

**Camilo Enrique Farelo Rubio
Maria Fernanda Salazar Caicedo**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTA D.C.**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA EN LA
CUIDAD DE BOGOTA QUE PRODUZCA Y DISTRIBUYA ZAPATOS QUE
PERMITAN AL USUARIO GANAR ESTATURA**

Anteproyecto de Grado



Presentado por:

**Camilo Enrique Farelo Rubio
Maria Fernanda Salazar Caicedo**

Tutor: Mónica Morales

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTA D.C.**

Septiembre 15 de 2007

| | |
|--|-----------|
| 1. Capítulo I..... | 13 |
| 1.1. Título | 13 |
| 1.2. Planteamiento del problema..... | 13 |
| 1.2.1. Antecedentes..... | 13 |
| 1.2.2. Pregunta generadora de la investigación | 20 |

| | | |
|-----------|--|-----------|
| 1.3. | Justificación del proyecto | 20 |
| 1.4. | Marco teórico | 24 |
| 1.5. | Marco conceptual..... | 29 |
| 1.5.1. | <i>Tipos de cuero</i> | 29 |
| 1.5.2. | <i>Clases de zapatos</i> | 30 |
| 1.6. | Objetivo general | 32 |
| 1.7. | Objetivos específicos | 32 |
| 2. | <i>CAPITULO II ANALISIS DE MERCADOS</i> | 34 |
| 2.1. | Análisis del sector | 34 |
| 2.1.1. | <i>Comportamiento de las exportaciones</i> | 35 |
| 2.1.2. | <i>Caracterización típica de la cadena insumo producto distribución</i> | 41 |
| 2.2. | Producto propuesto..... | 42 |
| 2.2.1. | Diseños del producto..... | 44 |
| 2.3. | Análisis del mercado | 46 |
| 2.3.1. | <i>Investigación de mercados</i> | 46 |
| 2.4. | Análisis de la competencia..... | 55 |
| 2.4.1. | <i>Competidores nacionales</i> | 55 |
| 2.4.2. | <i>Competidores internacionales</i> | 57 |
| 2.4.3. | <i>Análisis DOFA</i> | 60 |
| 2.5. | Plan de mercadeo | 62 |
| 2.5.1. | Estrategia de producto..... | 62 |
| 2.5.2. | <i>Estrategia de promoción</i> | 63 |
| 2.5.3. | <i>Estrategia de plaza</i> | 65 |
| 2.5.4. | <i>Estrategia de precios</i> | 65 |
| 3. | <i>CAPITULO III ANALISIS TECNICO</i> | 70 |
| 3.1. | Tecnología de la compañía..... | 72 |
| 3.2. | Localización | 73 |
| 3.3. | Operación..... | 73 |
| 3.4. | La cadena de valor..... | 74 |

| | | |
|-----------|--|------------|
| 3.5. | El proceso de subcontratación | 76 |
| 3.6. | Costos de producción..... | 77 |
| 3.7. | Infraestructura. | 78 |
| 3.7.1. | Infraestructura del proveedor..... | 78 |
| 3.8. | Diseño del almacén..... | 79 |
| 4. | CAPITULO IV ANALISIS ADMINISTRATIVO | 80 |
| 4.1. | Organización | 80 |
| 4.1.1. | <i>Plan Estratégico y Definición de Objetivos</i> | 80 |
| 4.1.2. | <i>Organigrama</i> | 81 |
| 4.1.3. | <i>Definición y Descripción de Cargos</i> | 81 |
| 4.1.4. | <i>Selección y contratación de Personal</i> | 82 |
| 4.2. | Gastos administrativos. | 83 |
| 5. | CAPITULO V ANALISIS LEGAL..... | 85 |
| 5.1. | Constitución de la empresa..... | 85 |
| 5.2. | Tipo de sociedad..... | 85 |
| 5.2.1. | <i>Características de la sociedad limitada y requisitos para el registro de la constitución en la cámara de comercio.</i> | 85 |
| 6. | CAPITULO VI ANALISIS FINANCIERO..... | 89 |
| 6.1. | Sistemas de financiamiento | 91 |
| 6.1.1. | <i>Inversiones</i> | 91 |
| 6.1.2. | <i>Fuentes de financiación</i> | 92 |
| 6.1.3. | <i>Endeudamiento</i> | 92 |
| 6.2. | Costos y gastos de funcionamiento..... | 92 |
| 6.2.1. | <i>Costos de producción</i> | 92 |
| 6.3. | Ingresos por ventas..... | 93 |
| 7. | CONCLUSIONES | 98 |
| 8. | BIBLIOGRAFIA | 100 |
| 9. | ANEXO1 | 102 |

| | |
|--------------------------|------------|
| 10. ANEXO 2 | 105 |
| 11. ANEXO 3 | 107 |
| 12. ANEXO 4 | 111 |
| 13. ANEXO 5 | 112 |

INDICE DE TABLAS CUADROS Y GRAFICOS

Cuadro 1: Estatura promedio de los colombianos (centímetros)

Grafica 1. Estatura promedio de hombres por departamento (centímetros)

Grafica 2. Estatura promedio de mujeres por departamento (centímetros)

Grafica 3: Exportaciones Calzado - Cuero y Manufacturas de Cuero enero – octubre 2005/2006

Grafica 4: Principales destinos de exportación C – C y MC enero-octubre 2005/2006

Diagrama 1 : Proceso genérico del calzado

Diagrama 2: De Producción de un zapato

Diagrama 3: Fijo de Producción CALZATURE DI FARELO

Diagrama 4: Cadena de valor de la empresa

Diagrama 5 : Organigrama de CALZATURE DI FARELO

Dibujo 1: El boceto del producto

Dibujo2: Diseño del almacén CALZATURE DI FARELLO

Dibujo 3: Diseño oficinas CALZATURE DI FERELLO

Foto 1: Almacén Ivanoe y Caprino

Foto 2: Zapatos de la colección Bertulli

Foto 3: Zapatos de la colección de Max Denegri

Tabla 1: Cifras agregadas 2006 (millones)

Tabla 2: Explicación de cada Ítem y su método

Tabla 3: Volumen de ventas por año

Tabla 4: Índice de precios al consumidor

Tabla 5: Proyecciones de los precios

Tabla 6: Proyección de ventas

Tabla 7: Cotización de elementos de la empresa

Tabla 8: Gastos de Nomina

Tabla 10: Valores tenidos en cuenta para sacar la tasa de oportunidad por el método CAMP

Tabla 11: Inversiones

Tabla 12: Ingresos por ventas

Tabla 13: Costos Fijos y Gastos Fijos

Tabla 14: Precio de venta

Tabla 15: Ventas en punto de equilibrio

Tabla 16: Cantidades para el punto de equilibrio

Tabla 17: Estado de pérdidas y ganancias proyectado

Tabla 18: Flujo de caja proyectado

2. CAPITULO I

2.1. Título

Plan de negocios para crear una empresa en la ciudad de Bogotá que produzca y distribuya zapatos que permitan al usuario ganar estatura.

2.2. Planteamiento del problema.

2.2.1. Antecedentes

Los investigadores del proyecto se interesaron en este tema debido a que uno de los integrantes buscaba satisfacer la necesidad de aumentar de estatura, luego de buscar se encontró que existía un producto que suplía esta necesidad fuera del país y decidió usar este producto para un proyecto de la materia “Gerencia de Mercadeo”, en la cual se realizó una simulación de feria empresarial en la Universidad Javeriana con la idea del producto, obteniendo un amplio interés por parte de los asistentes a la feria.

Tras evidenciar el impacto positivo que tuvo en la gente se decidió llevar esta idea tanto a “Jóvenes con Empresa”¹ como a Taller de Grado.

La “estatura adulta”² refleja la situación nutricional neta durante los años en que la persona está en crecimiento. En ella influyen el consumo de alimentos, la salud y el esfuerzo laboral³. El estudio, “La estatura de los colombianos: un

¹ Programa desarrollado en Bogota

² La **estatura adulta** es la altura de toda persona que tiene más de 18 años de edad

³ Ver Richard Steckel, “Stature and the Standard of Living”, Journal of Economic Literature, Vol. XXXIII, December, 1995. Los primeros tres años de vida de una persona son los más importantes para definir su estatura adulta final, aunque el crecimiento en estatura continúe hasta alrededor de los 18 años de edad.

ensayo de antropometría histórica, 1910-2002”⁴ realizado por Adolfo Meisel⁵ y Margarita Vega⁶ del Banco de la República se elaboró con una muestra de mas de ocho mil cedulas de ciudadanía entre hombres y mujeres de todo el país y por el lugar de nacimiento. Según la investigación, la estatura promedio de los colombianos aumentó a lo largo del siglo XX, como resultado de las mejoras en nutrición y salud. Los hombres crecieron en promedio 7,16 centímetros y las mujeres 7,87centímetros.

Los hombres que nacieron entre 1910 y 1914 alcanzaron una estatura promedio de 1,63 metros, mientras que los que nacieron entre 1980 y 1984 subieron ese promedio a 1,70 metros. En 1910 y 1914 la diferencia en centímetros entre hombres y mujeres era de 12,7 centímetros de estatura ya para el año 1980 y 1984 la diferencia es de 11.99 centímetros muestra que la desigualdad entre hombres y mujeres se ha reducido a lo largo del siglo XX. Como a continuación se muestra en la tabla la estatura promedio de los colombianos por fecha de nacimiento.

⁴ Se puede consultar en la página Web del Banco de la República: www.banrep.gov.co (Ruta de acceso: Información económica/Documentos e informes/Economía regional/Documentos de trabajo sobre economía regional).Documento elaborado para The Fifth World Congress of Cliometrics, Venice International University, Venecia, Italia, Julio 8–11, 2004

⁵ Gerente del Banco de la República, sucursal Cartagena

⁶ Investigadora del Centro de Estudios Económicos Regionales del Banco de la República, Cartagena

Cuadro 1: Estatura promedio de los colombianos (centímetros)

| Año de nacimiento | Estatura promedio para hombres | Estatura promedio para mujeres | Cambio porcentual en hombres | Cambio porcentual en mujeres | Centímetros aumentados para hombres | Centímetros aumentados para mujeres | Número de observaciones (hombres) | Número de observaciones (mujeres) | OBSERVACIONES TOTALES |
|-------------------|--------------------------------|--------------------------------|------------------------------|------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|-----------------------|
| 1910-1914 | 163,48 | 150,78 | | | | | 1.751 | 2.197 | 3.948 |
| 1915-1919 | 163,61 | 151,49 | 0,079% | 0,471% | 0,13 | 0,71 | 4.682 | 4.993 | 9.575 |
| 1920-1924 | 164,16 | 152,38 | 0,337% | 0,589% | 0,55 | 0,89 | 9.086 | 9.779 | 18.865 |
| 1925-1929 | 164,70 | 153,06 | 0,328% | 0,441% | 0,54 | 0,67 | 15.669 | 16.299 | 31.968 |
| 1930-1934 | 165,17 | 153,48 | 0,288% | 0,275% | 0,48 | 0,42 | 22.219 | 24.619 | 46.838 |
| 1935-1939 | 165,76 | 154,21 | 0,354% | 0,480% | 0,59 | 0,74 | 34.637 | 33.820 | 68.457 |
| 1940-1944 | 166,26 | 154,69 | 0,302% | 0,312% | 0,50 | 0,48 | 40.186 | 45.623 | 85.809 |
| 1945-1949 | 167,10 | 155,59 | 0,508% | 0,582% | 0,84 | 0,90 | 53.164 | 60.723 | 113.887 |
| 1950-1954 | 167,84 | 156,40 | 0,443% | 0,516% | 0,74 | 0,80 | 73.695 | 80.863 | 154.698 |
| 1955-1959 | 168,07 | 156,81 | 0,133% | 0,263% | 0,22 | 0,41 | 101.613 | 111.278 | 212.891 |
| 1960-1964 | 168,47 | 157,17 | 0,242% | 0,227% | 0,41 | 0,36 | 142.054 | 157.950 | 300.004 |
| 1965-1969 | 169,00 | 157,34 | 0,316% | 0,113% | 0,53 | 0,18 | 177.464 | 221.024 | 398.488 |
| 1970-1974 | 169,91 | 157,21 | -0,066% | -0,084% | -0,09 | -0,13 | 298.908 | 426.660 | 725.568 |
| 1975-1979 | 169,66 | 157,81 | 0,443% | 0,378% | 0,75 | 0,59 | 1.639.499 | 1.646.878 | 3.286.377 |
| 1980-1984 | 170,64 | 158,65 | 0,581% | 0,532% | 0,99 | 0,84 | 1.528.875 | 1.498.110 | 2.996.985 |
| TOTAL | | | 4,383% | 5,215% | 7,17 | 7,86 | 4.143.532 | 4.310.816 | 8.454.348 |

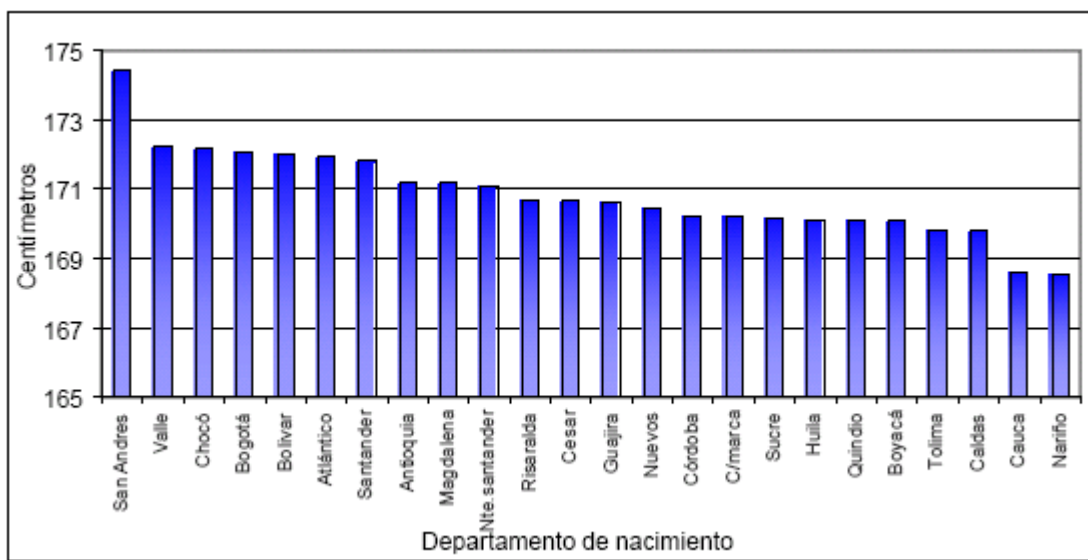
Fuente: Banco de la república “La estatura de los colombianos: un ensayo de antropometría histórica, 1910-2002”

En los años 1910 a 1929 y 1945 a 1959 las mujeres crecieron (5.21%) en una mayor proporción que los hombres (4.38%) haciendo que la diferencia de estatura entre los sexos fuera estrechándose “Esta convergencia podría haber sido el resultado de las mejorías de las condiciones de la mujer en la sociedad colombiana.”⁷

La siguiente gráfica ilustra la estatura promedio de hombres por departamento nacidos en 1984, (se toma este como último año del estudio, debido a que este se realizó en el 2002, tomando como muestras, cedulas, las cuales se obtienen al cumplir los 18 años, y en 2002, las personas nacidas en este año ya poseen la cedula.) la cual muestra que los hombres más bajitos provienen de Nariño mientras que los más altos son los de San Andrés. Los hombres de Bogotá se encuentran entre los cuatro más altos del país. Superando en estatura promedio a los departamentos de Cundinamarca, Boyacá, Tolima, Santander y Caldas.

⁷ MEISEL, Adolfo. VEGA, Margarita. La estatura de los colombianos: un ensayo de antropometría histórica, 1910-2002; Colombia, Bogota, 2004.

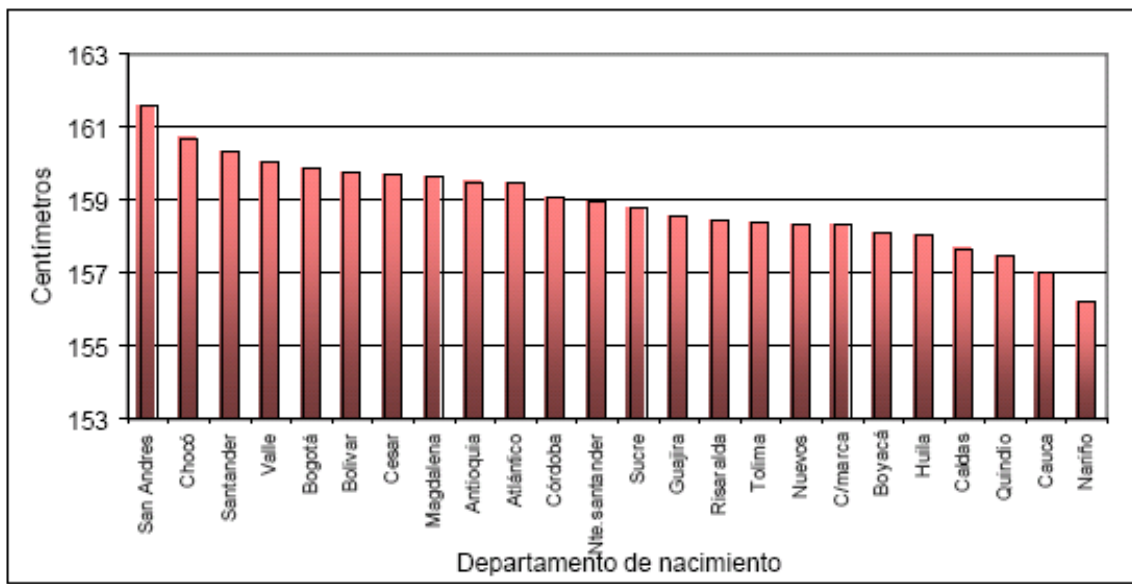
Grafica 1. Estatura promedio de hombres por departamento (centímetros)



Fuente: Banco de la república “La estatura de los colombianos: un ensayo de antropometría histórica, 1910-2002”

La grafica siguiente, muestra la estatura promedio de las mujeres por departamento nacidas en 1984. Encontrando una diferencia de casi seis centímetros entre el promedio de estatura entre la mas alta y la mas baja. Siendo igual esta diferencia entre los hombres.

Grafica 2. Estatura promedio de mujeres por departamento (centímetros)



Fuente: Banco de la república “La estatura de los colombianos: un ensayo de antropometría histórica, 1910-2002”

Como lo ilustra el anterior estudio, se ve un aumento de estatura tanto en hombres como en mujeres en el siglo XX, y cómo se ha disminuido la diferencia de estaturas entre ambos sexos y de cómo Bogotá está ubicado entre los lugares con mayor promedio de estatura de ambos sexos. Uno de los factores a tener en cuenta es el índice de equilibrio.⁸ Bogotá, siendo esta ciudad, la capital de Colombia, es el que posee el índice de equilibrio más alto del país, convirtiéndolo en el lugar con el mayor índice de recepción⁹, acogiendo la mayor cantidad de

⁸ Índice de equilibrio es la relación existente entre la tasa de inmigración del departamento respecto a su tasa de emigración.

⁹ Índice de atracción (recepción) es la relación de la tasa de inmigración del departamento respecto a la tasa promedio nacional de inmigración.

personas de diferentes departamentos. Cundinamarca, Boyacá, Tolima, Santander y Caldas representan el 66,3% del total de las personas que inmigran a Bogotá. Creando una diversidad entre las estaturas.

Las personas de los departamentos mencionados en el anterior párrafo se encuentran por debajo de la estatura promedio de los hombres y mujeres de Bogotá, al interrelacionarse los inmigrantes y los bogotanos se evidencia una diferencia mayor de estatura entre ellos que entre sus respectivos departamentos.

