

**ESTUDIO DE VIABILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
DEDICADA A LA CONFECCIÓN DE CALZADO EN CUERO DONDE LOS
CLIENTES PUEDEN INTERACTUAR CREAR O TRANSFORMAR EL
PRODUCTO A SU GUSTO Y ESTILO EN LA CIUDAD DE CALI.**

**ANGIE LIZETHSATIZABALVASQUEZ
JAIME ALBERTO ALEGRIA ARCILA
MAURICIO VIEDA CASTRO**

**FUNDACION UNIVERSITARIA CÁTOLICALUMEN GENTIUM
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI,
2013**

**ESTUDIO DE VIABILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
DEDICADA A LA CONFECCIÓN DE CALZADO EN CUERO DONDE LOS
CLIENTES PUEDEN INTERACTUAR CREAR O TRANSFORMAR EL
PRODUCTO A SU GUSTO Y ESTILO EN LA CIUDAD DE CALI.**

**ANGIE LIZETHSATIZABALVASQUEZ
JAIME ALBERTO ALEGRIA ARCILA
MAURICIO VIEDA CASTRO**

**Trabajo de grado para optar al título de
Administrador de Empresas**

**Asesores:
VICTORIA BOLAÑOS.
Especialista en Finanzas**

**JANETH CHUNGA.
Mercadólogo**

**CESAR TULIO CARMEN CARRILLO
Especialista en Gerencia de Proyectos**

**FUNDACION UNIVERSITARIA CATALICALUMEN GENTIUM
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI,
2013**

Nota de aceptación

Proyecto de Grado aprobado por la Facultad de Ciencias Empresariales de la Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium, válido como requisito parcial para optar al Título de Administrador de Empresas.

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Santiago de Cali, diciembre 2013

DEDICATORIA

Otorgamos este nuevo logro, primero que todo a Dios, ya que fue el que nos otorgó las fuerzas, la sabiduría y el conocimiento para poder sacar este proyecto adelante.

Adicionalmente a nuestras familias, Esposos(a), Hijos(a), Madres, Padres, Hermanos (a), que desde un principio nos apoyaron incondicionalmente, en cada una de estas etapas de nuestra carrera.

A todos los Maestros que nos orientaron y guiaron, para llenarnos de conocimiento en cada uno de los ámbitos de nuestra carrera, a cada uno de ellos Gracias, por habernos formado, por haber dedicado su tiempo, por tener la paciencia de explicarnos cada tema visto en clase.

Angie Lizeth Satizabal Vásquez

Jaime Alberto Alegría Arcila

Mauricio Vieda Castro

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	16
1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	18
1.1. TÍTULO DEL PROYECTO	18
1.2. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN	18
1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	18
1.3.1 Formulación del problema.	20
1.3.2 Sistematización del Problema.	20
1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	21
1.4.1 Objetivo general.	21
1.4.2. Objetivos específicos	21
1.5 JUSTIFICACIÓN	22
1.5.1. Teórica	22
1.5.2. Metodológica	22
1.5.3 Práctica	23
1.5.4 Estado del Arte	23
1.5.4.1. Plan de Negocios para la empresa Buster Shoes Ltda	23
1.5.4.2. Plan de negocios para crear una empresa en la ciudad de Bogotá que produzca y distribuya zapatos que permitan al usuario ganar estatura.	24
1.5.4.3. Proyecto de Inversión para la creación de una fábrica de calzado femenino de cuero en la ciudad de Guayaquil	25
1.5.5 Referente teórico.	25
1.5.5.1. Fundamentos teóricos sobre emprendimiento	25
1.5.5.2. Fundamentos teóricos empleados para formular y evaluar el proyecto	28
1.5.6 Referente Legal	29

1.5.6.1. El tipo de sociedad que se constituirá para la productora de calzado para dama MY STILE será una sociedad por acción simplificada S.A.S	29
1.5.6.2 A continuación se detallaran todos los elementos del establecimiento de comercio:	31
1.5.6.3 Requisitos para Certificado de Bomberos.	31
1.5.6.4 Procedimiento del Inspector.	31
1.5.7 Referente Conceptual	32
1.6 ASPECTOS METODOLÓGICOS	38
1.6.1. Tipo de estudio	38
1.6.1.1. Estudio exploratorio	38
1.6.1.2. Estudio descriptivo	38
1.6.2. Método de investigación.	38
1.6.2.1. Método de observación	38
1.6.2.2. Método deductivo	39
1.6.3. Fuentes y técnicas para recolección de información.	39
1.6.3.1. Fuentes primarias	39
1.6.3.2. Fuentes secundarias	39
1.6.4. Tratamiento de la información.	40
1.6.4.1. Presentación de Resultados	40
2. ESTUDIO DE MERCADO	42
2.1. ANÁLISIS DEL MERCADO	42
2.2. ANÁLISIS DEL SECTOR	45
2.3. ESTRUCTURA DEL MERCADO	46
2.3.1 Análisis de Demanda.	46
2.3.1.1. Cuantificación de la Demanda en Cali.	48
2.3.2 Análisis de la Oferta.	52
2.4 CARACTERIZACIÓN DEL PRODUCTO	52
2.4.1 Clientes	55
2.4.2. Análisis de Competencia	56

2.4.3. Análisis de Proveedores	59
2.4.4. Análisis de Clientes	60
2.4.5. Plan de Mercadeo	61
2.4.5.1. Estrategia de Precios	61
2.4.5.2 Estrategia de venta	62
2.4.5.3 Estrategia Promocional	66
2.4.5.4 Estrategia de Distribución	67
2.4.5.5 Políticas de Servicios	67
2.4.5.6 Tácticas de ventas	68
3. ESTUDIO TÉCNICO OPERACIONAL	69
3.1. TAMAÑO DEL PROYECTO	69
3.2 INGENIERIA DEL PROYECTO	70
3.2.1 Producto	70
3.2.2 Diagramas y planes de Desarrollo.	80
3.2.3 Tecnología	83
3.2.4 Selección del Equipo.	85
3.2.5 Calculo de cantidades de Materia Prima e Insumos.	94
3.3 LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO	95
3.4. COSTO DE INVERSIÓN Y DE OPERACIÓN	98
4. ORGANIZACIONAL Y LEGAL	99
4.1. DESCRIPCION DE LA IDEA DE NEGOCIO	99
4.1.1. Misión.	99
4.1.2. Visión.	99
4.1.3. Valores Corporativos	99
4.1.4. Filosofía de Trabajo.	101
4.1.5 Competencias Organizacionales.	102
4.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	102
4.3. MODELO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL	107
4.4. PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL	109
4.4.1. Solicitud de empleo	109

4.4.2. Entrevista	109
4.4.3. Exámenes	109
4.5. PROCESO DE CONTRATACION	110
4.5.1. Inducción del Personal	111
4.6. PROCESO DE CAPACITACION Y ENTRENAMIENTO DEL PERSONAL	113
4.6.1. Capacitación	113
4.7. PROGRAMA DE INCENTIVOS.	115
4.8. ASPECTOS LEGALES EN EL PROYECTO DE GRADO	124
4.8.1. Modelo de sociedad	124
5. ESTUDIO FINANCIERO	126
5.1 INVERSIONES DEL PROYECTO	126
5.2 COSTOS DE FINANCIACIÓN DEL PROYECTO	127
5.2.1 Costo de Oportunidad del Inversionista.	127
5.2.2 Costo de la deuda financiera del proyecto.	128
5.2.3 Costo de Capital del Proyecto.	128
5.3 PARÁMETROS DE PROYECCIÓN FINANCIERA	129
5.4 POLÍTICAS FINANCIERAS	130
5.5 PROYECCIONES FINANCIERAS	131
5.6. PUNTOS DE EQUILIBRIO DEL PROYECTO	138
5.7 EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO	140
5.7.1. Análisis horizontal y vertical de Estados financieros.	141
5.7.2. Análisis de Indicadores Financieros.	153
5.7.3. Análisis de Factibilidad Económica del Proyecto.	156
6. CONCLUSIONES	160
7. RECOMENDACIONES	164
BIBLIOGRAFÍA	166

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfica 1. Estadísticas de motivo de compra hace algunos años	42
Gráfica 2. Estadísticas de motivo de compra actualmente	43
Gráfica 3. Tipos de compradores de moda en Colombia.	44

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Estrategias de Distribución.	67
Figura 2. Descomposición del producto	70
Figura 3. Diagrama de flujo del proceso de compras	81
Figura 4. Organigrama de la empresa.	103
Figura 5. Proceso de reclutamiento y selección	108

LISTA DE IMAGENES

	Pág.
Imagen 1. Calzado	52
Imagen 2. catalogo de cueros.	53
Imagen 3. Computador	63
Imagen 4. Zapatos	64
Imagen 5. Tipos de cuero.	71
Imagen 6. Pasta para puntera y contrafuertes Cristal o Blanca	77
Imagen 7. Hilo.	78
Imagen 8. Silla Ergonómica	86
Imagen 9. Escritorio.	87
Imagen 10. Computador portátil HP Dv6 Corel 17 3.3 Ghz X8 12G Ram	87
Imagen 11. Teléfono. Ip GrandsTream Gxp 280 Pbx Ip Asterisk.	87
Imagen 12. Impresora multifuncional HP Office Cejet 4500 Fax	88
Imagen 13. Estantería.	88
Imagen 14. Ventilador Samurái	89
Imagen 15. Extintor Polvo Químico Seco.	89
Imagen 16. Dióxido de Carbono CO2.	90
Imagen 17. Terminadora de calzado, Motor Siemens 1hp (caballo de fuerza), Tanque de 10 Galones para realizar el pulido final del calzado.	91
Imagen 18. Repujadora de alta frecuencia para calzado para presión y pegas.	92
Imagen 19. Máquina de coser de poste para calzado Marca Ivomaq Mitt4400 Gancho Grande 1 Aguja Hasta Hilo 10, para empalme de cortes en el diseño del calzado.	92
Imagen 20. Compresor Industrial de alta resistencia eléctrico con reloj de medición de presión y acople de manguera de 1/2 , 3/4 y 1 pulgada.	93

Imagen 21. Alicata y cortafrío industrial de alta resistencia con mango ortopédico.	93
Imagen 22. Taladro Industrial Destornillador Inalámbrico Reversible de 18v Para mantenimiento y diseño.	93
Imagen 23. Taladro Mini Micro para realizar detalles en el calzado.	94

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Proyección de la demanda del proyecto.	51
Cuadro 2. Penetración en el mercado	51
Cuadro 3. Estimación del tamaño del proyecto.	69
Cuadro 5. Hilos y cordones para fabricación de calzado	80
Cuadro 6. Cantidades de materiales productivos.	94
Cuadro 7. Cantidades de materiales e insumos	94
Cuadro 8. Cantidades de materiales e insumos requeridos por la parte Administrativa.	95

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Precios	59
Tabla 2. Talla de calzado	74
Tabla 3. Calzado de mujer	75
Tabla 4. Tabla para la selección de adhesivos.	76
Tabla 5. Formas de Adquirir la Tecnología.	84
Tabla 6. Costo de la tecnología.	85
Tabla 7. Relación de activos requeridos	90
Tabla 8. Análisis de Localización.	97
Tabla 9. Inversiones totales del proyecto.	98
Tabla 10. Manual de funciones del Gerente general	104
Tabla 11. Manual de funciones del auxiliar de servicios generales	105
Tabla 12. Manual de funciones del asesor comercial	106
Tabla 13. Manual de Funciones de Operario.	107
Tabla 14. Presupuesto de Inversiones.	126
Tabla 15. Fuentes de financiación del proyecto.	127
Tabla 16. Amortización del crédito	128
Tabla 17. Costo de capital del proyecto	129
Tabla 18. Proyección de Ingresos y egresos operativos.	129
Tabla 19. Cartera con clientes	130
Tabla 20. Cartera con Proveedores	130
Tabla 21. Proyección de los gastos operativos.	132
Tabla 22. Proyección del Estado de Resultados sin financiación	133
Tabla 23. Proyección del Estado de Resultados con financiación	134
Tabla 24. Proyección del Balance General sin financiación	135
Tabla 25. Proyección del Balance General con financiación.	136
Tabla 26. Proyección del Flujo de caja sin financiación.	137

Tabla 27. Proyección del Flujo de caja con financiación.	138
Tabla 28. Proyección de puntos de equilibrio	139
Tabla 29. Análisis horizontal y vertical del estado de resultados (2014-2018) sin financiación.	141
Tabla 30. Análisis horizontal y vertical del estado de resultados (2014-2018) con financiación.	144
Tabla 31. Análisis horizontal y vertical del Balance General (2014-2018) sin financiación.	146
Tabla 32. Análisis horizontal y vertical del Balance General (2014-2018) con financiación.	151
Tabla 33. Resultados de razones financieras	154
Tabla 34. Factibilidad económica del proyecto con financiación	156
Tabla 35. Factibilidad económica del proyecto sin financiación	157
Tabla 36. Proyección de ventas	158
Tabla 37. Análisis de sensibilidad con la cantidad 650 a 500 pares	158

INTRODUCCIÓN

La idea de la producción de calzado para dama surge porque existe una excelente oportunidad de negocio, debido a la gran demanda existente en el sector de zapatos para mujer como consecuencia de la gran cantidad de mujeres ejerciendo trabajos de oficina y ejecutivos, los cuales demandan que las damas se preocupen aun más por su apariencia física.

