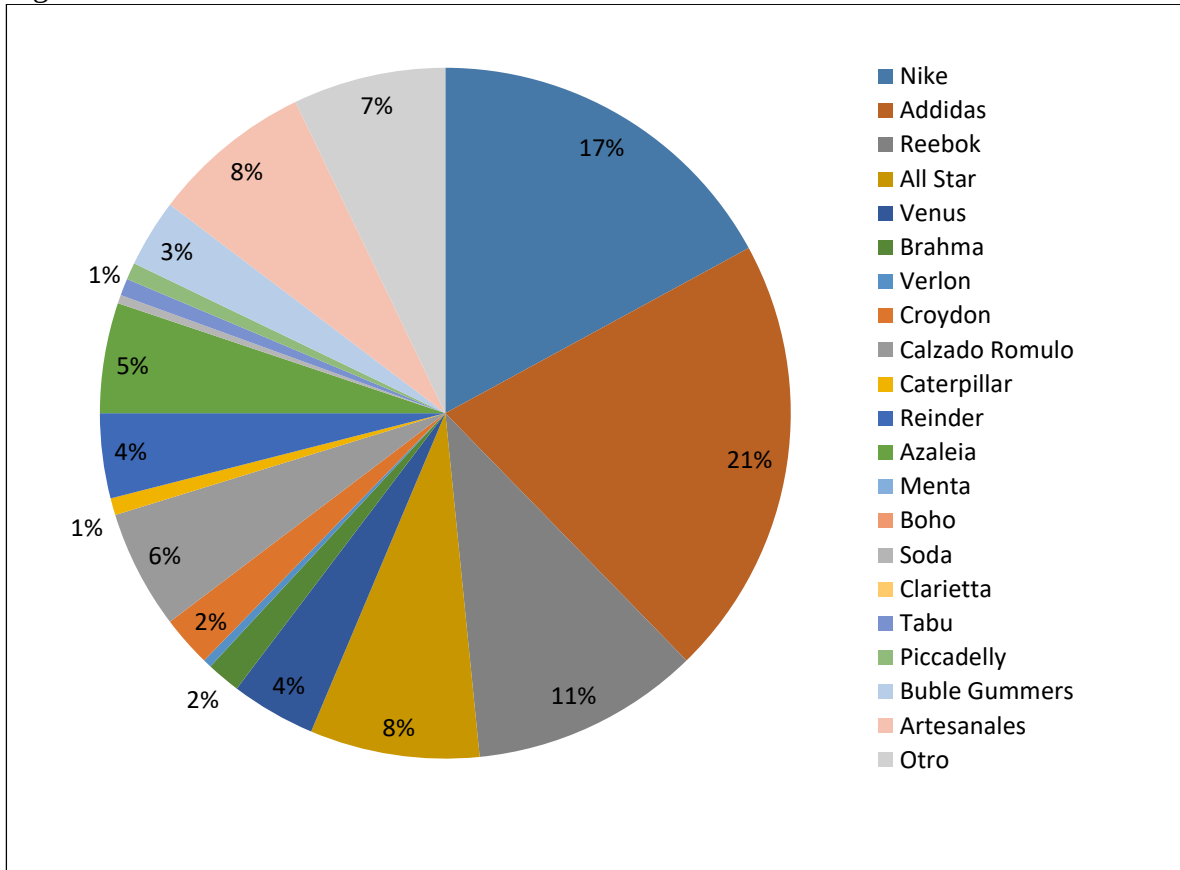
Fuente: elaboración propia

- **Análisis:** se observa de los resultados de la gráfica que los lugares más concurridos para la compra de calzado por parte de las personas de Santander de Quilichao son los almacenes y la plaza de mercado es aquí donde se evidencia los mayores porcentajes en cada una de las categorías, además se puede concluir que el calzado deportivo continua siendo el preferido y por ende el más comercializado, también es importante conocer que la fábrica de calzado, implementara estrategias para distribuir y vender sus productos a los almacenes quienes son los que mayor demanda tienen.

Pregunta 13 De La Encuesta

La grafica nos indica las marcas de calzado que las personas prefieren y eligen a la hora de comprar zapatos.

Figura 22. Encuesta-marcas del calzado



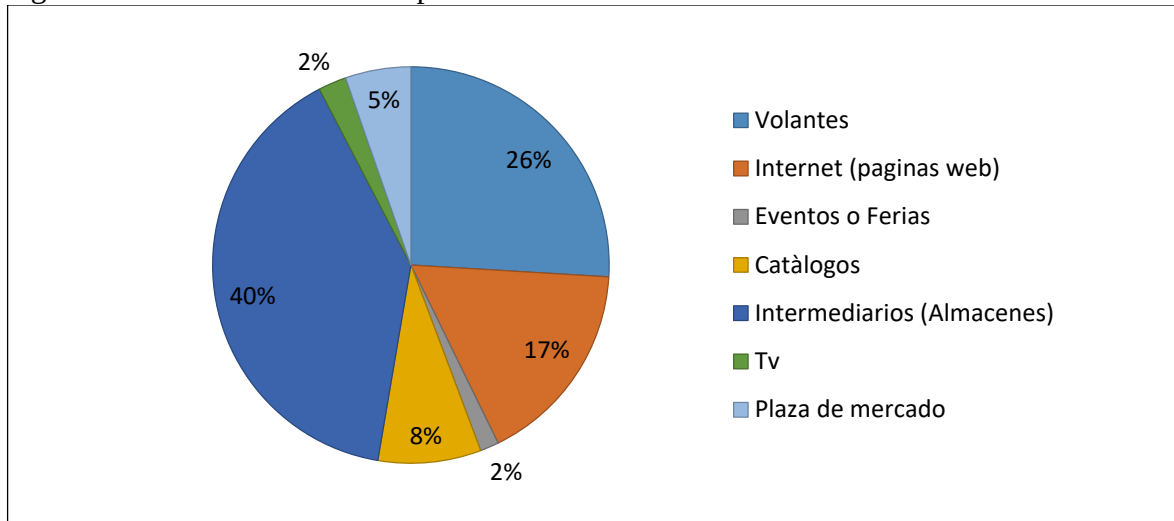
Fuente: elaboración propia

- **Análisis:** se puede concluir que las marcas deportivas son las preferidas por los habitantes de Santander de Quilichao, lo que indica que nuestros principales competidores son los mayoristas que comercializan estas marcas y que debemos conocer sus movimientos, estrategias comerciales, los productos que ofrecen para compararlo con las actividades y la razón de ser de la nueva empresa productora de calzado a crear.

Pregunta 14 De La Encuesta

Esta grafica nos muestra los diferentes medios de publicidad en relación con las promociones y descuentos en los productos del calzado.

Figura 23. Encuesta-medios de publicidad



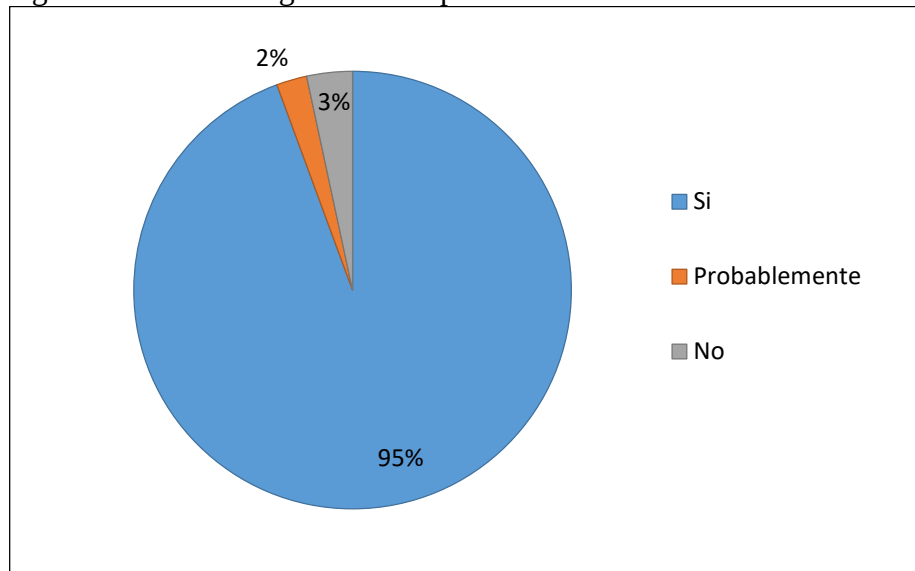
Fuente: elaboración propia

- **Análisis:** se observa de los resultados de la gráfica que en un mayor porcentaje, las personas se dirigen directamente a los almacenes y es allí donde encuentran las promociones y descuentos, por otra parte los volantes son un medio importante que se utiliza para difusión del producto, finalmente otro medio que está creciendo en la cultura de los habitantes de Santander de Quilichao, es la utilización del internet donde por medio de páginas web y redes sociales se enteran de noticias, productos y actividades; medios que se utilizaran para promocionar el calzado deportivo a fabricar en el municipio.

Pregunta 15 De La Encuesta

En la siguiente grafica indica cual es el grado de aceptación que tienen las personas de Santander de Quilichao hacia la creación de una nueva marca nacional de calzado, para ellos y sus familias.

Figura 24. Encuesta-grado de aceptación



Fuente: elaboración propia

- **Análisis:** se concluye que la mayoría de la población encuestada en Santander de Quilichao, representada en el 95%, aceptan la creación de una nueva marca y por ende una fábrica de calzado, lo que nos permite intuir que nuestra empresa ya tiene un punto a favor por parte del consumidor final.

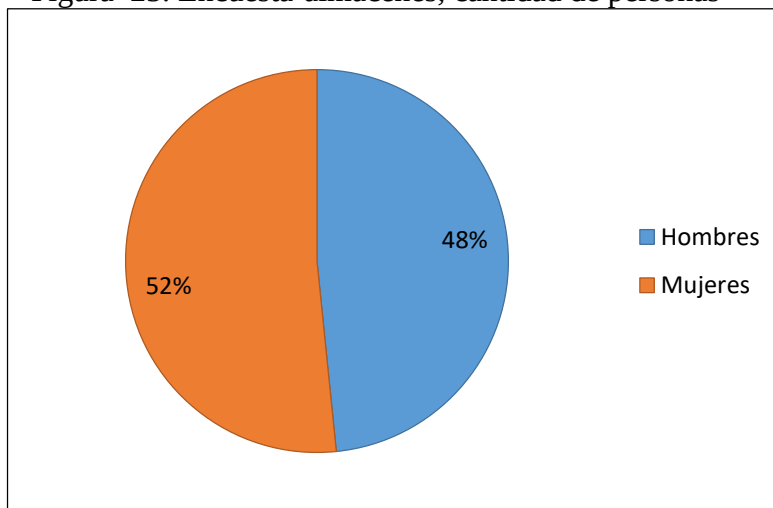
7.3.3. TABULACIÓN DE ENCUESTAS DIRIGIDA A LOS ALMACENES COMERCIANTES DE CALZADO

Se realizó encuestas a los 31 almacenes comercializadores de calzado, registrados en cámara y comercio, con el fin de ampliar la investigación y de recopilar mayor información acerca del sector del calzado a nivel regional y de esta manera determinar el nicho de mercado al que se va participar.

Pregunta 1 De La Encuesta

La gráfica nos muestra la cantidad de hombres y mujeres que poseen almacenes comerciantes de calzado en Santander de Quilichao.

Figura 25. Encuesta-almacenes, cantidad de personas



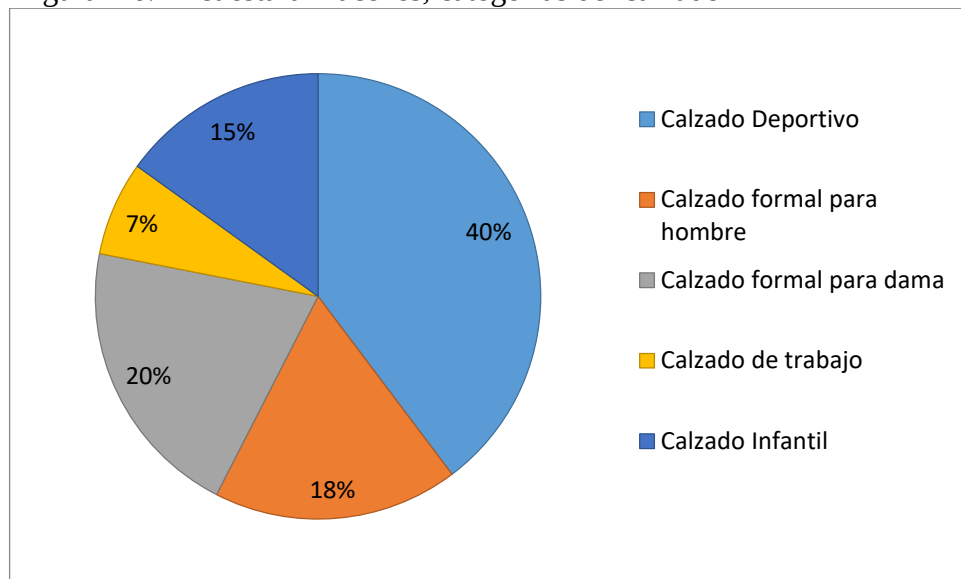
Fuente: elaboración propia

- **Análisis:** se observa de los resultados de la encuesta que tanto mujeres como hombres son dueños de almacenes, lo que permite intuir que el emprendimiento se convierte en una necesidad para todos; el establecimiento de negocios en el municipio beneficia a sus creadores y los habitantes del municipio porque genera actividad comercial, ingresos y empleo.

Pregunta 2 De La Encuesta

En la siguiente grafica nos muestra cada una de las categorías de calzado que se comercializan en los almacenes de Santander de Quilichao

Figura 26. Encuesta-almacenes, categorías del calzado



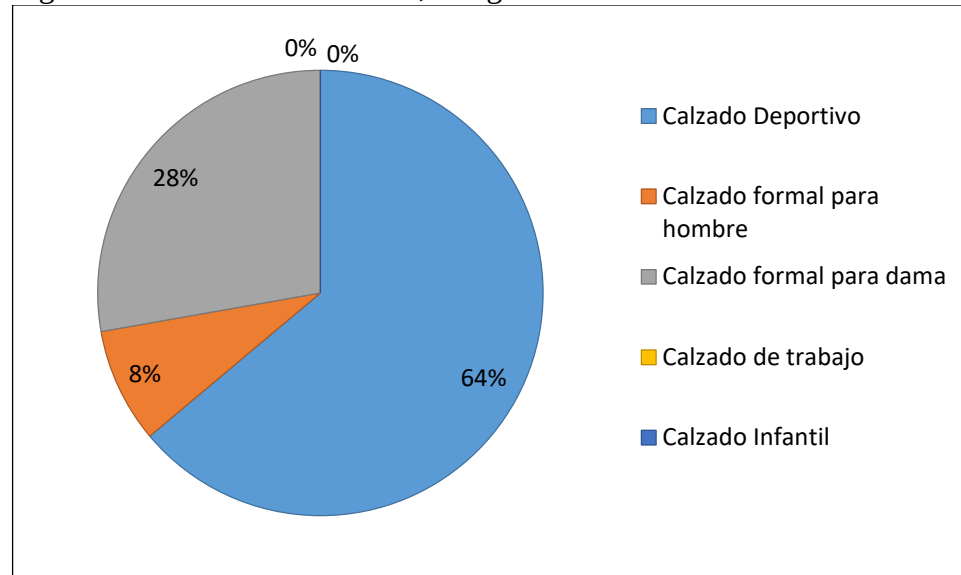
Fuente: elaboración propia

- **Análisis:** los resultados de la encuesta nos indica que en los almacenes comerciantes de calzado en Santander de Quilichao, se ofrece todo tipo de zapato desde los formales para fiestas, reuniones, trabajo, hasta calzado deportivo para descanso y actividades físicas, también se incluye el calzado infantil y calzado ortopédico. Pero se puede observar que la mayoría de los almacenes, ofrecen calzado deportivo. Por lo cual es una factor más, que logra descubrir que en este nicho de mercado se evidencia mayor producción y ventas.

Pregunta 3 De La Encuesta

La siguiente grafica nos muestra la categoría de calzado que más se vende en los almacenes en Santander de Quilichao.

Figura 27. Encuesta-almacenes, categorías más vendidas



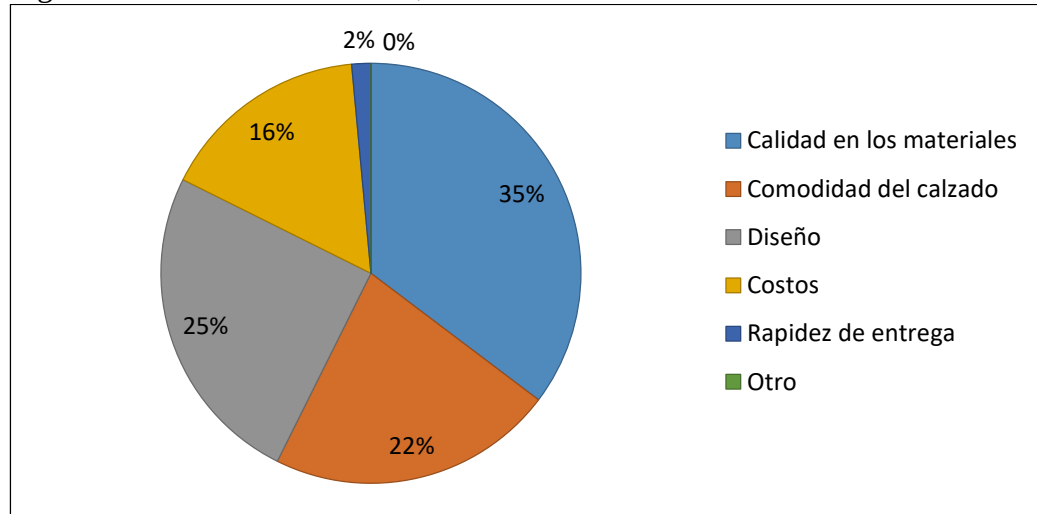
Fuente: elaboración propia

- **Análisis:** con la respuesta a la pregunta numero dos se complementa la interpretación de esta pregunta, aquí definimos completamente que el calzado deportivo es el que mayor ventas obtiene, conocido por la respuesta de los dueños de los almacenes, quienes manifestaron que este tipo de zapatos son preferidos por los hombres, mujeres y niños habitantes del municipio, y concluimos que al nicho de mercado en el que va iniciar la nueva empresa productora de calzado, serán los zapatos deportivos.

Pregunta 4 De La Encuesta

En la siguiente grafica se mencionan las características del calzado, que tienen importancia para los dueños de almacenes, a la hora de realizar pedidos de mercancía para su negocio.

Figura 28. Encuesta-almacenes, características del calzado



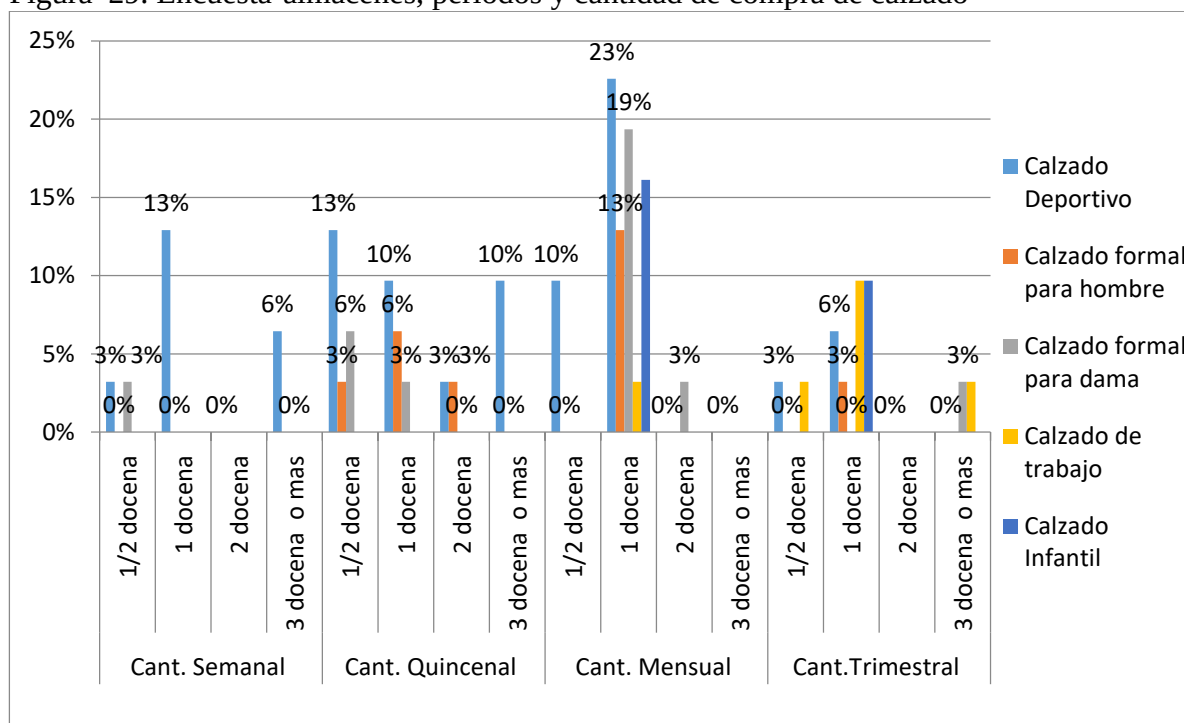
Fuente: elaboración propia

- **Análisis:** se observa que la mayoría de los dueños de almacenes en el momento de proveer mercancía, eligen zapatos con materiales de buena calidad, que sean cómodos y que tengan un buen diseño, información valiosa para la fabricación del calzado de la nueva empresa a crear, y de esta manera atraer clientes generándoles satisfacción y un buen servicio.

Pregunta 5 De La Encuesta

La gráfica nos indica la frecuencia de compra por periodos de tiempo y cantidad en pares de calzado, distribuida por categorías de calzado, de los pedidos requeridos, por los dueños de los almacenes en Santander de Quilichao.

Figura 29. Encuesta-almacenes, periodos y cantidad de compra de calzado



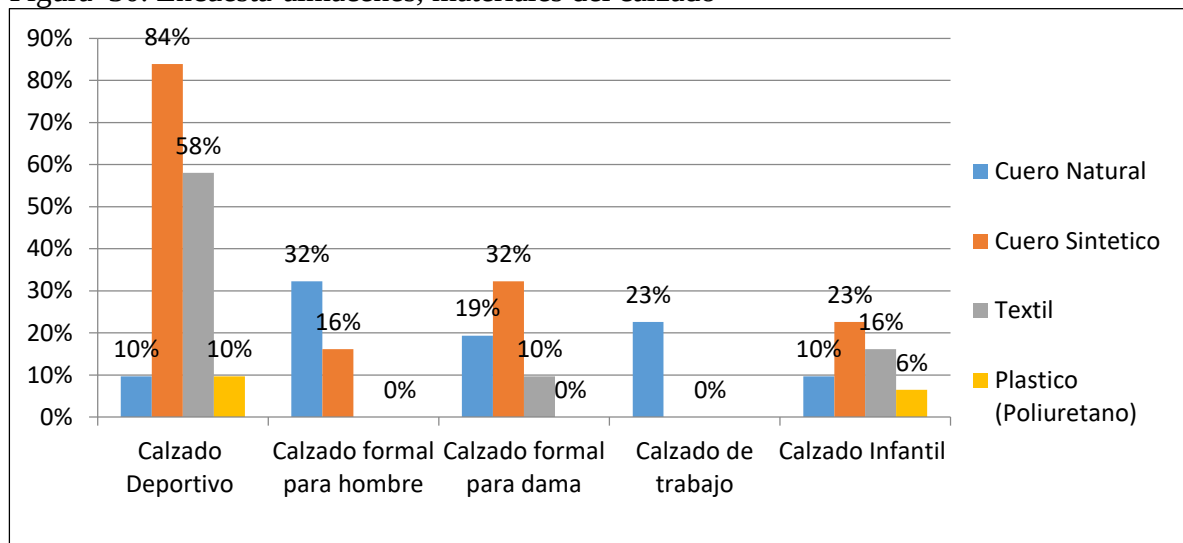
Fuente: elaboración propia

- **Análisis:** se observa de la gráfica que durante los periodos semanales, quincenales y mensuales, es donde mayor frecuencia de compra existe y se evidencia que el calzado deportivo es el de mayor demanda en todos los periodos; además conocer las cantidades de zapatos que se venden en el año, permite realizar una proyección de la producción por pares de calzado que la fábrica deberá producir para cumplir con las cantidades demandadas en el tiempo requerido por los clientes.

Pregunta 6 De La Encuesta

En la siguiente grafica se muestra los materiales que predominan en la solicitud de compra de un pedido de calzado por parte de los dueños de almacenes en Santander de Quilichao.