Al existir una diversidad de estaturas en el país y principalmente en Bogotá es importante saber como esto afecta a las relaciones interpersonales entre ambos sexos.

Sonia Fernández, directora general durante el año 2006, de Match.com en España (siendo match una de las paginas mas visitadas para encontrar pareja) afirmó: “las mujeres los prefieren altos: Mientras que a los hombres no les importaría salir con una mujer más alta que ellos, la mayoría de las mujeres rechazan a los hombres de menor estatura que la suya” según una encuesta¹⁰ entre más de 1.000 usuarios españoles realizada por Match.com se dice que las mujeres sí les interesa la estatura de los hombres y deben ser mas altos que ellas.

Robín Dunbar psicólogo revolucionario en la Universidad de Liverpool se basó en los registros médicos de más de 4.400 ingleses de entre 25 y 60 años para confirmar lo que es la pesadilla de los hombres bajitos: “Las mujeres prefieren a los hombres altos”. El afirma que los altos son sexualmente más atractivos y tienden a tener más hijos que los cortos de estatura. Es más seguro que se casen, y como sea, si se casan o no, tienden a tener más descendencia, Este estudio indica que los hombres sin hijos en todos los grupos de esa edad tienden a ser

¹⁰ FERNANDEZ, Sonia. www.match.com. ¿La estatura importa en el momento de elegir pareja? Septiembre 2006. <http://ussp.match.com/Index.aspx?pg=home&tcid=1093&cpe=1>. Febrero 2007

unos cuatro centímetros más bajos que quienes cuando menos tienen un hijo. Los solteros suelen ser así mismo más bajos que los hombres casados.

“En términos evolutivos, siempre ha sido mejor un hombre alto con una mujer baja, incluso en el siglo XXI. Es muy probable que la diferencia de estatura entre ambos sexos nunca desaparezca,” afirmó Daniel Nettle psicólogo de la Universidad de Newcastle Upon Tyne¹¹

Las posibles alternativas para que los hombres mas bajitos puedan aumentar de estatura son: En el mercado de Internet, hay manuales que indican cuales ejercicios se deben realizar todos los días y durante cuanto tiempo, también se encuentran hormonas, que puede ayudar a rejuvenecer y revitalizar los platos del crecimiento (Huesos del crecimiento), plantillas para colocar en el interior de los zapatos, y a su vez zapatos que en su interior llevan una plataforma, la cual hace lucir de mayor estatura.

En España Bertulli empresa que fabrica y distribuye estos zapatos con plantillas para lucir de mayor estatura desde 1972 y por Internet desde 1994, ofrece una alternativa para los hombres que quieran verse más altos, y en Chile Max Denegri otra empresa dedicada al mismo tipo de producto para amentar de estatura, esta empresa inicio actividades desde 2003 y hasta el 2007 tiene tiendas en México, Ecuador y Chile.

Ahora bien, en el mercado colombiano no existe una empresa que ofrezca al consumidor la alternativa de comprar este tipo de productos, a parte de las de Internet.

¹¹ Consultar en la página personal del Dr. Daniel Nettle. www.staff.ncl.ac.uk/daniel.nettle/ Febrero 2007

2.2.2. Pregunta generadora de la investigación

¿Cómo elaborar un plan de negocios para crear una empresa que fabrique y comercialice calzado con características especiales en la ciudad de Bogotá de tal forma que se puede lograr su competitividad en el sector empresarial?

2.3. Justificación del proyecto

Como se ha podido investigar Bogotá es una ciudad con personas de diversas estaturas, debido a la constante migración de personas de diferentes departamentos, los cuales en el 66,3% de los casos son de estatura promedio mas bajos que los bogotanos en aproximadamente 4cm, evidenciando una diferencia mayor de estatura entre ellos lo que, genera el deseo de los hombres por verse más altos frente a las mujeres. Situación que abre una importante oportunidad de mercado, dado que para suplir esta necesidad especializada existen algunas alternativas.

Existe oferta de zapatos para aumentar de estatura en empresas que han tenido éxito en países como España, Chile México y Ecuador. En Bogotá se encuentra una empresa que hace zapatos con las características requeridas.

Según cálculos de la Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas (ACICAM)¹². Los colombianos gastan anualmente 2,7 billones de pesos en zapatos. La demanda de calzado en Colombia al igual que en el resto del mundo está fuertemente influenciada por las tendencias de la moda y el precio. La investigación realizada en 2005 por la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Bogotá dice: “En Colombia, se pueden definir 3 segmentos de consumo:

¹² RAMIREZ, Paola. Los colombianos gastan al año \$2,7 billones en calzado. Artículo en La Republica diario económico empresarial y financiero de Colombia. Bogota. Julio 2006.

- Popular: los consumidores de éste rango tiene una mayor inclinación por el factor precio que por cualquier otra característica del calzado.
- Medio: para los consumidores de este rango el precio sigue siendo un determinante para la decisión de compra, sin embargo el diseño y confort también juegan con un papel definitivo. Los consumidores tiene un limitado reconocimiento de las marcas; Los gastos de promoción y publicidad influyen de manera considerable en el consumidor.
- Alta: Para los consumidores de éste rango, la calidad en los materiales y terminados es su mayor preocupación, el precio no influye fuertemente en su decisión de compra; el diseño y confort son su mayor interés. Las cadenas de distribución del calzado colombiano son muy cortas. Las microempresas del sector, suelen tener su propio punto de venta y sus propias líneas de distribución local; solo empresas medianas y grandes, cuentan con líneas de distribución nacional y puntos de ventas propios en las principales ciudades del país”¹³

El sector del calzado es un sector que esta en crecimiento y expansión por el aumento de ventas nacionales y el aumento de las exportaciones en el año 2006. Según el estudio de la firma Raddar en 2005¹⁴ los colombianos gastaron en promedio al año \$41.148 pesos en zapatos. Así mismo el análisis sostiene que en el año 2005 el calzado pesó en el consumo de las familias colombianas 1% del índice de la canasta familiar. ACICAM calcula un consumo por persona al año de dos pares de zapatos.

¹³ <http://www.proexport.gov.co/vbecontent/library/documents/DocNewsNo5646DocumentNo4719.PDF> Marzo 2007

¹⁴ <http://www.proexport.gov.co/vbecontent/library/documents/DocNewsNo5646DocumentNo4719.PDF> Marzo 2007

Existen varios estudios del sector del calzado por parte de países como España y Ecuador para invertir en Colombia. Como “El sector Calzado en Colombia” Estudio realizado por: Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Bogotá Colombia es un país atractivo para la inversión extranjera en el sector del calzado por los aranceles. Las oportunidades de negocio, pueden ser beneficiosas para otros países que estén dispuestos a realizar asociaciones estratégicas con fábricas colombianas para llegar a terceros mercados.

El estudio indica que el sector de calzado en Colombia es un sector importante para la economía nacional y que varios países están interesados en invertir en Colombia

Los almacenes de cadena especializados como calzado Spring, La Piel Roja, Al Pie y Bosi, se han constituido como los principales canales de distribución en las grandes ciudades de Colombia.

Los productos ofrecidos por estas cadenas especializadas son: botas, botas para dama, calzado casual para hombre y dama, zapatillas sintéticas y calzado para niño.

Específicamente Calzado Spring Step comercializa las marcas: vía Spring, Breaker, Demetrio Valdi, Stops, Step, Hush Puppies, Luccia Valdi, Aolimpikus, Reindeer, Status, Rock Port, Azaleia.

Calzado La Piel Roja, Tienda especializada en calzado deportivo, colegial e industrial; comercializa marcas nacionales e importadas como: Nike, Newbalance, Trowing, Kelme, Croydon, Keeber, Gomosos.

Comercializadora Baldini S.A/ Baldinil es una tienda especializada en calzado para dama y caballero, marroquinería y accesorios

Haciendo un análisis exploratorio y un recorrido por estos almacenes, es claro que no ofrecen una alternativa de calzado masculino que permita aumentar la estatura.

La población de Bogotá es aproximadamente de 6.840.116 personas esto se refiere al mercado total potencial, de las cuales estos se encuentran en un 48.8% habitado por hombres lo que corresponde a 3.337.976 habitantes el cual es el mercado objetivo de los cuales el 42% están en el rango de edad 22 a 50 años que sería una población de 1.401.950 personas el cual es el mercado meta, de acuerdo al nivel de estratificación el 18.7% de la población pertenece al estrato cuatro, cinco y seis y esto sería un mercado meta de 262.164 personas¹⁵

En este momento es atractivo crear una empresa que produzca y comercialice zapatos con características especiales en Bogotá.

Los autores de este anteproyecto gracias a el espíritu emprendedor de ellos y al estar estudiando administración de empresas en la Pontificia Universidad Javeriana han decidido montar empresa en Colombia y ser partícipes de la generación de empleo en este país y debido a la responsabilidad social adquirida a lo largo de su carrera los alientan para ser creadores de empresa.

Debido a las diferentes asignaturas vistas durante la carrera de administración de empresas los creadores de este proyecto cuentan con las herramientas y conocimientos necesarios para el desarrollo de lo expuesto en el mismo.

¹⁵ http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&task=category§ionid=16&id=34&Itemid=146
Marzo 2007

2.4. Marco teórico

¿Que es un plan de negocios?

Plan de negocio¹⁶ es un documento escrito, prepara por el empresario muchas veces, que estudia en detalle todas las facetas de oportunidad de negocio en consideración y que busca ante todo reducir el riesgo del proyecto. El plan de negocio se prepara cuidadosamente y con realismo tanto por razones internas como externas.

Las razones internas más importantes que justifican la elaboración del plan son:

- Permite hacer una evaluación real del potencial de la oportunidad de negocio.
- Determina las variables críticas del negocio, o sea aquellas cuyas fluctuaciones podría afectar sustancialmente el proyecto.
- Determina las variables que exige control permanente
- Permite identificar supuestos fatales para el éxito del negocio
- Permite evaluar varios escenarios y varias estrategias de operación de proyecto
- Brinda la posibilidad de explicar, justificar, proyectar y evaluar los supuestos de base del negocio.
- Permite reducir los riesgos del proyecto, al tomar decisiones con más información y de mejor calidad.
- Establece un plan estratégico para la empresa y una serie de metas que permite evaluar el desarrollo del plan estratégico.
- Entrega al empresario el primer presupuesto y con ello la primera herramienta administrativa de la empresa.

¹⁶ VARELA, Rodrigo. Innovación empresarial. Prentice Hall 2002. pag. 160-239

- Da posibles soluciones a potenciales dificultades que la empresa pueda enfrentar.
- Permite conocer en detalle todas las facetas del negocio y en muchos casos entrenarse en esas áreas.
- Evalúa el estado actual y futuro de la empresa y del entorno en donde operará.
- Establece objetivos y metas de corto y largo plazo.
- Define los requerimientos de recursos de todo tipo en un panorama de tiempo y de las formas de consecución de ellos.
- Muestra la capacidad empresarial del empresario.

Entre las razones externas que justifican el plan de negocio están:

- Es una herramienta absolutamente necesaria para la búsqueda y consecución de los recursos del proyecto, especialmente para los recursos financieros. Toda entidad de crédito inversionista, accionista, o toda compañía capital de riesgo, lo primero que exige para analizar el negocio es el plan de negocio.
- Ayuda a la consecución de proveedores y clientes.
- Permite conocer el entorno en el cual se va a desarrollar el negocio.

El plan de negocio busca dar respuestas adecuadas, en un momento específico, a las cinco grandes preguntas que todo empresario, todo inversionista, financista, todo proveedor, todo comprador etc., desea resolver.

- ¿Qué es y en qué consiste el negocio?
- ¿Quién dirigirá el negocio?
- ¿Cuáles son las causas y razones de éxito?

- ¿Cuales son los mecanismos y las estrategias que se van a utilizar para lograr las metas previstas?
- ¿Qué recursos se requieren para llevar a cabo el negocio y que estrategias se van a usar para conseguirlos?

Es un procedimiento para anunciar 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. Es el mecanismo de proyectar la empresa en el futuro, se prever dificultades y de identificar posibles soluciones a las coyunturas que pudiesen presentarse.

El plan de negocio debe realizarse con un enfoque de espiral, pues como todos los componentes están interrelacionados es necesario cada vez que una decisión se tome en alguna parte del plan, mirar si ello obliga a ajustar otra u otras partes aunque estas ya estén elaboradas.

Todo Plan de negocios consta de las siguientes componentes:

- **Análisis de mercado:** Tiene como objetivo central, determinar con un buen nivel de confianza los siguientes aspectos: La existencia real de clientes con pedidos para los productos o servicios que van a producirse, la disposición de ellos para pagar el precio establecido, la determinación de la cantidad demanda en términos de poder elaborar una proyección de ventas, la aceptación de las formas de pago, la valides del mecanismo de mercado y venta previstos la identificación de los canales de distribución que se van a usar, la identificación de las ventajas y desventajas competitivas y etc. Este análisis de mercado incluye, claro esta en análisis del entorno y comercial, en el cual se va a mover el nuevo negocio.

- El análisis Técnico: Tiene como objetivo central definir la posibilidad de lograr el producto o servicio deseado en la cantidad con la calidad y el costo requerido. Esto origina la necesidad de identificar procesos productivos productores de materias primas equipos tecnología, recursos humanos, suministros, sistemas de control, formas de operación, consumos unitarios de materia prima e insumos y servicio distribución de planta de equipos requerimientos de capacidad de recursos humanos, etc. En resumen debe definir la posibilidad de producir lo que se ha planteado en el análisis de mercado.
- El análisis administrativo tiene como objetivo central definir las necesidades de perfil del grupo empresarial y del personal que el negocio exige las estructuras y los 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, caro esta la posibilidad de contar con todos estos elementos.
- El análisis legal y social tiene como objetivo definir la posibilidad legal y social que existe para que el negocio establezca y opere temas como permisos reglamentaciones leyes, efectos sociales, tipo de sociedad, responsabilidades entre otros, deben estudiarse detalladamente para visualizar la factibilidad para cumplir estos requerimientos legales y evitar las incidencias negativas sobre la comunidad.
- El análisis económico tiene como objetivo central determinar las características económicos del proyecto; para ello hay una necesidad de identificar las necesidades de inversión, los ingresos, los costos, los gastos, la utilidad los puntos de equilibrio contable, y económico y determinar la posibilidad que al vender el producto al precio establecido el negocio deje un excedente adecuado.

- El análisis financiero: tiene como objetivo central determinar las necesidades de recursos financieros, la fuente y las condiciones de estas y las posibilidades reales de acceso a las mismas.
- Análisis de riesgos e intangibles: Trata de analizar los efectos que cambios potenciales en las variables básicas del proyecto puede generar en sus indicadores de factibilidad. igualmente analiza al menos cualitativamente, aquellas variables que no han podido ser incluidas en todas las etapas anteriores y determina que dificultades pueden crear aquella en el futuro del negocio.
- La evaluación integral del proyecto tiene como objetivo central determinar los indicadores de factibilidad del proyecto, el efecto, mediante el análisis de sensibilidad, que cambios en las distintas variables del proyecto puedan tener en esa evaluación.

El documento es para hacer negocio y no uno académico por ello este plan debe tener las siguientes características:

- Escrito en idioma de Negocio: No es una novela o una descripción metodológica debe ir al punto ser pragmático, presentar datos y hechos, preciso debe evitar los lugares comunes y las aseveraciones generales. Debe concentrarse en lo que es particular al negocio.
- Excelente redacción y ortografía: El documento

2.5. Marco conceptual

El calzado es la parte de la indumentaria utilizada para proteger los pies. Adquiere muchas formas, como zapatos, sandalias, botas o deportivas.

El calzado es vestido por una variedad de motivos, incluyendo la protección del pie, la higiene o el simple adorno. A menudo se utilizan medias o calcetines al vestir calzado.

Los zapatos de plataforma son zapatos cuya suela tiene un espesor de 6 o más centímetros. Se llevan para estar a la moda o para tener una mayor estatura, y en todo caso para destacar

2.5.1. Tipos de cuero

Los tipos de cuero varían de acuerdo al animal y al proceso de curtición en la que fueron sometidas las pieles, a continuación se presentan algunos de ellos junto con algunas definiciones pertinentes:

- *Ante*.- Es el tacto aterciopelado por el lado de la carne que se le da a una piel de cabra, borrego, becerro, etc.
- *Badana*.- Es el curtido vegetal que se le da a una piel de borrego.
- *Buck*.- Es el tacto afelpado por el lado de la flor que se da a cualquier piel.
- *Cardado*.- Es la preparación que se le da a las fibras de lana, en la piel de borrego curtida.
- *Charol*.- Es el barniz adherente que se le da a cualquier piel, incluso materiales artificiales o regenerados.
- *Corrugado*.- Es el aspecto arrugado que se le da a una piel mediante un proceso químico.

- *Gamuza*.- Es el tacto suave y afelpado por el lado de la carne que se le da a una piel o carnaza de cabra, borrego o bovino.
- *Glasé*.- Es el lustre que se le da a cualquier piel de cabra o borrego.
- *Grabado*.- Es el aspecto que se le da por el lado de la carne o la flor, por medio de un prensado mecánico a una piel, carnaza, cuero, material artificial o regenerado.
- *Hunting*.- Es el tacto afelpado por el lado de la carne que se le da a una piel de animal bovino o vacuno.
- *Marroquín*.- Es el graneado químico o manual por el lado de la flor que se le da a una piel de cabra.
- *Nappa*.- Es la textura especialmente suave que se le da a una piel de cabra, borrego o bovino.
- *Romaneado*.- Es el aspecto arrugado que se le da a una piel mediante un proceso físico.
- *Transfer o folia*.- Es el proceso de recubrir la carnaza con película sintética para darle apariencia de flor (action leather).

2.5.2. Clases de zapatos

- **CALZADO DE CUERO:** En este trabajo se entiende por calzado de cuero los zapatos en cuya producción se utiliza cuero natural o regenerado en cualquiera de sus partes.
- **CALZADO CLASICO:** Es el calzado formal, usado principalmente con trajes ejecutivos.
- **CALZADO CASUAL:** Son aquellos zapatos informales de uso cotidiano entre los colombianos. Se llevan puestos con jeans, driles y demás ropa informal.
- **CALZADO SPORT:** Zapatos deportivos como lo son los tenis.

Línea Clásico

Oxford: Se caracteriza por ser cerrado y llevar cordones, se atan a la perfección y sólo permiten ver el extremo superior de la lengüeta. Este tipo de zapato es especialmente adecuado para pies estrechos con empeine bajo.

Un Blucher de este tipo resulta muy adecuado cuando no es obligado llevar los Oxford, más elegantes en el trabajo. En color marrón caramelo el modelo Shannon es muy popular sobre todo en el sur de Europa. Se lleva con pantalones de, pero también combina muy bien con pantalones de pana y vaqueros

Derby es una buena alternativa frente al Oxford aunque no es tan elegante. Es un zapato para todos aquellos que llevan la discreción hasta los pies. Puede llevarse bien con trajes deportivos ligeros.

El Burford suele fabricarse en negro. Tiene una forma que es una mezcla entre el Derby y el Oxford, por lo que resulta un zapato adecuado para el traje de negocios. Al llevar la costura inglesa es un poco menos formal que el Oxford.

Mocasín Tassel con un corte alto lo que resulta en una silueta más elegante fáciles de combinar y difíciles de clasificar. Se puede tomar como regla a seguir que se pueden llevar siempre que sea posible llevar un vestuario de negocios.

El monkstrap se llama así porque su cierre con hebillas y porque recuerda a las sandalias de los monjes. Los partidarios de este modelo aprecian que se ajustan perfectamente al pie y que las hebillas son muy fáciles de abrochar, al contrario de lo que pasa con los cordones que siempre se desatan en el momento menos oportuno.