Hace unos años, este sector experimentó una contracción de la demanda como resultado de la recesión mundial, las altas tasas de desempleo y la débil motivación para el consumo; sin embargo, actualmente con la disminución de la tasa de desempleo, la mayor participación de mujeres en el sector financiero, hace de esta idea de negocio una estupenda idea de negocio.

Los zapatos que más se comercializan en Colombia son los de dama, pues es bien conocido por todos, la gran vanidad de la mujer que no tiene un solo par de zapatos para ir al trabajo como ocurre con los hombres, sino que tienen hasta 4 pares para esta actividad, sin contar con los que utilizan para su vida social. Cabe mencionar que con la entrada en vigor en el año 2012 del tratado de Libre comercio (TLC) entre Colombia y Estados Unidos además del tratado que se realizó con Corea sur han surgido mitos y expectativas entre los consumidores, quienes se están abasteciendo con productos extranjeros de menor precio, pero que en el corto plazo de deterioran debido a la mala calidad de sus materias primas, lo que ha vuelto a repuntar en el producto nacional, pues todos saben de la gran calidad del calzado colombiano, no solo en el país sino en muchos otros países donde se exporta este producto.

Este trabajo ha sido elaborado con la intención de avanzar dentro de nuestros estudios administrativos tomándolo como herramienta de trabajo para afianzar los conocimientos de los autores en el desarrollo del proyecto empresarial. De esta

manera se espera ampliar la visión de negocio del calzado para dama logrando reconocimiento y posicionamiento frente a la competencia en el mercado de este sector.

El trabajo se desarrolló en varias partes, inicia con la descripción de los productos y servicios, para luego presentar la evaluación de la oferta y demanda, seguido de otro capítulo donde se hace una descripción de la infraestructura organizacional y logística que requiere el negocio, para luego presentar los procesos legales a cumplir para la organización y desarrollo de actividades del negocio, seguido de otro capítulo donde se presenta el presupuesto y los recursos financieros necesarios para el montaje y desarrollo del negocio.

En el estudio de mercado como tal, se realiza un análisis en el ámbito local, determinando así el crecimiento e impacto del sector en la economía. De la misma manera se lleva a cabo la estimación de la demanda, la descripción de la oferta, los clientes, la competencia y además, se describen las herramientas del diseño de la investigación y el plan de mercadeo propuesto.

El estudio técnico permite identificar el tamaño y la localización del proyecto, así como la logística y los recursos necesarios para la puesta en marcha del mismo.

A través del análisis organizacional es posible determinar la estructura jerárquica de la fundación, la selección del personal idóneo para cada puesto de trabajo, la asignación adecuada de salarios y el desarrollo del talento humano.

Finalmente se desarrolla un estudio económico y financiero que contribuye de manera efectiva a la identificación de la inversión necesaria, el presupuesto, estimación de costos y gastos, fuentes de financiación y demás indicadores que logran establecer una mayor certidumbre frente a la viabilidad de este proyecto que viene cargado de historia, naturaleza, cultura y bienestar.

1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Confección de calzado, su materia prima principal es el cuero. Los productos tienen una gran ventaja es que pueden ser reformados o diseñados por los clientes de acuerdo a su estilo y gusto.

1.1. TÍTULO DEL PROYECTO

Estudio de viabilidad para la creación de una empresa dedicada a la confección de calzado en cuero donde los clientes pueden interactuar crear o transformar el producto a su gusto y estilo en la ciudad de Cali.

1.2. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Emprendimiento.

1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

La idea de negocio surge en la peluquería de la madre de uno de los integrantes de este proyecto de investigación, en donde uno de los temas de discusión diaria por parte de los clientes de este negocio era no poder satisfacer la necesidad completa al momento de elegir y comprar un par de zapatos, siempre quedaba un detalle insatisfecho acerca del calzado, surgiendo así la idea de estudio de un tipo de negocio que pudiera satisfacer esta inconformidad.

La producción de calzado en Colombia se ha visto afectado por varias situaciones tales como la globalización que ha permitido el ingreso al país de productos a muy bajo precio, provenientes de distintos lugares como China, Corea Taiwán, estados Unidos; lo que viene ocasionando una caída drástica en la producción nacional.

Esto ha generado que la industria local de calzado cambie su manera de competir en un mercado que cada vez esta más saturado, siendo esto una oportunidad para que la empresa Colombiana dinamice la creatividad en sus productos y medios comerciales.

Por otro lado, ha traído nuevas oportunidades de negocio con la exportación de calzado de excelente calidad a mercados como Estados Unidos y Europa, gracias a los tratados de libre comercio firmados recientemente.

Teniendo en cuenta esta dinámica en la que se encuentra el mercado de calzado Colombiano, se ha decidido formular una propuesta innovadora de negocio que no existe actualmente, mediante estrategias de segmentación y diferenciación con la que se busca un mayor acercamiento con el consumidor, de tal manera que las barrera de precio y calidad no sean los únicos factores motivacionales para atraer la demanda del producto en Colombia.

Es por ello, que se busca mediante el diseño y el gusto de los consumidores, crear una empresa de calzado de cuero a la medida, donde los clientes tengan la posibilidad de diseñar el producto, según los catálogos de cueros, colores y plantillas, los cuales contarán con una herramienta informática que les permitirá recrear sus diseños con un experto en calzado, quien los orientará en el tema de diseño, moda, materiales, colores, accesorios, etc.

Adicionalmente, la propuesta de negocio va enfocado a minimizar los riesgos de perdida, ya que su crecimiento esta directamente atado a la rotación del producto en el mercado, evitando inversiones cuantiosas de capital de trabajo y activos fijos, si se tiene en cuenta que no se trabaja con producciones a gran escala.

De manera adicional, se buscará promover la venta por medios virtuales, de tal forma que se pueda reducir el riesgo de comercialización y de aprovechar la dinámica que se gesta con el comercio internacional.

1.3.1 Formulación del problema. ¿Es viable la creación de una empresa dedicada a la confección de calzado en cuero donde los clientes puedan crear, o transformar el producto a su gusto y estilo en la ciudad de Cali?

1.3.2 Sistematización del Problema. ¿Cuál es la demanda, la oferta, el sector, los clientes y la mezcla de marketing necesarios para establecer la viabilidad de mercado del proyecto?

¿Cuáles son los factores determinantes como el diseño y distribución de la planta, capacidad instalada, localización del proyecto, descripción de la maquinaria y equipos y diagrama de procesos y demás que son pertinentes para la evaluación del proyecto?

¿Qué aspectos legales y jurídicos se requieren para constituir la empresa?

¿Qué factores administrativos y organizacionales se necesitan para conocer la misión, la visión, la estructura organizacional, identificación de cargos y modelo de reclutamiento, selección, incorporación y capacitación adecuados para establecer la viabilidad del proyecto?

¿Cuál es el presupuesto, inversión, análisis financiero y contable, estudio de costos, flujo de caja, razones financieras y evaluación del proyecto necesario para conocer la factibilidad del proyecto?

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 Objetivo general. Desarrollar un estudio de viabilidad para la creación de una empresa dedicada a la confección de calzado en cuero donde los clientes creen, o transformen el producto a su gusto y estilo en la ciudad de Cali.

1.4.2. Objetivos específicos

- Identificar la demanda, la oferta, el sector, los clientes y la mezcla de marketing necesarios para establecer la viabilidad del proyecto.
- Definir los factores como el diseño y distribución de la planta, capacidad instalada, localización del proyecto, descripción de la maquinaria y equipos y diagrama de procesos y demás que son pertinente para la evaluación del proyecto
- Definir los aspectos legales y jurídicos que se requieren para constituir la empresa.
- Determinar los aspectos administrativos y organizacionales que se necesitan para construir la misión, la visión, la estructura organizacional, identificación de cargos y modelo de reclutamiento, selección, incorporación y capacitación adecuados para establecer la viabilidad del proyecto.
- Definir el presupuesto, inversión, análisis financiero y contable, estudio de costos, flujo de caja, razones financieras y evaluación del proyecto necesario para conocer la factibilidad del proyecto.

1.5 JUSTIFICACIÓN

1.5.1. Teórica. Este trabajo busca ampliar los conocimientos adquiridos en la carrera Administración de Empresas con el objetivo de determinar la viabilidad y factibilidad de crear una empresa productora de calzado para dama en la ciudad de Cali, que permita satisfacer las necesidades del sector. En el desarrollo de este trabajo se tendrán en cuenta aspectos que permitan abordar temas tales como la investigación de mercados, mercadeo, comportamiento del consumidor, comunicación y metodología, la infraestructura organizacional, de logística, marco legal, presupuestos y los recursos financieros requeridos para el montaje y desarrollo del negocio.

1.5.2. Metodológica. El presente trabajo de investigación beneficia al sector sur de la ciudad, pues la puesta en marcha de una empresa productora de calzado para dama en el que puede interactuar el cliente, permitirá satisfacer la necesidad de compra de calzado, pues no se tendrán que desplazar a centros comerciales o al centro de la ciudad para adquirirlos, pues lo podrán hacer en sus sitios de trabajo. Lo anterior se logró realizando una descripción los productos, servicios, líneas y sus características, evaluando la oferta y la demanda de los productos ofrecidos, definiendo la estructura logística, técnica, organizacional del negocio, cumpliendo con los procesos legales de la organización, realizando el presupuesto y estableciendo los recursos financieros para el desarrollo de las actividades del negocio.

Aunque este proyecto no propone nuevos métodos o técnicas para generar conocimientos este se desarrollara con las técnicas para recolectar y procesar la información confiable, para cumplir el objetivo del estudio.

Para realizar este proyecto se va a contar con la ayuda de los siguientes métodos de investigación: Investigación de mercado, con este método se llegara a saber la

situación de viabilidad y el mercado donde estarán ubicados los posibles compradores y poder saber si es factible vender en la ciudad de Cali.

Se utilizara la herramienta DOFA, nos permitirá determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en la posible nueva fábrica de calzado y accesorios en cuero. Es en la parte financiera donde vamos a realizar proyecciones financieras y determinar si el negocio va ha ser viable.

1.5.3 Práctica. El desarrollo del presente trabajo fortalecerá los conocimientos en métodos de investigación, en aspectos relacionados con los procesos de mercadeo, en actividades referentes a la aplicación e instrumentos para la recolección de información, su análisis e interpretación y el desarrollo de grupos de discusión sobre el tema. A demás fortalecerá la aplicación de procedimientos de mercadeo, legales y financieros relacionados con el tema de la investigación.

1.5.4 Estado del Arte. Aunque no existen registros de planes de empresa de calzado con el modelo de negocio de zapatos a su medida como el que se propone en este estudio, se relaciona a continuación una serie de documentos nacionales e internacionales que se emplearon como referentes para la elaboración de los estudios de viabilidad del proyecto.