Figura 30. Encuesta-almacenes, materiales del calzado



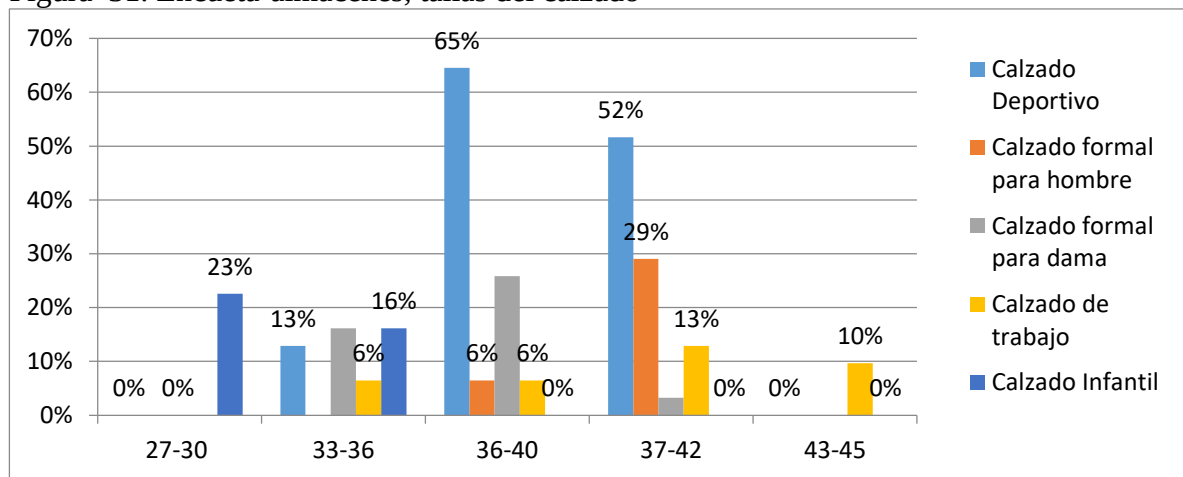
Fuente: elaboración propia

- **Análisis:** se concluye de la gráfica, que la categoría de calzado deportivo es la que representa mayores porcentajes, en donde los materiales sintéticos y textiles predominan en la solicitud de un pedido, información comparada con lo manifestado de los consumidores finales acerca de los materiales percibidos en los zapatos deportivos que utilizan, obteniendo de esta relación una sola respuesta, que el material para la fabricación de los tenis de la nueva empresa, serán en su mayoría, de piel sintética y materiales textiles.

Pregunta 7 De La Encuesta

En la gráfica se muestran las tallas de calzado que tienen mayor rotación en los almacenes de Santander de Quilichao.

Figura 31. Encueta-almacenes, tallas del calzado



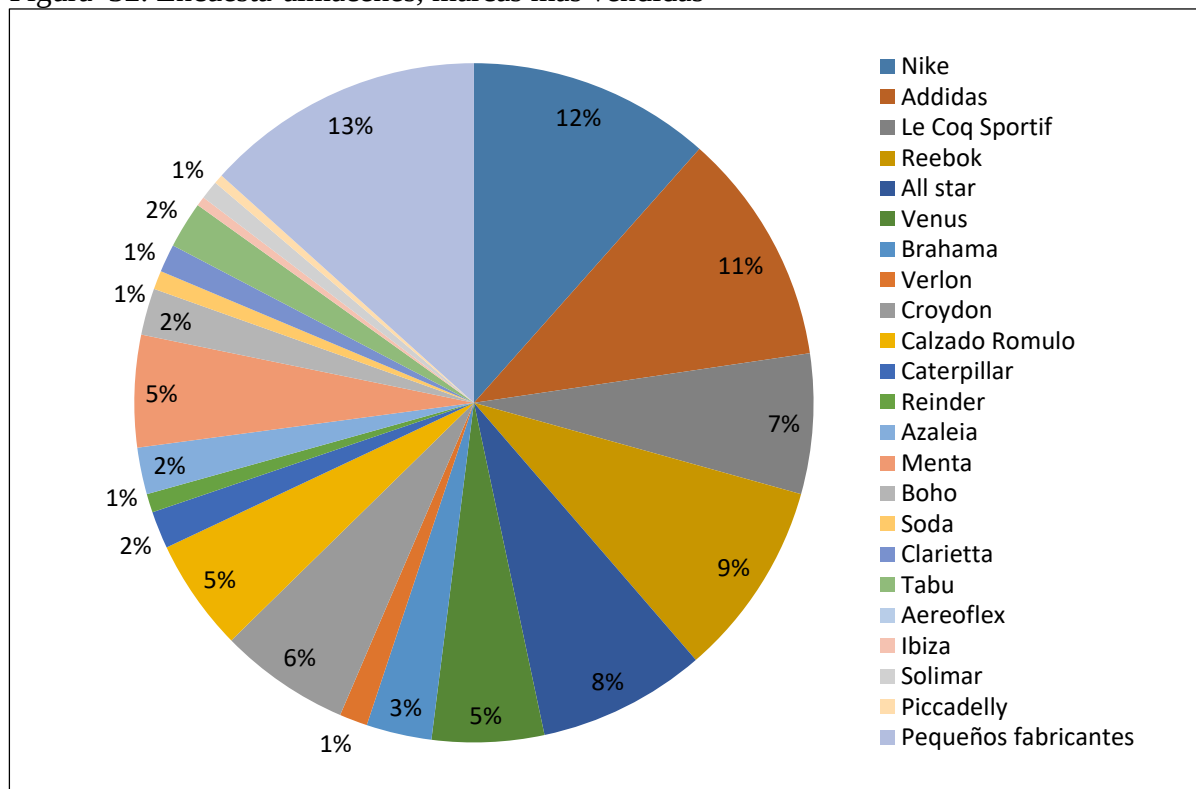
Fuente: elaboración propia

- **Análisis:** se concluye que tanto los consumidores finales y los intermediarios dueños de los almacenes comerciantes de calzado, acertaron en que las tallas que mayor demanda tienen son: de la 36 a la 40 y de la 37 a la 42, información valiosa que permite confianza en la compra de las hormas que se necesitan para la fabricación de los tenis que venderá la nueva empresa productora de calzado en Santander de Quilichao y de esta manera tener la mercancía necesaria y objetiva para el tipo de consumidor, habitante del municipio.

Pregunta 8 De La Encuesta

La gráfica muestra las diferentes marcas de calzado, que se venden en los almacenes de Santander de Quilichao.

Figura 32. Encuesta-almacenes, marcas más vendidas



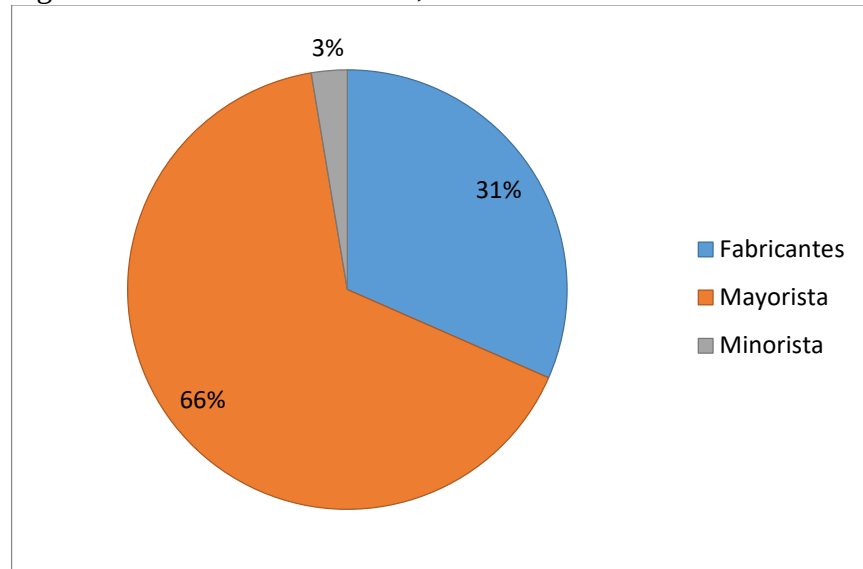
Fuente: elaboración propia

- Análisis:** se puede concluir de la gráfica que los mayores porcentajes se presentan en las marcas de calzado deportivo como lo es, Nike, Adidas, Reebok, All Star, Le Coq Sportif, Venus y marcas de pequeños fabricantes o talleres artesanales, lo que nos permite intuir que los distribuidores minoristas o mayoristas de estas marcas serán nuestros principales competidores, por otra parte se puede observar que los pequeños fabricantes son una competencia directa para la nueva fábrica en el municipio, razón que se expone, por lo manifestado de los dueños de almacenes quienes aseguran que son los pequeños fabricantes quienes les dan mejores precios, generándoles mayor rentabilidad.

Pregunta 9 De La Encuesta

La gráfica nos indica los diferentes canales de distribución o medios donde los almacenes proveen la mercancía o zapatos para su venta.

Figura 33. Encuesta-almacenes, canales de distribución



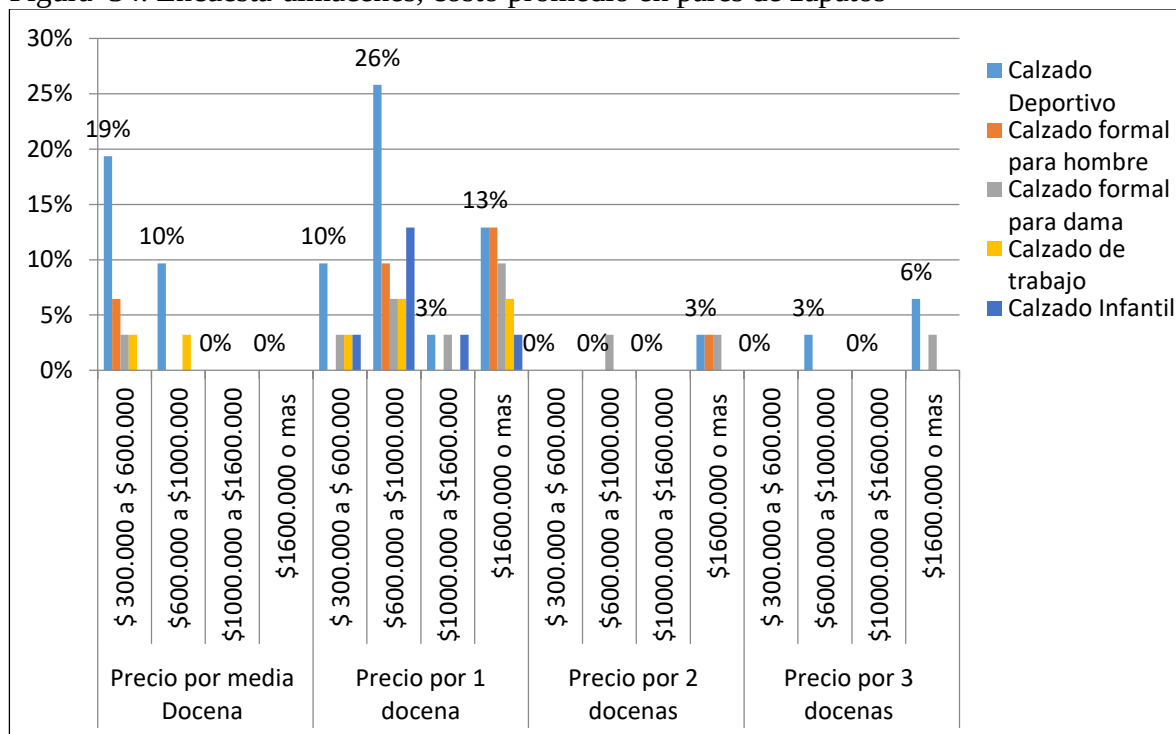
Fuente: elaboración propia

- **Análisis:** se observa que la mayoría de los almacenes, compran o proveen su mercancía por medio de mayoristas, y según lo que manifestaron algunos de ellos, en la aplicación de la encuesta, “que en el municipio no hay gran demanda de productores formales quien les provea el calzado”, entonces podemos concluir que como nuevos fabricantes tendremos la oportunidad de iniciar en este mercado y ser parte de la cadena de suministros de los almacenes comerciantes de zapatos en Santander de Quilichao.

Pregunta 10 De La Encuesta

En la siguiente grafica se muestra cual ha sido el costo promedio en pares de zapatos, que han pagado los almacenes por la compra de mercancía.

Figura 34. Encuesta-almacenes, costo promedio en pares de zapatos



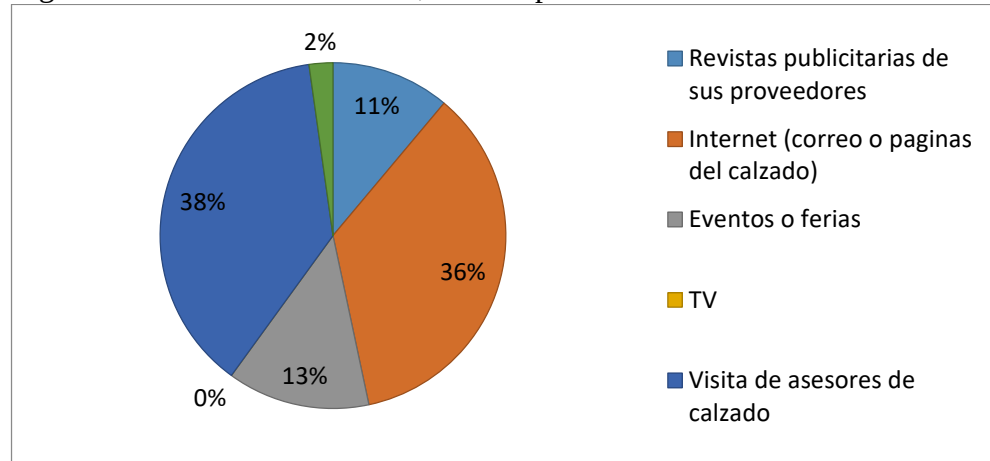
Fuente: elaboración propia

- **Análisis:** se puede observar de la gráfica que los porcentajes más altos se encuentran entre \$300.000 a \$600.000 por media docena de pares y de \$600.000 a \$1000.000 por una docena de pares, en la categoría de calzado deportivo, que se tendrán en cuenta para el cálculo del precio de venta al por mayor sin que afecte el costo unitario del calzado, para la comercialización de los productos a los intermediarios y así ser competitivos frente a los precios que maneja la competencia, y hacer que los nuevos clientes se sientan satisfechos.

Pregunta 11 De La Encuesta

La gráfica nos muestra los medios publicitarios por el cual los almacenes se enteran de nuevos diseños, promociones y descuentos en los productos del calzado.

Figura 35. Encuesta-almacenes, medios publicitarios



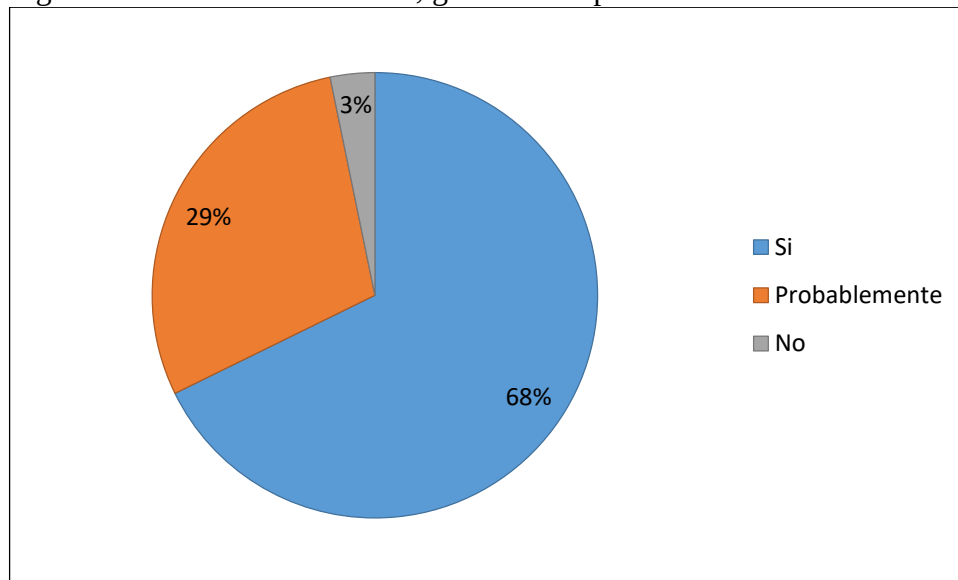
Fuente: elaboración propia

- **Análisis:** se observa de la gráfica que la visita de asesores de calzado y el internet (correos y páginas web del calzado) son los medios más utilizados, por los dueños de almacenes para enterarse de diseños, promociones y descuentos en los productos del calzado, por este motivo dentro las estrategias de promoción y publicidad se tendrán en cuenta los factores expuestos, para hacer conocer y llegar a más personas, el éxito de nuestros servicios, productos y beneficios que ofrecerá la nueva empresa productora de calzado en Santander de Quilichao.

Pregunta 12 De La Encuesta

En la siguiente grafica indica cual es el grado de aceptación, que tienen los dueños de almacenes, comerciantes de calzado en Santander de Quilichao hacia la creación de una nueva marca nacional de zapatos, para ellos y sus clientes.

Figura 36. Encuesta-almacenes, grado de aceptación



Fuente: elaboración propia

- **Análisis:** se concluye de los 31 almacenes de calzado, registrados en cámara de comercio, en Santander de Quilichao, que el 68%, aceptan la creación de una nueva marca y por ende una fábrica de calzado, además el 29% de los almacenes eligieron que probablemente comprarían una nueva marca nacional, quienes con nuestras estrategias de marketing logremos atraer y convertirlos en nuevos clientes, y de esta manera concluir que nuestra empresa tiene otro punto a favor, que es la aceptación por parte de los intermediarios.

7.3.4. DEMANDA POTENCIAL

Para hallar la demanda potencial se tiene en cuenta las siguientes variables: Para nuestro caso la población objeto final es de 11830 personas mayores de edad, pertenecientes a los estratos socioeconómicos 2, 3, 4, 5, tomado de los datos suministrados en la estadística del Sisben III por la secretaria de salud. La muestra tomada se multiplica por el porcentaje de aceptación el cual es del 95%, resultado de la pregunta 14 de la encuesta para la creación de la fábrica de calzado.

Tabla 25. Demanda potencial

RESULTADOS ENCUESTA	
Población objeto=	11830
%de si compra=	100%
población objeto 1 =	11830
% de si me compraría=	95%
Demanda potencial:	11239

Fuente: plantilla financiera para emprendimientos, 2017

A continuación se procede a hallar la demanda potencial del producto, teniendo en cuenta el estudio realizado, y los datos arrojados por la encuesta en la frecuencia mensual, trimestral, semestral y anual, para finalmente sumar los resultados, obteniendo un solo valor.

Tabla 26. Demanda potencial del producto

PRODUCTO	CAPACIDAD DE PRODUCCION AL 100%	PROMEDIO DEMANDA COMPETENCIA $N \cdot F \cdot A$	DEMANDA POTENCIAL DEL PROYECTO ($N \cdot F \cdot A$)	PROYECCION DE VENTAS	CAPACIDAD DE PRODUCCION vs PROYECCION DE VENTAS
	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL
Calzado Deportivo	2852	34504	27697	10%	97%
				2770	

Fuente: elaboración propia

Se resume en la anterior tabla, la demanda potencial total, el promedio de la demanda de la competencia, la capacidad de producción de la fábrica de calzado y finalmente el porcentaje de proyección en ventas, que se determinó de la relación entre el proceso de fabricación del producto, los tiempos de la mano de obra y los canales de distribución.

8. PROYECCIÓN DE VENTAS

Se determina un inventario inicial de 2322 pares de zapatos deportivos, en relación a la capacidad de producción de la fábrica y se establece un 15% de la participación que se quiere captar del mercado, por otra parte se establece un 2% en stock de inventarios, que se resta al inventario inicial, donde finalmente se establece una proyección de ventas al año por \$163.866.546, representados en 2276 pares de zapatos deportivos, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 27. Proyección de ventas anuales

PROYECCION DE VENTAS ANUALES							
PRODUCTOS	INVENTARIO INICIAL	STOCK DE INVENTARIOS	UNIDADES VENDIDAS AÑO 1	PRECIO DE VENTA	VENTAS AÑO 1	INVENTARIO FINAL AÑO 1	COSTO INVENTARIO FINAL AÑO 1
Calzado Deportivo	2322	2,0%	2276	\$ 72.000	\$ 163.866.546	46	\$ 1.102.445
Calzado formal	0	0,0%	0	\$ 0	\$ -	0	\$ 0
Calzado para trabajar	0	0%	0	\$ 0	\$ -	0	\$ 0
Calzado infantil	0	0%	0	\$ 0	\$ -	0	\$ 0
	0	0%	0	\$ 0	\$ -	0	\$ 0
0	0	0%	0	\$ 0	\$ -	0	\$ 0
TOTAL	2322		2276		\$ 163.866.546	46	\$ 1.102.445

Fuente: elaboración propia

En la siguiente tabla se determina el incremento de las ventas por cada periodo, aumentando en 1% en cada año, definido de la investigación del crecimiento de la industria en el sector del calzado en últimos 3 años, además nos muestra el resultado proyectado de las ventas anuales dado en millones de pesos, donde se tiene en cuenta la proyección de la inflación realizada por Bancolombia para los siguientes años. Con los resultados obtenidos se observa que periodo tras periodo las ventas aumentan significativamente y en relación al indicador económico de la inflación la ventas siguen mostrando crecimiento.

Tabla 28. Incremento de las ventas por cada periodo

AÑO	% INCREMENTO DE VENTAS	PROYECCION DE LA INFLACION	VENTAS ANUALES	VENTAS + INFLACION X AÑO	INVENTARIO FINAL
1		0	\$ 163.866.546	\$163.866.546	\$ 1.102.445
2	2%	3,5%	\$167.143.877	\$172.993.912	\$ 1.141.031
3	3%	3,6%	\$ 172.158.193	\$178.355.888	\$ 1.182.108
4	4%	3,4%	\$ 179.044.521	\$185.132.034	\$ 1.222.300
5	5%	3,2%	\$ 187.996.747	\$194.012.643	\$ 1.261.413

Fuente: elaboración propia

En la siguiente tabla se muestra las cantidades de pares de calzado deportivo proyectado por cada periodo, teniendo en cuenta la demanda total de 2276 pares y se evidencia que los mayores porcentajes son durante fin de año.

Tabla 18.

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
(%)PROYECCION DE VENTAS MENSUAL	6%	7%	8%	8%	8%	8%
Calzado Deportivo	137	159	182	182	182	182

JUL.	AGTO.	SEPT	OCT.	NOVBRE.	DIC.	TOTAL VENTAS AÑO 1	DEMANDA CALCULADA
8%	8%	9%	10%	10%	10%	100%	
182	182	205	228	228	228	2276	2276

Fuente: elaboración propia

8.1 ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO

Estas estrategias se desarrollan de acuerdo al planteamiento propuesto por Igor Ansoff considerado como uno de los padres de la Dirección Estratégica de Empresas, en el cual crea un esquema que denomina matriz de estrategias de crecimiento intensivo, y se elaboran teniendo en cuenta los siguientes factores.

8.1.1. PENETRACIÓN DEL MERCADO

- Integrarse en los grupos de zumba, populares en el municipio, que logran atraer a gran parte de los habitantes de la zona urbana, con el fin de promocionar y mostrar los beneficios de utilizar el nuevo calzado a fabricar.
- crear alianzas de negocio con centros de acondicionamiento físico para la dotación de sus entrenadores y de esta manera promocionar nuestro calzado a gran variedad de personas que frecuentan actividades físicas en estos lugares.

8.1.2. DESARROLLO DEL MERCADO

- Implementar rutas comerciales a los municipios, corregimientos y veredas aledañas de Santander de Quilichao, promocionando la nueva marca de calzado.
- Por medio del deporte y los campeonatos populares que se realizan en las veredas, llevar nuestro producto, patrocinando o apoyando estos eventos con el fin de dar a conocer y expandir nuestra marca a más zonas del departamento.

8.1.3. DESARROLLO DE PRODUCTO

- Cuando la marca tome reconocimiento y aceptación por parte de las personas, crear nuevos diseños de calzado deportivo y mejorar los actuales para caballero y dama, logrando de esta manera, llamar la atención de los nuevos consumidores.
- Realizar una estrategia de precios bajos, por temporadas, sin perder la calidad del producto, y de esta manera llegar a muchas personas de cualquier estrato socioeconómico haciendo que la marca, gane mayor popularidad.
- Crear distintas líneas de calzado con su respectiva marca para que no exista competencia desleal entre los intermediarios y de esta manera darle importancia a la calidad del producto y las preferencias del consumidor final.

8.1.4. SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

Debe implementarse un sistema de gestión de calidad en toda la organización, el cual se aplicara con la ayuda de capacitaciones a los empleados, con el manejo de una comunicación asertiva desde la gerencia a operarios, con motivación emocional y de remuneración, generando un resultado óptimo en las actividades laborales de cada área, con el propósito de brindar productos de calidad y satisfacción al cliente.

9. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

9.1 MATRIZ DOFA

Tabla 29. Matriz DOFA

MATRIZ DOFA		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
EXTERNAS		1. La producción del sector del calzado creció un 5% entre enero y diciembre del año 2016. 2. Generación de empleo por parte del sector del calzado, registrando un crecimiento del 2.9%, durante el año 2016. 3. la existencia de fondos y asociaciones para el desarrollo tecnológico. 4. la existencia de grandes eventos a nivel regional y nacional para impulsar el mercado del cuero, calzado y marroquinería. 5. La tendencia de vender y comprar calzado deportivo entre los habitantes de Santander de Quilichao. 6. No hay gran número de fábricas de calzado en Santander de Quilichao	1. Comportamiento de la variación año corrido del IPC 2. índice de precios del productor (variación año corrido 2017, enero - marzo) 3. Inflación total al consumidor 4. los pequeños fabricantes artesanales en el municipio, pertenecientes a la informalidad. 5. el posicionamiento de las marcas reconocidas. 6. la influencia por la competencia desleal que se deriva de prácticas de contrabando técnico, subfacturación de producto.
INTERNAS			
FORTALEZAS:			
1. Fuerza del producto, calidad, comodidad y buen diseño. 2. Concentración de consumidores (Nichos de mercado). 3. Fortaleza del proveedor y disponibilidad de insumos. 4. posventa y servicio al cliente. 5. Gestión empresarial – aliados. 6. Estabilidad laboral.	1. comprar equipos y maquinaria para hacer frente al crecimiento de la producción en el país y así incrementar las ventas. F1,F2,F3,O1 2. Aprovechar que el sector genera empleo, para contratar personal con experiencia y capacitado en el área del calzado. F2,O2 3. Fortalecer el portafolio de producto con nuevos diseños y tecnologías. F1,F3,O3,O4,O5 4. Incorporar asesores de calzado para, que visiten y promocionen a los clientes el portafolio de producto. así, fidelizar el cliente y aumentar las ventas. F4,F5,F6,O5,O6	1. crear una línea de calzado económico sin que pierda la calidad y comodidad adquiriendo materias primas a proveedores locales. F1,F2,F3,A1,A2,A3 2. Prestar un excelente servicio durante y después de la compra, con servicios de asesoría, y garantía, tanto para clientes potenciales como lo son los dueños de almacenes y para los consumidores finales. F4, A4, A5 3. Crear alianzas con microempresarios del municipio para incrementar la producción a menos costo y vender en masa. F5,F6,A5,A6	
DEBILIDADES:			
1. Velocidad de respuesta de las condiciones cambiantes. 2. Habilidad para el análisis y toma de decisiones financieras. 3. Capacidad de liquidez. 4. Habilidad para competir en precios. 5. Experiencia técnica. 6. Habilidad para enfrentar la competencia.	1. crear alianzas con empresas o microempresas del sector para hacer frente a los cambios. O1, O2, D1 2. Implementar y aprovechar las herramientas que ofrecen los fondos de desarrollo para capacitarse. O3,D2 3. Implementar un plan de Marketing enfocado en la penetración del producto, para incrementar las ventas. O4,O5,D3 4. implementar un plan estratégico basado en el plan de Marketing y teniendo en cuenta los gremios, asociaciones y eventos en el sector del calzado que permitan potenciar habilidades técnicas, diseños, promociones, y alianzas en el sector. O3,O4,O5,O6,D4,D5,D6	1. implementar un plan estratégico controlado, en el cual se delegue autoridad o poder a terceros, para que tomen decisiones con más rapidez a los cambios que se presenten con irregularidad. D1,D2,A1,A2,A3 2. Crear punto de venta del calzado, dirigida al consumidor final promocionando la marca y utilizando el neuromarketing para crearle sensaciones y experiencias a los clientes finales. D3, D4,D5,D6,A4,A5,A6 3. ACICAM vela por los intereses del sector del calzado, por lo cual se buscaría la forma de asociarse a ellos, para ser respaldados y hacer frente a las habilidades técnicas y a la competencia desleal. D5,D6,A6	

Fuente: elaboración propia

9.2 MISIÓN

En Calzado Tierra de Oro somos una compañía dedicada a la fabricación de zapatos para hombre y dama, ofreciendo productos de alta calidad y buen gusto, que garanticen el bienestar y la comodidad de nuestros clientes, a través de la innovación de calzado, además se busca satisfacer el crecimiento personal y profesional de nuestros colaboradores para el óptimo desarrollo de actividades laborales y de servicio.

9.2.1. VISIÓN

Ser un empresa reconocida en el 2022 a nivel nacional que distribuya sus productos en diferentes líneas y con el reconocimiento de sus marcas para los diferentes tipos de calzado a tiendas de moda y centros comerciales en cada una de las regiones del país; generando valor a grupos de interés a través de la excelencia, el compromiso, la innovación, en el desarrollo operacional, social y rentabilidad financiera.

9.2.2. VALORES¹³⁷

Los siguientes valores son todos aquellos que han permitido dar inicio a la creación de la Fábrica de calzado Tierra de Oro, y se conservaran como parte de las actividades diarias de todos los que la integren.

- **Respeto:** Significa tener consideración hacia alguien o algo, diferencia en la atención y en el trato, valor de cortesía que indica el acatamiento o reverencia hacia alguien.
- **Honestidad:** cualidad humana, persona decente, modosa, integro, justo.
- **Ayuda mutua:** acción y efecto de ayudar de la relación recíproca entre dos o más personas.
- **Compromiso:** valor que permite que una persona de todo de sí misma para lograr sus objetivos.
- **Responsabilidad:** Obligación de responder de los actos propios o de otro, cuidado que se tiene de una cosa

¹³⁷ BORGUES Jorge Luis. Grijalbo gran diccionario enciclopédico. MCMXCVII Grijalbo Mondadori S.A, Arago, 385, Barcelona. ISBN 84-253-3171-4

- **Aprendizaje:** proceso de adquisición de nuevos hábitos y comportamientos mediante la experiencia, tiempo que se tarda en aprender un oficio y practicas necesarias para ello.
- **Cumplimiento:** perfección en la manera de hacer una cosa o comportarse.
- **Esfuerzo:** vigor o ánimo para lograr algo // Utilización de grandes medios para la consecución de alguna cosa // despliegue de fuerzas para vencer un obstáculo.
- **Unidad familiar:** cualidad de todo lo que deja de ser ello mismo al ser dividido, unión de trato sencillo y afectuoso.

9.4 GRUPO EMPRENDEDOR

9.4.1. CAPACIDADES

Estas son aquellas que han integrado al emprendedor desde su experiencia laboral, académica y personal, permitiendo el desarrollo y la búsqueda de información para el plan de negocios en la creación de una fábrica de calzado, en las cuales se identifican las siguientes:

- Conocimientos adquiridos como estudiante de administración de empresas en la universidad del valle, sede norte del cauca
- Conocimientos adquiridos como técnico en sistemas en Centro de Capacitación Don Bosco
- Disponibilidad y entusiasmo para conocer y recolectar información acerca del sector del calzado
- Habilidad y experiencia en el área comercial, resultado de llevar laborando tres años como asesor comercial en la empresa Electrojaponesa
- Capacidad de comunicación con cualquier tipo de persona
- Relaciones personales con comerciantes y productores del sector del calzado como lo es Diego Fernando Serrato, Cristian Valencia Londoño y Jair Esneider Parra Sáenz.

9.4.2. EXPERIENCIA

Como principal actividad en la recolección de la información, la idea se elige gracias al vínculo de amistad que existe entre el creador del plan de negocios y un compañero de actividades deportivas, quien manifiesta su familiaridad con el tema del calzado, resultado de su experiencia como comerciante de ropa y zapatos, por otro lado se estableció vínculo con microempresario del sector del calzado Diego Serrato quien con su ayuda profesional, como fabricante de calzado se logra realizar el análisis técnico en la producción del calzado deportivo. También se conoce persona de experiencia en calzado femenino, con quien se realizó simulacro para la fabricación de una docena de Baletas, en la cual el artesano expresa sus conocimientos y enseña las diferentes herramientas, moldes y técnicas que utiliza para crear los productos.

9.4.3 CONOCIMIENTOS

- **En el área administrativa:** como estudiante de administración de empresas se han adquirido grandes conocimientos en el transcurso de la carrera, como por ejemplo, técnicas para conocer y analizar los comportamientos humanos en las actividades diarias dentro de una organización, el objetivo y las funciones de un quien dirige una compañía, diferentes formas de administrar en relación a los teóricos y grandes figuras que han aportado sus conocimientos y experiencias en el área administrativa, industrial y humana, en el transcurso del tiempo.
- **En los sistemas informáticos:** como técnico en sistemas, se cuenta con conocimientos eficientes sobre actividades productivas relacionadas con el ensamblaje, mantenimiento, actualización, instalación y configuración de computadores, mantenimiento correctivo y preventivo de software y hardware, manejo de software ofimático, desarrollo de aplicaciones, manejo de tics y diseño de página web.
- **En el área comercial:** Conocimientos obtenidos en la realización de ventas directas y a crédito, conocimientos en tecnologías y manejo de productos, habilidad para contactar clientes personalmente y vía telefónica; participación y organización de caravanas, recepción y gestión de documentos para agilizar procesos; Utilización de la herramienta RDP y CRM para actualizar información en inventarios, precios y manejo de clientes.

- **En el sector del calzado:** De acuerdo a la investigación realizada, se ha ido adquiriendo información acerca de la producción y comercialización de zapatos, obteniendo conocimientos en maquinaria, herramientas, materias primas, tipos de calzado; que con la colaboración de comerciantes, productores y técnicos en la reparación de calzado, ha sido de gran ayuda para descubrir más a fondo, la estructura, diseño, armado, cocido y pegado de un par de zapatos y finalmente su comercialización.

9.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Figura 37. Organigrama de la empresa



Fuente: elaboración propia

9.5.1 MANUAL DE FUNCIONES

9.5.1. PERFIL DEL ADMINISTRADOR

Se pretende que este sea un Ejecutivo, capaz de planificar, dirigir, organizar y evaluar las actividades entorno a la razón de ser de la empresa, la fabricación de calzado para dama y hombre, además es quien representara de forma legal y judicial y establecerá las políticas generales que regirán a la organización, debe ser una persona con conocimientos administrativos, con capacidad de liderazgo que planifique el crecimiento de la empresa a corto y largo plazo.

9.5.1.2. Funciones del Administrador

- Tomador de grandes decisiones dando cumplimiento a la realización de compras de insumos, cierres de negocio y el pago de nomina
- Ejercer la representación legal de la empresa
- Garantizar el cumplimiento de las normas y políticas en toda la organización
- Controlar y evaluar las actividades operacionales y financieras de la empresa
- Coordinar la producción
- Diseñar y presentar estrategias de ventas
- Realizar y coordinar pedidos por parte de los clientes
- Buscar nuevos clientes y negociaciones
- Coordinar y controlar la ejecución y seguimiento al cumplimiento del Plan Estratégico.
- Participar en reuniones con Asociaciones, Cámaras, Ministerios y demás Instituciones Públicas y Privadas.

9.5.2. LA CONTABILIDAD

Se llevara a cabo por medio de la contratación de un tercero u outsorsing, quien se encargara de la parte cuantitativa, financiera, y de analizar la situación contable de la empresa productora de calzado, el encargado de estas funciones deberá ser una persona u empresa responsable, honestos y con experiencia comprobada en el área.

9.5.3. PERFIL DEL OPERARIO DE CORTE Y COSTURA

Mujer u Hombre con habilidades manuales para el corte y rayado de moldes en la creación de calzado para hombre y dama, con destreza manual para el armado de las partes de la capellada en el diseño del calzado, con capacidad de trabajo en equipo y bajo presión, puntual y dedicado a sus actividades para el cumplimiento en el número de cantidades de producción requerida para el producto final.

Funciones del operario de corte y costura

- Dibujar o rayar sobre la materia prima los moldes de los diseños del calzado a producir
- Llevar la materia prima a las maquinas cortadoras o troqueleadoras
- Cortar los moldes manualmente cuando se requiera
- revisar y rebajar los cortes para que puedan ser unidos.
- Organizar las partes del prototipo o diseño del calzado para que, se ha llevado a la estación de costura o creación de la capellada
- Pintar filos para igualar los tonos en los moldes
- Llevar las partes del calzado a la maquina cocedora
- Unir las partes de acuerdo al prototipo de diseño de calzado para hombre o dama requerido por el jefe de producción
- Revisar las partes unidas o la capellada, corrigiendo imperfectos y llevarlos a la última etapa, para el pegado de las suelas.

9.5.4. PERFIL DEL OPERARIO DE PEGADO

Mujer u Hombre con habilidades en artes plásticas y destreza manual para el pegado o cocido de la suela en el diseño del calzado para hombre y dama, con capacidad de trabajo en equipo y bajo presión, puntual y dedicado a sus actividades para el cumplimiento en el número de cantidades de producción requerida para el producto final.

Funciones del operario de pegado

- Coser o pegar las suelas a la capellada
- Limpiar el calzado, corrigiendo imperfecciones
- Entregar el producto final y acomodándolo en las cajas

9.6 INTEGRACIÓN DEL PERSONAL

9.6.1. PROCESO DE SELECCIÓN

PASOS:

- Se define la necesidad, es necesario evaluar, cuantas personas se necesitan para que las actividades entorno a la razón de ser de la empresa se realice de manera correcta.
- Para el reclutamiento de personal, Se publicara anuncio de la vacante de empleo utilizando como recurso páginas web como computrabajo y carteleras más populares, visitadas en Santander de Quilichao como lo es Pipe Video.
- Se recolectan las hojas de vidas de los aspirantes y se filtran descartando las CV que no cumplan con los requisitos para ocupar el cargo.
- Se estudian la información registrada en las hojas de vidas de los aspirantes seleccionados y se llamara a la primera entrevista.
- Se verifican los datos y referencias de las hojas de vidas de los candidatos entrevistados para corroborar su veracidad.
- Después de haber seleccionado a nuestro empleado se le realizara una inducción para que conozca y se familiarice con su nuevo puesto de trabajo

9.6.2. CONDICIONES PARA LA CONTRATACIÓN

Administrador

Deberá cumplir con lo especificado en el manual de funciones para la realización de sus actividades dentro de la organización, desempeñando el perfil profesional que se le pide, además debe ser una persona con conocimientos administrativos, con capacidad de liderazgo que planifique el crecimiento de la empresa a corto y largo plazo, con habilidades de comunicación, finanzas y contabilidad.

Resumen del Cargo: Sus funciones son, organizar, dirigir, controlar, coordinar, prever, analizar, y deducir el trabajo de la fábrica de calzado Tierra De Oro, además de contratar al personal adecuado, efectuándolo durante su jornada de trabajo.

Requerimientos Generales

- **Edad:** 25 – 35
- **Sexo:** no aplica
- **Estado civil:** no aplica
- **Grado de escolaridad:** profesional en administración de empresas
- **Disponibilidad de tiempo:** el requerido por el cargo
- **Experiencia:** 1 año
- **Manejo de sistema:** Word, Excel, Power Point, navegador de internet en general
- **Manejo de Las Tics:** si

Operarios de Producción

Deberá cumplir con las actividades establecidas en el manual de funciones y el perfil requerido para el cargo, el operario será Mujer u Hombre con habilidades en artes plásticas y destreza manual para el corte, armado, pegado y cocido en la fabricación del calzado para dama y hombre, con capacidad de trabajo en equipo y bajo presión, puntual y dedicado a sus actividades para el cumplimiento en el número de cantidades de producción requerida para el producto final.

Requerimientos Generales

- **Edad:** 20– 40
- **Sexo:** no aplica
- **Estado civil:** no aplica
- **Grado de escolaridad:** bachiller
- **Disponibilidad de tiempo:** el requerido por el cargo
- **Experiencia:** 6 meses
- **Condiciones físicas:** buen estado de salud físico y mental.

9.7 REDES DE APOYO.

9.7.1. FONDO EMPRENDER DEL SENA:¹³⁸

Es un fondo de capital semilla creado por el Gobierno Nacional en el artículo 40 de la Ley 789 del 27 de Diciembre de 2002: “por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del Código Sustantivo de Trabajo”. Tiene como objeto exclusivo financiar iniciativas empresariales que provengan y sean desarrolladas por aprendices o asociaciones entre aprendices, practicantes universitarios o profesionales que su formación se esté desarrollando o se haya desarrollado en instituciones que para los efectos legales, sean reconocidas por el Estado de conformidad con las Leyes 30 de 1992 y 115 de 1994 y demás que las complementen, modifiquen o adicionen.

9.7.2. FONDO NACIONAL DE GARANTÍAS S.A.¹³⁹

El Fondo Nacional de Garantías S.A. es la entidad a través de la cual el Gobierno Nacional busca facilitar el acceso al crédito para las micro, pequeñas y medianas empresas, mediante el otorgamiento de garantías. Ofreciendo los siguientes beneficios para empresarios:

- Brinda la posibilidad de acceso a personas naturales o jurídicas con bajo respaldo patrimonial
- Aumentan las posibilidades de aprobación del crédito en términos de monto, tasa y plazo
- Agilidad en la obtención de la Garantía (Los trámites para obtener la garantía son sustancialmente menores que la constitución de otras garantías)
- Agilidad en el desembolso del crédito
- Permite ampliar los volúmenes de crédito dirigidos a Pymes

¹³⁸ FONDO DE EMPRENDER. Sena. ¿Quiénes somos? [en línea]

<<http://www.fondoemprender.com/SitePages/QueEsFondoEmprender.aspx> > [citado en 2017]

¹³⁹ FONDO NACIONAL DE GARANTIAS. Sobre el FNG [en línea]

<<https://www.fng.gov.co/empresarios/%C2%BFC%C3%B3mo-acceder-a-las-garant%C3%ADas-del-fng> > [citado en 2017]

9.7.3 INSTITUTO DE FOMENTO INDUSTRIAL¹⁴⁰

El IFI es una sociedad de economía mixta del orden nacional, vinculada al Ministerio de Desarrollo Económico y sometida al régimen de las empresas industriales y comerciales del Estado. Sus accionistas son la Caja de previsión Social, el Banco de la República, el Banco Central Hipotecario, Bancoldex y el gobierno nacional. Para el ejercicio de sus funciones no cuenta en la actualidad con partidas del presupuesto nacional o partidas especiales, razón por la cual debe acudir al mercado financiero nacional e internacional para proveerse de recursos.

Esta institución fue creada mediante el decreto 1157 de 1940, con el fin de apoyar el desarrollo industrial colombiano. En particular, el IFI ha sido el instrumento financiero estatal encargado de promover la fundación, el ensanche o la fusión de empresas de producción básica y de primera transformación y de responder a las disposiciones sobre democratización del crédito contenido en los planes de desarrollo de los diferentes gobiernos.

9.8 ASPECTOS DE FORMALIDAD

Se determina que para la creación de la empresa productora de calzado en Santander de Quilichao, se hará bajo el tipo de sociedad de responsabilidad limitada, constituida mediante escritura pública entre mínimo dos socios y máximo veinticinco. A continuación se describe el tipo de sociedad y los procedimientos requeridos.

9.8.1 SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (LTDA).

En las compañías de responsabilidad limitada los socios responderán hasta el monto de sus aportes. En los estatutos podrá estipularse para todos o algunos de los socios una mayor responsabilidad o prestaciones accesorias o garantías suplementarias, expresándose su naturaleza, cuantía, duración y modalidades. (Art. 353 Código de Comercio).

Los socios no excederán de veinticinco. Será nula de pleno derecho la sociedad que se constituya con un número mayor. Si durante su existencia excediere dicho límite, dentro de los dos meses siguientes a la ocurrencia de tal hecho podrá transformarse en otro tipo de sociedad o reducir el número de sus socios. Cuando la reducción implique disminución del capital social, deberá obtenerse permiso

¹⁴⁰ BANCO DE LA REPUBLICA. Instituto de fomento industrial IFI [en línea]

<<http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/economia/industrialatina/058.htm> > [citado en 2017]

previo de la Superintendencia, so pena de quedar disuelta la compañía al vencerse el referido término. (Art. 356 Código de Comercio)¹⁴¹

9.8.2 PROCEDIMIENTOS PARA CONFORMAR LA SOCIEDAD¹⁴²

- A. Redactar los estatutos de la sociedad
- B. Decidir la razón y el objeto social de la sociedad.
- C. Determinar el número de socios con los que va a contar la sociedad.
- D. Determinar el capital mínimo para su constitución
- E. Determinar la vigencia de la sociedad
- F. Registrar la sociedad por escritura pública.
- G. Registra la sociedad ante la DIAN, (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales)
- H. Registra la sociedad en la cámara de comercio.

9.9 ASPECTOS AMBIENTALES Y TRIBUTARIOS

9.9.1. ASPECTOS AMBIENTALES¹⁴³

- Debe haber un programa eficaz de consignación/señalización para los trabajos de reparación y mantenimiento, además tendrá que existir un programa de reciclaje y tratado de los residuos en la producción del calzado.
- Debe proporcionarse una buena ventilación general y de extracción localizada de los vapores, con el fin de mantener las concentraciones muy por debajo de los niveles máximos admisibles. Si se respetan dichos niveles, también disminuirá el riesgo de incendio. Reducir la cantidad de disolvente utilizado, encapsular los equipos que utilizan disolvente y cerrar los envases que contienen disolvente constituyen también importantes precauciones.
- Las máquinas de acabado generan polvo, que debe ser eliminado de la atmósfera mediante sistemas de extracción. Algunos de los abrillantadores, tintes, colorantes y colas de poli cloropreno pueden entrañar un riesgo de

¹⁴¹ CÓDIGO DE COMERCIO DE COLOMBIA, decreto 410 de 197, título V, pág. 100

¹⁴² CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA. Guías informativas del registro mercantil y las ESAL. Como constituir y matricular una sociedad. << <http://www.ccb.org.co/Inscripciones-y-renovaciones/Matricula-Mercantil/Guias-informativas-del-Registro-Mercantil-y-las-ESAL>>> Documento PDF

¹⁴³ ENCICLOPEDIA DE LA OIT. Parte XIV. Industrias textiles y de la confección. Capítulo 88. Cuero, pieles y calzado [en línea] 88.8 .p < <http://www.prevencionlaboral.org/enciclopedia-OIT-3.html>>

dermatosis. Hay que proporcionar buenas instalaciones de aseo e higiene y fomentar la higiene personal.

- Se debe llevar un control del ruido en la fuente u otras medidas preventivas para evitar la pérdida de audición. También debe existir un programa de conservación de la audición.
- El trabajo prolongado con máquinas de tachonado, que producen altos niveles de vibración, puede ocasionar el proceso conocido como “dedo blanco” (síndrome de Raynaud). Se aconseja que los turnos de trabajo en dichas máquinas se reduzcan al mínimo posible.

Reglamento Técnico – Etiquetado De Calzado¹⁴⁴

Tabla 30. Reglamento técnico, etiquetado de calzado

REGLAMENTO TÉCNICO	V	RESOLUCIÓN	EPÍGRAFE	ESTADO
Etiquetado de Calzado	1	933 del 21 de abril de 2008	Por la cual se expide el Reglamento Técnico sobre etiquetado de Calzado y algunos artículos de marroquinería, y se derogan las Resoluciones 0510 de 2004 y 1011 de 2005	Vigente
	2	2250 del 31 de mayo de 2013	Por la cual se modifican las Resoluciones 933 del 21 de abril de 2008 y 1950 del 17 de julio de 2009	Vigente
	3	3024 de 18 de septiembre de 2015	Por la cual se modifica la Resolución 933 de 21 de abril de 2008	Vigente
	4	3720 de 16 de diciembre de 2015	Por la cual se modifica la resolución 3024 de 2015	Vigente

Fuente: Ministerio de Comercio Industria y Turismo

¹⁴⁴ MINCOMERCIO INDUSTRIA Y TURISMO. Reglamentos técnicos expedidos por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo [en línea]
<http://www.mincit.gov.co/publicaciones/11723/reglamentos_tecnicos_expedidos_por_el_ministerio_de_comercio_industria_y_turismo>

9.9.2. ASPECTOS TRIBUTARIOS.¹⁴⁵

En Colombia, las empresas tienen las siguientes cargas fiscales: Impuesto de Renta, Impuesto al Valor Agregado (IVA), ICA, Retención en la Fuente, Impuesto al Patrimonio, Gravamen a los Movimientos Financieros, y Aportes Parafiscales, que aunque se discute sobre si son tributos o no, si es una carga económica obligatoria para las empresas que tengan empleados contratados laboralmente.

- **IMPUESTO DE RENTA:** Es un impuesto nacional, de carácter anual, el cual grava las utilidades que haya generado la empresa desde el primero (1) de enero hasta el treinta y uno (31) de diciembre de cada año.
- **IVA:** De carácter nacional que grava la venta de bienes muebles, la prestación de servicios, las importaciones y la circulación, venta u operación de juegos de suerte y azar. La tarifa general actualmente es del 19%.
- **ICA:** Es un impuesto de carácter municipal que grava toda actividad industrial, comercial y de servicios.
- **RETENCIÓN EN LA FUENTE:** No es propiamente un impuesto, lo incluimos, puesto que es realmente un pago anticipado al impuesto de renta.
- **GRAVAMEN A LOS MOVIMIENTOS FINANCIEROS:** Es un impuesto que grava las transacciones financieras, mediante la disposición de los dineros depositados en cuentas corrientes, de ahorro. La tarifa es del 4 por 1.000 (monto de la transacción multiplicado por 0.004)
- **IMPUESTO AL PATRIMONIO:** Es un impuesto que grava la riqueza de las empresas, entendiendo riqueza como el patrimonio líquido que la compañía tenga el primero (1) de enero de cada año.