2.6. Objetivo general

Elaborar un plan de negocio para crear una empresa que produzca y distribuya zapatos que permitan al usuario ganar estura, en la ciudad de Bogotá.

2.7. Objetivos específicos

- Realizar un análisis de mercado en el cual se establezca la existencia real de cliente y la disposición de ellos para pagar el precio establecido y la identificación de los canales de identificación.
- Elaborar un análisis técnico para definir la posibilidad de lograr el producto en las cantidades y calidad, costo requerido e identificar los procesos productivos, proveedores de materia prima equipos tecnología y recursos humanos.
- Realizar un análisis administrativo para definir el perfil del grupo administrativo las estructuras y los estilos de dirección.
- Hacer un análisis legal para determinar los parámetros necesarios para la conformación de la empresa.
- Elaborar un análisis económico para determinar las necesidades de inversión, los ingresos, los costos y la utilidad.
- Hacer un análisis financiero para determinar las necesidades de recursos financieros las fuentes, las condiciones de estas y las posibilidades reales de acceso a las mismas.

- Elaborar una evaluación integral de proyecto para determinar indicadores de factibilidad del proyecto.

3. CAPITULO II ANALISIS DE MERCADOS

3.1. Análisis del sector

El sector del calzado se mantuvo durante el 2006 en un sendero de alto crecimiento y aumento de utilidades debido principalmente al dinamismo del consumo interno y de las exportaciones.

A continuación se presentan información básica del sector del calzado.

Tabla 1: Cifras agregadas 2006 (millones)

| SECTOR | VENTAS 2006 | VARIACION (%) | VENTAS 2005 | VARIACION (%) |
|---------|----------------|------------------|----------------|------------------|
| CALZADO | 1.120.701 | 23,2 | 909.622 | 15,3 |

2006

| ACTIVO TOTAL | ACTIVO CORRIENTE | PASIVO TOTAL | PASIVO CORRIENTE | PATRIMONIO | LIQUIDEZ (%) | ENDEUDAMIENTO (%) | MARGEN OPERACION AL | ROE (%) |
|-----------------|---------------------|-----------------|---------------------|------------|-----------------|----------------------|---------------------------|------------|
| 828.655 | 616.426 | 444.469 | 391.000 | 384.186 | 1,58 | 39,7 | 7,1 | 7,8 |

2.005

| ACTIVO TOTAL | ACTIVO CORRIENTE | PASIVO TOTAL | PASIVO CORRIENTE | PATRIMONIO | LIQUIDEZ (%) | ENDEUDAMIENTO (%) | MARGEN OPERACIONAL | ROE (%) |
|-----------------|---------------------|-----------------|---------------------|------------|-----------------|----------------------|-----------------------|------------|
| 681.392 | 498.733 | 349.659 | 311.991 | 331.733 | 1,60 | 40,1 | 6,6 | 5,7 |

Fuente: Nota económica Nota Económica, en su "vademécum de mercados de 2.005",

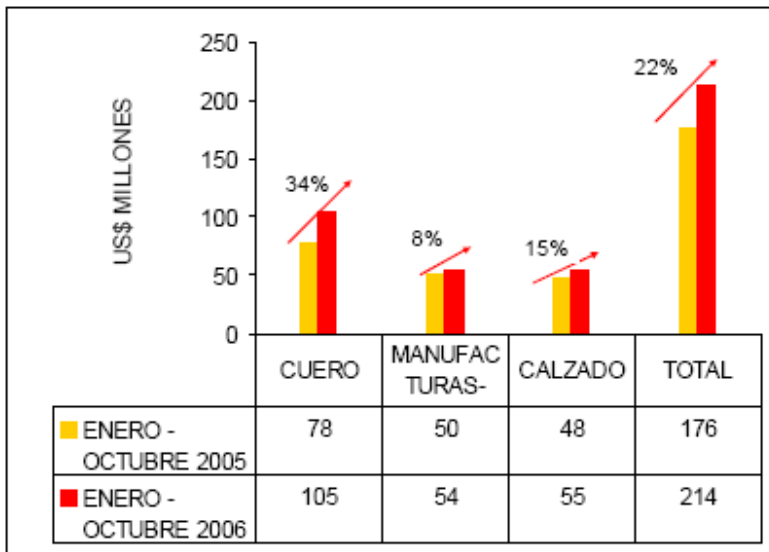
El sector del calzado obtuvo en el 2006 un crecimiento en las ventas de un 23.2% respecto al 2005 y el 2005 obtuvo un crecimiento del 15.3 en las ventas respecto al 2004 lo cual evidencia una tendencia de crecimiento en las ventas.

Respecto al ranking del desempeño sectorial el sector del calzado quedo en el puesto 26 de los 100 sectores analizados. Aumentando su posición en 23 lugares respecto al año 2005 el cual se encontraba en el 2005 en la posición 49.

3.1.1. Comportamiento de las exportaciones

Durante el período de enero octubre de 2006, las exportaciones de calzado - cuero y manufacturas de cuero fueron equivalentes al 2% del total de las ventas externas no tradicionales de Colombia. De acuerdo con las cifras oficiales del DANE y el análisis de PROEXPORT. En el período citado, las exportaciones de este sector aumentaron 22%, al pasar de US \$ 176 millones a US\$ 214 millones.

Grafica 3: Exportaciones Calzado - Cuero y Manufacturas de Cuero enero – octubre 2005/2006



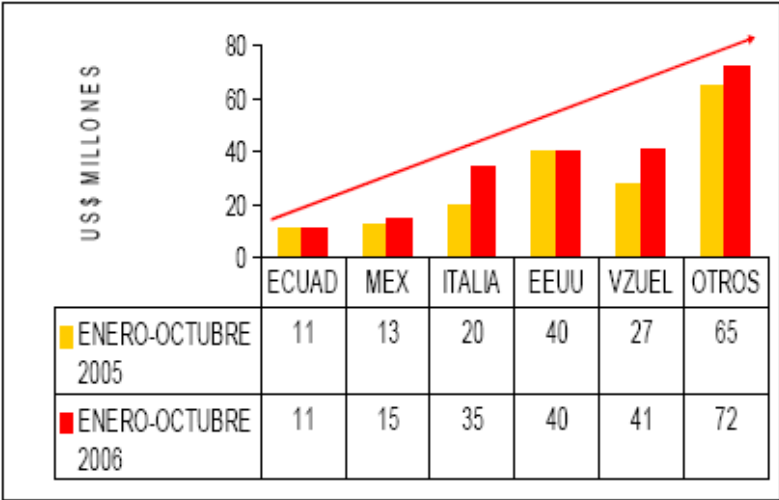
Fuente: DANE – Cálculos PROEXPORT

Durante el periodo analizado, Venezuela fue el mayor socio comercial de Colombia para estos sectores, con una participación del 19% de las exportaciones, seguido por Estados Unidos, Italia, México y Ecuador, con

participaciones del 18.7%,16%, 7% y 5% respectivamente. En el periodo analizado, estos cinco países importaron 66% del total de las ventas externas del país de cuero, manufacturas de cuero y calzado y sus exportaciones pasaron de US\$ 111 millones a US \$ 142 millones.

Cabe resaltar que los destinos de mayor crecimiento fueron Italia (75%), que aumento las compras de estos productos, pasando de US\$ 20 millones a US\$ 35 millones, Venezuela (49%), que pasó de US\$ 27 a US\$ 41 millones y México (15%) pasando de US\$ 13 millones a US\$ 15 millones. Dentro de los factores que influyeron en el aumento de las ventas hacia Venezuela se destaca el crecimiento acelerado del gasto privado en este país. Un ejemplo claro de esta situación es que el consumo interno del 2006 alcanzó un crecimiento de 18,4% comparado con el año 2005.

Grafica 4: Principales destinos de exportación C – C y MC enero-octubre 2005/2006



Fuente: DANE – Cálculos PROEXPORT

3.1.1.1. Sector calzado – cuero y manufacturas de cuero

El subsector del cuero, que tiene una participación del 49% dentro del sector, pasó de exportar US\$ 78 millones a US\$ 105 millones en el periodo analizado. En segundo lugar está el sector de calzado con una participación de 26%, que incrementó sus exportaciones de US\$ 48 millones en el 2005 a US\$ 55 millones en el mismo periodo del 2006. En tercer lugar está manufacturas de cuero con una participación de 25%, y un crecimiento de 8%, al pasar de US\$ 50 millones en el 2005 a US\$ 54 millones en el mismo período del 2006.

Durante el periodo analizado, dentro del subsector de calzado, el producto con mayores exportaciones y mayor aporte al crecimiento fueron los calzados con suela de caucho, plástico, cuero natural, artificial o regenerado y parte superior de cuero natural de los cuales se vendieron US\$ 17 millones y US\$ 20 millones respectivamente, reflejando un crecimiento de 18%. Otros de los productos con destacadas, fueron los calzados con suela y parte superior de caucho o plástico que presentaron un incremento de 16 % pasando de US\$ 10 millones a US\$ 12 millones respectivamente.

Los principales destinos del calzado colombiano fueron Venezuela, Ecuador, Estados Unidos y México, con participaciones de 43%, 15%, 12% y 6% respectivamente. Estos cuatro países representaron el 76% de las exportaciones totales del sector calzado, por valor de US\$ 42 millones. El principal jalonador del crecimiento de las exportaciones de calzado fue Venezuela, quien pasó de US\$ 14 millones en el período enero – octubre 2005 a US\$ 24 millones, con un crecimiento de US\$ 10 millones (63%).

Durante el periodo analizado, dentro del subsector de manufacturas de cuero, el producto con mayores exportaciones y mayor aporte al crecimiento fueron otras manufacturas de cuero natural o cuero regenerado, de los cuales se vendieron

US\$ 15 millones y US\$ 17 millones respectivamente, reflejando un crecimiento de 13 %. Los bolsos de mano (carteras), con la superficie exterior de cuero natural, cuero regenerado o cuero charolado, aunque cuentan con exportaciones destacadas, presentaron un decrecimiento del 1%, pasando de exportar US\$ 15.2 millones en periodo analizado del 2005 a exportar US\$ 15 millones en el mismo periodo del 2006. Los principales destinos de las manufacturas de cuero fueron Estados Unidos, Venezuela, México y Puerto Rico con participaciones de 49%, 10%, 5% y 4% respectivamente. Estos países representaron el 68% de las exportaciones totales del sector de manufacturas de cuero en el período, con ventas por US\$ 37 millones.

Los principales jalonadores del crecimiento de las exportaciones de manufacturas de cuero fueron Estados Unidos y Venezuela. El primero pasó de US\$ 25 millones en el período enero – octubre 2005 a US\$ 26 millones para el mismo periodo del año 2006, con un crecimiento de US\$ 1 millón (4%). En este sentido se destaca la importante labor de las oficinas comerciales de Proexport en ese país que para hacer frente a la creciente participación de las exportaciones de los países asiáticos en el mercado norteamericano, han incrementado sus esfuerzos en la búsqueda de nuevos clientes potenciales.

Por su parte las exportaciones de este sector hacia Venezuela tuvieron un crecimiento de US\$ 2 millones (42%), pasando de US\$ 4 millones en el periodo enero – octubre de 2005, alcanzando los US\$ 6 millones en el mismo periodo de 2006.

Los principales lugares de origen de las exportaciones de calzado en el período enero – octubre 2006 fueron Valle del Cauca con una participación de 24%, Antioquia 19%, Norte de Santander 19%, Atlántico 10%, Santander 10% y Bogotá 9%. Estos seis orígenes representan el 91% de las exportaciones totales del sector, equivalente a US\$ 50 millones. El principal jalonador del crecimiento en

las exportaciones de calzado fue Valle del Cauca; sus exportaciones pasaron de US\$ 11 millones en el período enero – octubre 2005 a US\$ 13 millones en el mismo período del 2006 (un crecimiento de 14%). En segundo lugar, y con el mejor desempeño se encuentra Antioquia, cuyas ventas tuvieron un crecimiento de 78%, con exportaciones de US\$ 6 millones durante el periodo analizado en el 2005 y posteriormente ventas de US\$ 11 millones en el mismo periodo del año 2006.

Según cálculos de la Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas (ACICAM)¹⁷. Los colombianos gastan anualmente 2,7 billones de pesos en zapatos. La demanda de calzado en Colombia al igual que en el resto del mundo está fuertemente influenciada por las tendencias de la moda y el precio. La investigación realizada en 2005 por la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Bogotá dice: “En Colombia, se pueden definir 3 segmentos de consumo:

- Popular: los consumidores de éste rango tiene una mayor inclinación por el factor precio que por cualquier otra característica del calzado.
- Medio: para los consumidores de este rango el precio sigue siendo un determinante para la decisión de compra, sin embargo el diseño y confort también juegan con un papel definitivo. Los consumidores tiene un limitado reconocimiento de las marcas; Los gastos de promoción y publicidad influyen de manera considerable en el consumidor.
- Alta: Para los consumidores de éste rango, la calidad en los materiales y terminados es su mayor preocupación, el precio no influye fuertemente en su decisión de compra; el diseño y confort son su mayor interés. Las

¹⁷ RAMIREZ, Paola. Los colombianos gastan al año \$2,7 billones en calzado. Artículo en La Republica diario económico empresarial y financiero de Colombia. Bogota. Julio 2006.

cadena de distribución del calzado colombiano son muy cortas. Las microempresas del sector, suelen tener su propio punto de venta y sus propias líneas de distribución local; solo empresas medianas y grandes, cuentan con líneas de distribución nacional y puntos de ventas propios en las principales ciudades del país”¹⁸

“El Sector del calzado en Colombia, esta conformado por las empresas que fabrican, importan, comercializan y exportan, los diferentes tipos de calzado, entre los que se destaca el calzado deportivo, con una participación cercana al 40% del total de la producción nacional, seguido por botas, botas para dama, calzado casual para hombre y dama, zapatillas sintéticas y calzado para niño.”¹⁹

El sector del calzado es un sector que esta en crecimiento y expansión por el aumento de ventas nacionales y el aumento de las exportaciones en el año 2006. Según el estudio de la firma Raddar en 2005²⁰ los colombianos gastaron en promedio al año \$41.148 pesos en zapatos. Así mismo el análisis sostiene que en el año 2005 el calzado pesó en el consumo de las familias colombianas 1% del índice de la canasta familiar. ACICAM calcula un consumo por persona al año de dos pares de zapatos.

Existen varios estudios del sector del calzado por parte de países como España y Ecuador para invertir en Colombia. Como “El sector Calzado en Colombia”²¹ Estudio realizado por: Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Bogotá, Colombia es un país atractivo para la inversión extranjera en el sector del calzado por los aranceles. Las oportunidades de negocio, pueden

¹⁸ <http://www.proexport.gov.co/vbecontent/library/documents/DocNewsNo5646DocumentNo4719.PDF>. marzo 2007

¹⁹ <http://proexport.gov.co/VBeContent/library/documents>. Abril 2007

²⁰ <http://www.proexport.gov.co/vbecontent/library/documents/DocNewsNo5646DocumentNo4719.PDF>. Abril 2007

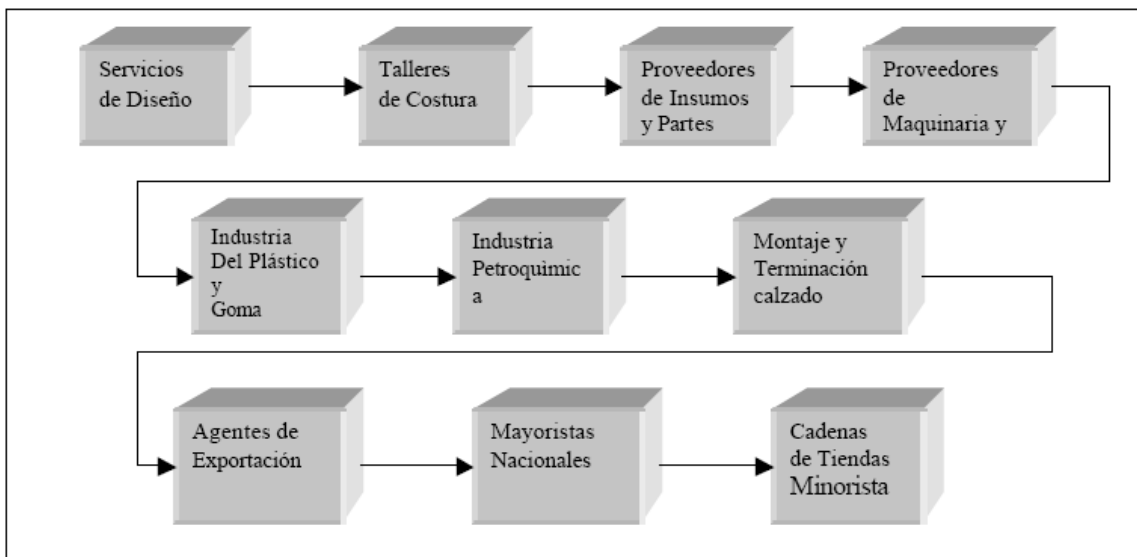
²¹ <http://www.proexport.com.co/vbecontent/library/documents/DocNewsNo5646DocumentNo4719>. Abril 2007

ser beneficiosas para otros países que estén dispuestos a realizar asociaciones estratégicas con fábricas colombianas para llegar a terceros mercados.

3.1.2. **Caracterización típica de la cadena insumo producto distribución**

En el siguiente diagrama se explica el proceso genérico y los agentes que intervienen en la elaboración del calzado desde las personas que diseñan, pasando por la industria de plástico y goma como petroquímica hasta llegar a las tiendas minoristas.

Diagrama 1 : **Proceso genérico del calzado**



Fuente: <http://www.conamyp.gob.sv/biblio/pdf/0645.pdf>

3.2. Producto propuesto

A lo largo de la historia, el zapato, su diseño y los materiales que lo componen han evolucionado, adaptándose a las necesidades del ser humano. A este se le han ido añadiendo otras funciones, como la social y estética, sin dejar a un lado las iniciales de protección y aislamiento.

Para suplir estas necesidades existen varios líneas de calzado: los cuales son: formal, informal y deportivos, pero para la necesidad de lucir mas alto, solo existen zapatos para mujeres, como: tacones, botas con tacones, plataformas entre otros y no para hombres.

El zapato luce en su exterior como un zapato normal, como lo ilustra la siguiente imagen

Dibujo 1: El boceto del producto



Especificaciones del zapato

1. Contrafuerte reforzado para mayor comodidad y sujeción.

2. Sobresuela de cuero de 5 mm. con doble cuerpo y reforzada con tejido almidonado.
3. Empeine de cuero bovino plena flor.
4. Puntera de cuero bovino.
5. Plantilla de corcho.
6. Cambrillón de metal para la solidez del zapato.
7. Suela de crupon (cuero curtido para mayor resistencia).
8. Plantilla estructural
9. Tacón de cuero con parte posterior de goma para una mayor estabilidad

Forro interior hechos de plena flor de cerdo

Cuero capellada (cuero de afuera) calibre de 14- 16

3.2.1. Posicionamiento

CALZATURI DI FARELLO generará una recordación en la mente del consumidor como la de los zapatos, con el mejor diseño, con tecnología del confort, los más cómodos y ligeros para aumentar de estatura y no solo será un producto para cumplir su función básica sino que aumenta el ego, la autoestima y el porte de la persona que los usa,

3.2.2. Definición de calidad

Los zapatos son hechos con los mas estrictos estándares de calidad, y la empresa se hace responsable por cualquier imperfección de fabrica, le plantilla interior tiene garantía de un año y el exterior del zapato de 4 meses.

