

PROPUESTA DE NEGOCIO

1

Estudio de viabilidad de la creación de la Empresa de Calzado Especializado

Camila Garzón Cardozo

Valeria Vélez Zuluaga

Estudiantes administración de empresas

Asesor temático

JACKELINE ANDREA MACÍAS URREGO

Magíster en Ingeniería Administrativa

Estudio de viabilidad de la creación de una empresa de Calzado Especializado

Resumen

El presente proyecto procura diseñar un plan de negocio para el emprendimiento MAGAR, una marca de calzado 100% colombiana. Este se generó con el fin de crear una empresa en la ciudad de Medellín para producir y distribuir calzado enfocado a unos clientes especializados. Es un mercado cuyo potencial económico aún tiene amplia posibilidad de desarrollo en Colombia, y particularmente, en la ciudad de Medellín.

El método de investigación es descriptivo y explicativo conforme a las evidencias que existen frente a dicha industria de calzado y el subsector de sandalias. En cuanto a la metodología, se tendrá en cuenta en primer lugar una evaluación del entorno y el plan de negocio se estructura bajo las cinco fuerzas de Michael Porter. En segundo lugar, 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. Y como tercero; análisis de la situación actual del mercado, del conocimiento del cliente, sus expectativas y la intención de compra, así mismo de la evaluación de la viabilidad del negocio para determinar si es rentable y los niveles de productividad y eficiencia se pueden obtener.

Palabras Claves

Industria del calzado, especializado, mercado, exportaciones, sandalias

Introducción

El calzado como prenda propia del diario uso, tiene sus remontes históricos desde las primeras indicaciones de los seres humanos que se basaban en protección e incluso estética. (Montes Castillo, 2007) Sin embargo, como parte de la aceptación pública el calzado se ha convertido precisamente en un accesorio con una gran cantidad de propuestas en el mercado. Asimismo, el calzado, suele estar confeccionado con distintos materiales y ofrece una amplia variedad de alternativas en función de tamaños, diseños, colores y otros detalles que le permiten adaptarse a toda clase de exigencias por parte de los consumidores. Ahora bien, el sector de cuero, calzado, y sus manufacturas registró para el año 2018 exportaciones por más de 179,8 millones de dólares. Donde los principales destinos de estas fueron: Ecuador, Panamá, Chile, Estados Unidos y Venezuela, siendo el sector calzado el que tuvo un crecimiento por encima de la industria. Pero en Colombia, el 44% de los productos que llegan tienen precios inferiores a los del mercado y el 32% ofrece tarifas menores a un dólar, precios a los que es imposible competir (Dirección de impuestos y aduanas nacionales, 2018) (Calderón-Hernández, Álvarez-Giraldo, & Naranjo-Valencia, 2010; Serna Gómez, Calderón Hernández, & Naranjo Valencia, 2013). Así mismo, en Colombia se presenta por un lado problemas como la baja tecnificación de las empresas, el contrabando, las importaciones de zapatos chinos bajo el precio de referencia de la DIAN (Dirección de impuestos y aduanas nacionales), la revaluación del peso, entre otros factores. Por otro lado, en el país los costos de las materias primas hacen el calzado nacional más costoso y que el consumidor colombiano no tiene especialidad, le da importancia primero al precio, por encima de la calidad y otras variables atribuibles.

Consecuentemente, en el país es mejor comercializar el calzado importado, por eso es por lo que las cifras actuales aproximadamente en 57 millones de pares provenientes de China y Vietnam. La situación es compleja para el sector mientras existe ese déficit en la balanza comercial entre los países que importan y las exportaciones que se están realizando en el país. Cabe resaltar cifras estadísticas donde se evidencia la importancia de las empresas manufactureras, las cuales se ubican en el tercer puesto con mayor crecimiento: según el registro mercantil CCB abril 30 de 2012, en Santander existen 7.318 empresas, 7.407 establecimientos de manufacturas de alimentos que generan 30.464 empleos con ventas netas de \$ 3.186.766.001.963.

El estudio pretende evaluar todos los aspectos posibles para el lanzamiento de una marca de calzado, basada en estudios de mercado, económicos y financieros y con una propuesta de negocios, con el fin de lanzarse al mercado de manera segura y confiable, ofreciendo un factor innovador derivado de las investigaciones asociadas. El impacto se pretende generar principalmente en el público elegido según la investigación de mercado realizada que podrá hacer uso del calzado, a quienes se les pretenderá realizar cambios en sus hábitos de compra.

Se considera necesario este tipo de propuestas, debido a la necesidad de diferenciación que se debe tener en el mercado, y la cantidad de valor agregado que se puede dar a sus productos, teniendo en cuenta la generación de riqueza y de otros factores sociales, como el empleo que la hacen cada vez más indispensable en una sociedad que se ufana de tener mejores logros en varias dimensiones.

El proyecto se pretende desarrollar bajo método exploratorio-descriptivo, que bajo una metodología de análisis ejecución financiera basada en proyecciones se propone y evalúa la empresa, utilizando instrumentos financieros, que bajo la técnica de evaluación terminan en convertirse en una herramienta para la toma de decisiones del proyecto de

emprendimiento, en el que se espera lograr una sostenibilidad del proyecto y sobre todo que pueda generar un valor agregado.

El proyecto pretende ser uno de los más conocidos en el mercado y específicamente la región de Antioquia, para luego realizar una expansión del mercado, siendo uno de los pocos con el respaldo de la Universidad CES, logrando posicionamiento en la sociedad. Con una identidad corporativa establecida que logre penetrar y desarrollar productos o líneas de productos sin dificultad bajo creatividad.

Desarrollo del emprendimiento

Antecedentes y objetivo general de la propuesta

El conocimiento del mercado es un factor clave para afrontar las condiciones competitivas en el entorno que se desarrolla. (Trenzano & Nadal, 1997) considera que: No solamente se hace necesario vivir en el mercado cada día y trabajar para, por y con él (filosofía de marketing). Sino que, además, la oferta de productos de toda empresa debe tratar de aportar sobre lo que ofrece su competencia para ser claramente competitiva. (p.8). El estudio de mercado debe traducirse en una planeación que precise los objetivos y los medios a poner en marcha en el marco de la estrategia, en este punto cabe resaltar los aportes del Grupo Vértice (Vértice, 2010) el cual sustenta que el proceso de marketing comprende una comprensión del mercado para analizar de las oportunidades de marketing, búsqueda y selección de público objetivo, diseño de estrategias, planificación de programas, organización, gestión y control del esfuerzo de marketing” (p.26).

Por consiguiente, el proceso marketing se ha constituido en uno de los elementos más importantes para el desarrollo de una empresa. Elaboración y selección de estrategias. Las

estrategias, se definen como los caminos de acción que dispone la empresa para alcanzar los objetivos previstos; cuando se elabora un plan de mercadeo éstas deberán quedar bien definidas de cara a posicionarse ventajosamente en el mercado y frente a la competencia, para alcanzar la mayor rentabilidad a los recursos comerciales asignados por la compañía. (Roche, 2.005).