1.5.4.1. Plan de Negocios para la empresa BusterShoes Ltda. Pyme del sector Calzado en Bogotá. Es un proyecto de grado elaborado en el año 2008 por estudiantes de administración de empresas de la Universidad la Saye de Bogotá. En esta investigación se desarrollo un plan de negocio a una empresa de calzado ya constituida, en la que se formulo una propuesta que plantea estrategias clave que buscan el mejoramiento de todas y cada una de las áreas de la Mi pyme como son: mercadeo, administrativa, financiera, legal y de operación o técnica.

En este sentido, se tuvo en cuenta la situación actual del compañía y se realizó un diagnóstico detallado de todas sus unidades, luego de acuerdo a este estudio preliminar se procedió a plantear propuestas de mejoramiento, que mediante estrategias diferenciadas planteo salidas posibles a las dificultades actuales.

1.5.4.2. Plan de negocios para crear una empresa en la ciudad de Bogotá que produzca y distribuya zapatos que permitan al usuario ganar estatura. Es una tesis realizada en el año 2008 por estudiantes de administración de empresas de la Universidad Javeriana de Bogotá, en donde se desarrollo de un plan de negocios para crear una empresa en la ciudad de Bogotá que produzca y distribuya zapatos que permitan al usuario ganar estatura. 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 presentaron 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 que 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, haciendo un proyecto viable.

1.5.4.3. Proyecto de Inversión para la creación de una fábrica de calzado femenino de cuero en la ciudad de Guayaquil. Es un proyecto de grado realizado en el año 2010 por estudiantes de Economía con mención en gestión empresarial de la Escuela Superior Politécnica del litoral de Guayaquil en Ecuador. Esta investigación desarrollo un plan de negocio para la creación de una empresa de calzado fabricado con altos estándares de calidad, en el que se reúnen materia prima importada en su mayoría, mano de obra nacional altamente capacitada que va a la par con la implementación de maquinaria con tecnología para incrementar la producción y así competir a un mismo nivel con las marcas de zapatos que con gran frecuencia son importados a ese país ya que gozan de gran aceptación, especialmente en el mercado femenino en general, desde niñas a mujeres adultas, buscando convertir el producto en una marca reconocida por su calidad y exclusividad, con diseños acorde a tendencias que se mantienen durante el tiempo.

1.5.5 Referente teórico.

1.5.5.1. Fundamentos teóricos sobre emprendimiento. Burnett (2000) expresa que tiempo después el economista francés Say, hizo un interesante aporte a la definición de Cantillon.

Say afirmó que el “entrepreneur” es un individuo líder, previsor, tomador de riesgos y evaluador de proyectos, y que moviliza recursos desde una zona de bajo rendimiento a una de alta productividad. También expresa que Say rescata el hecho de que el éxito emprendedor no sólo es importante para un individuo, sino también para la toda la sociedad; y que este autor afirma que un país dotado

principalmente de comerciantes, industriales y agricultores será más próspero que uno en el que principalmente halla individuos dedicados al arte o a la ciencia.

También economistas británicos, como Adam Smith, trataron aunque brevemente el tema del “entrepreneurship”. Smith hizo referencia al mismo bajo el término inglés “businessmanagement”. Sin embargo, cabe aclarar que la dinámica del fenómeno emprendimiento no es acorde a la teoría clásica, porque la misma realiza su análisis partiendo de que la economía optimiza lo que ya existe. Esta teoría plantea 10 Intrapreneurship se refiere a emprendimiento o espíritu emprendedor.

La necesidad del entrepreneurship para la producción fue formalmente reconocida por primera vez por Alfred Marshall, en 1880. Él introduce el concepto de que los factores de producción no son tres, sino cuatro. A los factores tradicionales: tierra, trabajo y capital, le agregó la organización, y la definió como el factor coordinador, el cual atrae a otros factores y los agrupa. Él creyó que el entrepreneurship es el elemento que está detrás de la organización, manejándola. Y estableció que los emprendedores son líderes por naturaleza y están dispuestos a actuar bajo las condiciones de incertidumbre que causa la ausencia de información completa. Por otra parte, al igual que Mill, aseguró que los entrepreneurs poseen numerosas habilidades especiales y que son pocas las personas que pueden definirse de esa manera. Sin embargo reconoce que una persona puede aprender y adquirir dichas habilidades. (Burnett, 2000, p. 69)

Sin embargo, el primer economista importante en retomar el concepto de Say fue Joseph Schumpeter en 1911, en su libro “La Teoría de la dinámica económica”. Este autor planteó la existencia del desequilibrio dinámico, causado por el empresario innovador, y llamó a las tareas que realizan este tipo de empresarios “destrucción creativa”.(Drucker, 1985, p. 30)

Schumpeter (1942) utiliza el término emprendedor para referirse a aquellos individuos que con sus acciones causan instabilidades en los mercados. (Schumpeter, 1942, p. 45)

Define al emprendedor como una persona dinámica y fuera de lo común, que promueve nuevas combinaciones o innovaciones. Él lo expresa de la siguiente manera en su libro *Capitalismo, socialismo y democracia*: “La función de los emprendedores es reformar o revolucionar el patrón de producción al explotar una invención, o más comúnmente, una posibilidad técnica no probada, para producir un nuevo producto o uno viejo de una nueva manera; o proveer de una nueva fuente de insumos o un material nuevo; o reorganizar una industria, etc.”

Según este autor el equilibrio clásico sería obstaculizado por las acciones de los emprendedores, en pos de obtener un lugar monopólico en el mercado, por medio de la introducción de alguna innovación. Ellos estarían incentivados a arriesgarse, a causa de las ganancias que podrían obtener. Y estas ganancias monopólicas permitirían la creación de otras innovaciones, ya que las anteriores habrían sido difundidas, y de esta manera se generaría un proceso de retroalimentación que propiciaría al crecimiento y al desarrollo. Sin la existencia de emprendedores que lleven a cabo innovaciones, la tasa de crecimiento estaría limitada al crecimiento de los factores de la producción y se dificultaría la generación de dicho proceso.

Otro autor que realizó importantes aportes a la teoría de emprendimiento es Ludwig Von Mises. Este autor, citado por Gunning (2000), identifica tres características que considera esenciales para que un individuo sea considerado emprendedor. La primera tiene que ver con que el emprendedor es un evaluador. Es decir que calcula beneficios y costos numéricos, en base a los mismos realiza elecciones, y al realizarlas descubre nuevas necesidades y nuevos factores de producción. A su vez, construye imágenes de las futuras acciones que pueden realizar otros individuos que actúen en el mercado. La segunda característica es la

de empresario, el emprendedor construye la decisión de cómo utilizar los factores, para producir mercaderías. Por último, rescata que el emprendedor “soporta” la incertidumbre, ya que actúa en función del futuro y no conoce exactamente las acciones que otros seres humanos llevarán a cabo.(Gunning, 2000)

1.5.5.2. Fundamentos teóricos empleados para formular y evaluar el proyecto. Para la realización del presente trabajo, se utilizará el modelo de plan de negocios que plantea Rodrigo Varela en el libro Innovación Empresarial Arte y ciencia en la creación de empresas. Según Varela, un plan de negocios “debe recoger toda la información que esté a su alcance sobre la oportunidad de negocio en consideración, (la información) se procesa y se definen estrategias para su manejo, luego se evalúa si ella tiene o no todo el potencial que se espera en particular.”(Varela, 2001)El autor también indica que la finalidad de un plan de negocios es dar respuestas a cinco grandes preguntas:

- ¿Qué es y en qué consiste el negocio?
- ¿Quién dirigirá el negocio?
- ¿Cuáles son las causas y razones de éxito?
- ¿Cuáles 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 qué estrategias se van a usar para conseguirlos?

El modelo de plan de negocios varía dependiendo de las características y complejidad del negocio. En el caso de la empresa que se planteará en este trabajo, las etapas del plan de negocios que se seguirán son las siguientes:

Análisis del mercado: Pretende determinar existencia real de clientes, determinación de la cantidad demandada, identificar los canales de distribución y ventajas competitivas.

Análisis técnico: Define la posibilidad de fabricar el producto o prestar el servicio con el precio, la cantidad y calidad deseados.

Análisis administrativo: Procura definir las necesidades de personal, estructura administrativa, cultura organizacional y políticas internas entre otras.

Análisis legal y social: Busca definir la viabilidad legal y social para la puesta en marcha del negocio. Tiene en cuenta aspectos como leyes, obligaciones, permisos y estructura de sociedad entre otros.

Análisis económico: Intenta determinar las características económicas, tiene en cuenta factores como costos, gastos, puntos de equilibrio operativos, e inversión.

Análisis financiero: pretende determinar la cantidad de recursos financieros necesarios así como sus fuentes y las posibilidades de acceso a los mismos.

Evolución integral: busca determinar los indicadores de factibilidad del proyecto (Tasa interna de retorno, valor presente neto, periodo de pago descontado etc.)

Preparación del documento final: Es un documento para llevar a cabo el negocio no tiene fines académicos, por lo tanto debe ser conciso, escrito en idioma de negocios y para lograr objetivos específicos. Debe mostrar la realidad del negocio.

1.5.6 Referente Legal

1.5.6.1. El tipo de sociedad que se constituirá para la productora de calzado para dama MYSTILE será una sociedad por acción simplificada S.A.S. Este tipo de sociedad se constituye mediante documento privado ante Cámara de Comercio o Escritura Pública ante Notario con uno o más accionistas quienes responden hasta por el monto del capital que han suministrado a la sociedad. Se

debe definir en el documento privado de constitución el nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas; el domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan, así como el capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital y la forma y términos en que éstas deberán pagarse. La estructura orgánica de la sociedad, su administración y el funcionamiento de sus órganos pueden ser determinados libremente por los accionistas, quienes solamente se encuentran obligados a designar un representante legal de la compañía.

Su razón social será la denominación que definan sus accionistas pero seguido de las siglas "sociedad por acciones simplificada; o de las letras S.A.S.

Las ventajas de constituir una empresa bajo este modelo societario son muchas y varían de acuerdo a las necesidades que el empresario puede aprovechar de su flexibilidad. Aquí algunas de ellas:

Permite la unipersonalidad y no exige un número mínimo o máximo de accionistas. Se constituye por documento privado inscrito en la Cámara de Comercio del domicilio, teniendo claridad que si se aportan bienes inmuebles en la constitución debe hacerse por escritura pública. Su objeto social puede ser indeterminado siempre y cuando realice cualquier actividad lícita, es decir, es opcional. El término de duración podrá ser indefinido, es opcional. La responsabilidad se limita exclusivamente al monto de los aportes de los accionistas, salvo fraude a la ley o abuso en perjuicio de terceros. A diferencia de los demás permite el pago de los aportes difiriéndolo hasta por un plazo máximo de dos años. En esta sociedad se pueden crear diversas clases y series de acciones. Posibilidad de restringir la cesión o venta de acciones hasta por 10 años o de sujetarla a autorización de la asamblea. Es mucho más flexible, pues existe libertad para diseñar la estructura de administración. Es voluntaria la creación de la junta directiva y de la revisoría

fiscal Simplemente deja a criterio del empresario o de la sociedad crear el cargo, cuando la sociedad no tiene activos brutos a diciembre 31 del año anterior por encima de los 5 mil salarios mínimos o cuyos ingresos brutos durante el año anterior excedan los 3 mil salarios mínimos.

Imposibilidad de negociar valores en el mercado público. Las acciones y los demás valores que emita la SAS. No podrán inscribirse en el registro nacional de valores y emisores ni negociarse en bolsa.

1.5.6.2 A continuación se detallaran todos los elementos del establecimiento de comercio:

Nombre o Razón Social: Productora de calzado para dama MY STYLE S.A.S.

Nombre Comercial: Calzado MY STYLE S.A.S

Slogan: Calzado MY STYLE tu mejor opción.

Logotipo:SENA, Emprendimiento, [en línea] 2013. Consultado Marzo 25 de 2013.

Disponible en: [HTTP://WWW.EMPREDIMIENTO.SENA.EDU.CO/](http://WWW.EMPREDIMIENTO.SENA.EDU.CO/)

1.5.6.3 Requisitos para Certificado de Bomberos. Sitio donde se solicita la inspección: edificio C.A.M tesorería municipal, casilla 1 Documento para solicitar la visita de bomberos: fotocopia del certificado de cámara y comercio vigente y R.U.T. COSTO DE LA SOLICITUD \$ 10.000.