3.2.3. Matriz mercado producto

| | |
|--|--|
| | Hombres estrato 4, 5, 6 de 23 a 45 años en la ciudad de Bogotá. |
|--|--|

| | |
|-----------|---|
| Blucher | X |
| Monkstrap | X |
| Derby | X |
| Tassel | X |
| Burford | X |

3.2.4. Análisis de brecha

| | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 |
|---------------------|-------|-------|-------|
| Zapatos para hombre | X | X | X |
| Zapatos para mujer | | X | X |
| Zapatos para niños | | | X |

3.2.5. Diseños del producto

La primera colección otoño – invierno que se saca al mercado es la línea formal. En los modelos que se basa la primera colección son:

Blucher



Monkstrap

Derby



Tassel



Burford



En la colección otoño – invierno, la talla media de los hombres es de 40 y se toman tres tallas hacia arriba (41,42, 43) y dos tallas hacia abajo (38,39), para completar el rango de tallas. Los colores son oscuros como el negro y el café, y dependiendo del modelo del zapato se usa diferentes calibres de cuero.

Estos modelos de zapatos será la base para el portafolio de zapatos de CALZATURE DI FARELLO.

3.3. Análisis del mercado

3.3.1. Investigación de mercados

3.3.1.1. Nichos del mercado

Para segmentar²² el mercado de consumidores se tuvieron en cuenta los siguientes criterios:

- Por clase social: Hogares que pertenecen a los estratos socioeconómicos 4, 5 y 6.
- Por ubicación geográfica: hogares que se encuentran ubicados en la ciudad de Bogotá.
- Por usos: debido a la utilidad del producto, este se puede utilizar para cualquier situación en donde el hombre quiera verse siete centímetros más alto. Como ir al trabajo, reunión de trabajo un matrimonio, etc.
- Por estilo de vida: debido a que hay personas que les gusta la comodidad, a otros innovar, a otros aparentar, o simplemente estar a la moda, aspectos que se pueden lograr con el producto ofrecido

El propósito del estudio, esta enfocado a investigar si los hombres entre los 23 y 50 años de estratos 4, 5 y 6 Bogotá quieren aumentar siete centímetros de estatura, definir las características propias de la competencia y determinar si la marca influye en la elección del vestuario del hombre.

Se realizara un análisis cualitativo para determinar la percepción del cliente respecto al producto y se realizara un análisis exploratorio para analizar la competencia.

²² STANTON, William y otros. Fundamentos de Marketing. Editorial Mc Graw Hill. 13ª edición. México. 2004. Pág. 170-177.

3.3.1.2. Objetivo general

Determinar mediante una investigación de mercados las características propias de la competencia, la existencia de clientes y determinar de qué manera influye la marca en la elección del vestuario del hombre en la ciudad de Bogotá, con el fin de establecer una estrategia comercial.

3.3.1.3. Objetivos específicos

- Identificar y analizar algunos de los competidores nacionales e internacionales
- Determinar las materias primas de los productos de los competidores.
- Determinar el rango de algunos precios de la competencia
- Determinar si los hombres en Bogotá están interesados en comprar zapatos para aumentar siete centímetros de estatura.
- Determinar si influye una segunda opinión (ejemplo: la pareja, padres o amigos) en el momento de la compra

Se realizara a través de una investigación del portafolio actual de la competencia e información secundaria y una encuesta o cuestionario con una muestra representativa de la población.

Las preguntas a resolver son:

- ¿Cuáles con los competidores nacionales e internacionales?
- ¿Cuáles son las características de sus zapatos?
- ¿Cómo es su forma de distribución?
- ¿Cuál ha sido la evolución de la empresa?
- ¿Cuales son los precios de la competencia?
- ¿A los hombres les gustaría aumentar siete centímetros más de estatura?

- ¿Qué personas influyen en el momento de la toma de decisión a la hora de la comprar?
- ¿Qué factores influyen a la hora de comprar zapatos?
- ¿Con que frecuencia compran zapatos?
- ¿Cuales son los lugares mas frecuentes en donde los hombres compran zapatos?

3.3.1.4. Encuesta

Ficha Técnica: de la encuesta

La población de Bogotá es aproximadamente de 6.840.116 esto se refiere al mercado total potencial, de las cuales estos se encuentran en un 48.8% habitado por hombres lo que corresponde a 3.337.976 habitantes el cual es el mercado objetivo de los cuales el 42% están en el rango de edad 22 a 50 que seria una población de 1.401.950 el cual es el mercado meta, de acuerdo al nivel de estratificación el 18.7% de la población pertenece al estrato cuatro, cinco y seis y esto seria un mercado total potencial de 262.164 personas.²³

Para determinar el tamaño de una muestra representativa de esta población, se realizo una prueba piloto de 30 encuestas, y siguiendo la formula de muestreo aleatorio simple para población infinita se determino que el tamaño de la muestra es de 227,3, por consiguiente este es el numero de encuestas que se deben realizar.

²³http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&task=category§ionid=16&id=34&Itemid=146.
Septiembre 2007

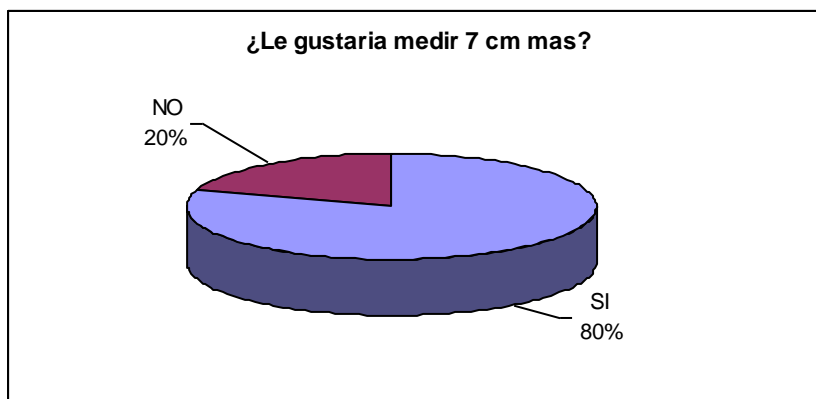
Se realizaron 227 encuestas en la ciudad de Bogotá desde el lunes 24 de septiembre de 2007 hasta el domingo 30 de septiembre de 2007 a hombres de 23 a 50 años de edad y de estratos socioeconómicos 4, 5 y 6. Con una confiabilidad del 95% y un error estimado del 5%.

Y el cálculo se puede observar en el anexo 1

El formato correspondiente a la encuesta ver anexo 2

3.3.1.5. *Análisis de encuesta*

1. ¿Le gustaría medir 7 cms más?



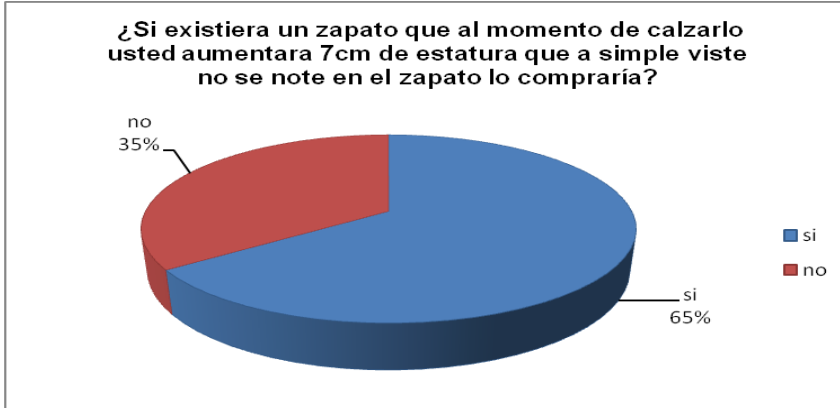
De la población encuestada el 80% (182 hombres) manifestó que querían medir siete centímetros mas, y 20% (45 hombres) restante no demostraron interés en ser mas altos. Con lo anterior se confirma que en su mayoría los hombres manifiestan una inconformidad con su estatura y desean ser más altos lo que favorece este proyecto.

2. ¿Conoce algún producto o método para aumentar siete centímetros de estatura?



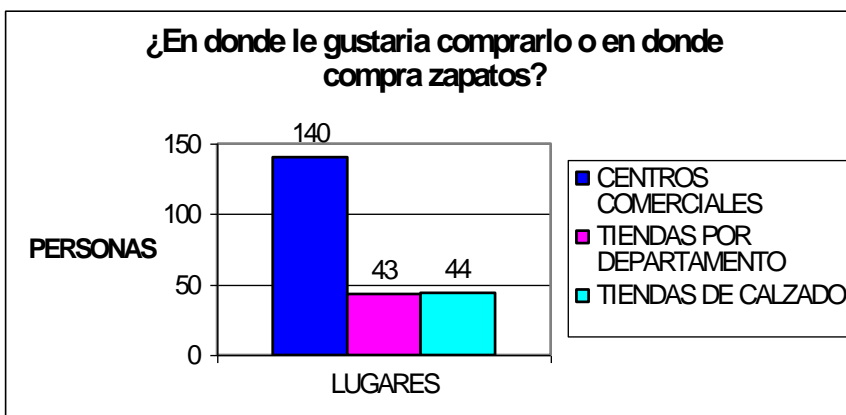
El 92% de la población encuestada dice no conoce ningún método para aumentar de estatura, mientras el 8% conocer métodos que aumentan siete centímetros de estatura como: zapatos, ejercicios, plantillas entre otros. A partir de la grafica anterior se puede deducir que los hombres no conocen métodos para aumentar de estatura, esto quiere decir que el producto debe tener una publicidad más directo para que todos los hombres interesados de aumentar de estatura puedan conocerlo.

3. ¿Si existiera un zapato que al momento de calzarlo usted aumentara siete centímetros de estatura que a simple visteo no se note en el zapato lo compraría?



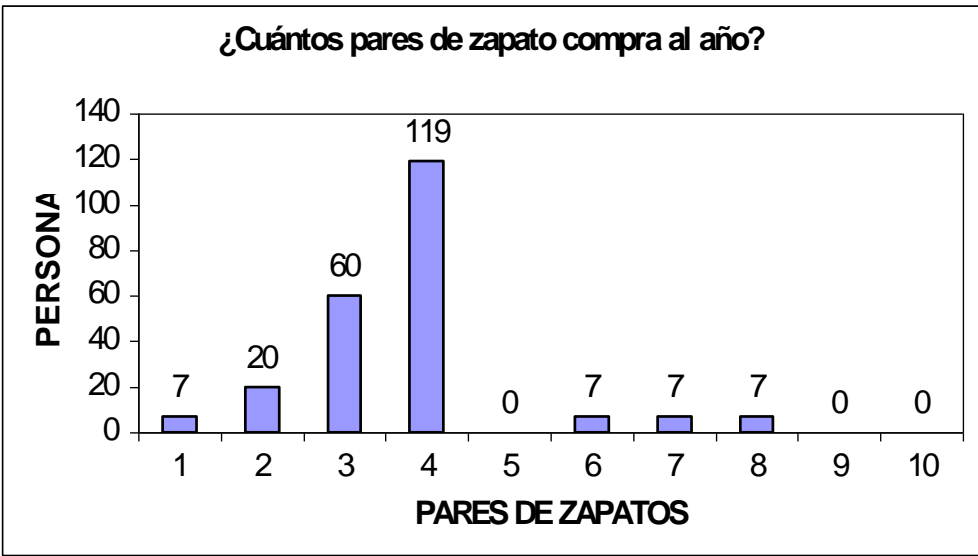
El 65% de los hombres encuestados comprarían un zapato de apariencia normal que aumente en siete centímetros su estatura. En cambio, al 35% no le interesaría adquirir un producto con estas características. Una observación interesante es que el 90% de los que respondieron que no están interesados en la compra, se encuentran dentro del rango de edad de los 45 a 50 años, para ellos no es importante comprar un producto que los haga aumentar de estatura. Sin embargo algunos respondieron que si les gustaría ser mas altos. Por esta razón el nicho del mercado al cual estará dirigido el producto cambiara a hombres con edades entre 23 a 45 años.

4. ¿En donde compra zapatos?



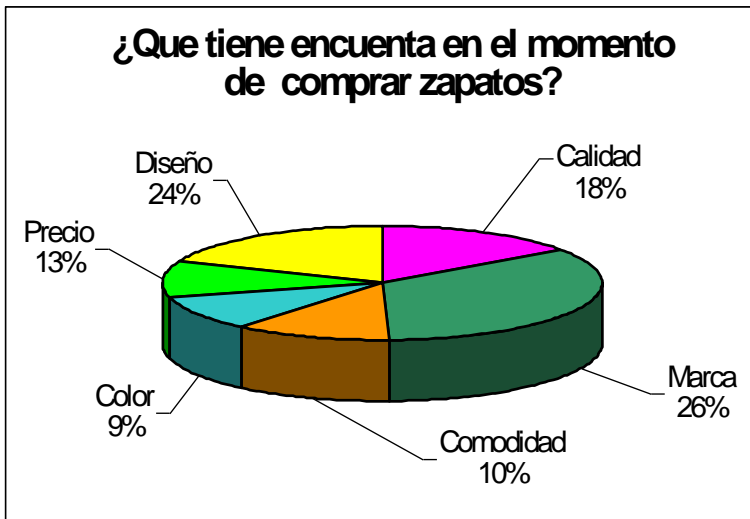
El 62.7% de los hombres, prefieren comprar zapatos en los centros comerciales, (tiendas propias), como segunda opción están las tiendas por departamento con un 17.57% y por ultimo, un 19.73% prefiere comprar en tiendas de calzado (spring step). Según las preferencias sobre el lugar de compra de los encuestados el producto será distribuido en tiendas propias.

5. ¿Cuántos pares de zapatos compra al año?



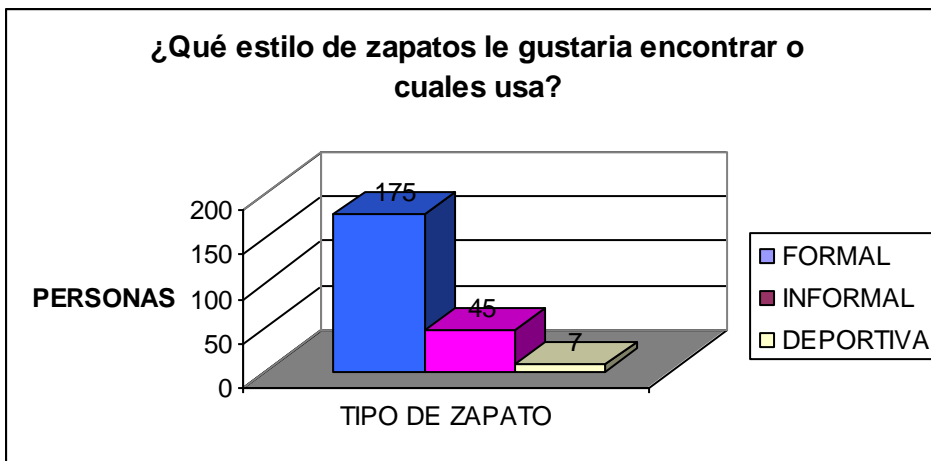
De los 227 hombres encuestados 119 (52.4%) de ellos compran en promedio al año cuatro pares de zapatos, 60 (26.43%) de ellos compran tres pares de zapatos, 20 (8.81%) de ellos compran dos pares al año y el 12.36% otros.

6. ¿Que tiene en cuenta en el momento de comprar zapatos?



El factor predominante es la marca (26%), seguido por el diseño (24%), en tercer lugar se encuentra la calidad (18%), y por ultimo el precio (13%), comodidad (10%) y color (9%). Viendo la importancia de la marca como factor decisivo en el momento de la compra, se planteara una estrategia de mercadeo con el objetivo de posicionar la marca dentro del nicho de mercado.

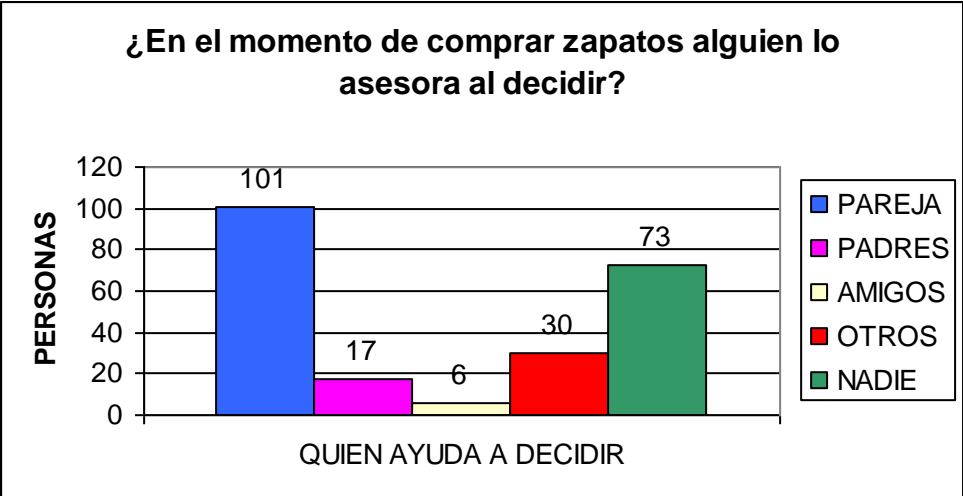
7. ¿Que estilo de zapatos usa normalmente?



Según los encuestados la línea mas utilizada es la formal con un 77.09%, seguido de la línea informal con un 19.82% y, en tercer lugar, la línea deportiva

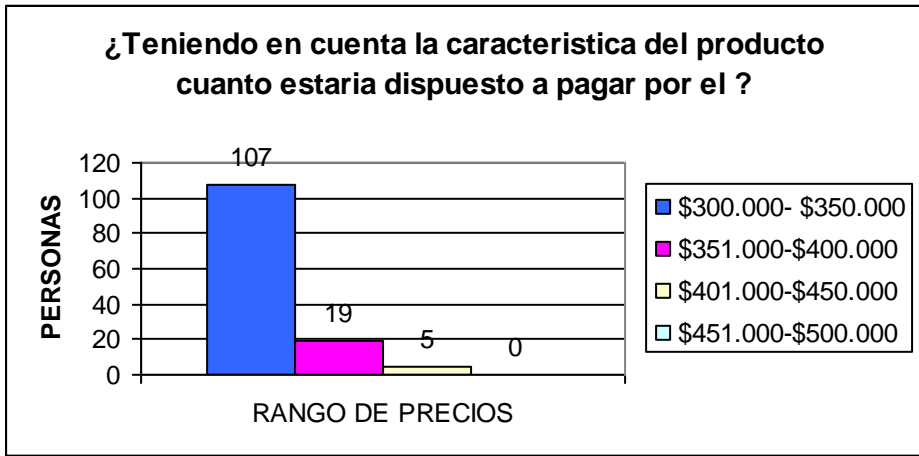
con un 3.08%. En concordancia con el anterior resultado la primera línea que se sacara al mercado del producto será la línea formal.

8. ¿En el momento de comprar zapatos alguien lo asesora al decidir?



En el momento de comprar zapatos la persona quien mayor asesora al comprador es la pareja con un 44.49%, en un 13.21% lo asesoran personas como los primos, tíos y familiares y en un 7.48% lo asesoran los amigos. El comprador no recibe asesoría en su compra en un 32.15%.

9. ¿Teniendo en cuenta las características del producto cuanto estaría dispuesto a pagar por ellos?



El rango de precios el cual un hombre esta dispuesto a pagar es entre \$300.000 a \$350.000 con un 82.2% de los 135 encuestados que dijeron que si comprarían los zapatos, el segundo rango de precio escogido fue de \$351.000 a \$400.000 con el 14.07% y solo el 3.7% de ellos comprarían los zapatos desde \$401.000 a \$500.000. Los resultados muestran que si el producto se ofrece entre los rangos de \$250.000 a \$350.000 la probabilidad de compra seria alta por lo tanto se deberá orientar la estrategia de producción dentro de este rango para que este precio sea factible.