Asimismo, se debe ser consciente de que toda estrategia debe ser formulada sobre la base del inventario que se realice de los puntos fuertes y débiles, oportunidades y amenazas que existan en el mercado, así como de los factores internos y externos que intervienen y siempre de acuerdo con las directrices corporativas de la empresa. De acuerdo a lo anterior (David, 2003) afirma: 23 La formulación de estrategias está enfocada en la elaboración de estrategias alternativas factibles. A esta etapa se la denomina comparativa, pues en ella se cotejan los factores internos y externos.

Las técnicas usadas son las matrices DOFA, Grupo Consultor de Boston (GCB) y la de Gran Estrategia. Estas herramientas sugieren estrategias factibles que una organización debería tener en cuenta. (Rincón, 2012). La matriz DOFA es una herramienta de formulación de estrategias que conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias: FO, DO, FA y DA. La sigla FODA representa fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Las estrategias FO se basan en el uso de las fortalezas internas de una firma con el objeto de aprovechar las oportunidades externas.

Es ideal para una empresa poder usar sus fortalezas y así mismo explotar sus oportunidades externas. Ella podría partir de sus fortalezas y mediante el uso de sus recursos aprovecharse del mercado para sus productos y servicios. (David, 2003).

Las Cinco Fuerzas de PORTER, son un aliado estratégico en la planeación y ejecución de proyectos, y permite a su vez la visualización completa del entorno, sin dejar de lado actores que pueden afectar en todas las formas la empresa (Porter, 2008)”

Las cinco fuerzas que permiten dar con este diagnóstico del sector son:

1. Barreras de entradas. Corresponde a 3 puntos importante que veremos a continuación:

- Física Sirve para llegar a cubrir el mercado al que nos dirigimos que este caso es el género femenino de 15 a 25 años.

- Economía La posición actual de nuestros competidores es difícil de alcanzar o igualar.

- Legales En el momento no contamos con la patente del producto lo cual puede generar copias por parte de nuestra competencia lo que incurre a varios problemas legales si no tomamos la debida precaución.

2. Amenazas de sustitutos

- Productos físicamente similares La industria de la zapatería femenina es muy explotada por lo cual es muy fácil que emitan nuestro producto, por la cual se debe innovar y crear ventajas competitivas o diferenciadoras ante el consumidor y al mercado.

- Tienen el mismo uso Todos los productos de zapatería femenina están destinados a un mismo uso. • Lograr el mismo fin Todos los zapatos de mujer tienen un mismo fin, que es lograr que tengan un calzado apropiado, pero se busca darle un toque de elegancia y exclusividad a los clientes lo cual marca la diferencia.

3. Poder de negocio del comprador.

Los clientes de zapatería femenina tienden a ser muy exigentes en cuanto precio y calidad, por lo cual poseen un alto nivel de negociación donde prima la economía y precios bajos

4. Poder del Proveedor

Cuál es el grado de diferenciación de los insumos suministrados. Toda la materia prima que llegaremos a utilizar es igual a los competidores, pero el producto ofrece una diferencia competitiva, por su diseño lo cual da un estilo único.

5. Grado de Rivalidad entre competidores • La empresa de calzado femenino están buscando siempre nuevos diseños por lo que la rivalidad es mediana, siempre cabe la posibilidad de que la nueva línea de calzado sea mejor que la anterior.

Para el análisis que se pretende realizar del proyecto, es necesario analizar algunos de los trabajos que se han abordado alrededor de las temática de trabajo, inicialmente desde un aspecto general enmarcado en un sector que cada vez más está creciendo las MiPymes , Micro, pequeñas y medianas empresas, que tienen hasta 10 trabajadores, de entre 10 y 50 y desde 50 hasta 200, respectivamente.(Zevallos Vallejos, 2003) Por lo anterior de acuerdo a (Sánchez, Bañón, Jiménez, & Sangeado, 2010) en su trabajo: “Estrategia y competitividad empresarial: Un estudio en las MiPYMEs “ que explica la literatura utilizada en esta investigación permite afirmar que el éxito competitivo en las MiPYMES está influenciado positivamente por la innovación, tecnología, calidad del producto o servicio, adecuada dirección gestión de los recursos humanos, la capacidad directiva y estrategias competitivas. Lo anterior permite examinar la manera en que estos recursos y capacidades considerados estratégicos, así como las distintas estrategias seguidas por las empresas contribuyen al éxito competitivo de las MiPYMEs utilizando para ello una muestra de 629 empresas mexicanas.

Esta investigación aporta conceptos básicos para la metodología y contribuye con la investigación propuesta ya que conocer las estrategias que mejoran la competitividad a influencia que la estrategia de la empresa tiene en el éxito competitivo de las empresas y, por otro, analizar el efecto en los resultados empresariales de los recursos y capacidades, la interacción entre la estrategia empresarial y los recursos, así como de las capacidades y desempeño en los resultados organizacionales.

En una segunda investigación publicada por Hernandez y colaboradores (Calderón-Hernández, Álvarez-Giraldo, & Naranjo-Valencia, 2010) teniendo bases sobre estrategia y desempeño, se formula una conjetura para tratar de constatar qué estrategias con mayor estructuración sobre el desempeño de las empresas que aquellas menos estructuradas (centradas en costos). Utilizando las tipologías estratégicas de Porter validadas por Dess y Davis y empleando diferentes medidas de desempeño, se realizó la presente investigación cuya contrastación se llevó a cabo en 199 empresas industriales localizadas en Colombia. Este trabajo aporta a la investigación planteada la identificación de los factores competitivos, ítems de medición de la percepción de efectividad organizacional y las estrategias a implementar.

En un tercer trabajo realizado por a Medina y colaboradores (Giacomozzi & Morales, 2011) quienes realizaron: “Estrategia de mercado seguida por los grupos económicos en Chile: efecto en el rendimiento y la rentabilidad”; en este trabajo la relación entre estrategia de crecimiento corporativo (diversificación versus concentración) y resultado corporativo es la cuestión que quizá haya atraído la mayor atención en investigación en dirección estratégica, pero en donde hay evidencias dispares y no concluyentes, por lo que este artículo se centra en

aportar nuevos antecedentes a esta discusión, comparando qué estrategia de crecimiento presenta mejor rendimiento y rentabilidad, para lo cual el estudio se centró en el análisis de 38 grupos económicos chilenos, seleccionados mediante muestreo aleatorio simple.

El principal resultado obtenido de la investigación es que los grupos económicos concentrados obtienen una mayor rentabilidad y rendimiento, en comparación con los grupos diversificados, pero con una mayor dispersión de su resultado. El aporte de este trabajo contribuye a identificar la evaluación del rendimiento de la empresa. El principal resultado obtenido de la investigación es que los grupos económicos concentrados obtienen una mayor rentabilidad y rendimiento, en comparación con los grupos diversificados, de allí se basa para saber si es necesario implementar algún tipo de estrategia, si es viable y correcto el manejo que se ha dado hasta el momento.