1.5.6.4 Procedimiento del Inspector. El inspector efectúa la inspección técnica planeada al establecimiento de acuerdo a la programación:

Si el establecimiento cumple con los requisitos, el inspector de seguridad entregara el desprendible para efectuar cancelación de los derechos de la certificación en el C.A.M. En caso de no cumplir el inspector dejara las recomendaciones correspondientes. Certificación: Una vez se cancele en la casilla

1 con el desprendible, se le entregara al usuario el certificado de seguridad, recibo de caja y factura correspondiente. El concepto de seguridad tiene validez de un año a partir de la fecha de realizada la inspección técnica planeada.

1.5.7 Referente Conceptual. Los conceptos más representativos que se van a tener en cuenta en la presente investigación, según el marco teórico del presente estudio, son:

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 clásico: 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.

Costo de capital: Es la cantidad, expresada como porcentaje anual, que una firma debe pagar para obtener fondos adecuados. (Ortiz Anaya, 2002, 65)

Las empresas financian sus operaciones por medio de tres mecanismos:

- Emitiendo acciones (comunes o preferentes).
- Emitiendo deuda (préstamos de bancos).
- Reinvirtiendo ganancias de períodos anteriores (financiamiento interno).

La significancia del costo de capital para una empresa es que tiene que asegurarse que todas las inversiones que se realicen logren una rentabilidad, que por lo menos sean iguales a su costo de capital. La rentabilidad sobre el capital debe ser mayor que el costo de capital.

El costo de capital es la suma ponderada de:

- Costo de la deuda
- Costo de las acciones preferentes
- Costo de Acciones comunes.

Emprendimiento: Es la capacidad de iniciar, crear y formar un proyecto a través de identificación de ideas y oportunidades de negocio, analizando factores endógenos como, capacidad de recursos humanos, físicos y financieros; y exógenos como económicos, sociales, ambientales y políticos.(Bermejo, Rubio, & De la Vega, 1994, p. 58)

Entorno: el entorno es todo aquello que nos rodea. El entorno empresarial, por ejemplo, señala al marco externo que influye en el desarrollo de la actividad de una empresa. El entorno natural es el conjunto de puntos vecinos a otro. El entorno social está formado por las condiciones de vida y de trabajo, los estudios, el nivel de ingresos y la comunidad de la que forma parte un sujeto.

Estudio de Factibilidad: el estudio de factibilidad debe conducir a la identificación precisa del plan de negocio a través del estudio del mercado, tamaño, localización, ingeniería del proyecto, diseño del modelo administrativo adecuado para cada etapa del proyecto, estimación del nivel de las inversiones necesarias y su cronología, lo mismo que los costos de operación y el cálculo de los ingresos, identificación plena de fuentes de financiación y la regulación de compromisos de participación en el proyecto, aplicación de criterios de evaluación financieros, económico, social y ambiental, que permita obtener argumentos para la decisión de realización del proyecto.

En el estudio de factibilidad se puede abandonar el plan de negocio por no ser viable o conveniente, o por el contrario, mejorarlo, elaborando un diseño definitivo,

teniendo en cuenta las sugerencias y modificaciones que propongan las posibles fuentes de financiación del proyecto.

Estudio Socioeconómico: Un estudio socioeconómico (ESE) busca corroborar la forma de vida, escolaridad y referencias laborales de una persona y establecer en general, cuál es el ambiente que la rodea. Se utiliza comúnmente para evaluar a los candidatos en las empresas. Pudiera pensarse que no es determinante para contratar a alguien; sin embargo, dependiendo de la empresa, un ESE puede frenar una contratación ya aceptada.

Estudio de Mercado: con este nombre se denomina la primera parte de la investigación formal del estudio. Consta básicamente de la determinación y cuantificación de la demanda y oferta, el análisis de los precios y el estudio de la comercialización. El objetivo general de esta investigación es verificar la posibilidad real de penetración del producto en un mercado determinado. El investigador del mercado, al final de un estudio meticuloso y bien realizado, podrá palpar o sentir el riesgo que se corre y la posibilidad de éxito que habrá con la venta de un nuevo artículo o con la existencia de un nuevo competidor en el mercado.

Por otro lado, el estudio de mercado también es útil para prever una política adecuada de precios, estudiar la mejor forma de comercializar el producto y contestar la primera pregunta importante del estudio. ¿Existe un mercado viable para el producto que se pretende elaborar? Si la respuesta es positiva, el estudio continúa. Si la respuesta es negativa, se plantea la posibilidad de un nuevo estudio más preciso y confiable, si el estudio hecho ya tiene esas características, lo recomendable sería detener la investigación.

Estudio Técnico: si la investigación del mercado es la base de un proyecto o de una nueva inversión, el estudio técnico constituye el núcleo ya que todos los

demás estudios derivados dependen de él, y en cualquier fase del proyecto es importante saber si es técnicamente factible y en qué forma se pondrá en funcionamiento. Los análisis económicos y financieros revelan nuevos problemas en cuanto al proceso técnico seleccionado, que aumentarán investigaciones adicionales.

Estructura Organizacional: una organización puede ser definida como un grupo social estructurado, permanente y con una finalidad o un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas. Entonces, la estructura organizacional es la forma de organización que adoptan los componentes de un conjunto o bien de un sistema bajo condiciones particulares de tiempo y lugar. Se dice que existe una estructura cuando una serie de elementos se integran en una totalidad que presenta propiedades específicas como un conjunto, y cuando además las propiedades de los elementos dependen (en una medida variable) de los atributos específicos de la totalidad. Por medio de esta se define quién lo hará, cómo y dónde. Por ello es muy tener el conocimiento de la organización y su estructura ya que se deberá tratar de aunar las conductas organizacionales de multitud de personas diferentes para lograr unos objetivos organizacionales comunes que no serían posibles sin el esfuerzo compartido y convergente de todos sus miembros.

Estudio Económico: el estudio económico pretende reflejar la previsión del resultado del funcionamiento de un proyecto a lo largo de su vida útil determinando básicamente el coste de funcionamiento del proyecto, el coste unitario del producto o de los servicios generales y la estimación de la rentabilidad.

Desde el punto de vista económico, estudia la relación entre ingresos y costes, tema de interés de la comunidad, pues intenta dar medida del grado de eficacia en la gestión de recursos y de la productividad de los medios implicados.

Estudio Financiero: comprende la inversión, la proyección de los ingresos y de los gastos y las formas de financiamiento que se prevén para todo el periodo de su ejecución y operación. Deberá demostrar que el proyecto puede realizarse con los recursos financieros disponibles. Asimismo, se deberá evaluar la decisión de comprometer esos recursos financieros en el proyecto en comparación con otras posibilidades conocidas de colocación. En el proceso de evaluación de un proyecto determinado, que permite juzgar su viabilidad y su prioridad entre otras posibilidades de inversión, los resultados del análisis financiero deben confrontarse con los que se obtienen en el estudio económico, de ese modo se llegará a una síntesis de los juicios que permiten tomar una decisión final sobre la realización del proyecto. El estudio financiero tiene más interés para el inversor puesto que se refiere a la retribución y a las garantías de los capitales puestos en juego. (Instituto Latinoamericano de planificación económica y social – Guía, 2006).

Estructura de capital: La estructura de capital está íntimamente relacionada con la situación financiera a largo plazo de la empresa, hasta para financiar y planear sus operaciones futuras. (Ortiz Anaya, 2002, p. 87)

Flujo de caja libre: Se define como el saldo disponible para pagar a los accionistas y para cubrir el servicio de la deuda (intereses de la deuda + principal de la deuda) de la empresa, después de descontar las inversiones realizadas en activos fijos y en necesidades operativas de fondos (NOF).

Metodología: es aquella guía que se sigue a fin realizar las acciones propias de una investigación, nos va indicando qué hacer y cómo actuar cuando se quiere obtener algún tipo de investigación. Se puede definir también como aquel enfoque que permite observar un problema de una forma total, sistemática, disciplinada y con cierta disciplina.

Proyecciones financieras: La proyección financiera es una herramienta, que nos permite ver en números el futuro de la empresa.(Ortiz Anaya, 2002, p. 45)

Punto de equilibrio: El punto en que los ingresos de la empresa son iguales a sus costos, se llama punto de equilibrio, en el que no hay ni utilidad ni pérdida.

TIR: La tasa interna de retorno es la utilidad expresada en porcentaje sobre una inversión realizada. Esta tasa de retorno razonable se conoce como tasa mínima atractiva de retorno (TMA) y debe ser mayor que cualquier otra tasa de retorno precisamente establecida.

Sector económico: los sectores económicos son la división de la actividad económica de un Estado o territorio, atendiendo al tipo de proceso productivo que tenga lugar y se subdividen según distintos criterios.

- De acuerdo al sector: primario, secundario, terciario y/o cuaternario.
- De acuerdo a la actividad: empresa productora o de servicios.
- De acuerdo al tamaño: grandes, medianas o pequeñas empresas.
- De acuerdo a la utilidad: con ánimo de lucro o sin ánimo de lucro.
- De acuerdo a la propiedad. Privadas, públicas o mixtas.
- De acuerdo al sistema de producción:

VPN: El valor presente neto consiste en tomar todos los valores de cada alternativa en el punto cero; es decir, se calculan los valores presentes de los ingresos netos con base en la tasa mínima de rendimiento o tasa de interés de oportunidad que no es más que la tasa atractiva para el inversionista.(Ortiz Anaya, 2002, p. 56)

1.6 ASPECTOS METODOLÓGICOS

1.6.1. Tipo de estudio.El proyecto de investigación para la viabilidad de la creación de esta empresa, formula el problema de investigación a través de un estudio de tipo exploratorio y descriptivo.

1.6.1.1. Estudio exploratorio. La investigación exploratoria, se efectuara con el propósito de buscar información acerca del funcionamiento y comportamiento en el mercado de las empresas de este tipo. Permite explorar y analizar los factores correspondientes al proyecto y emprender recogiendo e identificando los antecedentes generales respecto al problema de investigación a partir de encuestas donde se obtendrá la información de las necesidades de los encuestados. Por lo general se investigan tendencias, se identifican relaciones potenciales entre variables y establecen el “tono” de investigaciones posteriores más rigurosas.(Mendez A., 2000, p. 56)

1.6.1.2. Estudio descriptivo. Es descriptivo, ya que existe información sobre el tipo de empresa, los productos y la necesidades de las personas que se beneficiarán con el proyecto, por tanto lo que se realizará es una aplicación de la investigación del mercado en este sector de Cali, el cual será para comercializar estos productos.

1.6.2. Método de investigación.El método a utilizar en el proceso de la investigación es el de observación y deductivo.

1.6.2.1. Método de observación. Se usa el método de observación como método de análisis debido a que se va indagar visualmente el funcionamiento de este tipo de negocios para identificar sus recursos, el modelo de negocio y su atención al consumidor.

1.6.2.2. Método deductivo. Adicionalmente se emplea el método deductivo para que a través de estos hechos generales que muestren estos negocios, se pueda definir la diferenciación del bien o servicio que se va a proponer en el proyecto.

1.6.3. Fuentes y técnicas para recolección de información. Para el desarrollo de esta investigación de mercado en el sector se obtendrá la información de fuentes primarias y secundarias.

1.6.3.1. Fuentes primarias. En esta investigación se aplicara la encuesta, la cual se realizara de forma personal. Donde se evaluaran sus necesidades y preferencias por el producto.

También se realizaron observaciones en las diferentes empresas de calzado de cuero de la ciudad y se recolectaron datos sobre servicio al cliente, calidad, entre otros.

Actividades del Trabajo de Campo

- Se compró una base de datos del año 2013 de la Cámara de comercio de Cali, donde se reportan los datos de micros y pequeñas empresas calzado en cuero de la ciudad.
- Posteriormente en el lapso de 2 semanas se encarga a una persona con experiencia en la realización de encuestas, quien se encargó de desarrollarlas.
- En el lapso de una semana se procedió a tabular y analizar los resultados respectivos.