3.4. Análisis de la competencia

3.4.1. Competidores nacionales

El segmento de los fabricantes y distribuidores de zapatos especiales para aumentar de estatura, por estar basado relativamente en una tendencia nueva y que esta tomando fuerza, no tiene un gran número de competidores directos en Colombia.

La investigación de la competencia nacional se realizo en ACICAM, centros comerciales, tiendas de calzado y en el barrio el Restrepo, ubicado entre las

carreras catorce y veintisiete y calles entre la veintiuna y diecisiete sur, en la ciudad de Bogotá, zona en donde se encuentra la industria del calzado. Al culminar esta investigación solo se encontró una empresa en Bogotá dedicada a distribuir calzado para aumentar de estatura, su nombre es Ivanoe.

Para conocer a fondo la empresa Ivanoe, se fue como cliente incógnito al local ubicado en el centro comercial Santa Fe y en el centro comercial Gran Estación en el norte de la ciudad y la información que se recopiló fue la siguiente:

Ivanoe lleva en el mercado bogotano alrededor de 2 años desde finales de 2005. Y tiene almacén en el centro comercial Santa Fe y piensa abrir otro en Unicentro de Bogotá y en la ciudad de Cali.

Desde febrero de 2007 realizó una alianza estratégica con la empresa de calzado Caprino, específicamente en el centro comercial Gran Estación. Al combinar en el mismo local las dos marcas. Los zapatos de Ivanoe son importados y ensamblados en Colombia. En la siguiente foto se muestra la alianza entre Caprino e Ivanoe en el centro comercial gran estación.

Foto 1: Almacén Ivanoë y Caprino



Se concluye que en el mercado bogotano, al cual esta dirigida la empresa *CALZATURE DI FARELLO*, se encuentra solo un competidor directo y lleva aproximadamente dos años. Respecto a los zapatos que ofrece se notan imperfecciones en sus acabados y estructura como tal.

Los precios de Ivanoë oscilan entre los 250.000 y 400.000 pesos. Tienen zapatos formales e informales para hombres y para mujeres.

3.4.2. Competidores internacionales

La investigación de la competencia internacional se realizó por medio de un análisis exploratorio, en algunas asociaciones de calzado en diferentes países y por medio de ventas por Internet.

En el análisis exploratorio se encontraron algunas empresa a nivel mundial que se dedican a fabricar y distribuir estos zapatos en el mundo entre ellos están: Bertulli y Max Denegri.

Bertulli, es una marca Italiana encargada del diseño y la fabricación de calzado masculino para aumentar de estatura desde 1972. Tiene solo una tienda en Sevilla España y se dedica a vender en Internet por catalogo desde 1993. Contratando a Splash Ibérica quien le distribuye a nivel mundial su producto.

La elaboración de los Bertulli es totalmente artesanal. Sus precios oscilan entre los 350 mil y los 700 mil pesos colombianos. Lanzan al mercado dos colecciones por año.

Teléfono (+34) 954 564 292 España

Dirección C/Feria 4-6, 41003 Sevilla, España

Foto 2: Zapatos de la colección Bertulli



Su costo es de 248 €

Su costo es de 154 €

Max Denegri es una empresa Chilena que se fundo en el 2003. Es una reconocida marca de zapatos que permite crecer siete centímetros, desde sus

inicios hasta finales de 2007, ha pasado de tener una sola tienda propia en Chile a tener 17 tiendas en este país y México y Ecuador en solo cuatro años, y a su vez vende franquicias por el valor de 180 millones de pesos.

La marca Max Denegri y privilegio industrial de sistemas de realce se encuentran debidamente protegido en Chile de acuerdo a la ley No 19.039 sobre propiedad industrial y a nivel internacional de conformidad de las leyes de protección de privilegios industriales.

En los primeros 2 años solo ofrecía zapatos para aumentar de estatura para hombre, luego saco la línea femenina, y desde el 2006 ofrece zapatos que no son para aumentar de estatura sino con cueros exóticos como el de avestruz.

Sus precios oscilan entre los 300 mil y los 600 mil pesos colombianos

Teléfono (56-2) 4307070 Chile

Dirección Alonzo de Córdova 6188 las Condes, Santiago, Chile

Foto 3: Zapatos de la colección de Max Denegri



Su costo es de 72500 pesos chilenos



Pesos chilenos



Su costo es de 72500 pesos chilenos

Al investigar la competencia internacional se puede determinar que ha sido un producto aceptado por el mercado latinoamericano, palpando para *CALZATURE DI FARELLO* una oportunidad para exportar el producto en 10 años, y se evidencia que la estrategia de tiendas propias a dado resultados a la empresa chilena ya que en tan solo cuatro años, se ha expandido de una tienda a diecisiete tiendas en tres países.

A nivel nacional la estrategia de tiendas propias ha crecido pero no en igual medida ya que en aproximadamente dos años tienen tres tiendas en la ciudad de Bogotá.

En el producto que ofrece la empresa Ivanoe, se encuentran imperfecciones en la manufactura y son incómodos, dándole a *CALZATURE DI FARELLO* una ventaja competitiva al ofrecer un producto de mejor calidad y con tecnología del confort.

3.4.3. Análisis DOFA

Para el siguiente análisis se tiene en cuenta el resultado de las cifras y opiniones que ha arrojado la encuesta realizada a 227 hombres en la ciudad de Bogotá, con el fin de identificar comportamientos y factores claves de compra en los hombres entre los 23 y 45 años de edad, y pertenecientes a los estratos socioeconómicos 4, 5 y 6, y la investigación de la competencia nacional e internacional

Fortaleza

- Ser la única empresa con una diferenciación respecto a la subcontratación para el proceso productivo. Produciendo con los más altos estándares de calidad.

- En la mayoría de las empresas de calzado, el diseño, es una más de las actividades operativas y no una ventaja con potencial competitivo. Para *CALZATURE DI FARELLO* el diseño no solo de la apariencia exterior sino de la plantilla, se utiliza la tecnología del confort, siendo esta es la ventaja competitiva

Oportunidades

- El 80% de los hombres quieren ser más altos lo cual es una necesidad, que según como revela la encuesta, esta insatisfecha ya que el 92% no conoce ningún método para aumentar de estatura factor importante para penetrar al mercado, Existe la decisión de compra de adquirir el producto, teniendo en cuenta el resultado que el 65% de los hombres respondieron que si comprarían este tipo de producto.
- Mercado objetivo con alto potencial de crecimiento por lo mencionado en el análisis del sector.
- Éxito de los almacenes abiertos en otros países ofreciendo este producto.

Debilidades

- No contar con una red de distribución amplia.

Amenazas

- La entrada de competidores internacionales
- Factores macroeconómicos que incentivan la importación.
- El aumento de zapatos chino
- El contrabando

3.5. Plan de mercadeo

El perfil del usuario esta compuesto por hombres , entre 23 a 45 años de edad y de estratos 4, 5 y 6, habitantes de la ciudad de Bogotá; con deseos de ser mas altos y crecer siete centímetros al usar los zapatos que a simple vista no se notan. Este perfil de usuarios ha sido el seleccionado debido a que según el análisis exploratorio, las personas entre estas edades y con estos estratos socioeconómicos cuentan con la capacidad de comprar productos que representen mejoras en su presentación personal y autoestima.

3.5.1. Estrategia de producto

El objetivo de la estrategia de productos es: Encontrar la mejor forma para posicionar el producto en el mercado.

La estrategia del producto de *CALZATURE DI FARELLO* se distingue por la calidad de sus materias primas, los cuales serán estrictamente seleccionados para asegurar la calidad del producto. Por otro lado, tendrá tecnología del confort que le asegura al cliente que tenga una comodidad superior que con otros zapatos.

La estrategia a seguir para posicionar el producto, es una estrategia mixta de diferenciación y de enfoque. La estrategia de diferenciación, se concentra en explotar las principales fortalezas del negocio, las cuales son: Producto nuevo en el mercado de Colombia, Constante innovación en los diseños que se sacaran al mercado, en dos colecciones. Se le da al cliente una asesoría en el vestuario, a su vez diseños y colores que le facilitara lograr el objetivo de verse más alto.

Para *CALZATURE DI FARELLO* el diseño no solo de la apariencia exterior sino en el de la plantilla, se utiliza la tecnología del confort siendo esta la ventaja

competitiva, bajo estos aspectos, se crea una imagen de prestigio y calidad; con alta recordación en los clientes, posicionando la marca en la mente de sus clientes, los cuales son quienes desean una nueva alternativa para verse mas alto, sin que nadie note que son por sus zapatos. El valor a invertir es de 650.000 pesos mensuales sueldo del diseñador.

Se creo un zapato de apariencia convencional, que guarda un importante secreto: Contiene una plantilla interior de 4 centímetros ligera y anatómica y junto con el tacón normal del calzado de unos 3 centímetros aumentara 7 centímetros de estatura. Para contener la platilla interior sin molestias los zapatos *DI FARELLO* están fabricados con una horma especial así la comodidad y sujeción están aseguradas. Además la plantilla interior esta adaptada a la morfología del pie. No es un zapato normal, es un sistema que permite al hombre no solo aumentar de estatura sino ser mas atractivo para las mujeres, creando más seguridad, mas autoestima, confianza y porte, para el mismo como para el cortejo y su vida profesional, sin dejar a un lado la elegancia y la comodidad ya que el producto tiene tecnología del confort.

3.5.2. Estrategia de promoción

Las estrategias que se plantean, están relacionadas y se complementan unas con otras, todas ellas siguiendo principios de la filosofía CRM (customer relationship management)²⁴ o manejo de las relaciones con los clientes, en donde se plantean mecanismos para mantener y conseguir nuevos clientes a través del conocimiento de los mismos, la personalización de los negocios, y la anticipación a los deseos y requerimientos solicitados. También se tendrán en cuenta las demás políticas establecidas para la compañía.

²⁴ Agrawal, M. L. (2003). Customer Relationship Management (CRM) & Corporate.pag.52-82

En la estrategia de lanzamiento se realizara una campaña de expectativa (*MUY PRONTO PODRA ESTAR 7 CMS MAS CERCA DE LAS ESTRELLAS*) con la cual se llamara la atención del consumidor.

Se invertirá capital para la realización de pequeñas campañas publicitarias, revistas (GERENTE, DINERO, PODER Y SOHO) con promociones de lanzamiento, envío de correos electrónicos buscando un voz a voz. Estar con el producto en ferias como: la feria del calzado y feria del cuero. (El costo de pautar en cada una de las revistas en promedio son \$4.000.000) Se invertirán en las revistas anteriormente mencionadas porque son las más leídas para hombres de 23 a 45 años de edad en los estratos 4, 5 y 6

Dentro de los principales medios que se utilizan para este producto, esta la creación de un pagina de Internet, en la cual se tiene información acerca de todos los diseños que se saquen por temporadas, contiene los respectivos precios, además se tiene la opción para que el cliente pueda tener la posibilidad de hacer comentarios o sugerencias, tanto de lo que le ha gustado, como de posibles mejoras que puedan ser implementadas, por este mismo medio también, se presenta información acerca de artículos para lucir mas altos.

La posventa se realiza por vía telefónica y se le informa de los nuevos diseños que se han sacado al mercado. Para esta labor se contrata a una persona que haga este tipo de llamadas el nombre del cargo es asistente de gerencia y su costo es de 433.700 pesos mensuales.

La promoción se realiza de dos formas: la primera institucional, donde se promociona la marca, a través de las herramientas señaladas como: Internet, catálogos y avisos en revistas.. Todas las promociones son afectadas de acuerdo a los estudios de satisfacción y se realiza un análisis de marca y posicionamiento, para determinar el impacto que desarrollen. Además, acorde a las percepciones

de los consumidores se elabora nuevas herramientas de promoción y publicidad orientadas a la fidelización de clientes. La inversión será de 433.700

Se lleva una base de datos de los clientes en la cual se tenga en cuenta el día de su cumpleaños para enviar una carta de felicitaciones en este día, promociones especiales en los días más importantes del año, como el día del padre y en el cumpleaños del cliente. Garantía del producto por 6 meses

Se fideliza el cliente, creando la necesidad de que los siete días al año luzca siete centímetros mas alto.

3.5.3. Estrategia de plaza

El objetivo de esta estrategia es encontrar el mejor sitio para estar ubicados. El almacén propio se ubica en la ciudad de Bogotá en el centro comercial: Unicentro. A esta conclusión se llego por medio de la evaluación realizada a factores subjetivos como el estrato, la seguridad, los competidores cercanos, vías de acceso, localización del segmento, y al análisis hecho a la competencia en donde se evidencia que tener almacenes propios ha generado un crecimiento de los mismos tanto en Colombia como en otros países. El costo de almacenamiento va a ser el arriendo de la casa el cual es 700.000 mensuales y el del arriendo del local serán 10.000.000 pesos mensuales.

3.5.4. Estrategia de precios

El objetivo de esta estrategia de precios decidir el mejor precio tanto para el mercado como para los socios de la empresa. Los factores que inciden en el precio: costos, competencia y demanda. Para mayor acercamiento en la extracción de información del mercado, periódicamente se realizará un estudio de

inteligencia de precios, para determinar los precios de competidores y sustitutos con el propósito de ver su comportamiento y determinar las medidas que se deban aplicar.

Respecto a los precios de Ivannoe inicialmente la estrategia se basa en tener el precio similar al de la competencia, pero teniendo en cuenta que se va a diferenciar en cuanto a calidad y comodidad, factores que importan más en el momento de la decisión de compra que el mismo precio, para personas de estrato 4,5 y 6.

“El Precio puesto en relación con el mercado” y al de “asignación de precios sobre el costo”²⁵. Para lo cual, se analizan las siguientes variables:

- Un precio máximo que estarían dispuestos a pagar la mayoría de los clientes.
- El porcentaje de clientes que estarían dispuestos a pagar ese precio o más por el producto.
- Los costos del producto.
- La margen de Utilidad bruto

Los ítems tenidos en cuenta para el cálculo del precio del producto fueron los siguientes:

Tabla 2: Explicación de cada Ítem y su método

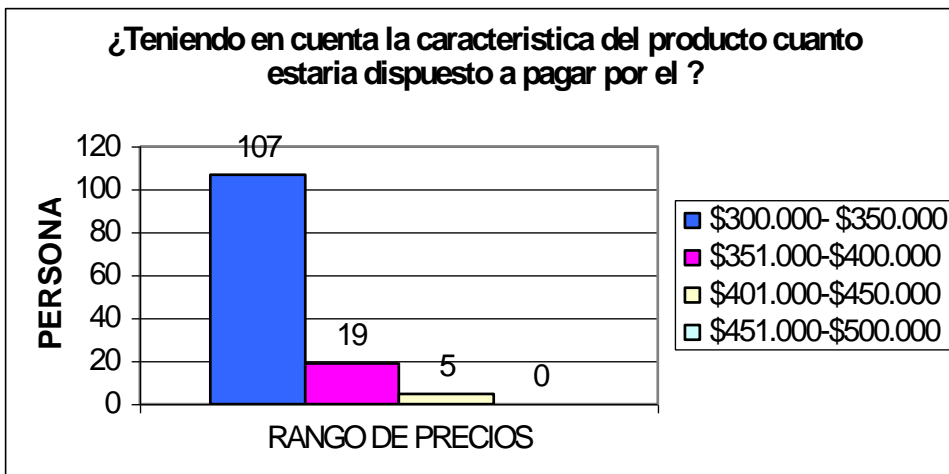
| ITEM | METODO |
|------------------------|--|
| Aproximación de precio | Aproximación al valor superior más cercano encontrado en la investigación de mercado |

²⁵ STANTON, William y otros. Fundamentos de Marketing. Editorial Mc Graw Hill. 13ª edición. México. 2004. Pág. 418

| | |
|-----------------------------------|--|
| Costo de materia prima | Costo de la materia prima sin % de descuento por cantidad |
| Costo de realización del producto | Valor que cobra la entidad o empresa por realizar el producto. |
| Precio = Costo * Margen (25%) | Costo del proveedor * el margen bruto esperado por la empresa |
| PRECIO DEFINITIVO | Precio seleccionado |

A continuación se muestra el histograma obtenido a partir de la investigación de mercados sobre los precios que estarían dispuestos a pagar los clientes.

Grafica 5: Histograma de precios que el cliente esta dispuesto a pagar



El 82.2% de los encuestados estaría dispuesto a pagar un valor igual a 350.000 pesos par, por lo que se tomó esta cifra como base para aproximar el precio.

Se decidió que el precio es de 350.000 pesos par.

3.5.4.1. *Proyecciones de ventas*

Se tiene en promedio el volumen de ventas para las empresas comercializadoras de calzado. Se pretende tener un 0.5% del mercado, como se vio anteriormente el mercado meta esta definido por 262.165 hombres de estrato 4, 5 y 6, de edades entre los 23 y 45 años, se debe tener en cuenta que en la encuesta realizada en la investigación de mercados tan solo el 65,19% le gustaría adquirir el producto de lo que resulta que para el primer año el volumen de venta es 854 pares de zapatos. Pares de zapatos. Es decir, que en el mes se debe vender 71, y por día 3 zapatos promedio.

En el primer año, de los 854 pares que se deben vender, solo se venderán 500 porque la empresa empezara funcionamiento a partir de Abril además es una nueva marca en el mercado. Desde principio de año se pagara nomina y gastos fijos que se requiere.

Con un crecimiento anual del 10% y la proyección del índice de precios al consumidor para los próximos 5 años es lo que hará que se incremente el precio año tras año.

La proyección de los volúmenes de ventas se puede ver en la siguiente tabla:

Tabla 3: Volumen de ventas por año²⁶

| PRODUCTO | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|-----------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| zapatos | 500 | 854 | 939 | 1033 | 1136 |

También se tuvieron en cuenta las proyecciones del incremento del índice de precios al consumidor IPC, que se muestran a continuación:

Tabla 4: Índice de precios al consumidor

| AÑO | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| IPC | 4,05% | 4,00% | 4,00% | 3,8% | 4,50% | 4,50% |

²⁶ Calculo realizado por los autores

Luego se determinaron las proyecciones de precios, teniendo en cuenta la proyección del incremento del IPC como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 5: Proyecciones de los precios²⁷

| AÑO | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|---------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| PRECIO | \$ 350.000 | \$ 364.000 | \$ 377.832 | \$ 394.834 | \$ 412.602 |

Y por tanto la proyección de ventas es:

Tabla 6: Proyección de ventas²⁸

| AÑO | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| PRECIO | \$ 175.000.000 | \$ 310.856.000 | \$ 354.784.248 | \$ 407.863.522 | \$ 468.715.872 |

Se pretende tener un 0.5% del mercado, como se vio anteriormente el mercado meta está definido por 262.165 hombres de estrato 4, 5 y 6, de edades entre los 23 y 45 años, se debe tener en cuenta que en la encuesta realizada en la investigación de mercados tan solo el 65,19% le gustaría adquirir el producto de lo que resulta que para el primer año el volumen de venta es 854 pares de zapatos.

²⁷ Cálculo realizado por los autores

²⁸ Cálculo realizado por el autor. Valores en pesos

4. CAPITULO III ANALISIS TECNICO

El análisis técnico-operativo realizado en éste trabajo contempla los procesos de implementación del negocio, con el diseño y el plan de trabajo a desarrollar, así como los procesos relacionados con el proyecto y la infraestructura que se requiere para montarlo. También se analizaron los planes de compra, procedimientos y demás requerimientos necesarios.

CALZATURE DI FARELO va a subcontratar a Sergio Tomani quien será la encargada de producir los zapatos y entregarle el producto final a CALZATURE DI FARELLO, está diseñada para realizar todo el proceso productivo desde la obtención de la materia prima, contratación de personal necesario para realizar el producto, hasta la distribución del producto. Llevando el producto a la bodega de CALZATURE DI FARELLO.