En otro trabajo Enríquez y otros (Enríquez, Adame, & Camacho, 2011) reflejan la variable crecimiento se ha estudiado desde diversos enfoques; para las PYMES de diferentes ramas económicas, el crecimiento en ventas es una variable que se puede predecir bajo mecanismos de naturaleza estadística. Los resultados aquí expresados provienen de una muestra de 109 empresas de diferentes sectores y características de tamaño diferente; el principal método estadístico utilizado fue el Análisis de Regresión, y para llevarlo a cabo se introdujeron seis variables compuestas para los factores de competitividad: tecnologías de información, innovación, esfuerzos comerciales, recursos humanos, calidad y tecnología, con la variable ventas como elemento dependiente.

El estudio presenta investigaciones referentes al comportamiento, al desempeño o a las características que brinda este trabajo se basa en conceptos propuestos por autores que al

momento de concluir muestra de una manera empírica como se debe optar para la implementación de estrategias empresariales al momento de ser competitivos.

En el trabajo de Serna, Calderón y Naranjo (Serna Gómez, Calderón Hernández, & Naranjo Valencia, 2013), quienes expusieron: “Efecto de la estrategia en el desempeño de la empresa. Un estudio en la industria manufacturera de Colombia” en este trabajo la orientación estratégica que adopta la empresa genera un efecto en el desempeño de la misma, el presente trabajo se traza como objetivo identificar el efecto que genera la orientación estratégica de la empresa sobre el desempeño de la misma. El estudio se realizó en 199 empresas industriales de Colombia, el procesamiento de la información se desarrolló bajo un análisis factorial confirmatorio –CFA– y un modelo de ecuaciones estructurales –SEM–.

Se concluye que aspectos como racionalización y reducción de costos han pasado a un segundo plano en el contexto colombiano, mientras que se identifica una gran incidencia del desarrollo de procesos de marketing y calidad del producto en la configuración de la estrategia. En el trabajo investigativo aporta a la investigación planteada la manera de identificar cual es el efecto de las estrategias sobre el desempeño financiero de la industria manufacturera, este trabajo realizado en Colombia aporta la identificación de estrategias por medio de la recolección de información donde se utilizaron dos cuestionarios, el primero pretendía recopilar información de los factores competitivos a través de la medición de 22 ítems y el segundo cuestionario pretendía recopilar información perceptual sobre el desempeño organizacional que arrojan hipótesis donde se puede tener una clara idea de causa-efecto.(Serna Gómez et al., 2013)

Por otra parte, resulta de gran importancia iniciar por una contextualización general del sector cuero, calzado y sus manufacturas, por consiguiente, de acuerdo con las estadísticas del DANE (Departamento administrativo Nacional de Estadística), para dicho sector en el año 2018 se han presentado exportaciones por más de 179,8 millones de dólares. Donde los principales destinos de estas fueron: Ecuador, Panamá, Chile, Estados Unidos y Venezuela, siendo el sector calzado el que tuvo un crecimiento por encima de la industria. Pero en Colombia, el 44% de los productos que llegan tienen precios inferiores a los del mercado y el 32% ofrece tarifas menores a un dólar, precios a los que es imposible competir (DANE, 2019).

Asimismo este sector agrupa alrededor de 13.000 empresas en el eslabón de transformación de insumos y 15.000 en el de comercialización, donde abarcan una participación en el mercado del 46%; este sector es liderado por compañías como Vélez, Calzado Rómulo, Doménico, Bossi; con un estimado de exportaciones de 4.950 millones de dólares, donde hay mercados potenciales en Aruba, Bolivia, Canadá, Chile, Costa Rica, Martinica, Países Bajos, Reino Unido, República Dominicana, entre, esto evidencia que no es una cifra desalentadora pero demuestra un déficit económico en cuanto a la cantidad de importaciones que llegan al país y del contrabando también que pone el vilo a las compañías pues el consumidor colombiano es arraigado a los precios bajos.

El sector de calzado a nivel nacional tiene un total de empresas dedicadas a la fabricación distribuidas de la siguiente manera: el 28% se encuentra en Santa Fe de Bogotá, el 19% en Bucaramanga, el 12% en la ciudad de Cali, el 10% en Cúcuta, el 8% en Medellín, el 3% en Barranquilla, el 3% en Pereira, y el restante 17% se encuentra distribuido en más de 80 ciudades y municipios en todo el país. Una de las problemáticas evidentes en este sector,

es el contrabando el cual lleva a afectando a la industria alrededor de unos 30 años, y esto representa que la industria local tenga pérdidas de participación de alrededor del 50% de la venta de productos derivados del cuero y el calzado mismo. El gobierno ha tomado medidas desde el año 2017 que han aliviado un poco este problema junto con la subfacturación; esta ley facilita a los entes de control la aplicación de penas y sanciones a quienes importen ilegalmente calzado.

Así mismo, en Colombia se presenta, por un lado, problemas como la baja tecnificación de las empresas, el contrabando, las importaciones de zapatos chinos bajo el precio de referencia de la DIAN, la revaluación del peso, entre otros factores. Por otro lado, en el país los costos de las materias primas hacen el calzado nacional más costoso y que el consumidor colombiano no tiene especialidad, le da importancia primero al precio, por encima de la calidad y otras variables atribuibles (DANE, 2018)

A pesar de lo anterior, la industria del calzado ha aumentado su participación en el PIB, y ha sido una de las fuentes principales de generación de empleos para la economía nacional. En la actualidad el calzado representa el 0,27% del PIB, aproximadamente con unos 70.000 empleados formales y alrededor de 30.000 informales. En promedio para cada mes se encontraron trabajando en diferentes eslabones, con un alto nivel de volatilidad, teniendo en cuenta que el rango de empleados fluctuó entre 175.439 y 291.735 empleados.

El calzado industrial es liderado y comercializado por las principales empresas fabricantes del país, como Vélez, Calzado Rómulo, Doménico, Bossi, es considerado como un nicho de demanda muy atractivo para la empresa nacional (DANE,2016). Por su parte, el calzado femenino, se caracteriza por los constantes cambios en los modelos, incorpora la

fabricación y diseño que permite una mayor flexibilidad productiva para cubrir la demanda. Bucaramanga es la segunda ciudad que más empresas tienen dedicadas a la fabricación del calzado a nivel nacional. En cuanto a las exportaciones, PROEXPORT estimó que para el año 2014 las ventas hacia el exterior estuvieron por encima de los U\$ 4.950 millones de dólares, frente a los 4.260 millones registrados durante el 2013 (PROEXPORT, 2017).