1.6.3.2. Fuentes secundarias. Se tienen como base fuentes de entidades como la Cámara de Comercio de Cali, el DANE, la secretaria de desarrollo territorial y

arrojados por cada una de las variables sometidas a estudio para luego ser presentados en gráficos de barras, tortas, cuadros comparativos, herramientas que presentan de una manera clara y ordenada la información obtenida. En cuanto a la presentación del trabajo se tendrá en cuenta las Normas vigentes de ICONTEC NTC 1426 y para presentación bibliográfica la Norma NTC 5486.

2. ESTUDIO DE MERCADO

2.1. ANÁLISIS DEL MERCADO

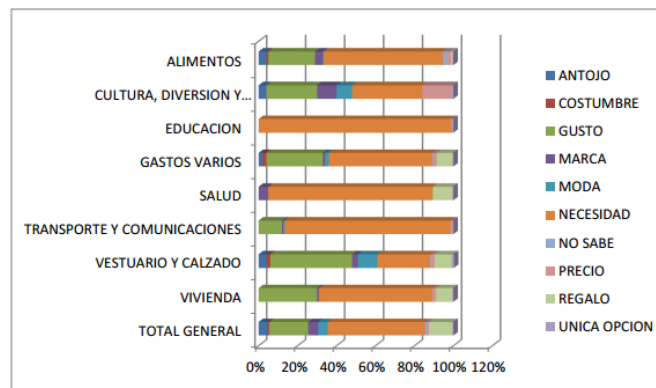
El sector del calzado es un sector que está en constante crecimiento y expansión por el aumento de ventas nacionales cada año registrando un crecimiento por encima del 1,2%.

La producción, ventas totales y ventas al mercado interno en el sector de calzado entre enero y septiembre del año 2010, registraron una recuperación al crecer 8.3% Y 11%, respectivamente, afirma la Revista Dinero de esta manera que el sector tuvo un año positivo. El 55.8% de los empresarios del país considera que la situación del sector calzado es buena.

El motivo de compra ha variado en los últimos años, disminuyendo el porcentaje de motivo de compra por necesidad y gusto, para dar a paso a compra por antojo, moda, calidad, entre otros Dejando las siguientes cifras:

Hace unos años el colombiano compraba por:

Gráfica 1. Estadísticas de motivo de compra hace algunos años



Fuente: (Raddar, 2013)

Hoy existen otras razones...

Gráfica 2. Estadísticas de motivo de compra actualmente



Fuente: (Raddar, 2013)

En países como Colombia que se encuentran aún en crecimiento, se ve altamente marcada la influencia de países desarrollados, en donde factores como la moda son fundamentales, es allí en donde se pueden ver reflejadas cifras como las que en el año 2010 se vendieron cerca de 10 billones de pesos en vestuario y calzado en Colombia, cifra que se suma a una importante dinámica de moda en el país, que se ve estimulada por la llegada de marcas y nuevos formatos, generando en el mercado colombiano diferentes tipos de compradores que dan respuesta a cada una de las ideas propuestas por ellos y por las ofertas nacionales, entre estos se encuentran 5 tipos que fueron estudiados por Raddar e Inexmoda:

BONITERAS: Es quien basa sus compras en el aspecto, compra cosas por ser bonitas. Esta población es en su mayoría femenina y no sobrepasa los 25 años.

NECESITADOS: Son aquellas personas que compran por necesidad la ropa, sin tener una idea clara de que, por que o para que. no se interesan en información

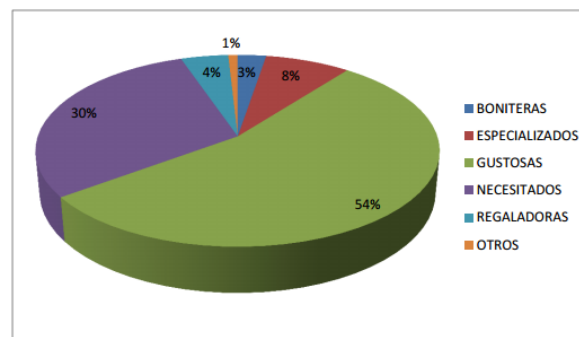
sobre el mercado y las ofertas existentes. En su mayoría son hombres mayores de 35 años.

GUSTOSAS: A estos compradores los impulsa en su compra el gusto, simplemente adquieren algo por sentirse atraído, aprovecha la oportunidad, sabe que tiene la capacidad y lo compra. Esta una población femenina dominada por la compra de blusas y de zapatos, seguido de todo tipo de accesorios; mientras los hombres de este segmento son más dado a la compra de camisetas, lo cual se les convierte en sí mismo en un accesorio de momento.

ESPECIALIZADOS: Estos compran la ropa para una labor específica, bien sea para el gimnasio o para el frío. Es una población muy reducida y menor de 35 años.

REGALADORAS: Este tipo de comprador es el que sale de compras para hacer regalos y tiene tres principios que sigue para realizar la compra, marcas conocidas, centros comerciales y bajos precios. Son en su mayoría mujeres mayores de 25 años.

Gráfica 3. Tipos de compradores de moda en Colombia.



Fuente: (Herrera Mora, 2013)

Teniendo en cuenta las cifras de crecimiento del mercado y la oportunidad que se puede encontrar en cada uno de los tipos de compradores, especialmente en las mujeres, se observa en el diseño y la venta de calzado exclusivos una oportunidad de negocio importante.

Hace algunos años el 50% de las compras de un colombiano se realizaban por necesidad, el 30% por Gusto y el porcentaje restante se dividía en diferentes razones. Hoy en día, un colombiano promedio asegura que el 34% de sus compras son por Necesidad, el 22% por Gusto, el 19% por Calidad, 11% Costumbre y el porcentaje restante en demás razones existentes. Es decir, que el consumidor actual da mayor importancia a otros factores como la Calidad del producto o el Antojo en sí. En los últimos meses el porcentaje de las compras realizadas por los Jóvenes por antojo ha crecido. La marca o la moda siguen siendo importantes. Antiguamente en los colombianos de 25 a 35 años la necesidad se encontraba por debajo del gusto; sus últimas compras las han hecho por necesidad, teniendo en cuenta la costumbre y la calidad. Los colombianos de 35 a 45 años empiezan a darse más gustos al igual que los mayores de 45 años, de todos los grupos estos últimos son los que le dan más importancia a la calidad de los productos o servicios que compran, según las conclusiones del estudio de RADDARINEXMODA.

2.2. ANÁLISIS DEL SECTOR

En el sector del calzado en Colombia son muchas las características que son importantes mencionar. La primera de ellas es el total de empresas dedicadas a la fabricación de calzado, registradas ante la Cámara De Comercio, que son 2.400, de las cuales el 28% están ubicadas en la ciudad de Bogotá, el 19% en Bucaramanga, el 12% en Cali, otro 8% en Medellín y finalmente un 3%, otro 3% en Barranquilla y Pereira, quedando un 17% que se distribuyen en diferentes regiones del país. (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2012)

Otra característica es la amplia gama de empresas que se diferencia por su tamaño y nivel tecnológico, que van desde las grandes empresas, que tienen capacidad de exportación, hasta las microempresas que atienden en su mayoría al mercado interno. El total de empresas en cada una de estas categorías registradas en Cámara de Comercio se dividen de la siguiente manera, el 62%: son microempresas que cuentan con menos de \$5.000.000 en activos, el 11% son pequeñas y medianas y solo el 3.9% con \$500.000.000 se encuentran las grandes.

Por último y no menos importante, está la generación de empleo en el sector, que requiere gran cantidad de mano de obra. Lo que demuestra el valor agregado del sector que de acuerdo con la Contabilidad Nacional, se estima que su contribución supera los 250.000 puestos de trabajo, que representan el 14% del empleo industrial.

Cabe citar que según estudios y encuestas realizadas en el sector la producción, ventas totales y ventas al mercado interno en el sector de calzado entre enero y febrero de 2011, se registró un crecimiento de 28.8%, 15% y 10.4%, respectivamente.

2.3. ESTRUCTURA DEL MERCADO

El estudio del mercado es la forma adecuada de recopilar y analizar información que proviene del sector al que va dirigido un producto o servicio; éste permite comprobar en gran medida la factibilidad del proyecto, y aprovechar toda la información para diseñar la mejor plan posible.

2.3.1 Análisis de Demanda. Según el estudio del Observatorio del Calzado Raddar-Acicam, de eso los hombres, que tienen el 59 por ciento del mercado (no por pares de zapatos sino por la plata destinada a esta clase de artículos), se

gastaron 790.896 millones de pesos. En promedio vale más un par de zapatos para hombre que para mujer.(El Tiempo, 2013)

En los primeros 10 meses del año el mercado de zapatos sumó un total de ventas de 2,26 billones de pesos. Allí se evidencia que mes a mes hacen la firma Raddar y Acicam, en el que se establece que mientras que el consumo por unidades aumentó entre enero y octubre en 5,88 por ciento, la variación de precios registró una caída del 3,09 por ciento y el incremento en pesos para los productores tuvo una variación de 2,61 por ciento.

En los primeros 10 meses del año, cada colombiano se gastó en zapatos 50.266 pesos, mientras que cada familia reservó para esa compra 201.066 pesos. El mercado total de este sector sumó 2,26 billones de pesos en ese periodo.

Entre tanto, sólo en el mes de octubre, cada ciudadano dedicó a la compra de este bien 5.212 pesos. Sin embargo, los cucuteños, según el estudio, fueron los que más plata destinaron a zapatos, superando casi cuatros veces al promedio nacional del mes. Cada uno de ellos destinó a este bien 20.921 pesos, seguidos de los manizaleños, con 16.982, y de los habitantes de Medellín, con 13.080 pesos. Cada bogotano, en cambio, empleó en calzado 7.172 pesos; los barranquilleros 10.076, y los caleños 10.698 pesos.

Sólo en octubre, el consumo de zapatos sumó 235.481 millones de pesos en total y cada hogar destinó 20.846 pesos. Si bien todas las ciudades registraron variaciones positivas de consumo de pares de zapatos, Cali fue la que menor crecimiento registró con un 0,27 por ciento, seguida de Cúcuta con 0,9 por ciento.

Y paradójicamente, en precios fueron las que mayor caída registraron con 0,58 y 3,66 por ciento, respectivamente.

En cambio, Bucaramanga, con el 2,6 por ciento, y Pereira, con 2,15 por ciento, fueron las ciudades que más pares de zapatos consumieron en octubre.

2.3.1.1. Cuantificación de la Demanda en Cali. Para cuantificar la demanda de calzado en Cali se procede a desarrollar estos cálculos, tomando de referencia los datos de la Asociación nacional de la industria de Calzado y marroquinería de Colombia (Asociación Colombiana de Industriales del calzado, el cuero y sus manufacturas, 2011).

Para ello se tuvo en cuenta los siguientes datos suministrados por la entidad:

- El gasto per cápita de Colombia en el año 2012 de Calzado fue de \$64.135 pesos.
- El 54% de las compras de calzado se concentra en las 4 principales ciudades del país, donde Cali participa con un 9,3%.
- El rubro de calzado en el año 2012 registró compras por parte de los hogares colombianos por un valor de \$ 2,97 billones de pesos.

Tomando de referencia esta información básica de la industria de calzado de cuero Colombiano se puede decir que la industria en Cali vendió para el año 2012 un valor de 276.210 millones de pesos en zapatos. Este cálculo se realizó tomando las ventas totales en Colombia (2,97 billones) por la participación de compras de zapatos que tiene Cali (9,3%), de los cuales estos representan un promedio de 4.306.697 de pares de zapatos para este periodo analizado. (Este valor resulta de dividir el valor total de las ventas de zapatos en Cali (276.210 millones) sobre el gasto promedio que realizan los Colombianos en el año por este producto.)

- **Demanda Potencial:** Calculo del consumo de calzado femenino en Cali. Dado que no se conocen cifras oficiales de ventas de calzado por género en Cali, se

tomó en cuenta la cifra nacional del Observatorio de mercado Acicam-Raddar en el 2010, donde se determinó que la participación en el mercado de calzado masculino representó el 57%, el femenino el 29% y el infantil el 14%. Esto significa que en promedio el género femenino en Cali consumió alrededor de 1.248.942 pares de zapatos en el año 2012.