¹⁴⁵ GESTION LEGAL COLOMBIA. ¿Qué impuestos pagan las empresas en Colombia? [en línea]
< <http://www.gestionlegalcolombia.com/impuestos-empresas-colombia.html> >

10. ANALISIS TÉCNICO.

10.1 ANÁLISIS DEL PRODUCTO – FICHA TÉCNICA

Figura 38. Partes del calzado



Fuente: web

10.1.1. PARTES DEL CALZADO DEPORTIVO O ZAPATILLA

- La Capellada es la parte que cubre al pie. Influye en la comodidad del calzado, el soporte y la protección del pie y por último, define el estilo estético.
- Forro y Plantilla: ambos constituyen el revestimiento interior de la zapatilla o zapato en donde descansa el pie. Proporciona comodidad, amortiguación y soporte del arco. Suele ser removible.
- La Suela es la parte inferior del calzado. Asegura tracción y durabilidad. Determina factores como la flexibilidad, estabilidad y peso general del calzado.

10.1.2. MATERIALES

- **Sintético:** el cuero sintético de poliuretano (PU), también llamado polipiel, puede adoptar diferentes estilos, granos y formatos. La característica principal de este material es que tiene un excelente resistencia mecánica y durabilidad, además, el cuero de PU es un material confortable que se utiliza para la construcción de la capellada de los tenis.
- **Textil:** Se trata de materiales textiles, tanto naturales como sintéticos, con texturas en maya, lisos y agujerados que se utilizara para la construcción de la capellada.

- **El etilvinilacetato:** es un polímero termoplástico conformado por unidades repetitivas de etileno y acetato de vinilo. Se le llama EVA por las siglas de su nombre técnico, etileno-vinil-acetato, es el material de las suelas que se proveerán para la construcción del tenis.
- **Expanso y T.r.:** La goma termoplástica expandida es un caucho termoplástico con aditivos para lograr efectos volumétricos. En este material sobresale la suavidad y comodidad, su apariencia es esponjosa y homogénea que será utilizado para las suelas de los tenis fabricados.

10.2 INVERSIÓN REQUERIDA

Tabla 31. Inversión inicial

INVERSION INICIAL					
CONCEPTO	CANT	VALOR/UNI	INVERSION AÑO 1	INVERSIÓN AÑO 2	INVERSION AÑO 3
MAQUINARIA Y EQUIPO					
Máquina de codo guarnecedora	2	\$ 900.000	\$ 1.800.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Maquina pulidora	1	\$ 200.000	\$ 200.000	\$	\$ -
Maquina desbastadora de cuero	1	\$ 850.000	\$ 850.000	\$ -	\$ -
Hormas para montaje de calzado	1	\$ 240.000	\$ 240.000	\$	\$
Mesa de corte	1	\$ 100.000	\$ 100.000	\$	\$
Pinza de montado	3	\$ 15.000	\$ 45.000	\$	\$
Cortafríos	3	\$ 10.000	\$ 30.000	\$	\$
Martillo para guarnecer	3	\$ 18.000	\$ 54.000	\$ -	\$ -
Martillo de montado	3	\$ 16.000	\$ 48.000	\$	\$
Saca hormas	5	\$ 15.000	\$ 75.000	\$ -	\$ -
Cuchillo zapatería	3	\$ 5.800	\$ 17.400	\$ -	\$ -
Tijeras	3	\$ 15.000	\$ 45.000	\$ -	\$ -
Otras herramientas manuales	1	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ -	\$ -
VALOR MAQUINARIA Y EQUIPO=			\$ 3.604.400	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000

Fuente: elaboración propia

Tabla 21. Continuación

MUBLES Y ENSERES	CANT	VALOR/UNI	INVERSION AÑO 1	INVERSIÓN AÑO 2	INVERSION AÑO 3
Teléfono	1	\$ 80.000	\$ 80.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Escritorio En Madera	1	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ -	\$ -
Silla Giratoria De Oficina	1	\$ 168.000	\$ 168.000	\$ -	\$ -
Sillas Rimas	3	\$ 90.000	\$ 270.000	\$ -	\$ -
VALOR MUEBLES Y ENSERES=			\$ 718.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
EQUIPOS DE COMPUTACION					
Computador De Escritorio	1	\$ 1.060.000	\$ 1.060.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Impresora	1	\$ 236.000	\$ 236.000	\$ -	\$ -
VALOR EQUIPOS DE COMPUTO=			\$ 1.296.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
OTRAS INVERSIONES					
Escoba	1	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ -	\$ -
Trapeador	1	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ -	\$ -
Balde	1	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ -	\$ -
Dulce Abrigo	5	\$ 2.000	\$ 10.000	\$ -	\$ -
VALOR OTRAS INVERSIONES=			\$ 24.000	\$ -	\$ -
INVERSION TOTAL=			\$ 5.642.400	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000

Fuente: elaboración propia

10.3 DISTRIBUCIÓN DE PLANTA

10.3.1. MACRO- LOCALIZACIÓN

La fábrica de calzado Tierra de Oro, estará ubicada en el municipio de Santander de Quilichao cauca, limitando al norte con la ciudad de Cali; y al sur con la ciudad de Popayán, principales centros de abastecimiento para la comercialización y distribución de productos.

10.3.2. MICRO- LOCALIZACIÓN

La fábrica Tierra de Oro estará ubicada en el barrio limonar del municipio de Santander de Quilichao cauca, en la dirección, carrera 14 N° 14 – 13.

10.3.3. ÁREA DE LA PLANTA Y DISTRIBUCIÓN FÍSICA

El área para el establecimiento de la empresa es de 36m², distribuidos de la siguiente forma.

Figura 39. Infraestructura de la planta

Bodega	Zona de corte	Á r e a d e p r o d u c c i ó n
	Zona de costura	
Sala de espera	Zona de pegado y armado	
	Área administrativa, logística y ventas	
Entrada	Ventanales	

Fuente: elaboración propia

10.4 PROCESO DE PRODUCCIÓN

10.4.1. DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESOS

Tabla 32. Diagrama de proceso

DIAGRAMA DE PROCESO								FECHA				
								AÑO	MES	DIA		
Calzado Deportivo								17	8	30		
División de procedimiento	Resumen						Dependencia:					
	Propuesto		Actual		Diferencia		Procedimiento:					
	T	D	T	D	T	D	Cantidad:					
Operaciones:	103						1 par de zapatos					
Transportes	0						1 par de zapatos					
Inspecciones	10						1 par de zapatos					
Esperas	0						1 par de zapatos					
Almacenamiento	0						1 par de zapatos					
TOTAL (Minutos)=	113,00						Preparado por:					
							Andrés Recalde					
Paso N°	Detalles del procedimiento (Descripción de las actividades necesarias para la elaboración del producto)						OPERACIÓN	TRANSPORTE	INSPECCION	ESPERA	ALMACENAMIENTO	Distancia en metro
1.	Inspeccionar los materiales								3			
2.	Dibujar los moldes en el cuero o material sintético						5					
3.	Cortar los moldes en el cuero o material sintético						4					
4.	Inspeccionar corte de moldes								3			
5.	Proceso de rayado en los extremos de los moldes						7					
6.	Proceso de rebajado en los extremos de los moldes						7					
7.	Unión de las partes, capellada en el área de cocido						25					
8.	Inspección de las partes cocidas								4			
9.	Revestir la capellada en el interior con las espumas											
10.	Detalles como ojales y costuras en la capellada						20					
11.	Coser la suela a la capellada y colocar la plantilla						30					
12.	Inspeccionar producto terminado						5					
	TOTAL=						103	0	10	0	0	

Fuente: elaboración propia

10.4.2 CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN

Se determina una capacidad de producción, del conjunto de factores necesarios para el proceso de fabricación de calzado deportivo, en este se tiene en cuenta el periodo tiempo laborado, los trabajadores y el tiempo para la fabricación de un par de zapatos, que definirán la cantidad total de unidades producidas para un año.

Tabla 33. Capacidad de producción

1. CAPACIDAD DE PRODUCCION		Calzado Deportivo	
Horas diarias	8	Minutos Disponible=	138120
Días requeridos	288	Tiempo de Ciclo en minutos=	113,00
Días adicionales operario tempo	0	Capacidad de Producción=	TD/TC
Minutos hora=	60	Capacidad de Producción=	1222
Minutos disponibles =	138240	Capacidad de Producción Operario=	95%
Minutos mantenimiento=	60	Capacidad de Producción con 2 operario(s) =	2322
Minutos de imprevistos=	60	Capacidad de Pn con 0 operario temporal	0
Proyección de ventas	2306	Total unidades producidas =	2322

Fuente: elaboración propia

10.5 NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS

Tabla 34. Materia prima requerida

MATERIA PRIMA REQUERIDA DE :			Calzado Deportivo						
Nº	ESTRUCTURA DE MATERIAS	DESCRIPCION TECNICA	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD REQUERIDA	% DE PARTICIPACION PESO	COSTO	LOTE MINIMO DE COMPRA AL PROVEEDOR	UNIDADES DEL LOTE MINIMO	PRECIO DE COMPRA PROVEEDOR
1	piel	piel	dm	20	4,6%	\$ 12.500	24	1	\$ 15.000
2	forro	tela	cm	120	27,8%	\$ 640	1500	13	\$ 8.000
3	espuma	espuma	cm	25	5,8%	\$ 175	1000	40	\$ 7.000
4	contrafuerte	algodón	cm	30	6,9%	\$ 210	1000	33	\$ 7.000
5	hilo	algodón	gr	2,0	0,5%	\$ 225	40	20	\$ 4.500
6	hojaletes	aluminio	und	24	5,6%	\$ 720	100	4	\$ 3.000
7	cordones	algodón	und	2,0	0,5%	\$ 833	12	6	\$ 5.000
8	marquilla	algodón tela	und	2	0,5%	\$ 417	12	6	\$ 2.500
9	sobrepaltilla	algodón espuma	cm	30	6,9%	\$ 300	1000	33	\$ 10.000
10	plantilla	carton reciclado	cm	30	6,9%	\$ 390	1000	33	\$ 13.000
11	suela	expanso	und	2	0,5%	\$ 6.000	2	1	\$ 6.000
12	pegante amarillo	pegante	gr	45,0	10,4%	\$ 456	375	8	\$ 3.800
13	pegante blanco	pegante	gr	45	10,4%	\$ 456	375	8	\$ 3.800
14	solucion	pegante	gr	20	4,6%	\$ 133	375	19	\$ 2.500
15	endurecedor	endurecedor	gr	35	8,1%	\$ 280	375	11	\$ 3.000
TOTAL=				432	TOTAL=	\$ 23.735			

Fuente: elaboración propia

10.6 PLAN DE PRODUCCIÓN

Tabla 35. Plan de producción

PLAN DE PRODUCCION	
TAREAS	DESCRIPCION
PRIMERA FASE	MATERIAS PRIMAS
1	Recepción de materias primas (sintéticos, suelas, cordones, otros)
2	inspección de materias primas
3	Almacenaje de materias primas
SEGUNDA FASE	ELABORACION PRODUCTO
4	sacar los moldes y diseños del producto
5	cortar los moldes en el cuero o material sintético
6	unión de partes y aplicación de detalles en la creación de la capellada
7	pegado o cosido de la suela a la capellada
TERCERA FASE	PRODUCTO FINAL
8	inspección de producto final
9	acomodar el calzado en las respectivas cajas
10	organizar el calzado en la bodega de acuerdo a los órdenes de pedido

Fuente: elaboración propia

10.7 PLAN DE COMPRAS

Tabla 36. Plan de compras

PLAN DE COMPRAS PARA LA FABRICACION DE UNA DOCENA DE PARES					
MATERIAS PRIMAS REQUERIDAS	CANT. REQUERIDA PARA LA FABRICACION DE UN	UNIDAD DE MEDIDA	CANT.REQUERIDA PARA UNA DOCENA DE PARES	COSTO DE MATERIAS PRIMAS PAR	COSTO DE MATERIAS PRIMAS PARA LA
piel	20	dm	240	\$ 12.500	\$ 150.000
tela	120	cm	1440	\$ 640	\$ 7.680
espuma	25	cm	300	\$ 175	\$ 2.100
algodón	30	cm	360	\$ 210	\$ 2.520
algodón	2,0	gr	24	\$ 225	\$ 2.700
aluminio	24	und	288	\$ 720	\$ 8.640
algodón	2,0	und	24	\$ 833	\$ 10.000
algodón tela	2	und	24	\$ 417	\$ 5.000
algodón espuma	30	cm	360	\$ 300	\$ 3.600
carton reciclado	30	cm	360	\$ 390	\$ 4.680
espanso o eva	2	und	24	\$ 6.000	\$ 72.000
pegante	45,0	gr	540	\$ 456	\$ 5.472
pegante	45	gr	540	\$ 456	\$ 5.472
pegante	20	gr	240	\$ 133	\$ 1.600
endurecedor	35	gr	420	\$ 280	\$ 3.360
				COSTO TOTAL	\$ 284.824

Fuente: elaboración propia

10.8 SISTEMA DE CONTROL

Primer paso: elaboración de reportes de trabajo. El reporte de trabajo es la información que el operario deberá suministrar al jefe de producción y este a su vez al administrador.

Segundo paso: se deberá realizar un Control de Producción de acuerdo a una lista de chequeo donde se verifique cada uno de los pasos en el plan de producción. La información de los reportes de trabajo debe compararse con el de las órdenes en el plan de producción.

Tercer paso: se realizara un Análisis de la lista de chequeo del control de producción, verificando los procesos, logrando ubicar cuellos de botella.

Cuarto paso: Control de materias primas. Se llevara registro de las materias primas que se entregaran para la producción, en este proceso se debe indicar la orden de producción en la que se va a utilizar las materias primas, la cantidad que se entrega, la cantidad devuelta y el operario que las recibe.

11. ESTRATEGIAS DE MERCADO

11.1 ESTRATEGIA DE PRODUCTO

11.1.1 IDENTIFICACIÓN DEL PRODUCTO

Nuestros productos son tenis para dama y caballero, están fabricados con materiales resistentes y cómodos para las actividades diarias que realizan las personas, como el trabajo, deporte, hobbies y aventuras; se maneja un sistema basado en un tipo de costura denominado sobrehilado, en la unión de la capellada y la plantilla interior, que evitara que los tejidos se deshilachen y permitirá alta elasticidad y comodidad en el calzado. Los zapatos tendrán las siguientes características:

- Diseños armoniosos y actualizados en respuesta de la demanda
- Materiales que proporcionan confort térmico y de durabilidad, además de facilitar la transpiración al pie.
- Punteras con medidas adecuadas para evitar que quede flojo el calzado o ejercer presión, en los dedos al caminar.

- Suelas con material en etil- vinil-acetato (EVA), con altura media que beneficia la marcha al caminar, por su capacidad de amortiguación y por ser un material muy liviano y cómodo, aumentando el confort del usuario.

11.1.2 PROPUESTA DE VALOR

La fábrica Tierra de Oro tendrá como objetivo principal crear calzado deportivo cómodo, que genere placer y satisfacción al usuario, resultado de trabajar con materias primas de alta tecnología, además de innovar en los diseños de acuerdo a la respuesta de la demanda. Por otra parte, en cuanto al servicio, se brindará asesoría personalizada, en temas como diseño, confort y publicidad, a los dueños de almacenes, quienes serán nuestros clientes potenciales en la distribución y venta del calzado, para que ellos brinden a los consumidores finales un excelente producto con el mejor servicio.

11.2 ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN (PLAZA)

11.2.1. PLAZA

La ubicación de la fábrica será en el barrio limonar en Santander de Quilichao, donde se llevara a cabo los procesos de producción y la creación del calzado, aunque no es una zona comercial, no generara una mala estrategia ya que la distribución y comercialización del producto se efectuara directamente con los almacenes y se harán campañas publicitarias para que el consumidor final conozca la marca y el producto. Los servicios y productos que ofrece la empresa están dirigidos principalmente a 11.830 personas, habitantes del municipio y a los 31 almacenes comerciantes de calzado, que se encuentran registrados en cámara de comercio, sin embargo se busca llegar a todo el norte del cauca, incluyendo veredas y municipios aledaños, consumidores finales e intermediarios (almacenes), con la estrategia de comunicación, distribución y publicidad.

11.2.2 ALTERNATIVAS DE PENETRACIÓN

principalmente se buscara crear relaciones con los almacenes comerciantes de calzado y ropa deportiva, por medio de visitas de asesoramiento para dar conocimiento de los beneficios de adquirir los tenis que se fabrican para la venta en sus establecimientos, por otro lado se creara un vínculo comercial con centros comerciales como Santander plaza para puntos de exhibición en donde los habitantes del municipio conozcan nuestros tenis e interactúen con nuestros colaboradores, finalmente se buscara crear alianzas con microempresarios,

fabricantes artesanales de calzado para que junto con ellos se incremente los pedidos de calzado, generando mayor producción y ventas del producto.

11.2.3. ALTERNATIVAS DE COMERCIALIZACIÓN

A nivel local se hará por vías de comunicación directa, estrategias de comercialización tradicionales como volantes, anuncios, folletos, tarjetas de presentación, se utilizarán los centros de acondicionamiento físico, como los gimnasios, también se apoyará a nivel local a grupos de zumba, para participar junto con ellos en sus actividades rumbo deportivas y de esta manera establecer relaciones con los consumidores finales, promocionando los tenis fabricados; por otra parte como alternativa de comercialización se utilizará el internet y las redes sociales.

11.2.4. DISTRIBUCIÓN FÍSICA NACIONAL

inicialmente dentro de la planificación en la distribución de los productos se realizará a nivel local, donde se implementará rutas y horarios controlados, de la salida de la mercancía de la fábrica a su lugar de llegada los almacenes comerciantes de calzado, y establecimientos donde se exhibirá y promocionará nuestros productos, en este proceso se establece el lugar de almacenamiento de la mercancía, bodega que estará ubicada en las instalaciones de la fábrica, no se tendrá grandes inventarios en los lugares donde se promocionarán los tenis, por lo cual en la apertura de la nueva fábrica no se requerirá de otras bodegas, por otro lado el transporte de la mercancía pedida y materias primas adquiridas, se realizará con vehículo propio, lo que reducirá estos gastos.

11.2.5 ESTRATEGIAS DE VENTA

La fábrica de calzado ofrecerá productos de buena calidad, pensando en la comodidad y satisfacción de los consumidores, además se creará vínculos con ellos al brindarles una excelente atención al cliente, en cuanto a garantías y conocimiento del producto, por otra parte se brindarán servicios adicionales como asesorías o pequeñas capacitaciones a los dueños de almacenes quienes serán nuestros clientes potenciales, se manejarán líneas de calzado con precios asequibles, se aumentará la publicidad en la inauguración de la empresa, además

se aumentarán los vendedores en la medida en que la empresa lo requiera, también se creará una página web para dar a conocer la empresa y promocionar los productos, se tendrán pequeñas pero excelentes exhibiciones en los centros comerciales y gimnasios, finalmente y no menos importante se buscará participar en ferias y eventos locales.

11.2.6 PRESUPUESTOS DE DISTRIBUCIÓN

En la siguiente tabla se realiza presupuesto requerido para la distribución, y detallado en cada una de las estrategias, para la creación del presupuesto se tiene en cuenta un capital disponible y reservado por \$2000.000 en la inversión del proyecto por concepto de publicidad.

Tabla 37. Presupuestos de distribución

PRESUPUESTO DE ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN			
Estrategias	Descripción	CANT	Costo
alternativas de penetración	viáticos para visitas de asesores a los almacenes	1	\$ 15.000
alternativas de comercialización	volantes y anuncios - paquete de 1000 unidades	1	\$ 60.000
	logística en participación de actividades deportivas	1	\$ 100.000
	redes sociales	1	\$ 0
distribución física nacional	viáticos de transporte	1	\$ 50.000
	viáticos de alimentación para transportador	1	\$ 20.000
Estrategias de venta	logística para toma de piso del producto	1	\$ 30.000
	logística de transporte en la participación de eventos o ferias	1	\$ 100.000
	Garantía del producto		\$ 66.000,00
Total			\$ 441.000

Fuente: elaboración propia

11.2.7 TÁCTICAS RELACIONADAS CON LA DISTRIBUCIÓN

- Tiempos de entrega efectivos
- Confirmación de entrega con los clientes
- Cumplimiento de compromisos
- Protección y garantías en el estado de los productos, durante el transporte
- Conceder beneficio al cliente en los gastos de transporte

- Buscar alianzas colaborativas con los almacenes comerciantes de calzado que beneficien a ambas partes.

11.2.8 CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Canal indirecto: se utilizara este canal de distribución ya que, el calzado a fabricar se comercializara primeramente con almacenes intermediarios quienes venderán los zapatos al consumidor final.

Canal directo: también se utilizara este canal de distribución, al ser el resultado de una de las estrategias mencionadas anteriormente, donde se tendrá contacto directo con el consumidor final, gracias a las exhibiciones y venta de calzado en centros comerciales y centros de acondicionamiento físico, puntos de venta propios de la fábrica.

11.3 ESTRATEGIAS DE PRECIO

11.3.1 PRECIO DE LANZAMIENTO DEL BIEN O SERVICIO

Teniendo en cuenta las encuestas realizadas a los dueños de almacenes y a los consumidores finales, para lograr ser competitivos frente a los precios que se manejan en el mercado del calzado deportivo a nivel local, es de importancia que los precios estén entre los siguientes rangos. Para almacenes intermediarios, en donde los pedidos de mayor frecuencia se hacen a nivel semanal, quincenal y mensual por 1/2 y 1 docena de pares, estos serán entre \$450.000 a \$600.000 y de \$600.0000 a \$1000.000 respectivamente. Por otro parte el precio de calzado por unidad, se establece entre \$70.000 a \$200.000, y para ser más exactos se define un precio de \$72.000 por par de zapatos, teniendo un margen de contribución del 66% frente al costo total unitario de \$65.826. Que se detallara más adelante en el análisis financiero.

11.3.2 PUNTO DE EQUILIBRIO

Para la fabricación de calzado deportivo se determina una cantidad en número de pares de 2276 unidades vendidas, teniendo en inventarios un 2% de la capacidad de producción total y aun así las ventas sobrepasan el punto de equilibrio en unidades y en millones de pesos. Punto de equilibrio establecido en 2055 unidades, que son la cantidad mínima que se debe vender de producción de

calzado deportivo para poder hacer frente a los costos totales en el funcionamiento de las actividades diarias entorno a la razón de ser de la empresa.

11.3.3 CONDICIONES Y FORMAS DE PAGO DEL PRODUCTO

- **Efectivo:** una de las formas de pago más comunes a utilizar será en dinero efectivo para la compra y venta del calzado, materias primas, pago de servicios y amortización de deudas, por la facilidad y por ser considerado de mucha más liquidez, además como precaución se tendrá en cuenta que los billetes no sean falsos y se manejarán cantidades límites en los diferentes pagos.
- **Transferencia:** Se utilizara también como medio de pago las transferencias bancarias, método electrónico en el cual se le trasfiere fondos de una persona o entidad a otra; es un sistema muy cómodo de cobro y flexible, pues en el momento de emisión de la transferencia puede decidir desde que banco lo pago.
- **Crédito:** será una forma de pago que se les otorgara a los clientes potenciales con los que se tenga excelentes relaciones comerciales, los pagos se deberán realizar en corto plazo, esta operación financiera permitirá el crecimiento económico de la empresa y afianzara las relaciones con nuestros clientes.

11.3.4. PORCENTAJE DE GRAVAMEN IVA

La empresa de calzado tierra de oro en el cumplimiento y pago de sus obligaciones tributarias, tendrá de aplicativo en la venta de sus productos el porcentaje de gravamen IVA de carácter nacional en el cual, las modificaciones introducidas por la Ley 1819 de 2016 al Impuesto Sobre las Ventas IVA, tuvo aplicación el día 1º de enero del año 2017, con una tarifa y porcentaje del 19% que grava las ventas de bienes y servicios.¹⁴⁶

¹⁴⁶ DIAN. Comunicado de prensa. Así aplicara el IVA aprobado en la reforma tributaria estructural [en línea]

<http://www.dian.gov.co/descargas/EscritosComunicados/2016/227_Comunicado_de_prensa_29_122016.pdf> [citado en_ 29 de diciembre de 2016]

11.3.5. ESTRATEGIAS PARA RESISTIR LA GUERRA DE PRECIOS

- **Diferenciar los productos y segmentar nuestros clientes:** Para ello se establece que el calzado a fabricar, será deportivo pensando en la comodidad de las personas y de las actividades diarias que practican muchos de los habitantes de Santander de Quilichao, alrededor del deporte, la salud y belleza.
- **La segmentación de precios y desarrollo de una segunda marca:** En la cual se determinaran diferentes precios para los productos o servicios, divididos en líneas, teniendo en cuenta los costos de producción y la capacidad adquisitiva de los clientes. Esta estrategia permitirá llegar a diferentes mercados.
- **Agregar valor al producto y al servicio:** nos enfocaremos en diferenciar nuestro producto, agregándoles valor y exaltando sus beneficios, además de servir a segmentos de clientes con propuestas especialmente diseñadas para ellos, de esta manera identificaremos nuestros clientes potenciales.
- **Fortalecer y promocionar la información del valor diferencial al adquirir nuestros productos:** En la cual se exalte su garantía, los beneficios del programa de fidelización, el manejo óptimo de las actividades administrativas y la importancia de contar con una fábrica de calzado en el que disminuyen gastos logísticos a nuestros clientes.
- **Convenir los precios selectivamente:** esta estrategia permite beneficiar a los clientes potenciales que compran a la fábrica por cantidades o que son fieles a nuestros productos, por lo cual se les otorgara descuentos.
- **Diversificar el portafolio o redefinir el negocio:** la empresa en base de su buen nombre y sus diferenciales, identificara, que otros productos o servicios puede ofrecer, que logren que su negocio funcione y sea más rentable.