Para el año 2017 las compras en calzado mostraron variaciones positivas en los hogares colombianos por un valor de \$ 2,97 billones de pesos, presentando una variación real en el incremento de compras de 7.40%; el gasto per cápita para el mismo año de Calzado fue de \$64.135 (Propais, 2018). La Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas (Acicam) tiene un observatorio con Raddar, en el que analizan el comportamiento del mercado de productos en el gremio, “para el 2018 se identificó un crecimiento del 12% en las compras por parte de los ciudadanos y un consumo de 2.2 pares de zapatos por ciudadano en el año” (EL TIEMPO, 2019)

Comparado con el 7.4% obtenido en el 2016 en dos años el indicador estuvo al borde de doblar el valor relativo de crecimiento lo que indica que las tendencias de consumo de calzado en el país han incrementado. Según comunicado de prensa de una muestra trimestral de comercio de Bogotá para el I trimestre de 2018, “durante los últimos doce meses hasta el primer trimestre de 2014, las ventas reales del comercio minorista de Bogotá aumentaron 4.7% respecto al año anterior” (DANE, 2019) de lo cual el DANE destaca una variación positiva en textiles y calzado del 6.7%.

Objetivo general de la propuesta

Diseñar una propuesta de viabilidad de creación de la empresa de calzado especializado

Objetivos específicos

- Identificar el concepto de negocio para la creación de la empresa de calzado especializado de sandalias en Medellín
- Construir el modelo de operación, administración, talento humano y responsabilidad social para la viabilidad de la creación calzado especializado de sandalias en Medellín

Concepto del Negocio

Actividad principal del negocio	Diseño y venta de calzado especializado de sandalias en Medellín
Qué necesidades del mercado va a satisfacer	Actualmente, en el mercado se encuentra una amplia gama de diversificación de productos, adicionalmente ya directamente con el consumidor los mismos antes de realizar una compra se encuentran con más información para seleccionar el producto a comprar, además de ser más exigentes con los productos a comprar. De acuerdo con la selección del segmento realizado, las necesidades entre ellas son: El segmento le gusta personalizar sus productos y un producto a la medida y basado en sus necesidades. El poder adquisitivo de las personas que usarán los productos de medio alto a alto, por consiguiente, los diseños que se desarrollen serán de mayor impacto.
A cuáles clientes va a estar dirigido la empresa	La segmentación está orientada a mujeres universitarias con poder adquisitivo medio alto a alto.
Que productos van a ofrecer	Calzado especializado sandalias con diseños a la medida

Factor innovador de la iniciativa	
Descripción del producto	El factor innovador de Sandalias MAGAR serán de diseño exclusivo para los clientes que lo soliciten, es decir estas se basarán en la preferencia de los clientes, bajo un diseño aprobado y para ocasiones especiales.
Estrategia de colocación de precios	<p>La estrategia de colocación de producto se basará principalmente en recomendación en círculos cercanos, segmentando en mujeres estudiantes universitarias.</p> <p>Los precios se basarán principalmente en dos métodos:</p> <p>Break-Even: en el que se calcula el punto de equilibrio, es decir que se obtenga al menos la recuperación de costos de inversión en producción. Por ejemplo, si los costos no son superados por los precios en un tiempo definido no es viable el proyecto. $N = \text{volumen de producción en el punto de equilibrio}$ $CF = \text{costes fijos totales}$ $CV = \text{costes variables unitarios}$ $P = \text{precio de venta unitario}$ $\text{BENEFICIO} = \text{INGRESOS TOTALES} - \text{COSTES TOTALES} = P * N - (CF + N * CV) = 0$</p> <p>Como para el punto de equilibrio el beneficio es cero: $N = CF / (P - CV)$</p> <p>Método de precio por sobreprecio: En el que se establece un sobreprecio basado en una utilidad deseada y teniendo en cuenta como variable adicional el comportamiento del mercado frente al producto y al segmento. El precio se fija según el precio de la competencia, limitado por los costos de producción</p>

Modelo de operación del Negocio	
Tipo de venta	Por la exclusividad del producto este se venderá al detal, puesto que es un producto diferenciado para un mercado específico y este es precisamente la intención de la empresa. Es decir, una persona llega al local comercial, realiza el pedido asesorado por los miembros del emprendimiento, escoge un prediseño, agrega los detalles que desea, esta se envía a producción y por último se hace la entrega al cliente.
Tipo de empaque	El tipo de empaque será individualizado en cajas con diseño elegante que llamen la atención, estará a cargo de una empresa seleccionada por el método de selección desarrollado. El método de selección será el análisis multicriterio, en el que se da un puntaje a variables establecidas según la necesidad de quien busca el proveedor, estas son normalizadas y posteriormente comparadas quien obtenga mayor puntaje será seleccionado. Se tendrán en cuenta variables como costo, tiempos de entrega, reputación de la marca, trayectoria.

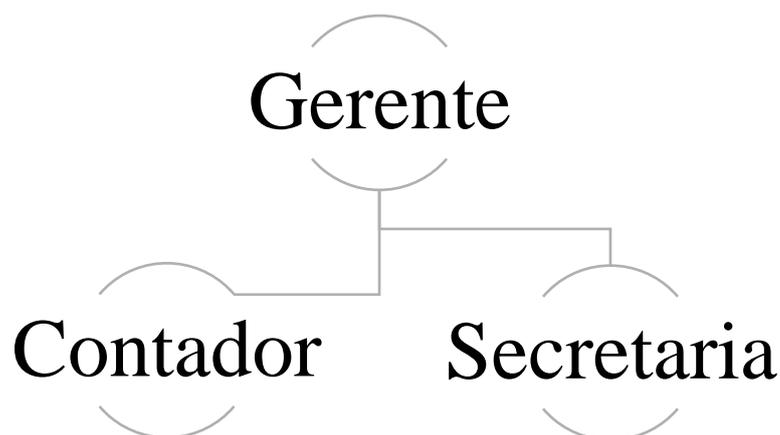
Envío	Los envíos se harán mediante mensajería expresa. Consideradas para este caso Interrapidismo, Deprisa, y la estatal 4-72 y entrega en punto de solicitud del comprador. El método de selección será el análisis multicriterio, en el que se da un puntaje a variables establecidas según la necesidad de quien busca el proveedor, estas son normalizadas y posteriormente comparadas quien obtenga mayor puntaje será seleccionado. Se tendrán en cuenta variables como costo, tiempos de entrega, reputación de la marca, trayectoria y región de operación.
Métodos de pago	Se recibirán medios de pagos físicos y de preferencia electrónicos como tarjetas débito y crédito, espera posteriormente pago con tienda virtual Pago contra envío: consiste en que el comprador realice el pago total 100% de forma virtual o por medio de transferencia bancaria, enviando la comprobante de pago por medio de correo electrónico o al WhatsApp
Proceso de producción tercerizado	Se establecerá a través de terceros seleccionados mediante un método de selección desarrollado por la empresa teniendo en cuenta variables específicas.