Demanda Efectiva: Calculo del consumo de calzado femenino de cuero en Cali. De igual manera, no se conocen cifras oficiales del consumo de zapatos de cuero por género en Cali, por lo tanto, se tomade referencia la cifra nacional que manejan fuentes oficiales reconocidas de la moda como el Observatorio de mercado Acicam-Raddar, donde afirma que las compras de zapatos de cuero en Colombia fueron alrededor de \$281.777 millones de pesos en el año 2012, de los cuales Cali participo con un 7,8% (\$21.979 millones de pesos) que representa el 7,95% de las ventas totales de zapatos de la ciudad. (Esta cifra resulta de sacar la participación porcentual de las ventas de zapatos de cuero estimadas en Cali (\$21.979 millones) sobre sus ventas totales (\$276.210 millones).

Si se tiene en cuenta los comportamientos de compra anteriores se puede decir que en promedio en Cali se vendieron para el año 2012 un promedio de 97.417 pares de zapatos de cuero, de los cuales el 68% del sexo femenino consume estos zapatos en comparación a los del sexo masculino, según el estudio de Acicam-Raddar. Lo que significa que en la ciudad la demanda efectiva de este producto es alrededor de 66.244 pares. Esta cifra resulta de multiplicar el porcentaje promedio de zapatos de cuero que se consumen en Cali (7,95%) por el número total de zapatos consumidos en la ciudad (1.248.942 pares).

- **Demanda Objetiva.** Calculo de la demanda para el segmento objetivo del proyecto. El proyecto está diseñado para atender la población femenina de 25 a 45 años de edad de estrato 3 en adelante que tengan un perfil operativo, administrativo y comercial, que según el observatorio de mercado Acicam-

Raddar, es el segmento poblacional que más consume zapatos de cuero en Colombia (con un 85% en promedio).

En este sentido, la información de Cali en cifras revela que el total de mujeres en Cali que tienen entre 25 y 45 años (representa el 30,17% de la población femenina) que son de estrato 3 para arriba (representa el 46,96% de la población), y que son empleadas formales (representa el 8,3% según cifras del DANE), representa alrededor de 14.081 clientes potenciales del proyecto. Para el cálculo de esta cifra se toma de referencia el número de mujeres que se estimaron en Cali para el año 2012 (1.197.434).

Haciendo una estimación percapita del consumo de zapatos de cuero por segmento del mercado del proyecto, se encuentra que si en Cali las mujeres consumen alrededor de 56.307 pares de zapatos al año (valor de demanda efectiva por el 85% del segmento que más consume) se tendría que el consumo de zapatos de cuero para cada mujer sería de 4 pares al año en la ciudad (para el segmento del proyecto). (La cifra de consumo per cápita resulta de dividir el valor de venta de pares de zapatos (56.307) sobre la cantidad de mujeres del mercado objetivo (14.081).

- **Proyección de la Demanda:** La estimación de la demanda resulta de proyectar la población femenina con base a las cifras de crecimiento estimadas por el DANE y proyectar el consumo per cápita del producto, conforme al crecimiento promedio del calzado en cuero, el cual es suministrado por el observatorio de mercado Acicam-Raddar.

Cuadro 1. Proyección de la demanda del proyecto.

VARIABLES	Cifras actuales		Cifras Proyectadas				
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Tasa de crecimiento (DANE)	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%
Población femenina Caleña (Segmento Objetivo)	14.081	14.433	14.794	15.164	15.543	15.931	16.330
Crecimiento de sector (RADDAR)	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
Consumo percapita de zapatos de cuero (Demanda objetiva)	4	4,08	4,16	4,24	4,33	4,42	4,50
Mercado Objetivo (Pares de Zapatos)	56.324	58.887	61.566	64.367	67.296	70.358	73.559

Fuente: Autores con apoyo de cifras del DANE y el observatorio de mercado Acicam-Raddar

Estimación de la Penetración en el mercado: Las ventas estimadas para penetrar en el mercado se calculan tomando de referencia los resultados de aceptación de los encuestados y se proyectan con base al crecimiento del sector de calzado de cuero.

Cuadro 2. Penetración en el mercado

ESTIMACION DE LAS VENTAS					
No. Empleados formal operativo, administrativo y comercial en Cali	14.081				
porcentaje de empleados que comprarían nuestro producto	7%				
total de empleados consumen calzado	986				
consumo percapita de calzado	4				
ventas estimadas en el proyecto	3.943				
VARIABLES	Cifras Proyectadas				
	2014	2015	2016	2017	2018
Mercado Objetivo (Pares de Zapatos)	61.566	64.367	67.296	70.358	73.559
Ventas estimadas del proyecto	2.160	2.203	2.247	2.292	2.338
Participación del mercado del Proyecto	3,51%	3,42%	3,34%	3,26%	3,18%

Fuente: Autores con datos de la encuesta

2.3.2 Análisis de la Oferta.MY STYLE para estar implementada en el mercado primero analizaremos a nuestros clientes potenciales y a la competencia, si bien es cierto hay otras empresas que brinde nuestro producto y sean así nuestra competencia directa, es por eso que debemos enfocarnos en la diferenciación en cuanto a precio diseño y calidad para abarcar mercado.

2.4 CARACTERIZACIÓN DEL PRODUCTO

El calzado que MY STYLE ofrecerá, va estar al alcance del mercado objetivo, porque el cliente podrá adquirirlo fácilmente en su sector de trabajo, y abra un ejecutivo que visitara los clientes ofreciendo el producto con el servicio de valor agregado, donde el cliente podrá interactuar con el ejecutivo como quiere el estilo de su calzado a su medida y gusto. A diferencia que la competencia no lo ofrece. Se pretende que la entrega de nuestro producto este dentro del parámetro de tiempo esperado por el cliente, lo anterior debe cumplirse bajo los estándares de calidad, para lograr la satisfacción del cliente.

Imagen1. Calzado



Imagen2. catalogo de cueros.



Fuente: www.zapatos.org; www.distribuidoraperoti.com

Productos competidores

Los siguientes almacenes venden productos que son competidores de MY STYLE.

Spring Step, Alpie, Aquiles, Calzato, Caprino, Fiorenzi, La Pielroja, Janine, Azaleia, PeoplePlay's, Reindeer, y Vélez.

CARA SUPERIOR (PALA)

- **RECORTE.** Los materiales utilizados en la producción de la pala del calzado son cortados en segmentos pequeños por una máquina cortadora automática. El tamaño y la forma de cada segmento están determinados por el molde de corte. Si el material utilizado es cuero, entonces primero debe ser gastado o rebajado al grosor deseado.
- **PLEGADO Y SUJETADO.** Antes de que sea cosido, el borde de cada segmento será plegado y sujetado o atado.

- **COSTURA.** Los segmentos plegados son cosidos para formar la pala del calzado.
- Una puntera termoplástica es diseñada para proporcionarle soportes a la punta del calzado, estos son producidos e insertados por una máquina sopladora de punteras. En este punto, la pala queda lista para su montaje posterior.

PLANTILLA.

* Las suelas van hechas de cuero.

* Los tacos y las suelas son comprados de suministros externos. El tacón es cementado, cubierto con un levantador de tacón, luego sellado con un levantador de planta. Finalmente, el taco es cementado con la planta.

(a) Los calzados son examinados visualmente para encontrar algún defecto, luego son empaquetados, almacenados.

(b) Las suelas de cuero son enviadas al área de montaje.

- Cuidados especiales con el calzado
- Cuando a causa de la lluvia o la nieve se moje el zapato, se deben introducir rápidamente las hormas en su interior para evitar que se deformen. Luego, habrá que colocarlos de lado y dejar que se sequen durante un día entero.
- Es recomendable cepillar los zapatos después de cada uso. Además, durante el tiempo que no se utilicen conviene aplicar una fina capa de betún y conservarlos en el interior de una caja de cartón con los papeles que traían dentro cuando los compramos o rellenarlos con papel de periódico.

- Es recomendable cepillar los zapatos después de cada uso, aunque en apariencia no haya disminuido su brillo anterior. (Calzado Orda, 2009)

2.4.1 Clientes

DEMOGRAFICA

Edad: 25 a 45 años

Sexo: Femenino

Nivel educativo: Técnico-superior

Estrato: 3 en adelante

GEOGRAFICA

Región: Cali

Clima: El clima es de sabana tropical. La Cordillera Occidental bloquea los frentes de aire húmedo provenientes del Océano Pacífico aunque es notable que la brisa marina llega a la ciudad. La Cordillera Occidental tiene 2.000 m de altitud promedio en el norte de la ciudad y alcanza los 4.000 m en el sur, esto hace que en la ciudad la región suroccidental sea más lluviosa que la noroccidental. En promedio la precipitación anual va desde los 900 mm en las zonas más secas hasta los 1.800 mm en las zonas más lluviosas, con 1.000 mm promedio sobre la mayor parte del área Metropolitana de Cali. La temperatura media es de 23,6 °C (74,4 °F) con un mínimo promedio de 19 °C (66 °F) y un máximo promedio de 30 °C (86 °F). Las estaciones secas van de diciembre a marzo y de julio a agosto y la estación de lluvias de abril a junio.

SOCIO-ECONOMICA

Ocupación: empleados operativos, administrativos y comerciales

Clase social: Media- bajo

PSICOLOGICAS

Las necesidades y motivaciones sobre el mercado meta son permanecer siempre con un estilo elegante, manejar una postura formal pero con estilo único, y constantemente cambiar su calzado y accesorios a su gusto.

Bases de decisión de compra de los clientes (precio, calidad, servicio, forma de pago)

Exclusividad

Visita del comercial al lugar que desee el cliente

Confort

1 año de Garantía en el calzado

Calidad del calzado

Servicio a domicilio gratis

2.4.2. Análisis de Competencia. En la actualidad, la ciudad de Cali es uno de los municipios en el cual se han realizado la mayoría de los estudios de mercado, tanto de clientes, como de oferta actual de productos similares, en donde se pretende empezar la comercialización del producto resultante y han surgido muchas marcas de calzado para mujer, pero cada una de ellas posee características diferentes y son enfocadas, la mayoría de ellas, a un mercado juvenil, que es arriesgado y que tiene un poder adquisitivo dependiente; por lo cual su estrategia de mercado actualmente es el precio bajo; también se puede encontrar marcas muy reconocidas en el mercado con productos de excelente calidad y estándares de exportación, pero que por su alto precio, no son accesibles para una parte del mercado potencial de la empresa.

El boom del calzado femenino ha ido tomando fuerza por las características del mercado Caleño y por el surgimiento de nuevos diseñadores, que por la educación que se ha ido inculcando en las universidades y en las familias, salen con las

energías puestas y con toda la esperanza de tener su propio negocio, algunos los montan de manera formal, y se encuentran registrados en cámara de comercio y cuentan con puntos de venta, pero muchos otros se dedican a la venta informal, realizando su publicidad por medio de redes sociales y voz a voz. Las mujeres cada vez son más exigentes y están más conscientes de lo que quieren y como se quieren ver y se han dado cuenta que el calzado y los accesorios que la acompañan hablan por ella y le dan a su imagen una etiqueta que la va a representar en su mundo laboral, social y personal.

Por el surgimiento de los nuevos diseñadores, que es el área en la cual se enfoca la competencia principal en la ciudad de Cali, han creado espacios para dar a conocer todos y cada uno de los productos de nuevos creadores, abarcando desde ferias de emprendimiento, ferias comerciales, como espacios en la ciudad como lo es calzado el tesoro en el centro que son lugares en la ciudad reconocidos por sus llamativos locales comerciales en los que se puede encontrar todo tipo de productos, principalmente calzado femenino y que a la gente le encanta visitar, sin tener en su mente una compra específica sólo porque sabe que en estos sitios va a encontrar cosas únicas que les van a maravillar.

El mercado está muy competido especialmente por los bajos precios que se pueden encontrar, hay muchas nuevas marcas que han llamado la atención de las mujeres, algunas de ellas son: Spring Step, Alpie, Aquiles, Calzatodo, Caprino, Fiorenzi, La Pielroja, Janine, Azaleia, PeoplePlay's, Reindeer, y Velez.

Dentro de las principales marcas adquiridas por los compradores y de acuerdo al segmento se encuentran:

- Segmento Alto: Marcas: Hugo Boss, Yvest Saint Laurent, Perry Ellis, Rossetti, Lotusse.