11.4 ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN O PUBLICIDAD

11.4.1 ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN DIRIGIDA A CLIENTES

La audiencia a la que va dirigido el calzado deportivo, fabricado por la empresa Tierra de Oro, son los intermediarios, dueños de almacenes comerciantes de calzado y al consumidor final, habitantes del municipio de Santander de Quilichao, por lo cual se realizara las siguientes promociones y publicidad para poner en conocimiento nuestro producto y su beneficio, además de atraer clientes y hacer nuevas negociaciones.

Como fase inicial se organizara evento en el cual se requerirá el apoyo y participación del Sena, gimnasios, centros de acondicionamiento físico, casas de diseño, almacenes de ropa, comerciantes de productos de belleza, artesanos, artistas, grupos de zumba y rumba, orquesta, grupos de danza y cantantes. Que harán de Este evento la inauguración y presentación de la nueva empresa fabricante de calzado deportivo en el municipio, donde se promocionara nuestra marca, productos y servicios, además de ser un acontecimiento comercial, que será provechoso al generar publicidad a todos los agentes que participen en él.

Se creara revista y catalogo digital donde se exhiban los tenis, y esta servirá como herramienta de muestrario para los asesores del calzado hacia los dueños de almacenes, quienes serán parte de nuestros clientes potenciales.

Se realizara exhibiciones de producto en centros comerciales y de acondicionamientos físico como gimnasios, donde se enviara a una persona colaboradora de la fábrica, diferente por día, quien promocionara y exaltara los beneficios del calzado y el buen servicio de la empresa.

Por medio del Internet, se utilizara las redes sociales para dar a conocer nuestros productos, sus diseños y beneficios y de esta manera hacer publicidad gratuita a miles de personas.

Se participara en ferias, eventos sociales y artísticos de la localidad para mayor penetración del mercado y en estos se utilizaran vallas, letreros y volantes para mayor publicidad.

11.4.2 PRESUPUESTO DE PROMOCIÓN

En la siguiente tabla se realiza presupuesto requerido para las estrategias de promoción, y detallado en cada una de uno de sus apartados, para la creación del presupuesto se tiene en cuenta un capital disponible y reservado por \$2000.000 en la inversión del proyecto por concepto de publicidad. Los totales de los presupuestos de distribución anteriormente expuestos y los de promoción se suman y no deben superar lo disponible en los recursos dispuestos por publicidad.

Tabla 38. Presupuesto de promoción

PRESUPUESTO DE ESTRATEGIAS DE PROMOCION			
Estrategias	Descripción	CANT	Costo
Lanzamiento	logística para encontrar apoyo del Sena y comerciantes del sector	1	\$ 50.000
	logística para organización de evento y atención de invitados	1	\$ 900.000
catalogo digital	creación del catálogo digital	1	\$ 0
Exhibición de producto	organización de stand en centro comercial	1	\$ 167.000,00
	organización de stand en gimnasios	2	\$ 251.800,00
Participación en ferias y eventos	logística de implementos para presentar en el desfile de la feria		\$ 200.000,00
		total	\$ 1.568.800

Fuente: elaboración propia

11.5 ESTRATEGIAS DE SERVICIO

11.5.1. PROCEDIMIENTO PARA OTORGAR GARANTÍAS Y SERVICIO POSVENTA

Nuestros clientes, los intermediarios, almacenes de calzado al igual que al consumidor final se les ofrecerán una garantía de 2 meses en el producto, como lo establece la Superintendencia de Industria y Comercio, la cual emitió un concepto donde al comprador se le debe hacer efectiva su garantía en este tiempo estipulado, en caso de que lo requiera.

Se aplicaran los siguientes servicios:

- **Instalación:** se llevara a cabo la entrega del calzado hasta los almacenes y puntos de exhibición, acompañado de un promotor o asesor quien aportara sus conocimientos de exposición de producto y diseño del material P.O.P.
- **Atención y asesoría al cliente:** se contara con una persona encargada que atenderá quejas, reclamos y peticiones a nuestros clientes por vía telefónica o chat en línea.
- **Tiempo de respuesta:** se estipulara 8 días después del procedimiento de verificación del daño del producto y se dará dos alternativas de solución, donde se repare el producto o se cambie por otro.
- **Mantenimiento y reparación:** se recibirá en las instalaciones de la fábrica los productos defectuosos y se continua con el proceso para el cumplimiento del plan tomado con el cliente, y así llenar sus expectativas, fidelizándolo, al darle un trato justo y oportuno a sus peticiones requeridas.

11.6 PLAN DE UBICACIÓN

11.6.1. ACCESIBILIDAD PARA EL CLIENTE

La localización geográfica de la empresa, es un punto estratégico que permite acceder a varios mercados, al estar ubicados al norte del cauca y cerca de la ciudad de Cali, es una oportunidad que permite el abastecimiento de productos y materias primas que favorece a las actividades económicas presente y futura de la empresa, además al ser una de las pocas empresas formales, fabricantes de calzado en el municipio de Santander de Quilichao, será de atractivo a los dueños de almacenes y los habitantes del municipio para acceder a nuestros productos, ya que uno de los beneficios es el no incurrir en gastos de transporte y distribución que correrían por cuenta de la fábrica. Por otro lado el consumidor final también estaría beneficiado porque al disminuir estos gastos operacionales, el precio unitario del calzado podría ser más asequible.

11.6.2. CONDICIONES DEL ENTORNO DEL NEGOCIO

El municipio de Santander de Quilichao cuenta con un ambiente propicio y con los recursos naturales suficientes para la ejecución de las actividades diarias de la nueva fábrica de calzado, además las vías son pavimentadas y tienen espacios adecuados para el transporte de vehículos, por otra parte la afluencia de personas es numerosa gracias a que el comercio es abundante, generado por las personas que cada día emprenden nuevos negocios, además Santander de Quilichao se ha convertido en un centro de acopio para la educación y este es un factor de importancia al tener la capacidad excepcional de reducir la pobreza extrema y fortalecer objetivos de desarrollo en todos los ámbitos sociales.

11.6.3. DISPONIBILIDAD DE RECURSOS

El lugar físico e infraestructura, donde se realizara las actividades operacionales para la fabricación de calzado deportivo, cuenta y dispone de los siguientes recursos: Servicios públicos de agua, energía, internet, y servicio para la recolección de basuras que permitirán el desarrollo óptimo y eficaz de las actividades entorno a la razón de ser de la empresa. Por otro lado el municipio de Santander de Quilichao es rico en recursos naturales, como el agua y los alimentos que provienen de las veredas y zonas rurales aledañas que le dan seguridad y bienestar a sus habitantes.

11.6.4 COSTO DEL LUGAR

Se realizara un aporte por motivos de arrendo para la utilización del local ubicado en la dirección carrera 14 # 14 - 13, barrio el limonar por el valor de \$100.000 pesos, dicho costo se pactara con los dueños del predio por medio de un contrato escrito.

12. ANÁLISIS ECONOMICO

12.1 COSTOS Y GASTOS

12.1.1. COSTO DE MATERIA PRIMA ANUAL

La siguiente tabla nos calcula los costos de materia prima que se requerirán para el primer año de producción, el cual será incluido en los costos variables totales.

Tabla 39. Costo de materia prima anual

PRODUCTOS	NUMERO DE PRODUCTOS FABRICADOS	COSTO MATERIA PRIMA X PRODUCTO	COSTO MATERIA PRIMA ANUAL
Calzado Deportivo	2322	\$ 23.735	\$ 55.122.266
TOTAL=			\$ 55.122.266

Fuente: elaboración propia

12.1.2. TOTAL COSTOS VARIABLES POR PRODUCTO

se evidencia en la tabla, cada uno de los elementos que pertenecen a los costos variables para la fabricación de calzado deportivo, razón de ser de la empresa, donde se incluye, los costos de materia prima, servicios de mantenimiento y otros por concepto de transporte o repuestos.

Tabla 40. Total costos variables por producto

TOTAL COSTOS VARIABLES POR PRODUCTO				
PRODUCTOS	COSTO MATERIA PRIMA ANUAL	MANTENIMIENTOS	OTROS	TOTAL COSTOS VARIABLES
Calzado Deportivo	\$ 55.122.266	\$ 180.000	\$ 1.000.000	\$ 56.302.266
TOTAL=	\$ 55.122.266	\$ 180.000	\$ 1.000.000	\$ 56.302.266

Fuente: elaboración propia

12.1.3. TOTAL COSTOS FIJOS POR PRODUCTO

se evidencia en la tabla, cada uno de los elementos que pertenecen a los costos fijos para la fabricación de calzado deportivo, razón de ser de la empresa, donde se incluye, costo por arriendo, costos de salario y costos de servicio público.

Tabla 41. Total costos fijos por producto

COSTOS FIJOS POR PRODUCTO				
PRODUCTOS	COSTO ARRIENDO	COSTO SALARIO	SERVICIOS PUBLICOS	TOTAL COSTOS FIJOS
Calzado Deportivo	\$ 1.200.000	\$ 93.931.074	\$ 1.440.000	\$ 96.571.074
TOTAL=	\$ 1.200.000	\$ 93.931.074	\$ 1.440.000	\$ 96.571.074

Fuente: elaboración propia

12.2 CAPITAL DE TRABAJO

En la siguiente tabla se relacionan los recursos económicos que la empresa productora de calzado requerirá para hacer efectivas sus operaciones, en la cual se calcula capital de trabajo en cifras, para una proyección de cinco años, y aquí se relacionan los costos fijos, costos variables y gastos.

Tabla 42. Capital de trabajo

CAPITAL DE TRABAJO					
COSTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INVENTARIO INICIAL	\$ -	\$ 1.102.445	\$ 1.141.031	\$ 1.182.108	\$ 1.222.300
MENOS INVENTARIO FINAL	\$ 1.102.445	\$ 1.141.031	\$ 1.182.108	\$ 1.222.300	\$ 1.261.413
ARRENDAMIENTO	\$ 1.200.000	\$ 1.242.000	\$ 1.286.712	\$ 1.330.460	\$ 1.373.035
SALARIOS PRODUCCION	\$ 93.931.074	\$ 97.218.662	\$100.718.54	\$104.142.94	\$107.475.59
SERVICIOS PUBLICOS	\$ 1.440.000	\$ 1.490.400	\$ 1.544.054	\$ 1.596.552	\$ 1.647.642
DOTACIONES	\$ 855.000	\$ 884.925	\$ 916.782	\$ 947.953	\$ 978.287
DEPRECIACION MAQUINARIA	\$ 691.440	\$ 1.091.440	\$ 1.491.440	\$ 1.491.440	\$ 1.491.440
COSTOS FIJOS	\$ 98.117.514	\$102.144.97	\$108.280.61	\$111.913.77	\$115.449.66
COMPRAS	\$ 55.122.266	\$ 58.192.576	\$ 59.996.265	\$ 62.275.660	\$ 65.262.964
SALARIOS TEMPORALES	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
OTROS(REPUESTO S, TRANSPORTE)	\$ 1.000.000	\$ 1.035.000	\$ 1.072.260	\$ 1.108.717	\$ 1.144.196
MANTENIMIENTO	\$ 180.000	\$ 186.300	\$ 193.007	\$ 199.569	\$ 205.955
COSTOS VARIABLES	\$ 56.302.266	\$ 59.413.876	\$ 61.261.532	\$ 63.583.946	\$ 66.613.115
TOTAL COSTOS FIJOS Y VARIABLES	\$ 152.462.335	160.417.792	166.261.195	172.105.170	178.561.657
GASTOS					
IMPUESTOS MUNICIPALES	\$ 1.280.772	\$ 1.455.438	\$ 1.502.596	\$ 1.557.992	\$ 1.625.734
OTROS(ASEO,PAP ELERIA)	\$ 110.000	\$ 113.850	\$ 117.949	\$ 121.959	\$ 125.862
GASTOS OPERACIONALES DE ADMON	\$ 1.390.772	\$ 1.569.288	\$ 1.620.544	\$ 1.679.951	\$ 1.751.595
PUBLICIDAD	\$ 2.000.000	\$ 2.070.000	\$ 2.144.520	\$ 2.217.434	\$ 2.288.392
GASTOS OPERACIONALES DE VTAS	\$ 2.000.000	\$ 2.070.000	\$ 2.144.520	\$ 2.217.434	\$ 2.288.392
TOTAL GASTOS	\$ 3.390.772	\$ 3.639.288	\$ 3.765.064	\$ 3.897.384	\$ 4.039.987
TOTAL COSTOS + GASTOS	\$ 155.853.107	\$ 164.057.081	\$ 170.026.259	\$ 176.002.555	\$ 182.601.644

Fuente: elaboración propia

12.3 PUNTO DE EQUILIBRIO

12.3.1. PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES

En las siguientes tablas se calcula la cantidad mínima de unidades de pares de zapatos que se deben vender al año para estar en equilibrio, en donde la empresa no pierda dinero y además pueda hacer efectiva todas sus operaciones, cumpliendo económicamente con cada una de ellas. Por otro lado conocer el punto de equilibrio en unidades, permite a la empresa establecer una producción por encima, para estimar sus ganancias o utilidades.

Tabla 43. Punto de equilibrio en unidades

CALCULO PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO 1						
PRODUCTO	UNID. VENDID	%PARTICIP	PRECIO	COSTO VAR	MARGEN	MARG POND
Calzado Deportivo	2276	100,0%	\$ 72.000	\$ 24.243	\$ 47.757	\$47.757
	2276	100,0%				\$ 47.757

PRODUCTO	COSTOS FIJOS	MARG POND	%PARTICIP	PTO EQUILIBRIO
Calzado Deportivo	\$98.117.514	47.757	100,00%	2055
TOTAL			Und=	2055

Fuente: elaboración propia

12.3.2. PUNTO DE EQUILIBRIO POR COSTOS

En la tabla se relacionan las cantidades mínimas a vender, más el precio establecido al producto, además se calcula el total de las ventas y se le resta los costos variables, obteniendo el valor mínimo en ventas que se debe vender para ser frente a los costos fijos anuales requeridos para la producción.

Tabla 44. Punto de equilibrio por costos

PRODUCTO	CANT A VENDER	PRECIO	VENTA TOTAL	COSTO VARIAB	COSTO TOTAL
Calzado Deportivo	2055	72.000	\$ 147.926.488	\$ 49.808.974	\$ 98.117.514
TOTAL	2055		\$ 147.926.488	\$ 49.808.974	\$ 98.117.514

Fuente: elaboración propia

12.4 FUENTES DE FINANCIACIÓN

En las siguientes graficas se calcula la inversión estimada para un año de trabajo de la empresa productora de calzado en Santander de Quilichao, en la cual se determina, qué para el total de la inversión; un 30% se financiara y un 30% será capital propio, entendiendo que el porcentaje restante, se solventara de la producción que obtenga la fábrica en el ejercicio de sus actividades comerciales, durante el mismo año. Para la financiación del proyecto se toma la tasa de interés bancaria, representada en el simulador de crédito del grupo Bancolombia.

Tabla 45. Inversiones estimadas

INVERSIONES ESTIMADAS.	
INVERSIÓN ESTIMADA	Año 0
Inversión Fija=	5.642.400
Capital de Trabajo=	8.176.460
Otros Activos=	1.200.000
TOTAL INVERSIÓN ESTIMADA	\$ 15.018.860

Fuente: elaboración propia

Se puede analizar que la inversión total estimada requerida para la creación de la empresa productora de calzado en Santander de Quilichao, es una suma moderada y de manejable adquisición, que se cuenta con el apoyo económico del apalancamiento.

Tabla 46. Financiamiento de la inversión

FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN.			
CONCEPTO	CAP. PROPIO	CRÉDITO	TOTAL
	70%	30%	100%
Inversión Fija	\$ 3.949.680	\$ 1.692.720	\$ 5.642.400
Capital de Trabajo	\$ 5.723.522	\$ 2.452.938	\$ 8.176.460
Otros Activos	\$ 840.000	\$ 360.000	\$ 1.200.000
INVERSIÓN TOTAL	\$ 10.513.202	\$ 4.505.658	\$ 15.018.860

Fuente: elaboración propia

El Cálculo de la financiación sea realizado a cinco años con tasa de interés bancaria del 19%. Se puede observar que el crédito va reduciendo significativamente en el transcurso de los periodos, permitiéndole a la empresa reducir su obligación financiera, además se conoce el valor de las cuotas dejando en claro el valor del crédito, que tomara la empresa para el desarrollo de sus actividades operacionales.

Tabla 47. Calculo de la financiación a cinco años

CREDITO		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VALOR CREDITO	\$ 4.505.658	\$3.604.526	\$2.703.395	\$ 1.802.263	\$ 901.132	\$ 0
NUMERO DE CUOTAS		5	4	3	2	1
CUOTA ANUAL		\$ 901.132	\$ 901.132	\$ 901.132	\$ 901.132	\$ 901.132
VALOR INTERES	19%	\$ 868.691	\$ 694.953	\$ 521.215	\$ 347.476	\$ 173.738
CUOTA CREDITO		\$1.769.822	\$1.596.084	\$1.422.346	\$1.248.608	\$1.074.870
CUOTA MENSUAL=		\$ 147.485	\$ 133.007	\$ 118.529	\$ 104.051	\$ 89.572

Fuente: elaboración propia

12.5 PRECIO DE VENTA DE CADA PRODUCTO

Para determinar el precio de venta final del producto, es necesario conocer su costo total unitario, para el cual se tuvo en cuenta los costos fijos unitarios más los costos variables unitarios y se relaciona con la información suministrada sobre la rentabilidad que tiene la industria en el sector, además de los datos recolectados de las encuestas a los consumidores finales y a los intermediarios-almacenes, acerca de los precios que tienen los competidores, para finalmente definir el precio de venta final de los calzados o tenis deportivos.

Tabla 48. Costos anuales de producción

COSTOS ANUALES DE PRODUCCION							
PRODUCTOS	COSTO TOTAL UNITARIO	PORCENTAJE DEL MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	RENTABILIDAD DE LA INDUSTRIA	PRECIO COMPETIDOR	CALCULO PRECIO DE VTA	PRECIO DE VENTA FINAL	MARGEN DE CONTRIBUCION
Calzado Deportivo	\$ 65.826	15%	37%	\$ 100.000	\$ 77.443	\$ 72.000	66%

Fuente: elaboración propia

12.5.1. PROYECCION DE VENTAS

Se determina un incremento del 1% de las ventas de un periodo a otro para la proyección de ventas anuales y se realiza además la proyección teniendo en cuenta la inflación para los siguientes años, de lo cual se puede analizar que tanto las ventas anuales con y sin inflación aumentan de manera significativa. Noticia positiva para la creación de la empresa productora de calzado.

Tabla 49. Proyección de ventas

AÑO	% INCREMENTO DE VENTAS	PROYECCION DE LA INFLACION	VENTAS ANUALES	VENTAS + INFLACION X AÑO	INVENTARIO FINAL
1		0	\$ 163.866.546	\$ 163.866.546	\$ 1.102.445
2	2%	3,5%	\$ 167.143.877	\$ 172.993.912	\$ 1.141.031
3	3%	3,6%	\$ 172.158.193	\$ 178.355.888	\$ 1.182.108
4	4%	3,4%	\$ 179.044.521	\$ 185.132.034	\$ 1.222.300
5	5%	3,2%	\$ 187.996.747	\$ 194.012.643	\$ 1.261.413

Fuente: elaboración propia

13. ANALISIS ECONOMICO

13.1 ESTADOS DE RESULTADOS

Se puede observar que la empresa está generando utilidades y que la gestión en cada apartado de los recursos está siendo eficiente, gracias a que los ingresos operacionales logran suplir todas las actividades operacionales de la organización, hechos que nos dejan a la vista una visión panorámica del comportamiento económico de la compañía.

Tabla 50. Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS AÑO 1 A AÑO 5					
ESTADO DE RESULTADO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS OPERACIONALES	\$ 163.866.546	\$ 172.993.912	\$ 178.355.888	\$ 185.132.034	\$ 194.012.643
MENOS COSTO VENTAS Y PRESTACION SERVICIOS	\$ 152.462.335	\$ 160.417.792	\$ 166.261.195	\$ 172.105.170	\$ 178.561.657
UTILIDAD BRUTA	\$ 11.404.211	\$ 12.576.120	\$ 12.094.693	\$ 13.026.864	\$ 15.450.986
MENOS GASTOS OPERACIONALES ADMON.	\$ 1.390.772	\$ 1.569.288	\$ 1.620.544	\$ 1.679.951	\$ 1.751.595
MENOS GASTOS OPERACIONALES DE VENTAS	\$ 2.000.000	\$ 2.070.000	\$ 2.144.520	\$ 2.217.434	\$ 2.288.392
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 8.013.439	\$ 8.936.832	\$ 8.329.629	\$ 9.129.480	\$ 11.410.999
MAS INGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
MENOS GASTOS NO OPERACIONALES	\$ 868.691	\$ 694.953	\$ 521.215	\$ 347.476	\$ 173.738
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS	\$ 7.144.748	\$ 8.241.879	\$ 7.808.414	\$ 8.782.004	\$ 11.237.261
MENOS IMPUESTOS DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 7.144.748	\$ 8.241.879	\$ 7.808.414	\$ 8.782.004	\$ 11.237.261

Fuente: elaboración propia

13.1.1 BALANCE GENERAL INICIAL Y PROYECTADO

Se analiza del balance general que la liquidez de los activos corrientes es positiva y va en aumento desde el año inicial hasta los demás periodos, lo que nos permite intuir que esta es una empresa solida con tendencia a crecer, observando, que tanto en caja como en bancos hay disponibilidad de dinero, de forma equilibrada. Por otra parte, una muestra de rentabilidad es que el patrimonio de la empresa también crece a través de los años.

Tabla 51. Balance general

BALANCE GENERAL AÑO 1 A AÑO 5					
ACTIVOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CAJA	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000
BANCOS	\$ 27.949.543	\$ 33.830.221	\$ 39.706.395	\$ 49.545.866	\$ 61.828.063
CUENTAS POR COBRAR	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
INVENTARIO DE MERCANCIA	\$ 1.102.445	\$ 1.141.031	\$ 1.182.108	\$ 1.222.300	\$ 1.261.413
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$ 30.251.988	\$ 36.171.252	\$ 42.088.503	\$ 51.968.166	\$ 64.289.476
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 3.604.400	\$ 4.604.400	\$ 5.604.400	\$ 5.604.400	\$ 5.604.400
MUEBLES Y ENCERES	\$ 718.000	\$ 1.718.000	\$ 2.718.000	\$ 2.718.000	\$ 2.718.000
EQUIPO DE COMPUTACION	\$ 1.296.000	\$ 2.296.000	\$ 3.296.000	\$ 3.296.000	\$ 3.296.000
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$ 691.440	\$ 1.782.880	\$ 3.274.320	\$ 4.765.760	\$ 6.257.200
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	\$ 4.926.960	\$ 6.835.520	\$ 8.344.080	\$ 6.852.640	\$ 5.361.200
TOTAL ACTIVO	\$ 35.178.948	\$ 43.006.772	\$ 50.432.583	\$ 58.820.806	\$ 69.650.676
OBLIGACIONES FINANCIERAS (CP)	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
PROVEEDORES	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
CUENTAS POR PAGAR CORTO PLAZO	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES	\$ 13.916.472	\$ 14.403.549	\$ 14.922.076	\$ 15.429.427	\$ 15.923.169
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 13.916.472	\$ 14.403.549	\$ 14.922.076	\$ 15.429.427	\$ 15.923.169
OBLIGACIONES FINANCIERAS (LP)	\$ 3.604.526	\$ 2.703.395	\$ 1.802.263	\$ 901.132	\$ 0
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	\$ 3.604.526	\$ 2.703.395	\$ 1.802.263	\$ 901.132	\$ 0
TOTAL PASIVO	\$ 17.520.998	\$ 17.106.943	\$ 16.724.339	\$ 16.330.558	\$ 15.923.169
CAPITAL SOCIAL	\$ 10.513.202	\$ 10.513.202	\$ 10.513.202	\$ 10.513.202	\$ 10.513.202
RESULTADOS DEL EJERCICIO	\$ 7.144.748	\$ 8.241.879	\$ 7.808.414	\$ 8.782.004	\$ 11.237.261
UTILIDADES ACUMULADAS	\$ 0	\$ 7.144.748	\$ 15.386.627	\$ 23.195.042	\$ 31.977.045
TOTAL PATRIMONIO	\$ 17.657.950	\$ 25.899.829	\$ 33.708.244	\$ 42.490.247	\$ 53.727.508
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 35.178.948	\$ 43.006.772	\$ 50.432.583	\$ 58.820.806	\$ 69.650.676
	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0

Fuente: elaboración propia

13.1.2. ANÁLISIS VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADOS

se observa de los porcentajes distribuidos por cada activo de la empresa, que uno de los más representativos está evidenciado por los ingresos operacionales con un 100% de la utilidad bruta, lo que indica que la empresa está creciendo de un periodo a otro en el ejercicio de la comercialización de calzado deportivo. También se puede analizar que en cuanto a ganancias representa una variación porcentual entre 4% a 6% en los cinco años dentro de los ingresos operacionales. Lo que revela un comienzo positivo ya que el valor en pesos de estas ganancias o utilidades es representativo para una compañía que está iniciando.