En términos generales, se puede decir que la empresa Sergio Tomani, tiene un proceso manual de producción auxiliado por herramientas. El proceso productivo practicado es el siguiente:

Diagrama 2: De Producción de un zapato



Fuente: <http://www.corfinsura.com/espanol/indicadores/ProyIndicadores.asp>. Actualizado 23 de

Sergio Tomani posee en su proceso productivo las siguientes maquinas

Tipos de Maquinaria que poseen

- Troqueladoras = 1
- Desvastadora = 2
- Coser = 3
- Montadoras = 2
- Cosedora Suelas = 3
- Pulidoras = 3
- Pegadoras de Suela = 1

Se creó un zapato de apariencia convencional, que guarda un importante secreto: Contiene una plantilla interior de 4 centímetros ligera y anatómica y junto con el

tación normal del calzado de unos 3 centímetros aumentara 7 centímetros de estatura. Para contener la plantilla interior sin molestias los zapatos DI *FARELLO* están fabricados con una horma especial así la comodidad y sujeción están aseguradas. Además la plantilla interior está adaptada a la morfología del pie. No es un zapato normal, es un sistema que permite al hombre no solo aumentar de estatura sino ser más atractivo para las mujeres, creando más seguridad, mas autoestima, confianza y porte, para el mismo como para el cortejo y su vida profesional, sin dejar a un lado la elegancia y la comodidad ya que el producto tiene tecnología del confort.

4.1. Tecnología de la compañía.

Para el desarrollo de los procesos, la implementación de estrategias, análisis de intermediarios, negociaciones, contratación y demás tareas de la compañía se requieren los siguientes elementos:

- 3 computadores: CPU, pantalla, teclado, Mouse, Path Mouse, Para el diseñador, Gerencia, asistente de gerencia y para el almacén.
- 3 Escritorio ejecutivo con cajones para el administrador, diseñador y asistente de gerencia.
- 3 sillas: 1 para el administrador y dos para el frente del escritorio, silla para el diseñador y asistente de gerencia.
- 1 Archivador: para colocar los papeles y otros elementos de la compañía.
- 1 Impresora multifuncional con scanner, fax y fotocopidora.
- 1 Teléfono.
- Una mesa redonda de madera, 4 puestos para las juntas de los socios y las reuniones con los proveedores, intermediarios y/o administrativos.

A continuación la cotización de los elementos que requiere la empresa

Tabla 7: Cotización de elementos de la empresa

| Cantidad | Elementos | Costo por unidad | Costo Total |
|-----------------|------------------|-------------------------|---------------------|
| 3 | Computador | \$ 1.200.000 | \$ 3.600.000 |
| 3 | Escritorios | \$ 98.000 | \$ 294.000 |
| 4 | Sillas | \$ 75.000 | \$ 300.000 |
| 1 | Archivador | \$ 30.000 | \$ 30.000 |
| 1 | Impresora | \$ 200.000 | \$ 200.000 |
| 1 | Teléfono | \$ 50.000 | \$ 50.000 |
| 1 | Mesa redonda | \$ 110.000 | \$ 110.000 |
| | TOTAL | MUEBLES ENSERES | \$ 984.000 |
| | TOTAL | COMPUTADORES | \$ 3.600.000 |
| | | TOTAL | \$ 4.584.000 |

4.2. Localización

A conveniencia de los socios creadores de la empresa, y por ser Bogotá, el centro empresarial más importante del país, con mayor número de empresas, mayores recursos disponibles, y una demanda laboral bastante grande, por lo que hay disponibilidad del recurso humano necesario, se determinó que es la ciudad apta para que la empresa ejerza sus labores.

Para la ubicación dentro de la ciudad se encontró una casa en un lugar central, que permitiera el fácil acceso a un bajo precio. La oficina y bodega queda ubicada, en la carrera 17 # 46 – 28. Servicio de vigilancia las 24 horas. Ello por un costo de \$700.000 pesos al mes.

El Local se encuentra en el centro comercial Unicentro por un costo de arriendo de 12.000.000 pesos al mes.

4.3. Operación

Inicialmente, la empresa les entregara el diseño al proveedor y ellas se encarga de desarrollar las tareas y entregar el producto terminado. Posteriormente la empresa se dedica a distribuirlo en su almacén y a venderlo y a desarrollar todos los procesos encaminados al manejo y al crecimiento de ésta. A

continuación se plantea el flujo de la producción hecha por CALZATURE DI FARELLO y Sergio Tomani.

Diagrama 3: Fijo de Producción CALZATURE DI FARELO



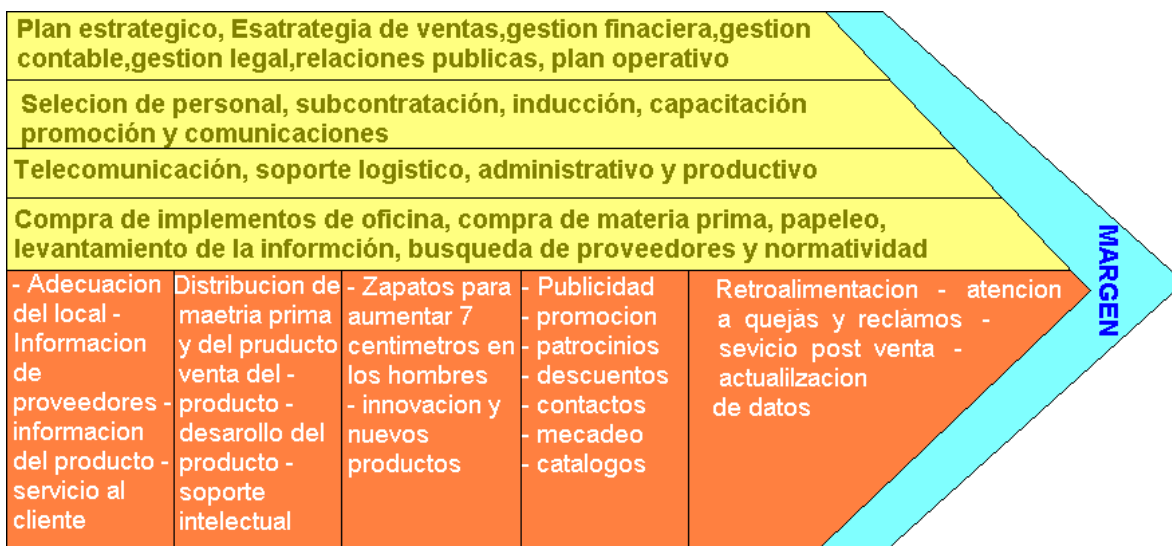
Fuente: <http://www.corfinsura.com/espanol/indicadores/ProyIndicadores.asp>. Actualizado 23 de febrero del 2005.

4.4. La cadena de valor

La cadena de valor muestra las actividades primarias y secundarias contempladas para la empresa. Estas actividades se pueden ver claramente en el diagrama 1 que se presenta a continuación y que fue elaborado de acuerdo con el diagrama de la cadena de valor planteado por Michael Porter²⁹.

²⁹ Porter Michael, La cadena de Valor en la empresa

Diagrama 4: Cadena de valor de la empresa



Dentro de las actividades secundarias se encuentran todas las tareas desarrolladas por la administración de la compañía, que tienen que ver con la implementación de las estrategias planteadas, la auditoría interna, realizar los procesos de gestión contable y estados de resultado, la gestión financiera y evaluación de indicadores, la gestión legal, las relaciones públicas e implementar el plan operativo que se presenta en este trabajo.

Se desarrollarán también las actividades de selección del personal que trabaja directamente para la compañía, selección de entidades y contratación de las mismas apoyando siempre las actividades realizadas por ellas (logística, administrativa y productivamente). También realizar capacitaciones para los empleados directos, actividades de promoción y comunicación y compra y materiales necesarios para el manejo de la misma y demás elementos relacionados en la gestión de abastecimiento.

Como actividades primarias, se adecuará el local en donde quedará ubicada comercialmente, se desarrollarán actividades como la atención a los clientes

directos de la compañía, el desarrollo y mejora del producto y el levantamiento de la información requerida para el mismo.

Se retroalimentarán los procesos e innovarán los diseños de los productos, se analizarán los nuevos mercados y plantearán estrategias que le permitan participar significativamente en el mismo. Por último se atenderá a los clientes y se generarán garantías y agradecimientos a quienes hacen uso de éste así como las demás requerimientos planteados para el servicio postventa.

4.5. El proceso de subcontratación

Para el proceso de subcontratación primero que todo se realizo un análisis a las diferentes Empresas que van a elaborar el producto. Éstas deben tener un taller o un lugar especializado para llevar a cabo la producción, deben contar además con el recurso humano necesario, y deben cumplir con las normas exigidas para el trabajo, además deben acatar las recomendaciones de ergonomía y seguridad industrial que propone la empresa una vez sea realizado el contrato.

Se llevo a la conclusión que quien mejor puede realizar el producto de CALZATURE DI FARELLO fue la empresa Sergio Tomani.

Es responsabilidad de Sergio Tomani que elaborara el producto el desarrolla los procesos de manufactura estipulados, seleccionar el personal capacitado y apto para cada tarea, acatar las normas y requisitos establecidos, motivar a sus empleados, garantizar la calidad del producto, el cumplimiento de los pedidos y todo lo relacionado con la seguridad de los empleados, incluyendo el sistema de compensación, entidades prestadoras de salud EPS, salarios y demás requisitos relacionados con el proceso de contratación y normas laborales exigidas por el gobierno Nacional y la ley laboral.

La compañía, subcontratará a Sergio Tomani para que se encargue de la totalidad proceso de fabricación del producto, el dinero correspondiente a la negociación, la facilidad para adquirir los productos a un bajísimo precio y obviamente, el apoyo intelectual que se presta antes y durante el desarrollo del producto.

La compañía, por otro lado, le da el diseño del zapato a la empresa Sergio Tomani, debe brindar asistencia en cuanto a los procesos administrativos encaminados al desarrollo del bien, hacer sugerencias en pro de la mejora de la calidad tanto interna como externa, y distribuir los productos en el almacén para que sean vendidos a los consumidores finales.

4.6. Costos de producción.

El costo de producción depende de la compañía que elabora cada producto, se subcontrata a Sergio Tomani empresas satélites para que desarrollen el producto, ellos serán quienes asuman el costo de producción.

Sergio Tomani se encarga de poner un precio para realizar dicho trabajo, ese precio, costo real de producción de la compañía.

Se realizó además, una entrevista con la Gerente y propietaria de dicha empresa con la que se determinó que se cobra aproximadamente por par producido, que equivale a 50.000 pesos en promedio. Se estima que el producto se realiza en 1 hora.

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

4.7. Infraestructura.

La infraestructura requerida se dividió en dos partes, la recomendada para el proveedor que va a desarrollar el producto y la infraestructura de la compañía.

El costo del par de zapatos será de 50.000 pesos par. Haciendo un pedido semestral de 300 pares de zapatos como mínimo.

4.7.1. Infraestructura del proveedor

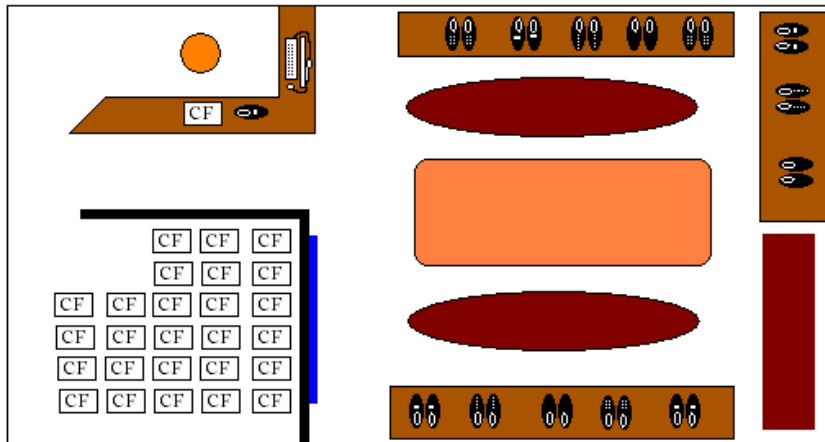
Sergio Tomani, debe contar con un taller o con un espacio apto para montarlo, si bien, es tarea de ellos brindar las condiciones aptas de trabajo, no de la empresa, se pueden realizar algunas sugerencias y recomendaciones para evitar cualquier accidente y eliminar cualquier riesgo laboral que pueda poner en problemas a la compañía. Estas sugerencias estarán también encaminadas en el proceso de implementación de los talleres, con diseño de los puestos de trabajo, repartición y preparación de espacios. Tiempos de producción, pruebas y corrección de errores para mejorar la calidad del producto, eficiencia y demás variables que me determinan los procesos productivos apropiados.

También, la empresa debe contar con el recurso humano necesario y apto para suplir la demanda, con las herramientas disponibles y en buen estado, y con la disposición de realizar un buen trabajo.

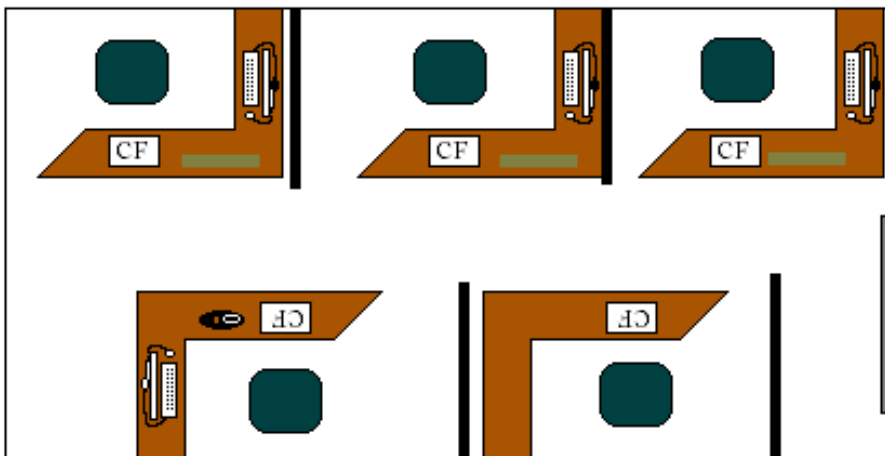
4.8. Diseño del almacén

A continuación se presenta el diseño del almacén el local de Unicentro.

Dibujo2: Diseño del almacén CALZATURE DI FARELLO



Dibujo 3: Diseño oficinas CALZATURE DI FERELLO



5. CAPITULO IV ANALISIS ADMINISTRATIVO

5.1. Organización

5.1.1. *Plan Estratégico y Definición de Objetivos*

En la estrategia organizacional, se proponen el direccionamiento estratégico de la compañía y el análisis de la matriz DOFA, como se muestra a continuación:

- MISION

CALZATURE DI FARELLO una empresa comercializadora de zapatos que ayudan aumentar siete centímetros de estatura sin que a simple vista no se vea, en los más altos niveles de excelencia humana y orientada exclusivamente a vender un estilo de vida para hombres modernos.

- VISION

Para el año 2016 *CALZATURE DI FARELLO* consolidado como una marca a nivel de ciudades como Bogotá, Medellín, Cali y Manizales, trabajando como equipo para hacer de nuestros productos los preferidos y como sinónimos de calidad actualidad y distensión.

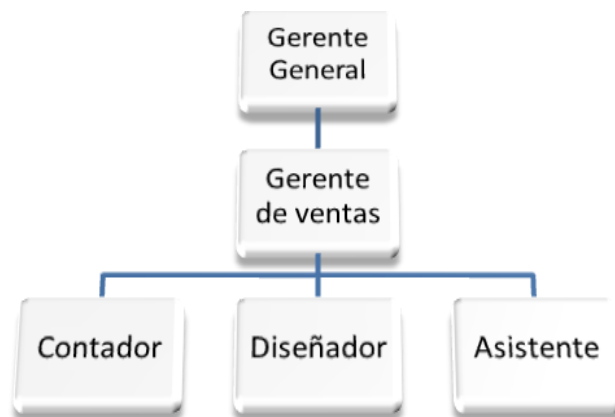
- VALORES

- ✓ Cumplimiento ante los proveedores y clientes.
- ✓ Acato de las normas internas y procedimientos de trabajo
- ✓ Fomento de trabajo en equipo
- ✓ Respeto por el medio ambiente
- ✓ Honestidad en el desarrollo de las funciones
- ✓ Igualdad de condiciones para los empleados, proveedores y clientes
- ✓ Respeto por los empleados, proveedores y clientes

- ✓ Tolerancia ante la diferencia de cultura, religión, raza, sexo, pensamiento, inhabilidad y demás características y expresiones del ser humano
- ✓ Mejoramiento continuo en los procesos de servicio al cliente que permita su satisfacción, recompra y recomendación a otros clientes.
- ✓ Admisión con tolerancia y pensamiento de mejora las sugerencias y/o reclamos emitidos por el cliente y/o proveedor.

5.1.2. Organigrama

Diagrama 5 : Organigrama de CALZATURE DI FARELO



5.1.3. Definición y Descripción de Cargos

- Gerente General: Su principal función es velar por el éxito de los tiendas de la empresa, realizar planeación, organización y control de estrategias para tomar decisiones acertadas que llevan al crecimiento y rentabilidad de la compañía. Es la cabeza de todas las áreas de la Organización y de todos los empleados. Estará encargado de la previa evaluación y entrevista de los candidatos.

- Gerente de ventas: Se encargaran de realizar los pagos y pedidos necesarios para el funcionamiento de la empresa. De este depende toda la parte diseño de la página Web, así como su buen funcionamiento y manejo. Esta continuamente actualizando el catalogo de los productos de las nuevas colecciones. Esta a cargo de la motivación y capacitación de los vendedores. Es el encargado de revisar las sugerencias, quejas y reclamos por parte del cliente y tomarlo en cuenta para la toma de decisiones y mejorías.
- Contador: Sobre el recae la parte financiera de la empresa. Elabora los Balances y los Estados de Resultados de la empresa. Este se encargara de velar y de dar fe que los Balances y los Estados de Resultados de la empresa sean los reales. El Departamento llevara la parte de cobranza y nomina.
- Asistente de gerencia: Atiende llamadas, digita cartas y documentos necesarios para mantener contacto con los proveedores. Se encargaran de realizar los pagos y pedidos necesarios para el funcionamiento de la empresa dados por el contador.

5.1.4. Selección y contratación de Personal

La Empresa seleccionará su personal de Administración directamente, ubicando los candidatos a través de las fuentes de reclutamiento que sean pertinentes. En el proceso de selección del asistente de gerencia, participarán entrevistándolos el gerente general y la gerente de ventas a los candidatos.

El personal de Administración será contratado directamente por la Compañía a término indefinido. Se debe otorgarse las vacaciones correspondientes, renovándose el contrato por un nuevo año y así sucesivamente.

Los contratos del personal de nómina directa deben suscribirse en los formatos propios que la Empresa tiene establecido para tal fin. El personal retirado de una cualquiera de las empresas del Grupo, por cualquier motivo, deberá reportarse a las demás, para evitar contrataciones inconvenientes.