Plan Comercial	
Medios	<p>Página web: En la que se pondrá en funcionamiento una pasarela de pagos y la opción de realizar un prediseño y un agendamiento de citas para el diseño de las sandalias, en especial se dará a conocer la filosofía de la empresa y todo su plan estratégico.</p> <p>Instagram: Como red visual más poderosa se tendrá una página empresarial en la que se mostrarán imágenes no sólo de los productos si no imágenes estrategias de fidelización del cliente con un Comunnity Manager,</p> <p>Facebook: Tendrá una aplicación más parecida a Instagram</p> <p>WhatsApp: Por su parte tendrá una función más de contacto en donde por una cuenta empresarial y la creación de respuestas automáticas se establecerá como una función de contacto para el sistema PQRS y demás.</p> <p>Teléfono: Tendrá una función parecida de contacto a WhatsApp, sin embargo, será más personalizado.</p> <p>Contacto directo:</p>

	Mediante asesoría personalizada en el local comercial por parte de los emprendedores.
Métodos promocionales	<ul style="list-style-type: none"> • Promoción de ventas • Publicidad • Relaciones públicas • Merchandising
Marketing	<p>Tarjetas de presentación que permitirán la presentación y el contacto con los miembros del emprendimiento,</p> <p>Publicidad en redes sociales, a través de imágenes y videos cortos de carácter informativo y promocional que generen una conexión emocional con los clientes, lo realizarán los community mánager bajo indicaciones del brief de la marca.</p> <p>Presentación de productos en ferias comerciales y uso de influenciadores.</p>

Modelo Administrativo y de Talento Humano

Plan estratégico	
Misión	Generar una conexión emocional y estatus a los consumidores de calzado a través de productos con diseños diferenciados
Visión	Posicionarse en el mercado de calzado especialmente de sandalias, como una empresa que ofrece diseños exclusivos en Medellín
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Generar preferencia en los consumidores a través de una experiencia superior de compra • Obtener una satisfacción garantizada de los clientes en la compra y posventa de los productos
Valores	Integridad, confianza, responsabilidad



En un principio se proponen sólo 3 cargos, que son los que están en la imagen anterior, un(a) gerente encargado de direccionar la empresa, y gerenciarla. El gerente será el líder encargado de llevar a cabo los contactos frente la empresa y mantener el enlace con los otros directores, establecer el proceso misional y las acciones estratégicas para garantizar la sostenibilidad y en un principio la recuperación de los costos de inversión asociados a la empresa. Deberá hacer un seguimiento periódico y reunión para revisión y establecimiento de control, para poder aplicar correctivos en caso de que sea necesario.

Una secretaria encargada de los procesos de facturación, archivística y asistencia de la empresa. Esta se encargará principalmente de la recepción de pedidos y la búsqueda de que estos lleguen de manera adecuada. Además de mantener los procesos de facturación bajo un software de facturación electrónica, Agendamiento de citas y agendamiento de los directores y el gerente.

Un contador externo con el que se establecerá el análisis permanente de la operación de la empresa, y vigilará la obtención de recursos, además dará recomendaciones de créditos y otros.

Consideraciones Financieras

A continuación, se presentan los datos más relevantes de la constitución y proyección financiera de la organización, que nos muestran de manera predictiva el comportamiento de la organización.

SANDALIAS					
ESTADO DE RESULTADOS					
Concepto	2020	2021	2022	2023	2024
Ventas	126,000,000	195,993,000	305,455,091	476,051,759	692,464,888
Costos	61,500,000	89,907,900	134,141,654	202,846,746	289,896,613
Utilidad Bruta	64,500,000	106,085,100	171,313,437	273,205,013	402,568,275
Gastos operativos	53,235,600	55,183,554	57,279,248	59,465,667	61,746,800
Utilidad antes impuestos e intereses	11,264,400	50,901,546	114,034,189	213,739,346	340,821,474
Gastos financieros	6,591,097	5,474,000	4,189,339	2,711,979	1,013,015
Ingresos financieros	0	0	425,770	2,697,003	7,174,207
Utilidad antes de impuestos	4,673,303	45,427,546	110,270,620	213,724,369	346,982,666
Impuestos	1,542,190	14,991,090	36,389,305	70,529,042	114,504,280
Utilidad neta	3,131,113	30,436,456	73,881,315	143,195,327	232,478,386

Ilustración 1. Estado de resultados

El estado de resultados es claro en el mejoramiento que se propone en los años, en los cuales los ingresos aumentan, teniendo en cuenta que las salidas de los procesos conservan un balance en los procesos. Se presenta, además, una inversión plena de los creadores de la empresa en el momento inicial, presentando su apalancamiento inicial.

SANDALIAS						
FLUJO DE EFECTIVO						
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
SALDO INICIAL	0	9,712,600	398,594	28,947,493	100,369,907	241,162,488
FUENTES DE EFECTIVO:						
Ventas de contado		105,000,000	163,327,500	254,545,909	396,709,799	577,054,073
Recuperación de cartera			21,000,000	32,665,500	50,909,182	79,341,960
Adquisición de préstamos	50,212,600					
Aportes de capital	300,000					
Rendimientos financieros			0	425,770	2,697,003	7,174,207
Venta de activos fijos						
TOTAL FUENTES	50,512,600	105,000,000	184,327,500	287,637,179	450,315,983	663,570,240
USOS DE EFECTIVO						
Costos operativos		53,100,000	86,874,450	129,432,922	195,508,187	277,635,107
Gastos operativos		53,235,600	55,183,554	57,279,248	59,465,667	61,746,800
Pago de proveedores			4,200,000	6,533,100	10,181,836	15,868,392
Inversión en activos fijos e inventarios	40,800,000					
Servicio de la deuda		7,447,310	8,564,406	9,849,067	11,326,427	13,025,391
Intereses		6,591,097	5,474,000	4,189,339	2,711,979	1,013,015
Impuestos			1,542,190	14,991,090	36,389,305	70,529,042
Dividendos						
Depreciación y amortización (-)		-6,060,000	-6,060,000	-6,060,000	-6,060,000	-6,060,000
TOTAL USOS	40,800,000	114,314,006	155,778,600	216,214,766	309,523,402	433,757,747
EXCEDENTE O DÉFICIT EFECTIVO	9,712,600	-9,314,006	28,548,900	71,422,413	140,792,582	229,812,493
SALDO FINAL DE EFECTIVO	9,712,600	398,594	28,947,493	100,369,907	241,162,488	470,974,981

Ilustración 2 Flujo de efectivo

El mismo flujo de efectivo da fe de lo mencionado anteriormente, en el que se aumenta la liquidez de la organización en la que es clara el aumento de ingresos por ventas proyectadas según el segmento que se tiene de la organización.