Tabla 52. Análisis vertical del estado de resultados

ANÁLISIS VERTICAL FINANCIERO - ESTADO DE RESULTADOS										
ESTADO DE RESULTADO	AÑO 1	ANÁLISIS AÑO 1	AÑO 2	ANÁLISIS AÑO 2	AÑO 3	ANÁLISIS AÑO 3	AÑO 4	ANÁLISIS AÑO 4	AÑO 5	ANÁLISIS AÑO 5
41 INGRESOS OPERACIONALES	\$ 163.866.546	100%	\$ 172.993.912	100%	\$ 178.355.888	100%	\$ 185.132.034	100%	\$ 194.012.643	100%
61 MENOS COSTO VENTAS Y PRESTACION SERVICIOS	\$ 152.462.335	93%	\$ 160.417.792	98%	\$ 166.261.195	96%	\$ 172.105.170	96%	\$ 178.561.657	96%
0 UTILIDAD BRUTA	\$ 11.404.211	7%	\$ 12.576.120	8%	\$ 12.094.693	7%	\$ 13.026.864	7%	\$ 15.450.986	8%
51 MENOS GASTOS OPERACIONALES ADMON.	\$ 1.390.772	1%	\$ 1.569.288	1%	\$ 1.620.544	1%	\$ 1.679.951	1%	\$ 1.751.595	1%
52 MENOS GASTOS OPERACIONALES DE VENTAS	\$ 2.000.000	1%	\$ 2.070.000	1%	\$ 2.144.520	1%	\$ 2.217.434	1%	\$ 2.288.392	1%
0 UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 8.013.439	5%	\$ 8.936.832	5%	\$ 8.329.629	5%	\$ 9.129.480	5%	\$ 11.410.999	6%
42 MAS INGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 0	0%	\$ 0	0%	\$ 0	0%	\$ 0	0%	\$ 0	0%
53 MENOS GASTOS NO OPERACIONALES	\$ 868.691	1%	\$ 694.953	0%	\$ 521.215	0%	\$ 347.476	0%	\$ 173.738	0%
0 UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS	\$ 7.144.748	4%	\$ 8.241.879	5%	\$ 7.808.414	5%	\$ 8.782.004	5%	\$ 11.237.261	6%
54 MENOS IMPUESTOS DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS	\$ 0	0%	\$ 0	0%	\$ 0	0%	\$ 0	0%	\$ 0	0%
59 GANANCIAS Y PERDIDAS	\$ 7.144.748	4%	\$ 8.241.879	5%	\$ 7.808.414	5%	\$ 8.782.004	5%	\$ 11.237.261	6%

Fuente: elaboración propia

13.1.3. ANALISIS VERTICAL DEL BALANCE GENERAL

Un factor a resaltar de la distribución equitativa de los activos de la empresa en forma positiva, es que el inventario de productos terminados representa en porcentajes mínimos, el activo total corriente en cada año, factor bueno para la empresa de calzado ya que de acuerdo a los estudios de mercado, en este tipo de productos, las modas y diseños cambian frecuentemente, por lo cual tener mucho inventario es perjudicial para la organización.

Tabla 53. Análisis vertical del balance general

ANALISIS FINANCIERO - BALANCE GENERAL AÑO 1 A AÑO 5										
ACTIVOS	AÑO 1	ANALISIS AÑO 1	AÑO 2	ANALISIS AÑO 2	AÑO 3	ANALISIS AÑO 3	AÑO 4	ANALISIS AÑO 4	AÑO 5	ANALISIS AÑO 5
Caja	\$ 1.200.000	3%	\$ 1.200.000	3%	\$ 1.200.000	2%	\$ 1.200.000	2%	\$ 1.200.000	2%
Bancos	\$ 27.949.543	79%	\$ 33.830.221	79%	\$ 39.706.395	79%	\$ 49.545.866	84%	\$ 61.828.063	89%
Cuentas por cobrar	\$ 0	0%	\$ 0	0%	\$ 0	0%	\$ 0	0%	\$ 0	0%
Inventario de productos terminados	\$ 1.102.445	3%	\$ 1.141.031	3%	\$ 1.182.108	2%	\$ 1.222.300	2%	\$ 1.261.413	2%
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$ 30.251.988	86%	\$ 36.171.252	84%	\$ 42.088.503	83%	\$ 51.968.166	88%	\$ 64.289.476	92%
Maquinaria y Equipo	\$ 3.604.400	10%	\$ 4.604.400	11%	\$ 5.604.400	11%	\$ 5.604.400	10%	\$ 5.604.400	8%
Muebles y Enseres	\$ 718.000	2%	\$ 1.718.000	4%	\$ 2.718.000	5%	\$ 2.718.000	5%	\$ 2.718.000	4%
Equipo de Computación	\$ 1.296.000	4%	\$ 2.296.000	5%	\$ 3.296.000	7%	\$ 3.296.000	6%	\$ 3.296.000	5%
Depreciación acumulada	\$ 691.440	2%	\$ 1.782.880	4%	\$ 3.274.320	6%	\$ 4.765.760	8%	\$ 6.257.200	9%
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	\$ 4.926.960	14%	\$ 6.835.520	16%	\$ 8.344.080	17%	\$ 6.852.640	12%	\$ 5.361.200	8%
0 TOTAL ACTIVO	\$ 35.178.948	100%	\$ 43.006.772	100%	\$ 50.432.583	100%	\$ 58.820.806	100%	\$ 69.650.676	100%
21 OBLIGACIONES FINANCIERAS (CP)	\$ 0	0%	\$ 901.132	2%	\$ 901.132	2%	\$ 901.132	2%	\$ 901.132	1%
22 PROVEEDORES	\$ 0	0%	\$ 0	0%	\$ 0	0%	\$ 0	0%	\$ 0	0%
23 CUENTAS POR PAGAR CORTO PLAZO	\$ 0	0%	\$ 0	0%	\$ 0	0%	\$ 0	0%	\$ 0	0%
24 IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS	\$ 0	0%	\$ 0	0,0%	\$ 0	0%	\$ 0	0%	\$ 0	0%
26 PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES	\$ 13.916.472	40%	\$ 14.403.549	33%	\$ 14.922.076	30%	\$ 15.429.427	26%	\$ 15.923.169	23%
0 TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 13.916.472	40%	\$ 14.403.549	33%	\$ 14.922.076	30%	\$ 15.429.427	26%	\$ 15.923.169	23%
21 OBLIGACIONES FINANCIERAS (LP)	\$ 3.604.526	10%	\$ 2.703.395	6%	\$ 1.802.263	4%	\$ 901.132	2%	\$ 0	0%
0 TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	\$ 3.604.526	10%	\$ 2.703.395	6%	\$ 1.802.263	4%	\$ 901.132	2%	\$ 0	0%
0 TOTAL PASIVO	\$ 17.520.998	50%	\$ 17.106.943	40%	\$ 16.724.339	33%	\$ 16.330.558	28%	\$ 15.923.169	23%
31 CAPITAL SOCIAL	\$ 10.513.202	30%	\$ 2.703.395	6%	\$ 1.802.263	4%	\$ 901.132	2%	\$ 0	0%
36 RESULTADOS DEL EJERCICIO	\$ 7.144.748	20%	\$ 8.241.879	19%	\$ 7.808.414	15%	\$ 8.782.004	15%	\$ 11.237.261	16%
UTILIDADES ACUMULADAS	\$ 0	0%	\$ 7.144.748	17%	\$ 15.386.627	31%	\$ 23.195.042	39%	\$ 31.977.045	46%
0 TOTAL PATRIMONIO	\$ 17.657.950	50%	\$ 25.899.829	60%	\$ 33.708.244	67%	\$ 42.490.247	72%	\$ 53.727.508	77%
0 TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 35.178.948	100%	\$ 43.006.772	100%	\$ 50.432.583	100%	\$ 58.820.806	100%	\$ 69.650.676	100%

Fuente: elaboración propia

13.2 ESTIMACIÓN DE VIABILIDAD INDICADORES FINANCIEROS (VPN, TIR) Y ESTRATEGIAS FINANCIERAS

13.2.1. INDICADOR DE LIQUIDEZ

Se analiza de los resultados del indicador, que para el año 1, 2, 3, 4 y 5 la empresa por cada pasivo corriente que tiene, cuenta con el dinero de respaldo en el activo corriente. Evidenciándose buenas condiciones del pago de la totalidad de los pasivos a corto plazo y sin necesidad de tener que acudir a la liquidación de los inventarios, además llena de confianza a cualquier acreedor. Por otra parte se evidencia también, que sigue quedando el capital de trabajo para las operaciones normales de la empresa fabricante de calzado.

Tabla 54. Indicador de liquidez

INDICADOR	INDICADORES DE LIQUIDEZ				
	Años				
	1	2	3	4	5
Razón corriente o circulante	2,17	2,51	2,82	3,37	4,04
Prueba ácida	2,1	2,4	2,7	3,3	4,0
Capital de trabajo neto \$	\$ 16.335.516	\$ 21.767.704	\$ 27.166.427	\$ 36.538.739	\$ 48.366.308

Fuente: elaboración propia

13.2.2. INDICADORES EFICIENCIA ROTACIÓN DEL ACTIVO

Este indicador de productividad mide cuantos pesos genera cada peso invertido en activo total, el cálculo en la tabla nos muestra que durante los primeros dos años la rotación del activo corriente obtuvo 5,42 y 4,78 respectivamente, que significa que por cada \$1 invertido en activos operacionales se generaron ventas de 5.42 y 4.78 pesos, y se puede notar el grado de eficiencia por cada periodo. Por otra parte el indicador de la rotación del activo fijo muestra márgenes altos en todos los periodos indicándonos que se hay bajos grados de rotación y finalmente en la rotación del activo total es de resaltar que el primer año se aprovecharon los recursos de manera significativa, donde por cada \$1 invertido en activos totales se generaron ventas de 4,66 durante el año.

Tabla 55. Indicadores de eficiencia

INDICADORES DE APROVECHAMIENTO DE RECURSOS					
INDICADOR	Años				
	1	2	3	4	5
Rotación de activo corriente o circulante (# Veces)	5,42	4,78	4,24	3,56	3,02
Rotación del activo fijo(# veces)	33,26	25,31	21,38	27,02	36,19
Rotación del activo total (# veces)	4,66	4,02	3,54	3,15	2,79

Fuente: elaboración propia

13.2.3. INDICADOR DE ESTRUCTURA O ENDEUDAMIENTO

Se puede analizar del indicador, que la evolución de la empresa en el recorrido de los cinco años es positivo, donde su nivel de endeudamiento esta entre los porcentajes de 0.50% a 0.23% lo que permite concluir que la empresa tiene la viabilidad de tener cierto nivel más de endeudamiento en el caso de que llegue a necesitar expandir su servicios o ampliar su portafolio de productos, ya que cumpliría con los requisitos para financiarse con sus proveedores o con bancos.

Tabla 56. Indicador de estructura o endeudamiento

INDICADORES DE ESTRUCTURA O ENDEUDAMIENTO					
INDICADOR	Años				
	1	2	3	4	5
Índice de endeudamiento financiero (%)	7,68	37,68	31,37	26,23	22,86
Índice de endeud. C.P (%)	79	84	89	94	100
Índice de endeud. a L.P(%)	60,4	66,5	70,4	73,8	77,1
Índice de cobert.de inter.(# veces)	9,22	12,86	15,98	26,27	65,68
Índice de participación patrimonial (leverage)	0,99	0,66	0,50	0,38	0,30
Razón deuda o nivel de endeudamiento (%)	0,50	0,40	0,33	0,28	0,23

Fuente: elaboración propia

13.2.4. INDICADOR DE RENTABILIDAD

se resalta de los cálculos obtenidos en la tabla, que el índice de rendimiento neto en ventas en cada año es constante y progresivo, donde por ejemplo para el primer año se evidencia un margen de utilidad neta del 4,36% que significa que las ventas netas generaron un 4,36% de la utilidad neta, además este indicador es la primera fuente que permite conocer la rentabilidad de la empresa productora de calzado y de su resultado depende la rentabilidad sobre los activos y sobre el patrimonio, donde se evidencia una variabilidad porcentual en cada periodo.

Tabla 57. Indicador de rentabilidad

INDICADORES DE RENTABILIDAD					
INDICADOR	Años				
	1	2	3	4	5
1. Índice de rendimiento bruto en ventas (%)	7,0	7,3	6,8	7,0	8,0
2. Índice de rendimiento operativo en ventas (%)	4,89	5,17	4,67	4,93	5,88
3. Índice de rendimiento neto en ventas (%)	4,36	4,76	4,38	4,74	5,79
4. Índice de rendimiento patrimonial (%)	40,46	31,82	23,16	20,67	20,92
5. Índice de rendimiento del activo total (%)	20,31	19,16	15,48	14,93	16,13

Fuente: elaboración propia

13.2.5. FLUJOS DE FONDO DEL PROYECTO

En el flujo de fondos se puede observar todos los montos de dinero, resultado de las actividades de operación, la inversión y el financiamiento, que obtuvo la empresa productora de calzado en el ejercicio de sus actividades, se nota el reporte que dan las proyecciones de la capacidad de la fábrica de generar efectivo donde se evidencia en cada periodo un crecimiento significativo y al conocer nuestros ingresos podemos tener mayor control sobre ellos. Se interpreta del estado de flujos de fondo del proyecto que el **saldo final de caja, frente al saldo inicial**, tiene un crecimiento monetario, relevante en cada periodo, de esta manera la empresa puede tomar decisiones sobre su utilización y con la opción de invertir en el negocio.

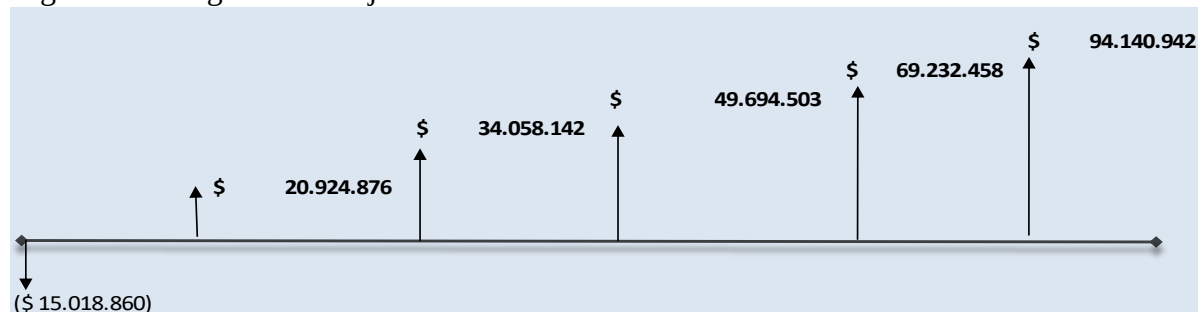
Tabla 58. Flujo de fondos del proyecto

FLUJO DE FONDOS DEL PROYECTO (PESOS)								
CONCEPTO	INVER. INICIAL	OPERACIÓN						
		0	1	2	3	4	5	
Ingresos								
Saldo inicial	\$ -	\$ 10.091.900	\$ 20.924.876	\$ 34.058.142	\$ 49.694.503	\$ 69.232.458		
+ Ventas de contado	\$ -	\$ 163.866.546	\$ 172.993.912	\$ 178.355.888	\$ 185.132.034	\$ 194.012.643		
+ Aporte socios	\$ 10.513.202							
+ Creditos de financiaciön	\$ 4.505.658							
Total Ingresos en Efectivo	\$ 15.018.860	\$ 173.958.445	\$ 193.918.788	\$ 212.414.030	\$ 234.826.538	\$ 263.245.101		
- Inversiones fijas	\$ (4.926.960)							
- Costos								
- Costos fijos y variables		\$ (152.462.335)	\$ (160.417.792)	\$ (166.261.195)	\$ (172.105.170)	\$ (178.561.657)		
- Gastos administración		\$ (1.390.772)	\$ (1.569.288)	\$ (1.620.544)	\$ (1.679.951)	\$ (1.751.595)		
- Gastos Generales de Ventas		\$ (1.280.772)	\$ (2.070.000)	\$ (2.144.520)	\$ (2.217.434)	\$ (2.288.392)		
- intereses		\$ (868.691)	\$ (694.953)	\$ (521.215)	\$ (347.476)	\$ (173.738)		
Ganancias Gravadas		\$ 17.955.876	\$ 29.166.755	\$ 41.866.556	\$ 58.476.507	\$ 80.469.719		
- Impuestos								
Imporenta								
industria y Ccio		\$ -	\$ (1.046.613)	\$ (1.079.053)	\$ (1.120.049)	\$ (1.173.776)		
+ Valor residual capital de trabajo								
+ Valor residual (Activo fijos)								
Ganancias netas		\$ 17.955.876	\$ 28.120.142	\$ 40.787.503	\$ 57.356.458	\$ 79.295.942		
(+) Depreciación		\$ 2.969.000	\$ 5.938.000	\$ 8.907.000	\$ 11.876.000	\$ 14.845.000		
(+) Amortización		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -		
(-) Costo de inversiones y reversiones			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -		
Saldo final de caja	\$ 10.091.900	\$ 20.924.876	\$ 34.058.142	\$ 49.694.503	\$ 69.232.458	\$ 94.140.942		
FLUJO DE EFECTIVO NETO	\$ (15.018.860)	\$ 20.924.876	\$ 34.058.142	\$ 49.694.503	\$ 69.232.458	\$ 94.140.942		

Fuente: adaptado de Baena Toro Diego. Análisis Financiero Enfoque y proyecciones

Diagrama de flujo de proyecto

Figura 40. Diagrama de flujo



Fuente: elaboración propia

13.2.6. INDICADORES DE EVALUACIÓN ECONÓMICA

Se analiza de acuerdo al flujo de caja proyectado que el total de la inversión para la creación de la empresa productora de calzado, se recupera en el primer año trabajado, evidenciado en los cálculos de acumulado sin tasa de oportunidad.

Tabla 59. Indicadores de evaluación económica

		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DE CAJA PROYECTADO	\$ (15.018.860)	\$ 20.924.876	\$ 34.058.142	\$ 49.694.503	\$ 69.232.458	\$ 94.140.942
ACUMULADO SIN TASA DE OPORTUNIDAD		\$ 5.906.016	\$ 54.983.017	\$ 83.752.645	\$ 118.926.961	\$ 163.373.400
FLUJOS NETOS A VP	\$ (15.018.860)	\$ 16.060.971	\$ 20.064.982	\$ 22.471.657	\$ 24.029.538	\$ 25.079.745
ACUMULADO CON TASA DE OPORTUNIDAD		\$1.042.112	\$21.107.094	\$43.578.751	\$67.608.289	\$92.688.034

Fuente: elaboración propia

13.2.7. INTERPRETACIÓN DEL VPN O LA VAN

Se analiza el valor de todos los flujos de caja esperados a un mismo momento del tiempo, obteniendo una cantidad monetaria y evidenciando la diferencia del valor actual de los cobros, menos el valor actualizado de los pagos. En el cual se obtuvo para el proyecto, un valor positivo, mayor que cero, indicándonos que la empresa productora de calzado en Santander de Quilichao, genera beneficio y que no hay pérdidas.

13.2.8. INTERPRETACIÓN DE LA TIR

En la tasa interna de retorno del proyecto se obtuvo un valor de 187% efectivo anual, resultado de igualar el valor de los flujos netos con la inversión realizada, lo que indica que frente a la rentabilidad mínima esperada por el inversionista del 35% de apreciación personal y subjetiva para el proyecto del calzado, se analiza que a mayor distancia entre la tasa mínima definida y la TIR, la empresa productora de calzado en Santander de Quilichao generará más riquezas

Tabla 60. Tasa de oportunidad

Para calcular la tasa de oportunidad del negocio, es recomendable el uso del WACC	RENTABILIDAD ESPERADA POR EL INVERSIONISTA=	35%
WACC=	TASA OPORTUNIDAD(TIO) =	30,28%
	FORMULA VPN =	\$92.688.034
	MANUAL VPN=	\$92.688.034
	TIR=	187%
	TASA RI=	15%
	TIRM=	85%
	PB=	0,9
	DPB=	0,9

Fuente: elaboración propia

14. ANALISIS DE RIESGOS.

14.1 CONDICIONES DEL ENTORNO

14.1.1. CAMBIOS MACROECONÓMICOS

La estabilidad macroeconómica tiene un doble componente: la estabilidad de precios y la suavización del ciclo económico. Los instrumentos para lograrla y mantenerla son la política monetaria, fiscal y de regulación y supervisión financiera. Estos instrumentos, que se refuerzan mutuamente, van dirigidos a mantener la estabilidad de precios, la sostenibilidad fiscal y la estabilidad financiera.¹⁴⁷ Como vimos en el entorno económico La política monetaria en Colombia se rige por un esquema de Inflación Objetivo, cuyo propósito es mantener una tasa de inflación baja y estable. La Junta Directiva del Banco de la República, determina la política monetaria con el objetivo de mantener la tasa de inflación alrededor de su meta de largo plazo de 3%.¹⁴⁸ Por otro lado logramos observar de las proyecciones realizadas por Bancolombia que para los siguientes cinco años, la variación porcentual anual, se mueve entre 3.20% y 3.60%, lo que permite intuir que un factor de riesgo es aquel donde la inflación amenace con aumentar, convirtiéndose en un problema y desviándose por encima de la meta de inflación, en este caso el banco central sube la tasa de interés lo que genera, quitarle fuerza a la economía, por el contrario si la tasa de interés son bajas generan más gasto, más inversión y esto impulsa el crecimiento económico¹⁴⁹. Razón por la cual es de gran importancia relacionar en la proyección de ventas y en los costos de materias primas esta variable económica, conociendo así, la existencia de una coyuntura económica que sobresalga en alguno de los periodos para hacer frente o tener un plan de contingencia que lo termine o minimice.

¹⁴⁷ JOSÉ DARÍO URIBE. Importancia de la estabilidad macroeconómica para el crecimiento económico En: Revista del Banco de la República [en línea] N° 1020 (2012) <<http://www.banrep.gov.co/es/revista-1020>> [citado en octubre de 2012]

¹⁴⁸ BANCO DE LA REPUBLICA. Política monetaria [en línea] < <http://www.banrep.gov.co/es/politica-monetaria>> [citado en septiembre de 2017]

¹⁴⁹ JOSÉ DARÍO URIBE. Importancia de la estabilidad macroeconómica para el crecimiento económico En: Revista del Banco de la República [en línea] N° 1020 (2012) <<http://www.banrep.gov.co/es/revista-1020>> [citado en octubre de 2012]

14.2 RIESGO DE MERCADO

14.2.1 CAMBIOS DESFAVORABLES EN EL SECTOR

Dumping: se trata de una práctica comercial que consiste en vender un producto por debajo de su precio normal, o incluso por debajo de su costo de producción, la cual se viene aplicando a través de importaciones, especialmente desde China, por esta razón ninguna empresa en el país puede competir con los precios que genera el dumping, formando una competencia desleal a las compañías legalmente constituidas y de operaciones limpias, convirtiéndose en un riesgo a las actividades de producción y comercialización que tendrá la nueva empresa de fabricación de calzado en el municipio de Santander de Quilichao. Por otra parte Se puede observar de la versión número 36 de la Feria del Cuero, Calzado, Marroquinería, Insumos y Tecnología IFLS+EICI, en una de las noticias más relevantes, es el acuerdo entre ACICAM y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, para acoger mesas de trabajo conjuntas entre el Gobierno y los gremios para perfilar acciones que conlleven al fortalecimiento del sector, donde se mencionó la creación de un cuerpo élite de la aduana y la Policía Fiscal y Aduanera, en el control de lucha contra el contrabando y la subfacturación”.¹⁵⁰

14.3 RIEGOS TÉCNICOS

14.3.1. DESARROLLO OPORTUNO DEL PRODUCTO

El calzado deportivo a fabricar, se determinó de la proyección de la demanda, la capacidad de producción de la fábrica y las unidades vendidas en una año, obteniendo un resultado de 2276 pares, los cuales estarán distribuidos en los doce meses del año, para su debida manufacturación, se observa que durante los ultimo 3 meses, el porcentaje de producción aumenta, representado en 228 pares de zapatos, para los cuales la maquinaria descrita en la inversión del plan técnico, responde positivamente, un factor de riesgo se podría presentar en falta de mano de obra, generando demoras en la terminación del producto final y por lo tanto en retrasos de entrega para los clientes intermediarios, para tal efecto, como plan de contingencia se contraria a un operario más por temporada.