Todo colaborador de la Compañía debe tener una evaluación formal de su gestión por lo menos una vez por año, El Departamento de Gerencia coordinará las acciones pertinentes para que el programa de Evaluación de la Gestión se realice anualmente. El Gerente general establecerá y desarrollará un Programa Anual de Bienestar Social, soportado por un presupuesto, debidamente aprobado por la Gerencia General. La Empresa, de acuerdo con sus posibilidades, incrementará anualmente el salario de sus colaboradores en los porcentajes aprobados por el Gerente General. Todo el personal de la Compañía debe tomar las vacaciones anualmente y en tiempo correspondiente que son 15 días hábiles

5.2. Gastos administrativos.

En el cuadro que se presenta a continuación se presentan los gastos de nómina respectivos:

Tabla 8: Gastos de Nomina

| # | CARGO | SUELDO POR PERSONA | AUX DE TRANSPORTE | TIPO DE CONTRATO |
|---|-----------------------|--------------------|-------------------|------------------|
| 1 | Gerente General | \$ 700.000 | \$50.800 | Termino Fijo |
| 1 | Gerente de ventas | \$ 700.000 | \$50.800 | Termino Fijo |
| 1 | Diseñador | \$ 650.000 | \$50.800 | Termino Fijo |
| 1 | Contador | \$ 500.000 | \$ 50.800 | Termino Fijo |
| 1 | Asistente de gerencia | \$ 433.700 | \$ 50.800 | Termino Fijo |

En la tabla que se presenta a continuación se muestran los gastos administrativos y de nómina para el primer periodo.

Tabla 8: Gastos administrativos y de nomina para el primer periodo

| ITEM | Gastos mensuales |
|---|------------------|
| Gastos administrativos Nomina | \$ 4.613.395 |
| Servicios (luz, agua, teléfono) | \$ 1.000.000 |
| Arriendo casa + local | \$ 10. 700.000 |
| Administración (papelería, escritorio) | \$ 100.000 |
| Depreciación | 13.319 |
| Total | \$ 16.326.714 |

6. CAPITULO V ANALISIS LEGAL

6.1. Constitución de la empresa

Se considera a la compañía como una microempresa, ya que su personal es inferior a 10 trabajadores y los activos son inferiores a 501 salarios mínimos mensuales legales vigentes.³⁰

6.2. Tipo de sociedad.

La compañía será establecida como una sociedad limitada, ya que es un contrato que celebran dos o más personas, obligándose a hacer algún aporte en dinero, en trabajo o en otros bienes apreciables en dinero, con el fin de repartirse entre sí las utilidades obtenidas en la empresa o actividad social.³¹

Cada uno de los socios aportara a la sociedad 200.000.000 pesos al constituirse la empresa.

A continuación se apreciar las características de la sociedad limitada y los requisitos necesarios para la legalización de la compañía en la cámara de comercio de Bogotá.

6.2.1. Características de la sociedad limitada y requisitos para el registro de la constitución en la cámara de comercio.

La siguiente información fue obtenida de de la cartilla Legis para creación de empresa en la Cámara de comercio de Bogotá.³²

³⁰ www.ccb.org.co

³¹ GUÍA PARA CONSTRUIR Y FORMALIZAR UNA EMPRESA. Cámara de comercio de Bogotá. CCB. 2002. Pág. 23.

³² Cartilla LEGIS. Cámara de comercio de Bogotá. 2004. CCB. Pág. 35.

Las características propias de una sociedad limitada son las siguientes.³³

Ver anexo 3

6.2.1.1. Requisitos para el registro de la constitución en la Cámara de Comercio.³⁴

- Verificar previamente en la Cámara de Comercio que no exista otra sociedad o establecimiento de comercio con el mismo nombre de la sociedad que se pretende registrar
- Tanto la sociedad comercial o civil se constituyen mediante escritura pública ante notaría y debe contener como mínimo los siguientes requisitos establecidos en el artículo 110 del Código de Comercio:
 - ✓ Comparecencia y firma de los socios o sus apoderados.
 - ✓ Nombre, domicilio e identificación de los socios
 - ✓ Nombre de la sociedad
 - ✓ El domicilio social
 - ✓ El objeto social, enunciado en forma clara las actividades principales, so pena de ineficacia
 - ✓ El capital social, el número de cuotas en que se divide, el valor de cada cuota y los aportes que corresponden a cada socio. En las sociedades por acciones, el capital autorizado, suscrito y pagado, el número de acciones y el valor de cada acción. Debe resaltarse que no existe un valor mínimo ni uno máximo de capital.

La forma de administración o representación legal de la sociedad y las atribuciones e imitaciones del representante legal. En caso de que no menciones

³³ Ibid

³⁴ Ibid. Pág. 23

las facultades del representante legal, se entenderá que tiene las facultades previstas en la ley comercial:

- La duración precisa de la sociedad
- Los nombramientos de representantes legales y órganos de administración y fiscalización
- La constancia de aceptación de los cargos y sus identificaciones, salvo que las personas designadas firmen la escritura pública
- Cláusula compromisoria: ésta puede redactarse de la siguiente manera:

“Toda controversia o diferencia relativa a este contrato y su ejecución, liquidación o interpretación, se resolverá por un tribunal de arbitramento que se sujetará al reglamento del Centro de Arbitraje y Conciliaciones de la Cámara de Comercio de Bogotá, de acuerdo con las siguientes reglas:

a) El tribunal está integrado por un número impar de árbitros, designados por la Cámara de Comercio de Bogotá.

b.) El tribunal decidirá en: derecho o en equidad.

- Diligenciar el formulario de matrícula mercantil que se vende en cualquiera de las sedes de la Cámara de Comercio, sin tachones o enmendaduras y firmado por el representante legal La sociedad debe presentar la solicitud de matrícula en la Cámara de Comercio con jurisdicción en el lugar donde va a tener su domicilio principal. Y para el efecto debe presentar la escritura pública de constitución, el formulario de matrícula y las cartas de aceptación de los nombramientos que se efectúen, ya sea de representantes legales, junta directiva y revisores fiscales, si no están firmando la escritura pública de constitución.

Cabe anotar que se debe presentar la segunda copia de la escritura pública que entrega la notaría o en su defecto cualquier copia auténtica, siempre y cuando no sea la primera copia, cuando ésta debe conservarla siempre la sociedad.

Una vez se ingresen los documentos, se cobrarán los derechos de inscripción, de matrícula y de impuesto de registro. Los derechos de inscripción y de matrícula son unas cifras establecidas por el Gobierno anualmente y son una tarifa fija, la matrícula se calcula de acuerdo con el capital, y el impuesto de registro es el 0.7% del capital. En caso de que en la constitución de la sociedad se aporten bienes inmuebles, primero deberá registrarse la escritura en la Oficina de Registro de Instrumentos Públicos, después, con copia del recibo de pago, y con todas las formalidades anteriormente descritas, se registra en la Cámara de Comercio y se pagan solamente los derechos de inscripción y la matrícula, por cuanto en la Oficina de Registro de Instrumentos Públicos se paga el impuesto de registro.

7. CAPITULO VI ANALISIS FINANCIERO

A continuación se desarrollará el análisis financiero de la compañía para un horizonte de 5 años. En él se determinarán los indicadores financieros, análisis de ingresos, egresos, estados de resultados, capital de trabajo y demás consideraciones pertinentes para determinar la factibilidad financiera del negocio.

8.1 Supuestos

Para el desarrollo del análisis se determinó una tasa de oportunidad obtenida a partir del método de CAPM, (Capital Asset Pricing Model), que relaciona una tasa de referencia libre de riesgo, con una proporción B del exceso de rentabilidad del portafolio de mercado M sobre la referencia libre de riesgo.

- Rentabilidad Capital Propio = $Ke = Rf + B(Rm - Rf)$
 - ✓ Rf = Tasa de referencia libre de riesgo (Risk free).
 - ✓ $(Rm-Rf)$ = Rentabilidad del portafolio de mercado menos Rentabilidad libre de riesgo (Risk Premium).
 - ✓ B = Medida de la relación existente entre el comportamiento de un activo riesgoso y el comportamiento del mercado

Debido a que en Colombia no se dispone de un mercado de capitales lo suficientemente grande y maduro, se hace imposible, estimar los parámetros para el cálculo de la rentabilidad propia. Para lo cual, es necesario realizar una aproximación con un mercado maduro (como el mercado americano), involucrando una tasa de riesgo país (Rp).

- $Ke = Rf + B(Rm - Rf) + Rp$

El mercado americano de acciones, presenta la mayor madurez disponible y una base histórica lo suficientemente amplia y razonable, que nos permita estimar los parámetros en nuestro cálculo.

Tasa de riesgo (R_f). Para el cálculo de la tasa libre de riesgo R_f , se tomó un promedio geométrico histórico de diez años de los retornos anuales en inversiones consideradas con riesgo cero y ajustado con la inflación para tener una tasa real. Los papeles de estas características, aceptados internacionalmente, son los Treasury Bonds con un plazo de madurez de treinta años, emitidos por la Reserva Federal de Estados Unidos.

Prima de mercado (Risk Premium). Para el cálculo de la prima de mercado, Risk Premium, se tomaron los rendimientos anuales promedio de acciones registradas en el índice internacional S&P500 y se les descontó los rendimientos anuales promedio de papeles libres de riesgo [T-bonds].

Prima riesgo país (R_p) La cual es estimada por firmas calificadoras de riesgo. Para Colombia, esta calificación es BB- por S&P (Standard & Poor's), equivalente a una calificación de Ba2 emitida por Moody's.

Estos tipos de calificación se otorgan a países con economías emergentes, estables y en algunos casos con características especulativas.

Calculo del coeficiente BETA (B).El Sistema de información de la Superintendencia financiera de Colombia, publica periódicamente los cálculos del coeficiente Beta (B) por sector realizado por la División de Estudios Económicos.³⁵ Para el sector manufacturero, se tomó un coeficiente de 0.58 a seis años,

³⁵ FUENTE: Sistemas de información Superintendencia de Valores. Cálculos División de Estudios Económicos.
www.supervalores.gov.co

correspondiente 2002.³⁶ Los valores tenidos en cuenta para calcular la tasa de oportunidad se presentan en el siguiente cuadro:

Tabla 10: Valores tenidos en cuenta para sacar la tasa de oportunidad por el método CAMP

| Años promediados | 10 años | FUENTE |
|-------------------------|----------------|-------------------|
| Tasa libre de riesgo | 5,59% | T-boonds |
| Risk Premium | 8,91% | S&P500-Tbond |
| Tasa de Mercado | 17,3 | S&P500 |
| Riesgo país | 5,21% | S&P501 Moody's |
| Beta | 0.58 | Súper financiera |

Remplazando los valores anteriores en la fórmula, se calculó la tasa de oportunidad del proyecto, cuyo valor es: 17.5 %

7.1. Sistemas de financiamiento

7.1.1. Inversiones

Las inversiones fijas supuestas para el desarrollo y la implementación del proyecto, se muestran en la tabla siguiente, se obtuvieron a partir de cotizaciones realizadas para cada producto.

Tabla 11: Inversiones

| ITEM | Cantidad | Costo por unidad | Costo Total |
|-------------|-----------------|-------------------------|--------------------|
| Computador | 3 | \$ 1.200.000 | \$ 3.600.000 |
| Escritorios | 3 | \$ 98.000 | \$ 294.000 |
| Sillas | 4 | \$ 75.000 | \$ 300.000 |
| Archivador | 1 | \$ 30.000 | \$ 30.000 |
| Impresora | 1 | \$ 200.000 | \$ 200.000 |

³⁶ *Ibíd*

| | | | |
|--------------|---|-----------------|---------------------|
| Teléfono | 1 | \$ 50.000 | \$ 50.000 |
| Mesa redonda | 1 | \$ 110.000 | \$ 110.000 |
| TOTAL | | MUEBLES ENSERES | \$ 984.000 |
| TOTAL | | COMPUTADORES | \$ 3.600.000 |
| | | TOTAL | \$ 4.584.000 |

7.1.2. Fuentes de financiación

La principal fuente de financiación la constituyen los 2 socios creadores, quienes aportan uno de ellos \$200.000.000 de pesos para comenzar con el negocio y el otro 200.000.000 para un total de \$400.000.000 de pesos, este será el patrimonio de la compañía.

7.1.3. Endeudamiento

Debido a que el aporte inicial de los socios alcanza para cubrir la totalidad de los gastos iniciales de la compañía y las inversiones que se realizarán, no se consideró necesario incurrir en un endeudamiento financiero.

7.2. Costos y gastos de funcionamiento

A continuación se analizan los costos y gastos de funcionamiento, que incluyen los gastos de administración y ventas junto con los costos de producción.

7.2.1. Costos de producción

Los costos de producción es el precio en que Sergio Tomani le vende a CALZATURE DI FARELO cada par de zapatos.

7.2.1.1. Gastos de administración y ventas

La tabla siguiente muestra detalladamente los gastos de administración y ventas:

Tabla 11: Gastos de administración y ventas.

| ITEM | Gastos mensuales |
|--|------------------|
| Gastos administrativos Nomina | \$ 4.613.395 |
| Servicios (luz, agua, teléfono) | \$ 1.000.000 |
| Arriendo casa + local | \$ 10.700.000 |
| Administración (papelería, escritorio) | \$ 100.000 |
| Depreciación | 13.319 |
| Total | \$ 16.326.714 |

7.3. Ingresos por ventas

A partir de las ventas pronosticadas para cada periodo (ver tabla 5) se obtuvieron los valores de los ingresos por ventas que se muestran a continuación:

Tabla 12: Ingresos por ventas

| AÑO | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|--------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| PRECIO | \$ 175.000.000 | \$ 310.856.000 | \$ 354.784.248 | \$ 407.863.522 | \$ 468.715.872 |

Posteriormente se determinó el punto de equilibrio para la empresa.

El análisis del punto de equilibrio estudia entonces la relación que existe entre costos y gastos fijos, costos y gastos variables, volumen de ventas y utilidades operacionales. Se entiende por punto de equilibrio aquel nivel de producción y ventas que una empresa o negocio alcanza para lograr cubrir los costos y gastos con sus ingresos obtenidos. En otras palabras, a este nivel de producción y ventas la utilidad operacional es cero, o sea, que los ingresos son iguales a la sumatoria de los costos y gastos operacionales. También el punto de equilibrio se considera como una herramienta útil para determinar el

apalancamiento operativo que puede tener una empresa en un momento determinado.

El punto de equilibrio se puede calcular tanto para unidades como para valores en dinero. Algebraicamente el punto de equilibrio de unidades se calcula así:

Punto de equilibrio unidades = $\text{Gastos fijos} / (\text{Precio venta unitario} - \text{costo variable unitario})$

Nota: se incrementaron los valores a partir de la proyección de incremento del IPC
El método de depreciación es línea recta.

Tabla 13: Costos Fijos y Gastos Fijos

| AÑO | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|--------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| COSTOS FIJOS | | | | | |
| TOTAL DE C. FIJOS | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 |
| GASTOS FIJOS | | | | | |
| Nomina | \$ 55.360.740 | \$ 57.575.170 | \$ 59.763.026 | \$ 62.452.362 | \$ 65.262.719 |
| Servicios públicos | \$ 12.000.000 | \$ 12.480.000 | \$ 12.954.240 | \$ 13.537.181 | \$ 14.146.354 |
| Arriendo casa y local | \$ 128.400.000 | \$ 133.536.000 | \$ 138.610.368 | \$ 144.847.835 | \$ 151.365.987 |
| Papelería | \$ 1.200.000 | \$ 1.248.000 | \$ 1.295.424 | \$ 1.353.718 | \$ 1.414.635 |
| Depreciación | \$ 159.828 | \$ 166.221 | \$ 172.538 | \$ 180.302 | \$ 188.415 |
| publicidad | \$ 54.000.000 | \$ 56.160.000 | \$ 58.294.080 | \$ 60.917.314 | \$ 63.658.593 |
| TOTAL DE G. FIJOS | \$ 251.120.568 | \$ 261.165.391 | \$ 271.089.676 | \$ 283.288.711 | \$ 296.036.703 |
| TOTAL | \$ 251.120.568 | \$ 261.165.391 | \$ 271.089.676 | \$ 283.288.711 | \$ 296.036.703 |

Tabla 14: Precio de venta

| AÑO | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|---------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| PRECIO | \$ 350.000 | \$ 364.000 | \$ 377.832 | \$ 394.834 | \$ 412.602 |

Tabla 15: Ventas en punto de equilibrio

| AÑO | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|---------------------|-------------|----------------|----------------|-------------|----------------|
| | \$ | | | \$ | |
| V. punto equilibrio | 292.973.996 | \$ 304.692.956 | \$ 316.271.288 | 330.503.558 | \$ 345.376.152 |

Tabla 16: Cantidades para el punto de equilibrio

| AÑO | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Cantidad de equilibrio | 837 | 837 | 837 | 837 | 837 |

Se proyectaron los estados financieros en un periodo de 5 años, estos estados financieros que corresponden al estado de resultados, el flujo de caja y el balance general presentan los estados financieros para un escenario normal.

Tabla 17: Estado de pérdidas y ganancias proyectado

| | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|-----------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Ventas | \$ 175.000.000 | \$ 310.856.000 | \$ 354.784.248 | \$ 407.863.522 | \$ 468.715.872 |
| (-) Costo de servicio | \$ 25.000.000 | \$ 44.408.000 | \$ 50.683.464 | \$ 58.266.282 | \$ 66.959.409 |
| Utilidad bruta | \$ 150.000.000 | \$ 266.448.000 | \$ 304.100.784 | \$ 349.597.240 | \$ 401.756.463 |
| G de adm y ventas | | | | | |
| Nomina | \$ 55.360.740 | \$ 57.575.170 | \$ 59.763.026 | \$ 62.452.362 | \$ 65.262.719 |
| servicios públicos | \$ 12.000.000 | \$ 12.480.000 | \$ 12.954.240 | \$ 13.537.181 | \$ 14.146.354 |
| Arriendo casa y local | \$ 128.400.000 | \$ 133.536.000 | \$ 138.610.368 | \$ 144.847.835 | \$ 151.365.987 |
| Papelería | \$ 1.200.000 | \$ 1.248.000 | \$ 1.295.424 | \$ 1.353.718 | \$ 1.414.635 |
| Depreciación | \$ 159.828 | \$ 166.221 | \$ 172.538 | \$ 180.302 | \$ 188.415 |
| publicidad | \$ 54.000.000 | \$ 56.160.000 | \$ 58.294.080 | \$ 60.917.314 | \$ 63.658.593 |
| Constitución | \$ 2.000.000 | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 |

| | | | | | |
|----------------------------|------------------------|---------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| empresa | | | | | |
| Total | \$ 251.120.568 | \$ 261.165.391 | \$ 271.089.676 | \$ 283.288.711 | \$ 296.036.703 |
| U. antes de T | -\$ 101.120.568 | \$ 5.282.609 | \$ 33.011.108 | \$ 66.308.529 | \$ 105.719.760 |
| (-) imporenta (35%) | -\$ 35.392.199 | \$ 1.848.913 | \$ 11.553.888 | \$ 23.207.985 | \$ 37.001.916 |
| impuesto de industria | -\$ 5.308.830 | \$ 277.337 | \$ 1.733.083 | \$ 3.481.198 | \$ 5.550.287 |
| impuesto avisos | -\$ 530.883 | \$ 27.734 | \$ 173.308 | \$ 348.120 | \$ 555.029 |
| Utilidad Neta final | -\$ 142.352.480 | \$ 3.128.625 | \$ 19.550.829 | \$ 39.271.226 | \$ 62.612.528 |

La nomina proyectada ver anexo 4

Tabla 18: Flujo de caja proyectado

| | \$ 2.007 | \$ 2.008 | \$ 2.009 | \$ 2.010 | \$ 2.011 | \$ 2.012 |
|--------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Ingresos | | | | | | |
| Saldo inicial | | \$ 395.416.000 | 333.527.344 | 336.655.969 | \$ 356.206.798 | 395.478.024 |
| Ingr por ventas | | \$ 175.000.000 | 310.856.000 | 354.784.248 | \$ 407.863.522 | 468.715.872 |
| aporte socios | 400.000.000 | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 |
| Total ingresos | 400.000.000 | \$ 570.416.000 | 644.383.344 | 691.440.217 | \$ 764.070.320 | 864.193.896 |
| Egresos | | | | | | |
| proveedores | | \$ 25.000.000 | \$ 44.408.000 | \$ 50.683.464 | \$ 58.266.282 | \$ 66.959.409 |
| Nomina | | \$ 55.360.740 | \$ 57.575.170 | \$ 59.763.026 | \$ 62.452.362 | \$ 65.262.719 |
| arriendo | | \$ 128.400.000 | 133.536.000 | 138.610.368 | \$ 144.847.835 | 151.365.987 |
| administrativa | | \$ 1.200.000 | \$ 1.248.000 | \$ 1.295.424 | \$ 1.353.718 | \$ 1.414.635 |
| ss públicos | | \$ 12.000.000 | \$ 12.480.000 | \$ 12.954.240 | \$ 13.537.181 | \$ 14.146.354 |
| depreciación | | \$ 159.828 | \$ 166.221 | \$ 172.538 | \$ 180.302 | \$ 188.415 |
| Publicidad | | \$ 54.000.000 | \$ 56.160.000 | \$ 58.294.080 | \$ 60.917.314 | \$ 63.658.593 |
| const empres | | \$ 2.000.000 | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 |
| Inv. activos fijos | \$ 4.584.000 | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 |
| imporenta | | -\$ 35.392.199 | \$ 1.848.913 | \$ 11.553.888 | \$ 23.207.985 | \$ 37.001.916 |
| imp industria | | -\$ 5.308.830 | \$ 277.337 | \$ 1.733.083 | \$ 3.481.198 | \$ 5.550.287 |
| imp avisos | | -\$ 530.883 | \$ 27.734 | \$ 173.308 | \$ 348.120 | \$ 555.029 |
| Egresos | \$ 4.584.000 | \$ 236.888.656 | 307.727.375 | 335.233.419 | \$ 368.592.296 | 406.103.344 |
| I-E | 395.416.000 | \$ 333.527.344 | 336.655.969 | 356.206.798 | \$ 395.478.024 | 458.090.552 |
| Saldo final | \$ 395.416.000 | \$ 333.527.344 | \$ 336.655.969 | \$ 356.206.798 | \$ 395.478.024 | \$ 458.090.552 |

Balance proyectado

Anexo 5

Evaluación Financiera

En el escenario normal se determinó el VPN o valor presente neto, como indicador que me evalúa la factibilidad financiera del negocio, pues es el remanente en pesos de hoy, después de descontar la inversión y el interés que debe devolver el proyecto al inversionista. Se obtuvo un VPN de \$222.267.575 con una tasa de oportunidad del 15.17% que es mayor que cero, y una TIR de 276% que es mayor a la tasa oportunidad. Lo anterior indica que el proyecto es viable en términos

Financieros,

8. CONCLUSIONES

Se analizó el mercado actual y potencial posible para vender el producto, así mismo se evaluaron los requerimientos del cliente, las expectativas y la intención de compra, con el ánimo de plantear las estrategias de mercadeo que durante este trabajo se presentan y que van orientadas a lograr una ventaja competitiva.