SANDALIAS					
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO					
Concepto	2020	2021	2022	2023	2024
Ventas	126,000,000	195,993,000	305,455,091	476,051,759	692,464,888
Costos	61,500,000	89,907,900	134,141,654	202,846,746	289,896,613
Gastos operativos	53,235,600	55,183,554	57,279,248	59,465,667	61,746,800
Utilidad operativa	11,264,400	50,901,546	114,034,189	213,739,346	340,821,474
Impuesto de renta operativo		3,717,252	16,797,510	37,631,282	70,533,984
Beneficio fiscal financiero		-2,175,062	-1,806,420	-1,241,978	-4,942
Utilidad operativa despues de impuestos	11,264,400	49,359,356	99,043,099	177,350,041	270,292,433
Depreciación y amortización	6,060,000	6,060,000	6,060,000	6,060,000	6,060,000
Flujo de caja bruto operativo	-505,2800	17,324,400	55,419,356	105,103,099	183,410,041
TIR DEL PROYECTO	106.86%				
WACC DEL PROYECTO	10.40%				
VPN DEL PROYECTO	380,787,434				
Reposición de capital de trabajo		12,832,050	20,068,050	31,276,056	39,675,740
Reposición de activos fijos		0	0	0	0
Servicio de la deuda	7,447,310	8,564,406	9,849,067	11,326,427	13,025,391
Gastos financieros	6,591,097	5,474,000	4,189,339	2,711,979	1,013,015
Flujo de caja libre inversionista	-300000	3,285,994	28,548,900	70,996,643	138,095,579
TIR DEL INVERSIONISTA	1632.94%				
TMRR	15.00%				
VPN	260,473,073				

Ilustración 3 Flujo de caja

Consecuentemente con el proceso anterior, el flujo de caja advierte un aumento en los ingresos líquidos establecidos, aumentado consecuentemente los ingresos, y las utilidades debido a los pocos gastos, y los otros ítems que no afectan al flujo de efectivo.

PUNTO DE EQUILIBRIO - PRIMER AÑO				
COSTOS FIJOS:		2020	PRECIO DE VENTA	2020
Costos fijos		11,100,000	Precio de venta promedio	150,000
Gastos operativos		53,235,600	PRECIO DE VENTA UNITARIO	150,000
Gastos financieros		6,591,097	PUNTO DE EQUILIBRIO	2020
Impuestos		1,542,190	EN UNIDADES (Costos fijos / pvu - cvu) - ANUAL	805
TOTAL COSTOS FIJOS		72,468,887	EN UNIDADES (Costos fijos / pvu - cvu) - MENSUAL	67
COSTOS VARIABLES		2020	EN PESOS (Costos fijos / 1 - MCU) - ANUAL	120,781,478
Costo variable promedio		60,000	EN PESOS (Costos fijos / 1 - MCU) - MENSUAL	10,065,123
TOTAL COSTOS VARIABLES		60,000		

Ilustración 4 Puntos de equilibrio

Los puntos de equilibrio muestran una buena representación de las unidades y las ventas necesarias para hacerse en cierto tiempo con el fin de cubrir los costos, lo que en este caso lo hace bastante conveniente, en un mercado competitivo, en la que la venta de calzado puede llegar a satisfacer el punto mencionado, siempre y cuando se alcancen las ventas y unidades vendidas mínimas que en el mercado en el que se encuentran están dentro de la producción media.

SANDALIAS					
INDICADORES FINANCIEROS DE LIQUIDEZ Y ACTIVIDAD					
LIQUIDEZ	2020	2021	2022	2023	2024
RAZON CORRIENTE	3.00	2.28	2.88	3.46	4.51
SOLIDEZ	1.38	1.61	2.52	3.52	4.51
CAPITAL DE TRABAJO	28,551,904	40,039,387	108,654,275	244,884,211	483,422,597

LIQUIDEZ

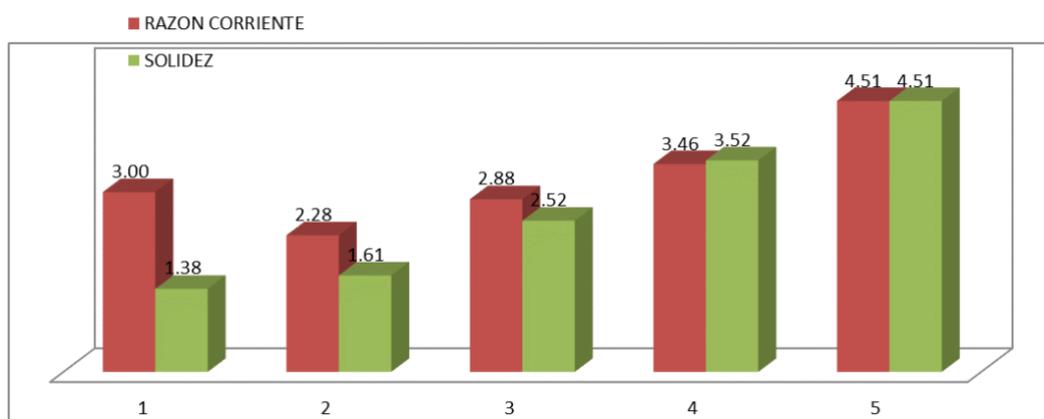


Ilustración 5 Indicadores de liquidez

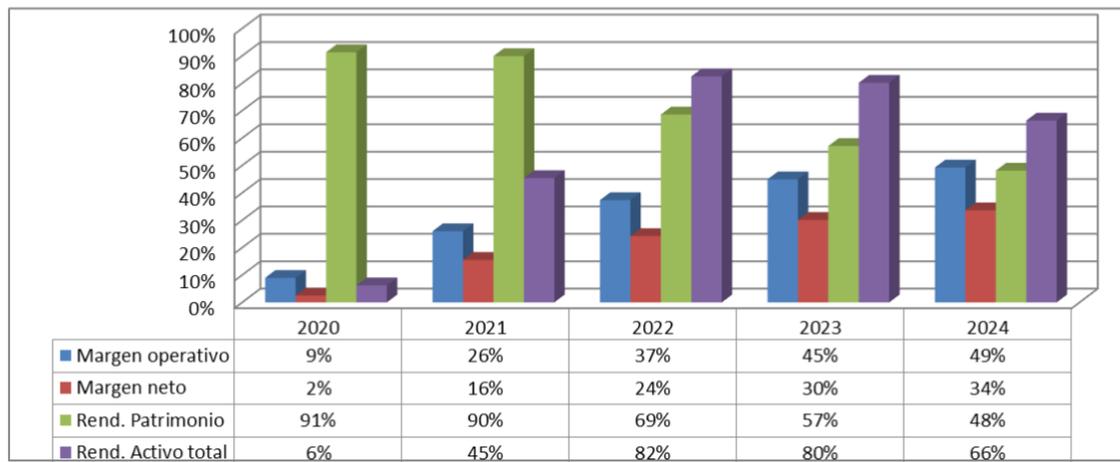
Por su parte los indicadores de liquidez muestran, acorde a lo mencionado anteriormente, un alto flujo de efectivo que aumenta en el tiempo, y este a su vez, principalmente en la razón corriente muestra la alta capacidad que tiene la empresa en el tiempo de obtener capital en caso de una emergencia y soportarla a su vez por la solidez que representa.