¹⁵⁰ ACCICAM. Gobierno nacional atiende el llamado de Acicam para crear mesas de trabajo que fortalezcan el sector [en línea] <<http://acicam.org/gobierno-nacional-atiende-el-llamado-de-acicam-para-crear-mesas-de-trabajo-que-fortalezcan-el-sector>> [citado El 14 de agosto de 2017]

14.3.2. FUENTES DE MATERIAS PRIMAS E INSUMOS

Tomando la información descrita en el análisis de mercado a nivel regional, se trae a colación que el sector del calzado en Cali, ciudad de gran afluencia comercial y de más cercanía al municipio de Santander de Quilichao, sobresale el gremio del calzado UNIVAC, el clúster del calzado y también en desarrollo e investigación, apoyo por parte de la universidad del valle. Por estas razones Cali será la ciudad principal donde se compraran las materias primas y todo lo relacionado con la fabricación del calzado y podemos responder, que en cuanto a la obtención de materias primas e insumos no existe riesgo actualmente.

14.3.3. OBSOLESCENCIA DE EQUIPOS

Cada año en la feria del cuero, calzado, marroquinería, insumos y tecnología IFLS + EICI presentada y organizada por ACICAM, entre los beneficios que ofrece: expone nuevas tecnologías y da a conocer nuevos métodos para la creación de calzado, que logra que la producción de las industrias se optima y oportuna. Podría presentarse un riesgo en las actividades de producción de la nueva empresa a crear, en el momento que la demanda aumente y se necesite de mayor capacidad y de fabricación a gran escala.

14.3.4. PROBLEMAS DE MANTENIMIENTOS DE EQUIPOS:

El riesgo que se presenta es que en el municipio la producción del calzado es mínima por lo cual el conocimiento y el recurso humano capacitado en este área es escaso, y en el momento de algún daño inesperado de las maquinas o se llegue necesitar de repuestos, la solución pronta es una probabilidad baja, ya que la ciudad más cercana de abastecimiento para el comercio del calzado, es Cali.

14.4 RIESGOS ECONOMICOS

14.4.1. INCREMENTO DEL COSTO DE MATERIAS PRIMAS

La estipulación y el alza de los precios en el mercado se debe a la estabilidad macroeconómica del país, en donde una política monetaria fiscal que contribuye a asegurar la estabilidad de precios y a mantener un crecimiento económico, que genere empleo y mejore el nivel de vida de la población, permitirá que la economía sea dinámica. Por lo cual el riesgo de que aumenten los costos de las materias primas en gran parte depende de la estabilidad macroeconómica, de la inflación y

del índice de precios al productor, que como ya se analizó en el estudio del entorno económico, estos indicadores de manera aleatoria muestran porcentajes favorables en su proyección e indican de manera positiva una estabilidad en los precios.

14.4.2. CAMBIOS EN LOS COSTES LABORALES

Si los costos laborales aumentan este cambio podría afectar la productividad y sería un riesgo, porque al haber un pago más alto en los salarios conllevaría a la organización a recortar personal. Desde un enfoque positivo este hecho atraería personal mayor calificado y mejoraría la calidad de la producción, por otro lado al haber menos personal, podrían quedar con recarga de trabajo y estarían más propensos a errores, a un mal servicio y al ausentismo, generando una disminución en la productividad. Otro de los riesgos que se podría presentar frente a los cambios en los costes labores es que se tendrían que aumentar los precios de los productos que se venden, ocasionando una posible reducción en las ventas, la disminución de los ingresos y una rentabilidad más baja.

14.5 RIESGOS FINANCIEROS

14.5.1. DEMORAS EN LOS DESEMBOLSOS DE LAS ENTIDADES CREDITICIAS

se convertiría en un riesgo porque frenaría los procesos en la etapa del establecimiento de la empresa, modificando el cronograma de actividades dentro del plan operativo y generando posibles gastos con los que no se cuentan para la ejecución del proyecto, por otra parte se investigó, de las organizaciones que apoyan y financian el emprendimiento en Colombia; ejemplo el fondo nacional de garantías, que dentro de los beneficios que ofrece a los empresarios, aumentan las posibilidades de aprobación del crédito en términos de monto, tasa y plazo, además agiliza el desembolso del crédito.

14.5.2. EXIGENCIAS SOBRE GARANTÍAS

El obtener una gran producción con defectos y que genere gran variabilidad en la calidad del producto, exige a la organización la prestación de servicio de garantía, que podrían ser muy costosos, lo cual afecta a la empresa porque serían retrocesos en la producción y por lo tanto afectaría las ventas al no cumplir con la demanda requerida en el cumplimiento del punto de equilibrio, generando cambios financieros en las operaciones de la organización.

15. PLAN OPERATIVO

15.1 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Tabla 61. Cronograma de actividades

N°	MES / SEMANA		MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	REUNIÓN DE PROPUESTAS DE NEGOCIO		■																							
2	VIABILIDAD FINANCIERA O MATRIZ DE PRESUPUESTO			■																						
3	ELABORACIÓN DE LA MINUTA DE CONSTITUCIÓN			■																						
4	REVISIÓN DE MINUTA				■																					
5	INSCRIPCIÓN DEL REGISTRO MERCANTIL					■																				
6	INSCRIPCIÓN USO DE SUELO					■																				
7	INSCRIPCIÓN BOMBEROS					■																				
10	DIAN					■																				
13	COTIZACIONES DE LA INVERSIÓN	MAQUINARIA					■																			
		EQUIPO					■																			
		MUEBLES	■				■																			
		LOCAL		■			■																			
		MATERIA PRIMA			■		■																			
14	REGISTRO SANITARIO					■																				
15	ENCUESTA ESTUDIO DE MERCADEO						■																			
	DISEÑO PLAN DE PRODUCCION						■																			
	ELABORACION DE ORGANIGRAMA						■																			
	ELABORACION DE LOS CONTRATOS DE TRABAJO						■																			
16	APERTURA DE LA CUENTA BANCARIA																			■						
17	REVISION CUMPLIMIENTO CRONOGRAMA			■			■				■				■				■		■					
18	REVISIÓN ESTADOS FINANCIEROS	CONCILIACION BANCARIA / FLUJO DE CAJA /						■			■	■	■	■					■				■	■		
		CONTABILIDAD (LIBRO AUXILIAR DE BANCOS)						■			■	■	■	■					■				■		■	
		BANCO (EXTRACTO)						■			■	■	■	■					■				■		■	
19	EJECUCION DEL PROYECTO																									■

Fuente: elaboración propia

RECOMENDACIONES

- Debido a que en el transcurso del tiempo el sector está cambiando, es recomendable para la evaluación de las actividades en ejercicio de la creación de la empresa productora de calzado, en Santander de Quilichao, realizar una comparación y estudio de la evolución del sector en cada uno de los factores relevantes a la industria del calzado, con el fin de fortalecer y hacer más competitiva la compañía.
- Es importante para el estudio del mercado, en la obtención de la información de primera, tener capacidad e inteligencia emocional enmarcada en un conjunto de habilidades personales a nivel social de comunicación, amistad y optimismo que permitan generar relaciones con cualquier tipo de persona en un sentido común y de esta manera recolectar información para la investigación.
- Se requiere de conocimiento teórico, en la gestión administrativa para la conformación del plan de empresa, por lo cual es una oportunidad valiosa consultar bases de datos de la universidad, libros y la guía de personas capacitadas para el proceso de búsqueda de la información, y de esta manera enriquecer la investigación.
- Es importante buscar aliados en el ejercicio de la creación del plan de empresa, con el fin de fortalecer y compartir conocimientos en la fabricación del calzado, llevados a la práctica, de esta manera implementar los recursos necesarios en capital humano, tecnología, materias primas y herramientas.
- En la realización del estudio financiero y económico es importante tener claros los conceptos e indicadores económicos para determinar la viabilidad de la creación de la empresa productora de calzado en el ejercicio de sus operaciones, por lo cual, contar con herramientas disponibles para el desarrollo del emprendimiento ofrecidas por la cámara de comercio en el municipio, permite lograr de manera eficiente la aplicación y estudio de los recursos en la evolución del proyecto.

CONCLUSION

Para el estudio de la viabilidad de la creación de una empresa productora de calzado en Santander de Quilichao, se utilizó el modelo descrito en el marco teórico, y se basó, en el modelo de plan de empresa por Rodrigo Varela, el cual permitió cumplir con los objetivos específicos determinados para la investigación. En este proceso se analizaron las variables pertinentes del macro entorno y micro entorno en relación al sector del calzado en Colombia, obteniendo como resultado oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas que permitieron conformar estrategias para la evolución en la creación de la empresa productora de calzado, por otro lado con la metodología que se empleó en la aplicación de encuestas para la recolección, de la información de primera, se obtuvo como resultado datos valiosos acerca del sector del calzado a nivel regional y local que permitieron cumplir con el objetivo de mercado, conociendo el comportamiento que genera la producción, ventas y empleo en torno a la comercialización de zapatos y se descubrió los factores determinantes para definir que el nicho de mercado será el calzado deportivo. Que con la implementación de la estructura organizacional administrativa, se ordenan las operaciones, puestos de trabajo, normas políticas que beneficia el cumplimiento de las actividades en torno a la razón de ser de la compañía. Por otra parte con la realización del análisis técnico se determinó, la capacidad de producción de la empresa, los procesos para fabricar un par de zapatos y las instalaciones de la fábrica, del cual se obtuvo una positiva respuesta a la demanda de zapatos en el municipio y se cumplió con el objetivo de producir calzado deportivo, en marcado por una serie de estrategias de mercado donde se identificó el producto, su distribución, el precio de lanzamiento, las promociones y el servicio de manera integral, permitiendo que el cliente percibirá el valor del producto y lo compre, además logrando que la compañía invierta sus recursos eficientemente en la producción del calzado, para lo cual se hicieron los cálculos financieros y económicos correspondientes, facilitando la toma de decisiones en el ejercicio de la disponibilidad de recursos, las condiciones generales de la empresa, la interpretación de sus resultados, para logra medir el desempeño de la administración en el presente y en el futuro, donde finalmente se determinó que la empresa productora de calzado en Santander de Quilichao, genera rentabilidad, y por lo tanto es viable.

BIBLIOGRAFIA

ACICAM. Asociación Colombiana de industriales del calzado, el cuero y sus manufacturas. Noticia destacada [en línea] <<http://www.acicam.org/la-industria-del-calzado-y-marroquineria-cerro-el-2016-en-terreno-positivo>> [Citado en 2016]

ACICAM. Asociación Colombiana De Industriales Del Calzado, El Cuero Y Sus Manufacturas. Misión – Visión [en línea] <<http://www.acicam.org/acicam/mision-vision>> [Citado en 2013]

ACICAM. Asociación Colombiana De Industriales Del Calzado, El Cuero Y Sus Manufacturas. Información económica. Cómo va el sector 2014 [Doc. PDF] <<https://www.acicam.org/>> [Citado en 2015]

ACICAM. Asociación Colombiana De Industriales Del Calzado, El Cuero Y Sus Manufacturas. Información económica. Cómo va el sector 2015 [Doc. PDF] <<https://www.acicam.org/>> [Citado en 2015]

ACICAM. Asociación Colombiana De Industriales Del Calzado, El Cuero Y Sus Manufacturas. Información económica. Cómo va el sector 2016 [Doc. PDF] <<https://www.acicam.org/>> [Citado en 2016]

ACCICAM. Asociación Colombiana De Industriales Del Calzado, El Cuero Y Sus Manufacturas. Boletines de moda [en línea] <<http://www.acicam.org/red-conceptos-de-moda>> [Citado en 2016]

ACCICAM. Asociación Colombiana De Industriales Del Calzado, El Cuero Y Sus Manufacturas. Noticia destacada [en línea] <https://www.acicam.org/un-nuevo-punto-de-partida-para-la-industria-del-cuero-el-calzado-y-la-marroquineria-con-la-feria-iflseici> > [Citado en 2017]

ACCICAM. Gobierno nacional atiende el llamado de Acicam para crear mesas de trabajo que fortalezcan el sector [en línea] <<http://acicam.org/gobierno-nacional-atiende-el-llamado-de-acicam-para-crear-mesas-de-trabajo-que-fortalezcan-el-sector>> [citado El 14 de agosto de 2017]

ACOPI. Seccional Cauca, ¿Quiénes somos?, [en línea] <<http://www.acopicauca.org.co/site/nosotros>> [Citado en 2016]

ALCALDÍA DE BOGOTÁ. Consulta de la norma. Ley 232 de 1995 [en línea] <<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=316>> [Citado el 26 de diciembre de 1995]

ALCALDÍA SANTANDER DE QUILICHAO. Planeación gestión y control. Plan de desarrollo En: Art 45 eje estratégico municipio educado, cultura [en línea] <<http://www.santanderdequilichaocauca.gov.co/Transparencia/Paginas/Planeacion,Gestion-y-Control.aspx>> [citado el 14 de junio de 2016]

ALCALDÍA SANTANDER DE QUILICHAO. Planeación gestión y control. Plan de desarrollo En: título XI síntesis diagnostica y ejes estratégicos, vivienda [en línea] <<http://www.santanderdequilichaocauca.gov.co/Transparencia/Paginas/Planeacion,-Gestion-y-Control.aspx>> [citado el 14 de junio de 2016]

ALCALDÍA SANTANDER DE QUILICHAO. Planeación gestión y control. Plan de desarrollo En: Art 44. Eje estratégico municipio saludable, salud [en línea] <<http://www.santanderdequilichaocauca.gov.co/Transparencia/Paginas/Planeacion,-Gestion-y-Control.aspx>> [citado el 14 de junio de 2016]

ALCALDÍA SANTANDER DE QUILICHAO. Planeación gestión y control. Plan de desarrollo En: Art 45 eje estratégico municipio educado: educación [en línea] <<http://www.santanderdequilichaocauca.gov.co/Transparencia/Paginas/Planeacion,-Gestion-y-Control.aspx>> [citado el 14 de junio de 2016]

AZALEIA COLOMBIA. Historia [en línea] < <http://azaleia.com.co/acerca-azaleia>> [citado en 2017]

BETANCOURT, Benjamín. Análisis sectorial y competitividad. 1ª ed. Eco 2014. 24 -25 p. ISBN 9789586487306

BERNAL, CÉSAR A. Metodología de la investigación. Tercera edición PEARSON EDUCACIÓN, Colombia, 2010. 59 p. ISBN 978-958-699-128-5

BERNAL, CÉSAR A. Metodología de la investigación. Tercera edición PEARSON EDUCACIÓN, Colombia, 2010. 164p. ISBN 978-958-699-128-5

BERNAL, CÉSAR A. Metodología de la investigación. Tercera edición PEARSON EDUCACIÓN, Colombia, 2010. 191-192 p. ISBN 978-958-699-128-5

BERNAL, CÉSAR A. Metodología de la investigación. Tercera edición PEARSON EDUCACIÓN, Colombia, 2010. 198 p. ISBN 978-958-699-128-5

BANCO DE LA REPUBLICA. Tasa de cambio del peso colombiano [en línea] <<http://www.banrep.org/es/trm>> [Citado el 17 de abril de 2017]

BANCO DE LA REPUBLICA. Política monetaria [en línea]
<<http://www.banrep.gov.co/es/politica-monetaria>> [Citado el 17 de abril de 2017]

BANCO DE LA REPUBLICA. Meta de inflación [en línea]
<<http://www.banrep.gov.co/es/meta-inflacion>> [Citado el 17/04/2017]

BANCO DE LA REPUBLICA. Instituto de fomento industrial IFI [en línea]
<<http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/economia/industriatina/058.htm>> [citado en 2017]

BANCO DE LA REPUBLICA. Política monetaria [en línea]
<<http://www.banrep.gov.co/es/politica-monetaria>> [citado en septiembre de 2017]

BANCO DE LA REPUBLICA. Reconociendo los elementos fundamentales de la biodiversidad [en línea] <<http://www.banrepcultural.org/medell-n/rea-cultural-banco-de-la-rep-blica/evento/reconociendo-los-elementos-fundamentales-de-la-bi>> [citado el 27 de mayo de 2016]

CEPAL. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Colombia: capital público y productividad de la industria [Doc. PDF] <<http://www.cepal.org>> [citado en Agosto 2011].

CAMARA DE COMERCIO DEL CAUCA. Estudio económicos. Inversión neta 2014 ,2015 [Doc. PDF] <<https://www.cccauca.org.co/contenidos/estudios-sectoriales>> [citado en 2016]

CAMARA DE COMERCIO DEL CAUCA. Estudio económicos. Análisis de la coyuntura Económica Cauca 2000-2007 [Doc. PDF]
<<https://www.cccauca.org.co/contenidos/estudios-sectoriales>> [citado en 2008].

CAMARA DE COMERCIO DEL CAUCA. Estudio económicos. Perfil empresarial del cauca 2000, 2006 [Doc. PDF] <<https://www.cccauca.org.co/contenidos/estudios-sectoriales>> [citado en 2007].

CAMARA DE COMERCIO DE CALI. Sector del calzado acelera el paso [en línea]
<<http://www.ccc.org.co/revista-accion-ccc/sector-del-calzado-acelera-el-paso/>> [Citado en 2017]

CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA. Guías informativas del registro mercantil y las ESAL. Como constituir y matricular una sociedad [en línea]
<<http://www.ccb.org.co/Inscripciones-y-renovaciones/Matricula-Mercantil/Guias-informativas-del-Registro-Mercantil-y-las-ESAL>> [Citado en agosto 2017]

CORPORACION DE DESARROLLO PRODUCTIVO CDP. Calzado Univac [en línea] <<https://www.cdpcali.com/calzado/univac/>> [Citado en 2017]

CORPORACION DE DESARROLLO PRODUCTIVO CDP. Clúster de cuero y calzado [en línea] <<https://www.cdpcali.com/calzado/cluster-del-cuero-calzado/>> [Citado en 2017]

CALZADO ROMULO. Nuestra empresa [en línea] <<http://www.calzadoromulo.com/about.html#misvis>> [citado en 2017]

CALZADO BUCARAMANGA. Empresa [en línea] <<http://www.calzadobucaramanga.com/web/calzado-en-colombia/>> [citado en 2017]

CROYDON. Quienes somos [en línea] <<https://www.croydon.com.co/quienes-somos/>> [citado en 2017]

CENTRO DE DESARROLLO ECONÓMICO DEL RECINTO UNIVERSITARIO DE MAYAGÜEZ. Los estudios de viabilidad para negocios [Doc. PDF] <[http://www.uprm.edu/cde/public main/Informes Articulos/articulos/ArticuloViabilidad.pdf](http://www.uprm.edu/cde/public_main/Informes_Articulos/articulos/ArticuloViabilidad.pdf)> [publicado 2006]

CONSULTOR DEL SABER. 1^{ra} ed. Bogotá, D.C., Zamora editores, 2002. 527 p. ISBN 958-677-234-9

DANE. Demografía y población, [en línea] <<http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion>> [citado 1 de septiembre de 2017]

DANE. Índices de precio al consumidor. Boletín técnico marzo de 2017. 2 p. [en línea] <<http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc>> [citado el 5 de abril 2017]

DANE. Estimaciones y proyecciones de la población de Colombia [en línea] <<https://geoportal.dane.gov.co/v2/?page=elementoEstimaciones>> [Citado 3 de abril de 2017]

DANE. Mercado laboral: Boletín técnico, febrero 2017 [en línea] <<http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>> [Citado 3 de abril 2017]

DANE. Cuentas nacionales. Boletín técnico: cuarto trimestre de 2016. 3 p. [en línea] <<http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales>> [citado 3 de enero 2017]

DANE. Comercio internacional. Exportaciones: Boletín técnico febrero de 2017. 9 p. [en línea] <<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-internacional/exportaciones>> [citado el 3 de abril de 2017]

DANE. Población proyectada [en línea] < <http://www.dane.gov.co/reloj/> > [Citado en abril 03 de 2017]

DANE. Industria. Encuesta anual manufacturera En: boletín técnico: número de establecimientos [en línea] <http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/eam/boletin_eam_2015.pdf> [citado el 9 de diciembre de 2016]

DANE. Demografía y población: censo general 2005 [en línea] <<https://www.dane.gov.co/files/censo2005/etnia/sys/colombianacion.pdf>> [citado en septiembre 29 de 2010]

DEFINICION ABC. Definición del mercado [en línea] <<http://www.definicionabc.com/economia/mercado.php>> [citado en 2007]

DOUBLÉ ELEPHANT. Cuero sintético de PU para calzado [en línea] <<http://sxleather-sx.com/2-1-pu-leather-for-shoes/175135>> [citado en 2017]

Drucker, P. Management, Tasks, Responsibilities, Practices, Harper and Row, Nueva York, 1974.

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Búsqueda: Cadena cuero, calzado e industria marroquinera. En: Generalidades de la cadena productiva [en línea] <<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Empresarial/Cueros.pdf>> [citado en 2003]

ESCOBAR Carlos Mario. Colombia tierra de esperanza. 1ª edición, Ediciones aula XXI Ltda. 2005. 39 p. ISBN 958 33 5775 8

ESCOBAR Carlos Mario. Colombia tierra de esperanza. 1ª edición, Ediciones aula XXI Ltda. 2005. 2 p. ISBN 958 33 5775 8

ESCOBAR Carlos Mario. Colombia tierra de esperanza. 1ª edición, Ediciones aula XXI Ltda. 2005. 1 p. ISBN 958 33 5775 8

ENCICLOPEDIA DE LA OIT. Parte XIV. Industrias textiles y de la confección. Capítulo 88. Cuero, pieles y calzado [en línea] 88.8 .p <<http://www.prevencionlaboral.org/enciclopedia-OIT-3.html>>

FENALCO. Valle del Cauca. Misión – Visión. Eventos [en línea] <<http://fenalcovalle.com/quienes-somos/fenalco-valle-del-cauca/>> [Citado en 2017]

FOTOUR COLOMBIA. El clima en Colombia [en línea] <<http://www.colombia.travel/es/informacion-practica/clima> > [citado el 01 de abril de 2017]

FENALCO. CALIEXPOSHOW [en línea] <<http://fenalcovalle.com/eventos/cali-exposhow/>> [Citado en 2017]

FENALCO. Expoindustrial [en línea] <<http://fenalcovalle.com/eventos/expoindustrial-mayo-14-al-16-de-2014/>> [Citado en 2017]

FONDO DE EMPRENDER. Sena. ¿Quiénes somos?, [en línea] <<http://www.fondoemprender.com/SitePages/QueEsFondoEmprender.aspx>> [citado en 2017]

FONDO NACIONAL DE GARANTIAS. Sobre el FNG [en línea] <<https://www.fng.gov.co/empresarios/%C2%BFc%C3%B3mo-acceder-a-las-garant%C3%ADas-del-fng> > [citado en 2017]

GÓMEZ Liyis. Política pública y creación de empresas en Colombia En: Normas y Leyes [en línea] (2006) <https://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento_gestion/21/politica_publica_creacion_empresas.pdf > [citado en diciembre 2006]

GOBERNACION DEL CAUCA. Con recursos de regalías el Cauca invierte en Transporte [en línea] <<http://www.cauca.gov.co/noticias/con-recursos-de-regalias-el-cauca-invierte-en-transporte> > [actualización 01 de septiembre de 2017]

GOBERNACION DEL CAUCA. Obras de infraestructura vial mejoran la competitividad del departamento [en línea] <<http://www.cauca.gov.co/noticias/obras-de-infraestructura-vial-mejoran-la-competitividad-del-departamento> > [actualización 01 de septiembre de 2017]

GESTION LEGAL COLOMBIA. Qué impuestos pagan las empresas en Colombia [en línea] <<http://www.gestionlegalcolombia.com/impuestos-empresas-colombia.html>>

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto. Metodología de la investigación. Sexta edición por McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. 2014. 356 p. ISBN 978-1-4562-2396-0

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto. Metodología de la investigación. Sexta edición por McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. 2014. 175-177 p. ISBN 978-1-4562-2396-0

IFLS. International Footwear & Leather Show [en línea] <<http://www.ifls.com.co/expositores/2014-01-16-00-35-44>> [Citado en 2014]

KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. Fundamentos de marketing. Octava edición; PEARSON EDUCACION, México, 2008. 5 p. ISBN 978-970-26-1186-8

MINCOMERCIO INDUSTRIA Y TURISMO. Reglamentos técnicos expedidos por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo [en línea] <http://www.mincit.gov.co/publicaciones/11723/reglamentos_tecnicos_expedidos_por_el_ministerio_de_comercio_industria_y_turismo> [citado 04 de abril de 2017]

MINTRABAJO. Salario mínimo [En línea] <<http://www.mintrabajo.gov.co/diciembre-2016/6660-salario-minimo-en-2017-tendra-un-incremento-del-70.html>> [citado el 03 de abril 2017]

MENDEZ, Carlos Eduardo. Metodología: diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. 4ª ed. México, Limusa 2011. 227-228 p. ISBN 978-968-18-7177-2

MENDEZ, Carlos Eduardo. Metodología: diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. 4ª ed. México, Limusa 2011. 202 p. ISBN 978-968-18-7177-2

MENTA. Quienes somos [en línea] <http://www.menta.com.co/about_us> [citado en 2017]

MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO.
Plan nacional de desarrollo 2014 - 2018 todos por un nuevo país [en línea] <<https://www.minagricultura.gov.co/planeacion-control-gestion/Gestin/Plan%20de%20Acci%C3%B3n/PLAN%20NACIONAL%20DE%20DESARROLLO%202014%20-%202018%20TODOS%20POR%20UN%20NUEVO%20PAIS.pdf>> [citado 30 de junio 2013]

OIT. ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. Sectores e industrias. Textiles, Vestidos, Cuero, calzado [en línea] <<http://ilo.org/global/industries-and-sectors/textiles-clothing-leather-footwear/lang-es/index.htm>> [citado en 2017]

OZAPATO. Tipos de cuero [en línea] <<https://ozapato.com/tipos-de-cuero/>> [citado en enero 9 de 2016]

PROCOLOMBIA. Exportaciones turismo inversión marca país [en línea] <http://inviertaencolombia.com.co/Adjuntos/Reporte_de_Inversi%C3%B3n_-_2016_IQn.pdf> [citado en 2016]

RODRIGUEZ Becerra Manuel. La biodiversidad en Colombia [en línea] <<http://www.manuelrodriguezbecerra.org/bajar/biodiversidad.pdf>> [citado el 01 de abril de 2017]

SCHUMPETER, Joseph Alois. Capitalism Socialism and Democracy. 3a ed. New York. Harper 1950. ISBN 1134841507

SHAPERO, A. "Entrepreneurship and Economic Development", Project ISEED Ltd., The Center for Venture Management, Wisconsin, verano de 1975.

SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica: Análisis externo y auditoria del entorno. 10ª edición, Bogotá, D, C.: 3R Editores, 2008. 147 p. ISBN 978-958-30-2183-1

SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica: Análisis externo y auditoria del entorno. 10ª edición, Bogotá, D, C.: 3R Editores, 2008. 150 p. ISBN 978-958-30-2183-1

SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica: Análisis DOFA- Análisis de vulnerabilidad. 10ª edición, Bogotá, D, C.: 3R Editores, 2008. 185 p. ISBN 978-958-30-2183-1

SANTANDER DE QUILICHAO. Nuestro municipio. Geografía [en línea] <http://santanderdequilichao-cauca.gov.co/informacion_general.shtml> [citado 14 de julio de 2016]

SANTANDER DE QUILICHAO. El rio Quilichao recurso hídrico de Santander [en línea] <<http://www.santanderdequilichao.net/el-rio-quilichao-recurso-hidrico-de-santander-de-quilichao>> [citado el 23 de febrero de 2013]

SANTANDER DE QUILICHAO. Nuestro municipio. Economía [en línea] <http://santanderdequilichao-cauca.gov.co/informacion_general.shtml> [citado 9 de Noviembre de 2012]

SECRETARIA GENERAL DEL SENADO. Leyes y actos legislativos [en línea] <http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0905_2004.html> [Actualizado el 15 de agosto de 2017]

SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica: Análisis externo y auditoria del entorno. 10ª edición, Bogotá, D, C.: 3R Editores, 2008. 157 p. ISBN 978-958-30-2183-1

SPRING STEP. Home [en línea] <<http://www.springstep.com/que-es-springsteponlinecom-546.html>> [citado en 2017]

SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica: Análisis interno y auditoria organizacional. 10ª edición, Bogotá, D, C.: 3R Editores, 2008. 168 p. ISBN 978-958-30-2183-1

SANTANDER COMPETITIVO. Comisión regional de competitividad. Industria del calzado y su visualización internacional En: introducción [en línea] <santandercompetitivo.org/media/c6c01c3a8f280809ba0d0ae69c04008b.pdf> [citado en 2017]

SANTANDER COMPETITIVO. Comisión regional de competitividad. Industria del calzado y su visualización internacional En: Importaciones colombianas del calzado [en línea] <santandercompetitivo.org/media/c6c01c3a8f280809ba0d0ae69c04008b.pdf> [citado en 2017]

SANTANDER COMPETITIVO. Comisión regional de competitividad. Industria del calzado y su visualización internacional En: innovación en la cadena de valor [en línea] <santandercompetitivo.org/media/c6c01c3a8f280809ba0d0ae69c04008b.pdf> [citado en 2017]

SANTANDER COMPETITIVO. Comisión regional de competitividad. Industria del calzado y su visualización internacional En: industria del calzado en Colombia [en línea] <santandercompetitivo.org/media/c6c01c3a8f280809ba0d0ae69c04008b.pdf> [citado en 2017]

SECRETARIA DE SALUD. Estadísticas Sisben III: corte de mayo 2016 público. Estrato hoja 3. Doc. Excel

URIBE José Darío. Importancia de la estabilidad macroeconómica para el crecimiento económico En: Revista del Banco de la República [en línea] N° 1020 (2012) <<http://www.banrep.gov.co/es/revista-1020>> [citado en octubre de 2012]

URIBE José Darío. Importancia de la estabilidad macroeconómica para el crecimiento económico En: Revista del Banco de la República [en línea] N° 1020 (2012) <<http://www.banrep.gov.co/es/revista-1020>> [citado en octubre de 2012]

UNIVERSIDAD DEL VALLE. Creación de empresas. 1 p [Doc. Word]

<http://www.univalle.edu.co/busqueda?gsquery=CREACION+DE+EMPRESAS>> [Citado en 2015]

UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE NORTE DEL CAUCA. Biblioteca virtual. Bases de datos. Gran Enciclopedia Hispánica [en línea] <http://univalle.uni.planetasaber.com.bd.univalle.edu.co/default.asp> [citado 2017]

VARELA, Rodrigo. Innovación empresarial: arte y ciencia en la creación de empresas. 3a ed. Pearson Educación de Colombia, Ltda., © 2008. 316 p. ISBN: 978-958-699-101-8

VARELA, Rodrigo. Innovación empresarial: arte y ciencia en la creación de empresas. 3a ed. Pearson Educación de Colombia, Ltda., © 2008. 169 p. ISBN: 978-958-699-101-8

VARELA, Rodrigo. Innovación empresarial: arte y ciencia en la creación de empresas. 3a ed. Pearson Educación de Colombia, Ltda., © 2008. 206 p. ISBN: 978-958-699-101-8

VARELA. Rodrigo. Innovación Empresarial. Arte y ciencia en la creación de empresas. Plan de empresa. 3^{ra} Ed. Pearson Educación de Colombia, Ltda. 2008. 353 p. ISBN 978-958-699-101-8

VARELA. Rodrigo. Innovación Empresarial. Arte y ciencia en la creación de empresas. Plan de empresa. 3^{ra} Ed. Pearson Educación de Colombia, Ltda. 2008. 372 p. ISBN 978-958-699-101-8

ANEXOS

FORMATO DE MINUTA PARA ESTABLECER UNA SOCIEDAD LIMITADA

CONSTITUCION DE SOCIEDAD LIMITADA¹⁵¹

Otorgantes, comparecientes con minuta:

1.-....., varón/mujer, colombiano (a), mayor de edad, domiciliado y residente en esta ciudad e identificado (a) con cédula de ciudadanía..... De....., estado civil (soltero (a), con/sin unión marital o casado con sociedad conyugal vigente, o disuelta, liquidada o no)

2.-....., varón/mujer, colombiano (a), mayor de edad, domiciliado y residente en esta ciudad e identificado (a) con cédula de ciudadanía..... De....., estado civil (soltero (a), con/sin unión marital o casado con sociedad conyugal vigente, o disuelta, liquidada o no), manifestaron su voluntad de constituir una Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada que se registrará por los siguientes ESTATUTOS: -----

ARTICULO PRIMERO.- SOCIOS.- (NOMBRES DE LOS SOCIOS).

(Mínimo dos (2) máximo 25)

ARTICULO SEGUNDO.- RAZON SOCIAL.....LTDA."

-----ARTICULO **TERCERO.- DOMICILIO.-**..... (Ciudad), Podrá establecer Sucursales, Agencias y dependencias en otros lugares del país o del exterior conforme a la ley.-----

Dirección para notificaciones judiciales y Administrativas:

Correo Electrónico:

ARTICULO CUARTO.- DURACION.-..... (...) AÑOS, contados a partir de la fecha de la presente escritura.-----

ARTICULO QUINTO.- OBJETO SOCIAL.- La sociedad tendrá como objeto principal las siguientes actividades:

(Se debe detallar cada una de las actividades o negocios a los que se va a dedicar la sociedad, debe tener en cuenta que para ciertas actividades, se requiere licencia previa, o están reservadas por ley para ciertas entidades, V. gracia. la Vigilancia Privada y la Actividad Bancaria).-----

ARTICULO SEXTO.- CAPITAL.- (monto del capital por el que se constituye la sociedad) dividido en..... (.....) (Número de cuotas) cuotas o partes de interés social, de un valor nominal de.....PESOS (\$.....), cada una, las cuales corresponden a los socios en proporción a sus

¹⁵¹ SITIO WEB OFICIAL DE LA NOTARIA CATORCE DE CALI COLOMBIA, Modelos de minutas, constitución de sociedad limitada << <http://notaria14cali.com/formatos.htm> >> en línea

aportes, totalmente pagados y recibidos a satisfacción de la sociedad, conforme se describe a continuación: -----

SOCIOS CUOTAS VALOR

..... .000 \$....000.000.

..... .000 \$....000.000.....**TOTALES** .000 \$...0.000.000.

PARAGRAFO. La responsabilidad personal de los socios queda limitada al monto de sus respectivos aportes.

ARTICULO SEPTIMO.- CESION DE CUOTAS.- Las cuotas o partes de interés social no están representadas por títulos ni son negociables libremente en el mercado y solamente son cedibles mediante el otorgamiento de la correspondiente escritura pública de reforma estatutaria.- Toda cesión en cuanto a procedimiento y condiciones previas y finales se sujetará en un todo a lo previsto y ordenado por los Artículos 363 y siguientes del Código de Comercio.

PARAGRAFO.- La Sociedad llevará un Libro de Registro de Socios inscrito en la Cámara de Comercio del domicilio social, con los requisitos y para los efectos consagrados en el Código de Comercio.-----

ARTÍCULO OCTAVO.- ADMINISTRACION.- La administración de la sociedad corresponde en derecho a todos y cada uno de los socios, éstos la delegan expresamente en la Junta de Socios y ésta a su vez en la Gerencia. (EN ESTE ARTICULO SE DEBE CREAR LOS CARGOS QUE SE CREA NECESARIOS PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LA SOCIEDAD, PARA LUEGO ASIGNARLOS)-----

ARTICULO NOVENO.- JUNTA DE SOCIOS - REUNIONES.- La Junta de Socios la constituyen todos los socios reunidos personalmente, representados por sus apoderados o mandatarios o en las formas autorizadas por la Ley, con el quórum requerido. Las reuniones de la Junta de Socios serán ordinarias o extraordinarias y se celebrarán en la sede social de la empresa. Las reuniones ordinarias tendrán lugar por lo menos una (1) vez al año en la fecha que determine la Junta, por convocatoria del Gerente, hecha mediante comunicación por escrito dirigida a cada uno de los socios con quince (15) días hábiles de anticipación y ellas tendrán por objeto examinar la situación de la sociedad, designar los administradores y demás funcionarios de su elección, determinar las directrices económicas de la compañía, considerar las cuentas y balances del último ejercicio, resolver sobre las distribución de utilidades y acordar todas las providencias necesarias para asegurar el cumplimiento del objeto social. Si convocada la junta ésta no se reuniere, o si la convocatoria no se hiciere con la anticipación indicada, entonces se reunirá por derecho propio el primer (1er) día hábil del mes de abril, a las 10 a.m., en las oficinas de la administración del domicilio principal.

Las reuniones extraordinarias de la Junta de Socios se efectuarán cuando la Gerencia o un número plural de socios o sus apoderados representantes de la cuarta (1/4) parte o más del capital social lo soliciten. La convocatoria para las reuniones extraordinarias se hará en la misma forma que para las ordinarias, pero con una anticipación de cinco (5) días comunes a menos que en ellas hayan de aprobarse cuentas y balances generales de fin de ejercicio, pues entonces la convocatoria se hará con la misma anticipación prevista para las ordinarias.

Las reuniones de la Junta de Socios serán presididas por el Socio o apoderado del socio que designe la misma Corporación por mayoría de votos; el Presidente señalará la persona que debe

actuar como Secretario y su nombramiento podrá recaer en cualquier persona sea o no Socio de la Compañía. Habrá quórum en la reunión de la Junta de Socios cuando concurra un número de ellos que representen por lo menos el noventa por ciento (90%) de las cuotas inscritas del capital social.

En las reuniones de la Junta de Socios cada uno tendrá tantos votos como cuotas o partes de interés social posea en la Empresa y las decisiones que se adopten para que tengan validez, deberán ser aprobadas por la mayoría de los votos presentes o debidamente representados a menos que se trate de adoptar resoluciones referentes a la disolución y liquidación de la Compañía, reforma de sus estatutos o la aprobación de un traspaso de cuotas o partes de interés social a terceros, casos en los cuales dichas decisiones deberán ser aprobadas por un número de votos que representen por lo menos el setenta por ciento (70%) en que se encuentra dividido el capital social.

De todas las reuniones y decisiones de la Junta de Socios se dejará constancia en un Libro de Actas debidamente rubricado y foliado y cada acta será firmada por todos los concurrentes, el presidente y el secretario de la respectiva reunión. Cualquier resolución de la Junta de socios que entrañe una modificación a los estatutos sociales, cesión, disolución o liquidación será elevada a Escritura Pública.-----

ARTICULO DECIMO.- REUNIONES NO PRESENCIALES.

Cada vez que los Socios puedan deliberar por cualesquiera medios de telecomunicaciones, las decisiones tomadas en las conferencias serán válidas y jurídicamente vinculantes. Las deliberaciones por telecomunicaciones deberán ser siempre sucesivas o simultáneas. La evidencia de la telecomunicación y de las resoluciones pertinentes, como una confirmación por fax o correo electrónico, se incluirá en las actas respectivas, de conformidad con los requisitos establecidos en estos Estatutos.

ARTICULO DECIMO PRIMERO.- ATRIBUCIONES.- Son atribuciones de la Junta de Socios: ----- -----

- 1.- Autorizar la reforma de los estatutos sociales. -----2.- Nombrar al Gerente y su suplente.
(O los cargos que se creen)
- 3.- Reunirse ordinaria o extraordinariamente cuando lo estime conveniente o necesario. -
- 4.- Aprobar o improbar los balances. -----
- 5.- Decretar la venta total de los bienes sociales.-----
- 6.- Decretar y distribuir las utilidades. -----
- 7.- Crear agencias, sucursales o filiales. -----
- 8.- Crear y proveer los cargos que la ley o los estatutos señalen. -----
- 9.- Acordar las reservas para la protección del capital social.
- 10.- Decretar la disolución y liquidación de la Sociedad; -----

- 11.- Aprobar la cesión de cuotas o partes de interés social.----- 12.- Las demás funciones que le corresponden como suprema autoridad directiva y administrativa de la Sociedad.-----

-----ARTICULO DECIMO SEGUNDO.- GERENCIA.- El uso de la razón social de la Compañía y su representación legal y administrativa estarán a cargo de un Gerente con su

respectivo Suplente, (o de los cargos que se creen) quien remplazará al Gerente en sus faltas absolutas, temporales o accidentales con las mismas facultades y atribuciones de éste, designados por la Junta de Socios. En el Gerente delegan los socios la personería de la empresa y su administración con las más amplias facultades dispositivas y administrativas.

ARTICULO DECIMO TERCERO.- FUNCIONES.- Además de los actos de disposición y administración concernientes al giro ordinario de las operaciones de la Sociedad, son atribuciones del Gerente: -----

a.- Representar legalmente a la sociedad y celebrar toda clase de actos o contratos sin límite de cuantía. (los socios pueden limitar por cuantía)

b.- Ejecutar las decisiones y órdenes de la Junta de Socios y convocarla cuando así lo requieran los intereses sociales.-----c.- Custodiar los bienes sociales.-----

-----d.- Informar cada seis (6) meses a la Junta de Socios acerca de los negocios ejecutados y a ejecutarse. -----

e.- Rendir los informes respectivos y presentar los balances anuales correspondientes.

f.- Constituir apoderados o mandatarios que representen a la sociedad judicial administrativa o extrajudicialmente. ----- g.- Nombrar y remover los empleados de la sociedad que no sean de la competencia de la Junta de Socios y fijarles su remuneración.-----

ARTICULO DECIMO CUARTO.- BALANCE.- El treinta y uno (31) de Diciembre de cada año se cortarán las cuentas, se hará el inventario y se formará el balance de liquidación del respectivo ejercicio para ser sometidos al estudio y aprobación de la Junta de Socios; una vez aprobados, de las utilidades liquidas resultantes se destinará el diez por ciento (10%) para la constitución de la reserva legal que debe ascender al cincuenta por ciento (50%) del capital social. Además de la anterior reserva, la Junta de Socios podrá crear o decretar las que considere convenientes o necesarias, siempre y cuando tengan una destinación específica y se aprueben con la mayoría prevista en estos Estatutos. Una vez deducidas las reservas, el saldo restante de las utilidades se distribuirá entre los socios a prorrata de sus respectivos aportes.----- Ninguno de los socios podrá retirar suma alguna de la Sociedad, salvo las utilidades que le correspondan después del balance actual respectivo. -----

Los sueldos se estimarán como gastos generales de la Sociedad. -----

Las pérdidas si las hubiere, se distribuirán igualmente entre los Socios en proporción a sus respectivos aportes.-----

ARTICULO DECIMO QUINTO.- DISOLUCION.- La Sociedad se disolverá: -

a.- Por expiración del término fijado para su duración o de las prórrogas que se hubieren acordado oportunamente;

b.- Si las pérdidas redujeran el capital de la sociedad y las reservas, a menos del cincuenta por ciento (50%) de aquél; -----

c.- Por decisión de todos los socios;

d.- Por cualquiera otra causa legal.-----

ARTICULO DECIMO SEXTO.- LIQUIDACION.- Disuelta la Sociedad, su liquidación se hará por el Gerente o por la persona o personas que la Junta de Socios designare. La liquidación se efectuará de conformidad con las disposiciones legales vigentes.

PARAGRAFO.- Si al tiempo de la liquidación existieren bienes en especie para ser distribuidos entre los Socios, estos bienes se avaluarán por el liquidador y serán adjudicados a prorrata de lo que le corresponda a cada socio como utilidades o participación.

ARTICULO DECIMO SEPTIMO.- MUERTE O INCAPACIDAD DE UN SOCIO.- En caso de muerte o incapacidad legalmente decretada de uno de los Socios, la sociedad continuará con sus herederos, quienes nombrarán una sola persona para que los represente.- Dentro de los treinta (30) días siguientes a la muerte del Socio, los demás tendrán derecho a adquirir las cuotas o aporte del fallecido, por el valor comercial en la fecha de su muerte. Si no se llegare a ningún acuerdo respecto del precio y condiciones de pago, serán determinados por peritos designados por las partes. Si fueren varios los Socios que desearan adquirir, las cuotas se distribuirán entre ellos a prorrata de las que posean en la Sociedad.

ARTICULO DECIMO OCTAVO.- NOMBRAMIENTOS.- Designase como Gerente de la sociedad a:....., identificado con cédula de ciudadanía..... de..... y como Suplente del Gerente a....., identificado con la cédula de ciudadanía.....de....., quienes aceptaron los nombramientos.

(Se deben asignar tantos cargos como hayan sido creados, no se puede asignar un cargo no creado en los estatutos)

CLAUSULA COMPROMISORIA.- Los socios aceptan solucionar sus diferencias por trámite conciliatorio en la Notaría Catorce (14) de Cali. En el evento que la conciliación resulte fallida, se obligan a someter sus diferencias a la decisión de un tribunal arbitral, renunciando a hacer sus pretensiones ante los jueces, designando tres (3) árbitros, quienes podrán transigir y fallarán en equidad en un plazo máximo de ocho (8) días calendario.

Formulario de registro único tributario

[illegible]

Fuente: DIAN

Formulario Matricula Mercantil

[illegible]

Fuente: cámara de comercio del cauca

Continuación de Formulario de Matrícula Mercantil

CONFEDERACIÓN

REGISTRO ÚNICO EMPRESARIAL
FORMULARIO RENOVACIÓN MATRÍCULA MERCANTIL CON MÁS DE UN AÑO PENDIENTE RENOVAR
ESTABLECIMIENTOS DE COMERCIO, SUCURSAL O AGENCIAS

• Consigne a máquina o a mano los datos. No se admiten tachones ni enmendaduras.
• Autorice el uso y divulgación de la información reportada en este formulario.
• En los términos del artículo 32 del Código de Comercio, cualquier modificación de la información reportada debe ser actualizada.
• En los términos del artículo 28 del Código de Comercio, la Cámara de Comercio podrá solicitar información adicional.

Código de la Cámara Fecha de diligenciamiento Año Mes Día

Marque con una X si es ESTABLECIMIENTO DE COMERCIO ☐ SUCURSAL ☐ AGENCIA ☐

NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO DE COMERCIO, SUCURSAL O AGENCIA Matrícula No.

NOMBRE DEL PROPIETARIO DEL ESTABLECIMIENTO DE COMERCIO, SUCURSAL O AGENCIA Matrícula No.

NIT No.

INFORMACIÓN FINANCIERA

AÑO QUE RENUEVA ACTIVOS VINCULADOS AL ESTABLECIMIENTO, SUCURSAL O AGENCIA

INFORMACIÓN FINANCIERA

AÑO QUE RENUEVA ACTIVOS VINCULADOS AL ESTABLECIMIENTO, SUCURSAL O AGENCIA

INFORMACIÓN FINANCIERA

AÑO QUE RENUEVA ACTIVOS VINCULADOS AL ESTABLECIMIENTO, SUCURSAL O AGENCIA

INFORMACIÓN FINANCIERA

AÑO QUE RENUEVA ACTIVOS VINCULADOS AL ESTABLECIMIENTO, SUCURSAL O AGENCIA

INFORMACIÓN FINANCIERA

AÑO QUE RENUEVA ACTIVOS VINCULADOS AL ESTABLECIMIENTO, SUCURSAL O AGENCIA

INFORMACIÓN FINANCIERA

AÑO QUE RENUEVA ACTIVOS VINCULADOS AL ESTABLECIMIENTO, SUCURSAL O AGENCIA

FIRMA

Si el solicitante declara bajo la gravedad del juramento que la información reportada en este formulario es confiable, veraz, completa y exacta.
Nombre del Matriculado o Representante Legal de la Persona Jurídica:

Documento de Identificación No. CC ☐ CE ☐ TI ☐ PASAPORTE ☐ PAS ☐

FIRMA **ESPACIO RESERVADO PARA LA CÁMARA DE COMERCIO**
Firma y Sello de la Cámara de Comercio

Fuente: cámara de comercio del cauca

Formato Planeación Municipal

REPUBLICA DE COLOMBIA
DEPARTAMENTO DEL CAUCA
MUNICIPIO DE SANTANDER DE QUILICHAO
ALCALDÍA MUNICIPAL
SECRETARÍA DE PLANEACIÓN ORDENAMIENTO TERRITORIAL Y VIVIENDA

Santander de Quilichao, Cauca, _____ 2014.

Señores
OFICINA ASESORA DE PLANEACIÓN MUNICIPAL
Santander de Quilichao

Conforme a lo dispuesto en el Acuerdo 002 del 2002, Plan de Ordenamiento Territorial, comedidamente solicito se expida el **CONCEPTO DE USO DE SUELO**, para el siguiente establecimiento.

Nombre del Establecimiento: _____
Representante Legal: _____
Descripción de la Actividad: _____

Fecha Inicio Actividad: _____ Dirección: _____
Barrio o Urb: _____ Telef Cel: _____
Área del Local: _____ mts cuadrados Mts Largo _____ * Mts Ancho _____

FIRMA DEL REPRESENTANTE LEGAL: _____

REQUISITOS

1. Fotocopia de la cédula de ciudadanía del propietario. ☒
2. Registro de Cámara de Comercio. ☒
3. Recibo de Impuesto predial 2014. ☒
4. Para predios en área rural debe anexar plano de localización a escala 1:200 ó 2:800.
5. Debe anexar poder autenticado si el solicitante no puede notificarse personalmente.

NOTA: El solicitante certifica que la información y medidas dadas son ciertas. En caso contrario se somete a sanciones contempladas en el Acuerdo No. 03d e 1997. (Código de Rentas).

ESPACIO PARA USO DE LA OFICINA ASESORA DE PLANEACIÓN MUNICIPAL

Fecha Recibido: _____ Vo. Bo. OAPM: _____
No. Resolución: _____ Fecha de Visita: _____
Fecha de Resolución: _____

Web: www.santanderdequilichao-cauca.gov.co Email: oficina@san.santanderdequilichao-cauca.gov.co
Nit. 891.500.269-2 Telefax: 092-8294228
Edificio Principal: Calle 4 9-34 y Casa Consistorial Carrera 10 2-16
UNIDOS POR QUILICHAO

Fuente: planeación municipal