- Segmento Medio-Alto: Marcas: Freeport, Dexter, Timberland, Vélez, Bosi, Mario Hernández, Domenico.
- Segmento Medio: Marcas: Aquiles, Hevea, corona, Thiany, Shopper.
- Segmento Popular: Marcas propias, calzado colegial

Para las compras de calzado en el segmento alto los clientes se dirigen a tiendas especializadas y ubicadas en centros comerciales como Chipichape, Unicentro y Palmetto.

Por otro lado y de acuerdo a estudios presentados por la Cámara de Comercio de Bogotá, las compañías productoras y comercializadoras de calzado tanto en Bogotá como en todo el país enfrentan una competencia directa representada por la apertura y globalización de los mercados, la cual ha hecho que países como China inunden el mercado con productos a muy bajo precio, otros países como España, Italia, Estados Unidos y Francia no representan una amenaza directa para el proyecto, por cuanto sus líneas de calzado se encuentran sectorizadas hacia un target con ingresos altos.

Competencia indirecta.

Son indirectos por su importancia y posicionamiento en el mercado Calzados, Vélez, y caprino.

Tabla 1. Precios

NOMBRE DEL COMPETIDOR	PRECIO	DESCRIPCION	PROMOCION	ATENCION AL CLIENTE	CARACTERISTICAS DE SUS PRODUCTOS
Spring Step	\$40.000a 60.000 precio promedio	Posee variedad de calzado	Frecuentemente realizan ofertas de los saldos que quedan del inventario	Manejan espacio cómodo, puntos de venta en centros comerciales	Cómodos, de fácil acceso de compra, pero no de muy buena calidad.
Calzatodo	\$60.000 a 120.000	Posee variedad de calzado	Manejan descuentos en épocas especiales	Puntos de venta en centros comerciales.	Calzado de material en cuero y sintético. sus diseños son comunes a los demás almenes de calzado
Vélez	\$120.000 a 220.000	Calzado de alta calidad	Su modalidad no es manejar muchos descuentos	Venta en centros comerciales	Su material es el cuero, alta calidad, modelos clásicos.

Fuente: Los autores

De acuerdo a este análisis se observa que ninguna de estas empresas competidoras ofrecen un producto de calzado en cuero con diseño a la medida que es el factor diferenciador de la propuesta de negocio en esta investigación.

2.4.3. Análisis de Proveedores. Los insumos principales necesarios para la producción son el cuero y las suelas, para la selección de la materia prima, es decir clase del cuero, se tiene en cuenta el diseño que se va a realizar de zapato ó los pedidos hechos con antelación, por cuanto no todos los zapatos requieren el mismo tipo de cuero, sin embargo, los dueños perciben como una de las grandes dificultades para su compañía, la consecución de éstos, de acuerdo a entrevistas realizadas por el observatorio Raddar, donde ellos manifestaron que: “el desabastecimiento de cuero es un problema que siempre ha existido en Colombia, para obtener buen cuero hay que negociar mucho, tener buenas relaciones con las curtiembres y prever la disponibilidad de cuero para ofrecer alternativas al cliente, ya que el mejor cuero es exportado y en el país dejan el cuero de más baja calidad, además las curtiembres no tienen la capacidad de producir grandes

cantidades en menor tiempo, además es un producto muy costoso, su precio sube entre dos y tres veces al año. El proveedor de cueros, no tiene mucha capacidad hay que negociar con mucha antelación y siempre se produce retraso en la entrega. En suelas la capacidad se prevé con anterioridad y siempre tienen la capacidad necesaria”.

2.4.4. Análisis de Clientes. Los recientes estudios por Raddar e Inexmoda ya mencionados en el Potencial de Mercado, afirman que en países como Colombia que se encuentran aun en crecimiento, se ve altamente marcada la influencia de países desarrollados, en donde factores como la moda son fundamentales, estimuladas por la llegada de marcas y nuevos formatos, generando en el mercado colombiano diferentes tipos de compradores que dan respuesta a cada una de las ideas propuestas por ellos y por las ofertas nacionales, entre estos se encuentran 5 tipos: Boniteras, Necesitadas, Gustosas, Especializados y Regaladoras. La tendencia de compra de la mujer Caleña, se ha ido direccionando por las nuevas ofertas que han surgido en el mercado exclusivo de la ciudad, con este se hace referencia a las propuestas generadas por los diseñadores locales que se encuentran en los sectores especializados para este, dejando a un lado lo tradicional del mercado colombiano e incursionando en nuevos estilos, adicionando color, forma, textura y diferentes combinaciones inimaginables en años anteriores en dicha ciudad.

Los datos arrojados por las encuestas realizadas a una muestra de 50 mujeres, permitió identificar lo siguiente: El 80% de ellas se encuentran entre los 25 y 45 años de edad, el 88% pertenecen a estratos 4, 5 y 6, el 96% son trabajadoras profesionales (66%) y empleadas estudiantes (30%), el 86% compra 4 o más veces al año, el 58% prefiere Tacones y el 42% Valetas y Zapatos deportivos. El 82% utiliza en semana calzado formal (64%) y casual (18%), los fines de semana el 88% utiliza Casual (52%) e informal (36%), el 98% no tiene preferencias por la marca, el 80% se basan en la comodidad, Calidad, Diseño y Exclusividad para

tomar la decisión de compra, el 74% compran para satisfacer una necesidad. Los materiales preferidos para el 80% de las encuestadas son textil y cuero, el 50% sacrifican precio por Calidad y Diseño, el 92% buscan respaldo de la marca en el servicio postventa, el 96% considera que el calzado habla de la persona y el 98% opina que el calzado es una pieza importante en el atuendo de la mujer.

2.4.5. Plan de Mercadeo. El plan de mercadeo debe estar acompañado de los objetivos mercadológicos para esto se debe incluir en el plan los recursos necesarios para poder mantener estadísticas confiables que nos permitan delimitar nuestras potencialidades que a su vez nos permita definir el camino que se debe seguir para alcanzar los objetivos.

2.4.5.1. Estrategia de Precios. El precio es importante pero nuestra motivación de compra de los clientes se empleara con una publicidad llamativa que genere confianza al comprador, volantes, donde se dará a conocer el servicio adicional que tiene MY STYLE se presentara un catálogo de productos con variedad de modelos, porque los clientes tendrán la posibilidad de interactuar en el diseño del productos, y se otorgara crédito a corto plazo, llenando nuestra solicitud de crédito con los respectivos documentos.

La estrategia de precios de penetración tiene como principales objetivos:

Penetrar de inmediato en el mercado masivo. Generar un volumen sustancial de venta. Lograr una gran participación en el mercado meta. Atraer nuevos clientes o clientes adicionales que son sensibles al precio.

Al realizar una evaluación de un mecanismo adecuado para determinar el valor del producto, se concluye que la mejor opción es fijar un precio de venta bajo sustentado en la estrategia de penetración rápida y eficaz en el mercado, para atraer rápidamente a un gran número de consumidores y conseguir una importante cuota en el mercado.

A través de la estrategia de merchandising se verificara los precios de la competencia para comparar y penetrar al mercado con mayor agresividad en precios atractivos y competitivos teniendo en cuenta la demanda y oferta de dichos calzados. Para compras en efectivo, tarjeta débito o tarjeta crédito que sean superiores a \$200.000 fijaremos un descuento del 5% adicional. Esto con el ánimo de motivar los clientes para que se acerquen y compren el producto.

Condiciones definidas para el descuento solo de lunes a jueves. Para nuestros clientes crédito los cuales tienen un plazo de 45 días mínimo y máximo de 60 en sus pagos, creamos una estrategia la cual la llamamos “paga pronto gana más” que consiste en otorgar un descuento adicional del 5% en sus compras, para aquellos que decidan pagar a los 30 días o antes si el cliente lo desea. Esto con la intención de recaudar el dinero lo más pronto posible y no afectar demasiado la cartera.

2.4.5.2 Estrategia de venta. Los clientes iniciales: serán los empleados operativos, administrativos y comerciales de la ciudad de Cali, específicamente de acuerdo a la ubicación de la empresa en la Cl 14 # 47 – 37 del barrio la selva diagonal al colegio Vivas Balcázar, lo que permite tener más auge de clientes ya que esta vía es principal. Según la investigación realizada en el sector, se pudo obtener que hay varias microempresas prospectos y la ubicación de la misma presenta un flujo vehicular bastante importante que permite un punto estratégico para dar a conocer el producto.

Para captar los clientes potenciales se realizara el método de tele mercadeo con el fin de establecer, si la visita para la asesoría del producto se realizara en su lugar de trabajo con cita previa o en el lugar acordado con el prospecto.

El día de la cita se llevara las muestras del calzado en sus diferentes estilos, tallas y colores. Así como un catálogo físico y digital con una gran variedad de diseños, cueros y accesorios con los que se podrá realizar los cambios a su gusto y estilo. En caso de alguna preferencia en realizar cambios en el estilo o forma del producto, se estimara un máximo de 5 días para la entrega domicilio.

Los clientes que recibirán el mayor esfuerzo de venta serán las empresas del sector financiero entre las que se encuentran los bancos como: Davivienda, banco, WWB Colombia, banco AV Villas, Banco de Bogotá, Bancoomeva, Banco de Occidente, Cooperativas, entre otras.

Características del producto: Dentro de las características del producto se tiene la ventaja de que el zapato sea diseñado por el productor o por el cliente con sus preferencias en comodidad, exclusividad, elegancia, distinción, necesidad del cliente, estándares en la calidad del cuero y garantía del mismo:

Imagen3. Computador



Fuente: (Fotolia, 2013)

Se buscará que al usar estos zapatos, este brinde elegancia y aceptación, Seguridad.- Al momento de caminar este brinde estabilidad. Comodidad.- Al momento de usar los zapatos estos no molesten al momento de caminar. Atributos del producto. Comodidad.- Duración.- Seguridad.- Precisión.- Pureza.- Resistencia.

Características: Producto de alta suavidad con plantilla ergonómica, Peso adecuado, tamaño, variedad de estilos para que el cliente pueda tomar una idea y se guie para el diseño. Pureza y material de diseño: Producto producido en cuero de vaca seleccionado de alta calidad y suavidad pensando en la delicadeza del pie femenino.

Lleva un logotipo con la marca MYSTILE de distinción en todos los zapatos y sus colores varían según su modelo. Etiqueta: Código de Barras. Talla: se manejan toda la gama de tallas de acuerdo a su necesidad .Servicios de apoyo e información al cliente: Garantía del producto y manejo de las tics dentro de la cual está la Pagina Web.

Imagen4. Zapatos



Fuente: (Morel, 2013)

Para motivar la compra de los clientes se va a manejar una publicidad en material P.O.P y bolsos de empaque con diseños actuales y diferentes, también por medio de las tics la información estratégica será acompañada de colores llamativos que genere seguridad .Dentro del neuro marketing, una especial atracción que inquiete al cliente y genere una necesidad.

El volante tendrá catálogo de productos con variedad en precios y descuentos especiales para las empresas que permitan promocionar la venta dentro de sus instalaciones por medio de banners e impulsadoras que muestren los servicios de

la compañía y a sus ves se entreguen obsequios como llaveros o manillas con la marca MY STYLE y bonos preferenciales para dos personas invitándolos a conocer los productos y el establecimiento para generar más empatía con la dama.

Se manejará asesoría telefónica por medio de base de datos empresarial coordinado con el asesor de servicios para que realice visita hasta el lugar de trabajo del prospecto, logrando minimizar tiempos de toma de la decisión de compra y aprovechar para mostrar el modelo de servicio y la página web para que este se anime a dar el voz a voz acerca de las ventajas de la empresa a sus amigas o compañeras y por ultimo después de cerrar la venta invitarla a regalarlos datos de una persona que estuviera interesada en conocer las instalaciones.

En un mediano plazo se quiere tener la posibilidad de reconocimiento por un modelo de financiación flexible que permita una mejor forma de pago, recuperación de la cartera de una manera innovadora y adecuada que no perjudique la relación con el cliente.

Garantizar una entrega adecuada y pertinente que demuestre la imagen, reconocimiento por la responsabilidad en lo prometido en cuanto tiempos de entrega, atención al usuario, eficiencia y calidad del producto reflejando así una imagen y un compromiso claro.