SANDALIAS					
INDICADORES DE RENTABILIDAD					
INDICADORES DE RENTABILIDAD	2020	2021	2022	2023	2024
MARGEN BRUTO	51%	54%	56%	57%	58%
MARGEN OPERACIONAL	9%	26%	37%	45%	49%
MARGEN NETO DE UTILIDAD	2%	16%	24%	30%	34%
RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO	91%	90%	69%	57%	48%
RENDIMIENTO DEL ACTIVO	6%	45%	82%	80%	66%

Ilustración 6 Indicadores de rentabilidad

Para cada uno de los márgenes existe un crecimiento, lo cual se puede conocer como positivos en la organización, teniendo en cuenta que no hay una afectación en los ingresos de la organización. Ahora bien, con la rentabilidad del patrimonio existe un patrón de decrecimiento, destacando también el salto que tiene desde una rentabilidad negativa hasta una positiva en un rango alto, es decir la recuperación es notable y muestra la solidez del patrimonio y la estrategia bien aplicada que logró que una inversión de alto valor se recuperara inmediatamente.

INDICADORES DE RENTABILIDAD



SANDALIAS					
INDICADORES FINANCIEROS DE ENDEUDAMIENTO					
ENDEUDAMIENTO	2020	2021	2022	2023	2024
INDICE DE ENDEUDAMIENTO	72.29%	62.20%	39.69%	28.38%	22.16%
ENDEUDAMIENTO A CORTO PLAZO	29.49%	56.30%	81.63%	100.00%	100.00%
PATRIMONIO A PASIVOS	0.07	0.61	1.52	2.52	3.51

ENDEUDAMIENTO

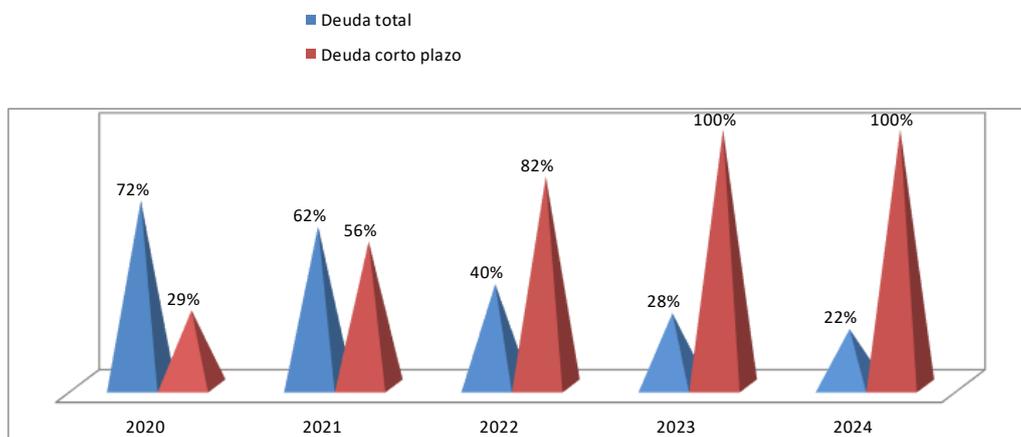


Ilustración 7 Indicadores de endeudamiento

En cuanto a los indicadores de endeudamiento es menester mostrar las condiciones a las que será sometida la organización, en la que se dispondrá sólo por deudas a corto plazo, la que irá en aumento, y la que se podrá mostrar como un resultado positivo, si se tienen las suficientes acciones para poder generar rentabilidad.

SANDALIAS

INDICADORES DE GENERACIÓN DE VALOR

INDICADORES DE VALOR	2020	2021	2022	2023	2024
KTNO	23,100,000	35,932,050	56,000,100	87,276,156	126,951,896
PKT	18.33%	18.33%	18.33%	18.33%	18.33%
ROA (RENDIMIENTO ACTIVO)	21.86%	83.93%	145.63%	195.72%	227.16%
ROI (RENDIMIENTO PATRIMONIO)	136.20%	134.13%	102.34%	85.17%	71.78%
MARGEN EBITDA	8.94%	25.97%	37.33%	44.90%	49.22%
PALANCA DE CRECIMIENTO	0.49	1.42	2.04	2.45	2.68
COSTO PROMEDIO PONDERADO	9.27%	9.51%	10.42%	11.12%	11.68%
RAN	14.64%	56.24%	97.57%	131.13%	152.20%
EVA	2,771,503	28,338,670	68,247,314	131,064,973	210,831,354
% EVA	2.20%	14.46%	22.34%	27.53%	30.45%

INDICADORES DE GENERACIÓN DE VALOR

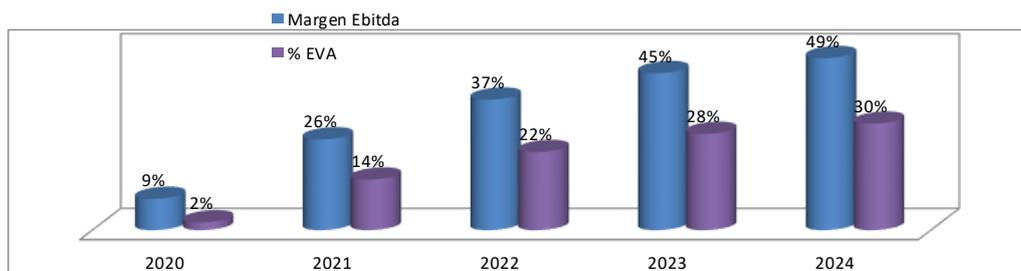


Ilustración 8 Indicadores de valor

Los indicadores de crecimiento y de valor muestran una proyección positiva a futuro en los años de la organización, como emprendimiento, teniendo en cuenta la compensación de los gastos establecidos, ahora bien, también se nota un claro aumento en el índice Ebitda la empresa queda con una caja operativa de pago de impuestos e intereses, y para el pago de socios e inversión, teniendo en cuenta que la depreciación y la amortización.

Este análisis también da fe de la solidez de la organización que incluso luego de una inversión de alto valor sigue siendo potencia en su área económica.

Consideraciones Ambientales y de Responsabilidad Social

La empresa pretende certificarse en procesos de calidad de la norma colombiana como ISO 9001, a su vez certificaciones de baja de huella de carbono, teniendo en cuenta que lo principal es una conciencia ambiental colectiva. No se aceptarán proveedores que tengan relación con maltrato animal. La empresa dispondrá de desechos adecuadamente según la reglamentación vigente. Además, como método de responsabilidad inicialmente se promoverá el buen uso de recursos y a publicidad a una entidad con la que se firme convenio, posteriormente se procederá a apoyo económico, según evaluación financiera.

Análisis de Riesgo

- Incumplimiento del proveedor en entrega: Como alternativa de mitigación a este riesgo se tendrán varios proveedores con primacía, sujetos a inspección del personal.
- Reducción de ventas: Activación de planes de mercado con mayor agresividad.
- Riesgo reputacional viral: Aclaración y activación de planes de mercadeo de impulso de marca.