Se realizó un análisis técnico para definir la posibilidad de lograr el producto en las cantidades y calidad, costo requerido e identificar los procesos productivos, proveedores de materia prima equipos tecnología y recursos humanos.

Se describió cada puesto de trabajo para tener claro sus tareas y funciones dentro de la empresa, al igual se definió el perfil que se requiere para dicho puesto.

Dentro del análisis económico se determinó la inversión inicial para el proyecto, sus costos, y sus ingresos.

- Se determinaron los procesos que se deben seguir y las estrategias a implementar con el ánimo de optimizar los indicadores que evalúan el proyecto, Así mismo, determinar los procedimientos administrativos que permiten el manejo de la empresa.
- Se realizó el estudio de factibilidad financiera que permitió conocer las inversiones a realizar, los ingresos y los egresos proyectados a 5 años, los estados de resultados, los indicadores de factibilidad como VPN demás elementos que se presentan en el capítulo correspondiente.

- Se determinaron los pasos y Las especificaciones y requerimientos que se necesitan para registrar la compañía ante la cámara de comercio y ponerla en marcha.

9. BIBLIOGRAFIA

- Agrawal, M. L. (2003). Customer Relationship Management (CRM) & Corporate
- LIEBERMAN-HILLER. Investigación de operaciones. Séptima edición. Editorial Mc Graw Hill. México. 2002
- STEVENSON, William. Operation Management. Mc Graw Hill. United States of America. 2002
- <http://www.corfinsura.com/espanol/indicadores/ProyIndicadores.asp>. Actualizado 23 de febrero del 2005.
- http://www.ipyme.org/planempresa/expone/plan_produccion.htm
- Porter Michael, La cadena de Valor en la empresa.
- OIT. Introducción al estudio del trabajo. Editorial Limusa. 4 edición. México. 2002.
- GUÍA PARA CONSTRUIR Y FORMALIZAR UNA EMPRESA. Cámara de comercio de Bogotá. CCB. 2002
- www.ccb.org.co
- www.supervalores.gov.co
- MIRANDA, Juan José. Gestión de proyectos. Bogotá Abril de 2001. Cuarta Edición

- VELEZ, Ignacio. Decisiones de inversión, enfocado a la valoración de empresas. Ceja editores, Tercera edición.
- MEISEL, Adolfo. VEGA, Margarita. La estatura de los colombianos: un ensayo de antropometría histórica, 1910-2002; Colombia, Bogotá, 2004.
- FERNANDEZ, Sonia. www.match.com. ¿La estatura importa en el momento de elegir pareja? Septiembre 2006.
- <http://ussp.match.com/Index.aspx?pg=home&tcid=1093&cpe=1>
- RAMIREZ, Paola. Los colombianos gastan al año \$2,7 billones en calzado. Artículo en La República diario económico empresarial y financiero de Colombia. Bogotá. Julio 2006
- http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&task=category§ionid=16&id=34&Itemid=146
- VARELA, Rodrigo. Innovación empresarial. Prentice Hall 2002. pag. 160-239

10. ANEXO1

MUESTRA REPRESENTATIVA PARA LA POBLACION DE ESTRATOS 4, 5 Y 6

Determinación de la muestra representativa de las encuestas a realizar, considerando una población de 262.164 personas de los estratos 4, 5 y 6, y un % de error del 5% y un nivel de confianza del 95% para una población infinita (>5000)

1,

ENCUESTA

¿Si existiera un zapato que al momento de calzarlo usted aumentara siete centímetros de estatura que a simple viste no se note en el zapato lo compraría?

2, PRUEBA PILOTO

| PERSONA | RTA |
|---------|-----|
| 1 | SI |
| 2 | SI |
| 3 | SI |
| 4 | SI |
| 5 | SI |
| 6 | NO |
| 7 | NO |
| | SI |

$$n = \frac{(Z^2 * P * Q)}{e^2}$$

| Datos | |
|--------------|--------|
| % error | 5% |
| Población | 262164 |
| confianza | 95% |

| | | |
|---|----|----|
| | 8 | |
| 9 | | SI |
| | 10 | NO |
| | 11 | NO |
| | 12 | SI |
| | 13 | SI |
| | 14 | NO |
| | 15 | SI |
| | 16 | SI |
| | 17 | NO |
| | 18 | SI |
| | 19 | SI |
| | 20 | SI |
| | 21 | SI |
| | 22 | SI |
| | 23 | SI |
| | 24 | SI |
| | 25 | SI |
| | 26 | SI |
| | 27 | NO |
| | 28 | NO |
| | 29 | SI |
| | | SI |

| | | |
|----------------------------|----|-----|
| P (respuestas afirmativas) | 21 | 70% |
| Q (respuestas negativas) | 8 | 30% |

3, Tamaño de la muestra

| | | | |
|-------|------|----------------|-------|
| z | 1,64 | z ² | 2,71 |
| error | 5% | e ² | 0,25% |

| | |
|-----|-------|
| n = | 227,3 |
|-----|-------|

| |
|--|
| Se deben realizar aproximadamente 227 encuestas para que la muestra sea representativa |
|--|

| 30 |

ANEXO 2

1 ¿Cuánto mide?

SI_____ NO_____

PORQUE: _____

2. ¿Conoce algún producto o método para aumentar siete centímetros de estatura?

SI_____ NO_____

CUAL: _____

3. ¿Si existiera un zapato que al momento de calzarlo usted aumentara siete centímetros de estatura que a simple visteo no se note en el zapato lo compraría?

SI_____ NO_____

PORQUE: _____

4. ¿En donde compra zapatos?

| OPCIONES | Marcar con una X |
|---|------------------|
| Centros Comerciales (almacén propios) | |
| Tiendas por departamento (como Falabella) | |
| Tiendas de Calzado (spring step) | |

5. ¿Cuántos pares de zapatos compra al año?

1____ 2____ 3____ 4____ 5____ 6____ 7____ 8____ 9____ 10____ más de
10_____

6. ¿Que tiene en cuenta en el momento de comprar zapatos?

7. ¿Que estilo de zapatos usa normalmente?

| OPCIONES | Marcar con una X |
|-----------|------------------|
| Formal | |
| Informal | |
| Deportiva | |

8. ¿En el momento de comprar zapatos alguien lo asesora al decidir?

Pareja _____

Padres _____

Amigos _____

Otros _____

Nadie _____

9. ¿Teniendo en cuenta las características del producto cuanto estaría dispuesto a pagar por ellos?

\$300.000. \$350.000 _____

\$351.000- \$400.000 _____

\$401.000- \$450.000 _____

\$451.000- \$500.000 _____

11. ANEXO 3

Características de la sociedad limitada y requisitos para el registro de la constitución en la cámara de comercio.

Razón social: Al nombre de la sociedad debe seguir la palabra “Limitada” o su abreviatura “Ltda.”.

En caso de no cumplir con la regla antes descrita los socios son responsables solidaria e ilimitadamente frente a terceros.

- Número de socios: Mínimo dos (2); máximo veinticinco (25)
- Cómo se constituye: Por escritura pública
- Duración: El que se pacte en la escritura
- Capital: Está dividido en cuotas o partes de igual valor. Debe ser pagado en su totalidad al momento de constituir la sociedad, así como el momento de solemnizar cualquier aumento del mismo.
- Administración: La representación de la sociedad y administración de los negocios sociales corresponde a todos y cada uno de los socios. La junta de socios podrá delegar la representación y la administración de la sociedad en un gerente, estableciendo de manera clara y precisa sus atribuciones.
 - ✓ Responsabilidad: Cada socio responde hasta el valor de su aporte, pero es posible pactar para todos o algunos de los socios una responsabilidad mayor, prestaciones accesorias o garantías suplementarias, expresando naturaleza, cuantía, duración y modalidades.
 - ✓ Disolución: Aparte de las causales generales de disolución, este tipo de sociedad prevé dos especiales, consistentes en:

1. Pérdidas que reduzcan el capital por debajo del cincuenta por ciento (50%)

2. Incremento del número de socios a más de veinticinco (25)

Adicionalmente, es importante destacar que “La representación de la sociedad y administración de los negocios sociales corresponden a cada uno de los socios, quienes pueden disponer al momento de constituirla que la representación recaiga sólo en cabeza de algunos socios o de un tercero.

En reuniones de la junta de socios, cada uno tiene tantos votos cuantas cuotas posea en la compañía; las decisiones deberán ser tomadas por un número plural de socios que represente la mayoría absoluta, es decir, la mitad más uno de las cuotas en que se halle dividido el capital de la compañía, aunque se puede pactar en los estatutos una mayoría superior a la absoluta para la toma de determinadas decisiones.

Las reformas estatutarias deben aprobarse con el voto favorable de un número plural de socios que represente mínimo de el setenta por ciento (70%) de las cuotas en que se divide el capital social, salvo que se estipule una mayoría superior en los estatutos³⁷

Otras características de las sociedades de responsabilidad limitada son:³⁸

- Situación jurídica: La sociedad una vez constituida legalmente forma una persona jurídica distinta de los socios, individualmente considerados. Los impuestos sobre renta y patrimonio se gravan en cabeza de cada uno de los socios de acuerdo con su participación en la compañía. La sociedad paga un porcentaje sobre las utilidades.
- Fondo social: Formado de los aportes que cada socio promete entregar a la sociedad, puede ser objeto de aporte: el dinero, los créditos, los muebles e

³⁷ GUÍA PARA CONSTRUIR Y FORMALIZAR UNA EMPRESA. Cámara de comercio de Bogotá. CCB. 2002. Pág. 29.

³⁸ *Ibíd.* Pág. 47 – 51.

inmuebles, los privilegios de invención, el trabajo manual, la mera industria y en general toda cosa comerciable capaz de prestar alguna utilidad. Ningún socio puede ser obligado a aumentar su aporte o a reponerlo si se perdiere durante la sociedad, salvo estipulación expresa en el contrato. El capital social se pagará íntegramente al constituirse la sociedad; cuando se aportan bienes, los socios son solidariamente responsables del valor atribuido a ellos en la escritura social.

- Negociabilidad de las particiones: Sólo puede cederse por escritura pública. Podrá cederse a los otros socios o extraños: si es a favor de un extraño deberá contar con la autorización de la mayoría prevista. Existe un derecho de preferencia a favor de los demás socios.
- Funciones de los socios: Reunirse por lo menos una vez por año en la fecha que determinen los estatutos, estudiar y aprobar las reformas de los estatutos, examinar, aprobar o improbar los balances de fin de ejercicio, las cuentas que deben rendir los administradores, disponer de las utilidades sociales. Hacer las elecciones, elegir y remover las personas libremente. Consignar los informes de los administradores, sobre el estado de los negocios sociales, adoptar todas las medidas que reclamen el cumplimiento de los estatutos, constituir las reservas ocasionales.
- Distribución de utilidades: Se hará en proporción a la parte pagada de las cuotas o parte de interés de cada asociado, si en el contrato no se ha previsto válidamente otra cosa; las cláusulas que priven de toda participación en las utilidades a algunos socios, se tendrán por no escritas.

Para distribuir utilidades se deberá justificar por balances reales y fidedignos; no podrán distribuirse utilidades mientras no se cubran las pérdidas de ejercicios anteriores.

Reservas: Legal: 10% de las utilidades líquidas de cada ejercicio que ascenderá por lo menos al 50% del capital suscrito. Otras: estatutarias.

12. ANEXO 4

NOMINA PROYECTADA

| | Gerente general | | Gerente ventas | | Contador | | Asistente | | Diseñador | |
|----------------------|---------------------|----------------------|---------------------|----------------------|-------------------|---------------------|-------------------|---------------------|-------------------|----------------------|
| | mes | anual | mes | anual | mes | anual | mes | anual | mes | Anual |
| Sueldo básico | \$ 700.000 | \$ 8.400.000 | \$ 700.000 | \$ 8.400.000 | \$ 500.000 | \$ 6.000.000 | \$ 433.700 | \$ 5.204.400 | \$ 650.000 | \$ 7.800.000 |
| Aux. transporte | \$ 50.800 | \$ 609.600 | \$ 50.800 | \$ 609.600 | \$ 50.800 | \$ 609.600 | \$ 50.801 | \$ 609.612 | \$ 50.802 | \$ 609.624 |
| Salario Salud (8,5%) | \$ 750.800 | \$ 9.009.600 | \$ 750.800 | \$ 9.009.600 | \$ 550.800 | \$ 6.609.600 | \$ 484.501 | \$ 5.814.012 | \$ 700.802 | \$ 8.409.624 |
| Pensión ARP (0,522%) | \$ 87.281 | \$ 1.047.366 | \$ 87.281 | \$ 1.047.366 | \$ 64.031 | \$ 768.366 | \$ 56.323 | \$ 675.879 | \$ 81.468 | \$ 977.619 |
| Cesantías int | \$ 3.919 | \$ 47.030 | \$ 165 | \$ 1.982 | \$ 121 | \$ 1.454 | \$ 107 | \$ 1.279 | \$ 154 | \$ 1.850 |
| cesantías | \$ 62.567 | \$ 750.800 | \$ 62.567 | \$ 750.800 | \$ 45.900 | \$ 550.800 | \$ 40.375 | \$ 484.501 | \$ 58.400 | \$ 700.802 |
| Vacaciones | \$ 626 | \$ 7.508 | \$ 626 | \$ 7.508 | \$ 459 | \$ 5.508 | \$ 404 | \$ 4.845 | \$ 584 | \$ 7.008 |
| Prima legal | \$ 46.667 | \$ 560.000 | \$ 46.667 | \$ 560.000 | \$ 33.333 | \$ 400.000 | \$ 28.913 | \$ 346.960 | \$ 43.333 | \$ 520.000 |
| TOTAL | \$ 1.073.925 | \$ 12.887.104 | \$ 1.070.171 | \$ 12.842.056 | \$ 783.044 | \$ 9.396.528 | \$ 687.863 | \$ 8.254.351 | \$ 998.392 | \$ 11.980.705 |

13. ANEXO 5

| ACTIVOS | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|--|----------------------------|----------------------------|----------------------------|------------------------------|----------------------------|
| Activo corriente | | | | | |
| Caja bancos | \$ 575.000.000,00 | 333.527.344 | 364.527.344 | 386.952.734 | 400.527.344 |
| Activos fijos | | | | | |
| Muebles y computadores (Depreciación) | \$ 4.584.000 \$ 159.828 | \$ 4.584.000 \$ 159.828 | \$ 4.584.000 \$ 166.221 | \$ 458.400.125 \$ 172.870 | \$ 4.584.000 \$ 179.785 |
| TOTAL ACTIVOS | \$ 579.424.172 | \$ 438.271.172 | \$ 409.693.565 | \$ 412.125.604 | \$ 415.707.129 |
| PASIVOS | | | | | |
| pasivos corrientes | | | | | |
| proveedores | \$ 25.000.000,00 | \$ 44.408.000,00 | \$ 46.184.320,00 | \$ 48.031.692,80 | \$ 49.952.960,51 |
| Oblig. Laboral | \$ 55.360.740,00 | \$ 57.575.169,60 | \$ 59.878.176,38 | \$ 62.273.303,44 | \$ 64.764.235,58 |
| servicios | \$ 12.000.000,00 | \$ 12.480.000,00 | \$ 12.979.200,00 | \$ 13.498.368,00 | \$ 14.038.302,72 |
| otros | \$ 198.000.000,00 | \$ 50.000.000,00 | \$ 52.000.000,00 | \$ 54.080.000,00 | \$ 56.243.200,00 |
| Imp renta | -\$ 35.392.199,00 | -\$ 36.807.886,96 | -\$ 38.280.202,44 | -\$ 39.811.410,54 | -\$ 41.403.866,96 |
| impuesto industria | \$ 5.308.000,00 | \$ 5.520.320,00 | \$ 5.741.132,80 | \$ 5.970.778,11 | \$ 6.209.609,24 |
| Imp de aviso y tablero | \$ 630.000,00 | \$ 655.200,00 | \$ 681.408,00 | \$ 708.664,32 | \$ 737.010,89 |
| TOTAL | \$ 290.360.740,00 | \$ 164.463.169,60 | \$ 171.041.696,38 | \$ 177.883.364,24 | \$ 184.998.698,81 |
| PASIVO | | | | | |
| patrimonio | \$ 400.000.000,00 | \$ 400.000.000,00 | \$ 400.000.000,00 | \$ 400.000.000,00 | \$ 400.000.000,00 |
| Utilidades del Ejercicio | -\$ 142.352.480,00 | \$ 273.808.002,40 | \$ 238.651.868,74 | \$ 234.242.239,73 | \$ 230.708.429,95 |
| TOTAL PATRIMONIO | \$ 257.647.520,00 | \$ 673.808.002,40 | \$ 638.651.868,74 | \$ 634.242.239,73 | \$ 630.708.429,95 |
| PATRI + PASIVO | \$ 579.424.172,00 | \$ 438.271.172,00 | \$ 409.693.565,12 | \$ 412.125.603,96 | \$ 415.707.128,76 |