- Riesgo de no pago de clientes: Compromiso de pagos mediante asignación de pagarés en caso de que sea a crédito.

Términos de Negociación Jurídica del Proyecto

La empresa se registrará bajo los términos de la Constitución Política de Colombia, Bajo los términos del código de derecho comercial, sus atribuciones, leyes y la jurisprudencia derivada.

Bajo los términos de la superintendencia de Industria y Comercio como entidad vigilante y la derivación de las cámaras de comercio.

A su vez respetará y acatará las normas regionales dispuestas por cada departamento.

Conclusiones

- La empresa tiene un potencial de penetración de mercado basado en la exclusividad de sus productos en donde por el factor diferenciador puede llegar a posicionarse en mujeres con el ingreso suficiente y que quiera tener un calzado de alto valor percibido, el diseño de producto podrá darse por expertos asesores.
- Es importante el lanzamiento de la empresa, principalmente por ser un proyecto de emprendimiento que puede generar empleo, y posicionamiento de la universidad de la que se lanza, sin mencionar que puede alcanzar un posicionamiento entre el segmento detectado.
- La distribución de costos de la empresa por su modelo puede ser altos al inicio, derivados de lo necesario al inicio y a su vez por la búsqueda de solidez desde esta etapa, sin embargo, estos son recuperables en el tiempo con una buena estrategia de precio y promoción.

- El tiempo de recuperación de costos y las utilidades asociadas tienen un costo alto por la proyección por sobrevalorada, sin embargo, estos costos pueden reducirse con una asesoría con expertos en el tema, es demostrado en el análisis de costos que el tiempo de recuperación es cercano a los tres años que es dentro del promedio de las Mipymes colombianas.
- La empresa podrá demostrar dentro de un área que muestra crecimiento y potencial fuera de regiones tradicionales de producción, y logrando una comercialización con el método de diferenciación por costos y generación de estatus y conexión emocional.

Recomendaciones

- Es necesario realizar una investigación de mercado externa, con el fin de establecer recomendaciones por un tercero no contaminado, y así mantener los objetivos misionales de la empresa y el cuidado de la reputación.
- Realizar a su vez, una inteligencia de mercado colaborativa por un interno y un externo, con el fin de establecer la estrategia de penetración de mercado sólida.
 - Mantener un acompañamiento-asesoría del proyecto de emprendimiento para generar estrategias constantes de sostenibilidad de la empresa.

Bibliografía

- Álvarez, D. C. V., González, H. D. Z., Álvarez, H. F. R., & Carvajal, M. C. V. (2007). Competitividad sectorial internacional: Caso: sector del cuero y del calzado. *Entramado*, 3(1), 24-49.
- Calderón-Hernández, G., Álvarez-Giraldo, C. M., & Naranjo-Valencia, J. C. (2010). Estrategia competitiva y desempeño organizacional en empresas industriales Colombianas. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 20(38).
- Congreso de la república de Colombia. (2012). Por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales. Bogotá.

- Consejo nacional de política económica y social. (2018). Política nacional de explotación de datos 3920. Bogotá.
- David, F. R. (2003). Conceptos de administración estratégica: Pearson Educación.
- Dirección nacional de planeación. Consejo Nacional de Política Económica y Social, CONPES. Ministerio del interior. Presidencia de la República de Colombia
- Enríquez, L. A., Adame, M. G., & Camacho, R. R. (2011). Estrategias empresariales para la competitividad y el crecimiento de las PYMES. Una evidencia empírica. *Investigación y Ciencia: de la Universidad Autónoma de Aguascalientes*(53), 39-48.
- Giacomozzi, A. M., & Morales, M. H. (2011). Estrategia de mercado seguida por los grupos económicos en Chile: efecto en el rendimiento y la rentabilidad. *Estudios Gerenciales*, 27(119), 187-207.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (1991). *Fundamentos de mercadotecnia*: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Luna, R. G. (2013). Competitividad del calzado de cuero colombiano: perspectiva de la ventaja comparativa revelada (1980-2008). *Dimensión empresarial*, 11(1), 77-91.
- Montes Castillo, M. d. l. L. (2007). El uso del calzado: ¿cuándo, por qué? y sus consecuencias. *Revista Mexicana de medicina física y rehabilitación*, 19(4), 54-55.
- Ministerio de Hacienda y crédito público. (2017). Decreto 1744 de 2017. Por el cual se adoptan medidas para la prevención y el control de fraude aduanero en las importaciones. Bogotá.
- Ministerio de Hacienda y crédito público. (2017). Decreto 1745 de 2017. Por el cual se adoptan medidas para la prevención y el control de fraude aduanero en las importaciones de tela y calzado. Bogotá.
- Ministerio de Hacienda y crédito público. (2017). Decreto 2218 de 2017. Por el cual se adoptan medidas para la prevención y el control de fraude aduanero en las importaciones de fibras. Bogotá.
- Revista Dinero . (2017). 2017 será complejo para la industria del cuero y el calzado en Colombia. *Revista Dinero*.
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard business review*, 86(1), 25-40.
- Restrepo, S. M. V., & Corrales, J. C. (2013). Identificación de factores de éxito para el sector cuero, calzado y marroquinería en Colombia, usando metodología delphi: análisis estructural y juego de actores. *Informador técnico*, 77(2).
- Revista Dinero . (2017). 2017 será complejo para la industria del cuero y el calzado en Colombia. *Revista Dinero*.
- Rincón, F. A. (2012). El diagnóstico empresarial como herramienta de gestión gerencial. *Aglala*, 3(1), 103-120.
- Sánchez, A. A., Bañón, A. R., Jiménez, A. M. S., & Sangeado, J. J. C. (2010). Estrategia y competitividad empresarial: un estudio en las mipymes de Tabasco. *Investigación y Ciencia*, 18(47), 4-12.
- Serna Gómez, H. M., Calderón Hernández, G., & Naranjo Valencia, J. C. (2013). Efecto de la estrategia en el desempeño de la empresa. Un estudio en la industria manufacturera de Colombia. *Revista venezolana de gerencia*, 18(61).
- Serna Gómez, H. M., Calderón Hernández, G., & Naranjo Valencia, J. C. (2013). Efecto de la estrategia en el desempeño de la empresa. Un estudio en la industria manufacturera de Colombia. *Revista venezolana de gerencia*, 18(61).
- Talaya, Á. E. (2008). *Principios de marketing*: Esic Editorial.
- Trenzano, J. M. F., & Nadal, J. F. (1997). Los Estudios de mercado: cómo hacer un estudio de mercado de forma práctica. Todo lo que conviene saber para hacer estudios con escasos recursos (Vol. 7): Ediciones Díaz de Santos.

Universidad CES. Manual de investigación y proyectos. vigencia.

Vértice, E. (2010). Dirección de marketing: Editorial Vértice.

Zevallos Vallejos, E. G. (2003). Micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina.
Revista de la CEPAL.

Zevallos Vallejos, E. G. (2003). Micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina.
Revista de la CEPAL.