Reconocimiento en el servicio de venta en línea y directa sin necesidad de intermediarios de la forma más rápida y adecuada posible generando la aprobación de la dama.

Lograr comprender como es el comportamiento de la empresa por medio de las sugerencias y mejoras de las personas que permita dar interés al usuario y ofrecer diversificación y diferenciación.

El cubrimiento geográfico se enfocará en toda la zona el sector de la Ciudad de Santiago de Cali donde se encuentran los nichos de mercado financieros como corporaciones bancarias entre otros.

Con el aumento en los resultados de las ventas se buscaría extender la zona geográfica hacia sectores cercanos aledaños a la ciudad de Cali como Jamundí, Santander, sector comercial e industrial de puerto tejada y hacia el sur sector comercial e industrial de Yumbo, con la opción de ir analizando nuevos nichos de mercado y océanos azules que estén cerca a los mencionados anteriormente.

Se tiene determinado que los clientes preferenciales o especiales son las empresas financieras que cuenten con un gran número de personal femenino como lo son las oficinas o edificios principales que pueden contar con 50 o más mujeres en sus instalaciones, quienes tienen un mejor poder adquisitivo y un perfil adecuado a la necesidad de adquirir el calzado.

2.4.5.3 Estrategia Promocional. La estrategia para llamar la atención dentro de nuestra zona geográfica de venta, van a estar direccionados hacia:

Único almacén en la comuna 17 con el servicio adicional que ofrece MY STYLE donde el cliente puede interactuar en el proceso de diseño del producto.

Labor de jornada continua de 8:00 am a 6:00 pm Volantes, con una publicidad que manifieste confianza y calidad Portafolios, descuentos por cumpleaños del cliente presentado la cedula de ciudadanía, y pronto pago del crédito. Asesoría y venta adecuada del calzado. Por cualquier compra de algún calzado se obsequiara un llavero con la publicidad (teléfonos y nombre del negocio) de nuestra empresa para que el cliente regrese o comparta la información.

2.4.5.4 Estrategia de Distribución. Para hacer llegar el producto a manos del usuario, se planifica su distribución y se elige el esquema de distribución.

Figura 1. Estrategias de Distribución.



Fuente: Los Autores

Algunos canales de distribución que se tendrán en cuenta son: Ventas al minorista y sobre pedido ofreciendo el producto con el servicio agregado de MY STYLE vía Internet, llamadas telefónicas, envío de correos, vistas a domicilio. Hacer uso de intermediarios y, de ese modo, lograr una mayor cobertura de los productos, o aumentar nuestros puntos de ventas. Ubicar nuestros productos solamente en los puntos de ventas que sean convenientes para el tipo de producto que vendemos (estrategia de distribución selectiva). Ubicar nuestros productos solamente en un solo punto de venta que sea exclusivo (estrategia de distribución exclusiva).

2.4.5.5 Políticas de Servicios. El cliente es la persona más importante para la empresa, de él emana su razón de ser; por ello, los trabajadores dispondrán toda su voluntad y empeño para conocer, interpretar y satisfacer las necesidades que este exponga; dando la solución adecuada, completa y oportuna dentro del ámbito de la legalidad, la moralidad y la ética. Cada trabajador manejará interior y al exterior de la empresa, una conducta signada por el conjunto de preceptos constitutivos del decálogo de valores corporativos.

Términos de garantía: la empresa otorgará una garantía de un año para el producto vendido.

Tipo de servicios a los clientes: Brindar servicio pre y post venta (personalizado), mantener comunicación abierta y constante con los clientes, entender plenamente al consumidor para generar diseños con los mejores estándares caracterizados, por la innovación, calidad y comodidad.

Para lograrlo se va contar con un software que simula el diseño que desea el cliente, el cual es asesorado técnicamente en el diseño, materiales y accesorios, mediante un diseñador experto en calzado femenino.

Mecanismos de atención a los clientes: Se va contar con un contacto permanente mediante diversos medios muy usados actualmente como el internet, a través de redes sociales como el Facebook y Twitter, al igual que el correo electrónico. Donde se enviara información promocional, oferta de nuevos productos, días especiales de oferta, entre otros.

2.4.5.6 Tácticas de ventas. La comercialización del producto se da a través de diferentes formas, inicialmente la venta del producto es por medio del llamado voz a voz, dando a conocer el producto y la marca a familiares, amigas y conocidas y de esta forma ir abriendo mercado en los círculos sociales de cada una de ellas, con este método se generan ventas inmediatas y se crea base de datos. Otro tipo de distribución que se utilizara será por medio de distribuidores independientes y vendedores (se cuenta con uno inicialmente) que realizara visitas a clientes directos para dar a conocer el portafolio por medio de catálogos y muestras en diferentes estilos y materiales.

Se aprovecharán las herramientas tecnológicas que ofrecen hoy en día el mundo del internet y las redes sociales, para generar publicidad y ventas on-line, ya que son medios que permiten mostrar el producto y la comunicación constante con los clientes y posibles compradores sean conocidos o no.

3. ESTUDIO TÉCNICO OPERACIONAL

El objetivo de MY STYLE es brindar a los clientes una gran variedad de calzado para dama y asesoría en diseño personalizado para cumplir con sus expectativas y solicitudes manejando precios muy competitivos con respecto a la competencia; adicionalmente se brindara la oportunidad de interactuar con los bienes ofrecidos por la empresa. Este análisis se realiza con la intención de vender productos de excelente calidad y competitividad evaluando a cada uno de nuestros proveedores, así mismo para satisfacer el mercado de la ciudad de Cali.

3.1. TAMAÑO DEL PROYECTO

Se estima el tamaño del proyecto tomando de referencia los argumentos de autores reconocidos en estudios de factibilidad como Rodrigo Varela en su libro Innovación empresarial, quien manifiesta que en un proyecto el tamaño de planta debe determinarse de tal manera que la empresa pueda mantener su normal crecimiento, estimando por lo menos un año más del crecimiento promedio del mismo, pues esto le reduce el riesgo a la compañía de posible aumento inesperado de las ventas.

Cuadro 3. Estimación del tamaño del proyecto.

Variables	Valor
Ventas proyectadas en el ultimo año del proyecto (Unidades al año 2018)	2.338
Crecimiento promedio de la empresa al año (unidades)	45
Tamaño de Planta Estimado	2.383
Capacidad de planta utilizada al iniciar proyecto	91%
Capacidad de planta utilizada al finalizar proyecto	98%

Fuente: Autores

3.2. INGENIERIA DEL PROYECTO

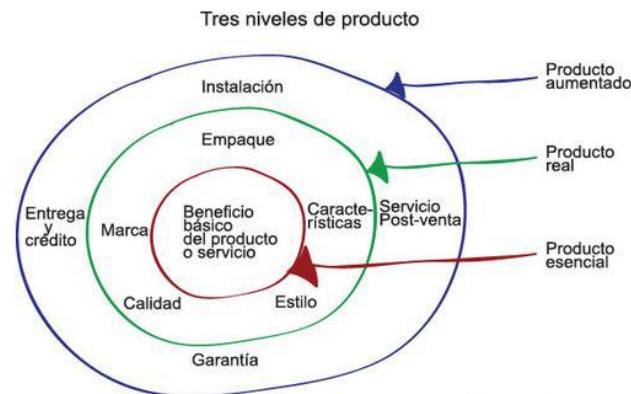
En esta fase se ofrecerá al usuario la posibilidad de interactuar con el producto escogiendo elementos, diseños, accesorios innovadores en la fabricación de calzado; mediante los mejores insumos del mercado, diseños exclusivos e innovadores, donde se tendrá un seguimiento a los clientes cada 2 meses para medir el nivel de satisfacción del producto y de recompra.

Será necesario la adquisición de dos máquinas especializadas en la elaboración de calzado de marca M, un software de diseño J, y mano de obra experimentada en la elaboración de zapatos de mujer.

3.2.1 Producto

Figura 2. Descomposición del producto

Lógicamente, entre más beneficios adicionales se ofrezcan, el producto le será más atractivo al consumidor. Observa el siguiente esquema que representa los niveles y sus beneficios:



Fuente: Los autores

Determinación de los materiales e insumos requeridos:

- Materiales.
- Cuero

Es el material natural más usado, cuenta con propiedades ideales para la producción de calzado. Se utiliza cuero de estos tipos: piel de vaca, piel de cerdo, piel de cabra, cuero de caballo, cuero de ternero, cuero de reptil. El cuero es fresco, suave, absorbente, y se adapta a las diferentes formas de los pies.

Imagen5. Tipos de cuero.



Fuente: <http://meyproducciones.com/?p=14152>



Cuero liso – textura o superficie con pequeños poros, mates o brillantes.



Cuero esmaltado – liso y con superficie de alto brillo obtenido por la aplicación de un esmalte en el cuero. La superficie es susceptible al daño mecánico, sustancias químicas corrosivas, humedad y heladas.



Nubuck – Cuero sobre el lado del pelo. Buffnubuck – una categoría especial – es muy fino, el contacto con los dedos u otros objetos deja rastros, que pueden ser cepillados.



Gamuza – cuero verdadero sobre el lado de la carne, dura menos que el nubuck, tiene pelo en la superficie.

Sólo cuero – Cuero de vaca utilizado para hacer suelas. Muy sensible a la humedad y a superficie desigual.

Cuero cubierto – cuero cubierto de una capa delgada de otro material, como poliuretano. Este asegura la durabilidad y hace fácil su mantenimiento, usado sobre todo en zapatos de deportes.

No hay mejor material para calzado que el cuero.

El cuero puede ser estirado y formado para encajar. Al mismo tiempo, retiene su forma, la capacidad y otras propiedades características.

Se seleccionará con cuidado el mejor cuero y se realiza la prueba su calidad que permita soportar el sello de Cuero de calidad MY STYLE.

Otros materiales

- Fibras sintéticas - cloruro de polivinilo, PU, caucho, plástico, cuero artificial, poromeric - el aspecto de estos materiales a menudo recuerda el cuero, pero sus propiedades (flexibilidad, absorción, adaptabilidad) son inferior al cuero natural. Por lo general combinado con plantillas respirables hechas de cloruro de polivinilo moderno y PU. Las nuevas posibilidades en colores y formas inspiran nuevas variedades de producto, sobre todo en los jóvenes.
- Aparte de las ventajas, estos materiales también son baratos.
- Textiles - tejido, no tejido- usado a menudo en verano, o en zapatos para el interior. El último material a base de tejido es el stretch, proporcionando bastante comodidad. Los tejidos son respirables, fáciles de mantener y tienen suficiente durabilidad.

- Poromerics - cuero sintético, cuyo aspecto y las propiedades son similares al del cuero natural. Mantenimiento muy simple.
- Cauchos - Similar propiedades similares a materiales plásticos, usados para protección especial y zapatos de trabajo.
- Materiales combinados - Usado sobre todo en zapatos de deportes.
- Membrana Hermética - material especial hermético que asegura breathability. Usado sobre todo en deportes y zapatos para caminar senderos.

Suelas

Las suelas es la parte de fondo de cada zapato, entrando en contacto con la tierra. Ellas protegen el pie contra el frío, calor, superficie desigual, objetos agudos, etc.

Tipos de suelas:

- Suela en cuero - Se oscurece cuando es expuesto a la luz del sol. Usado en bailes/en el interior del zapato. Las reparaciones son necesarias cuando es usado a diario por mucho tiempo. A menudo combinado con capas de goma.
- Suela de caucho - Flexible, resistente a la intemperie, fácil de mantener. A prueba de luz.
- Suela sintética - Flexible, fácil de mantener, durabilidad media, deslizada.

Métodos de producción

El método usado para unir la parte superior y la suela influye en funcionalidad de un zapato y su mantenimiento.

- Zapatos pegados- la tecnología más común, la suela es pegada con la parte superior. El pegante en la costura puede fallar si es expuesto a la humedad, al vapor, o puede separarse mecánicamente.
- Zapatos flexibles – Muy cómodos, ligeros y flexibles, con cosidos y bordes. Flexible gracias al cocido entre la suela y la parte superior sin la plantilla. Con limitaciones herméticas. Usado sobre todo en zapatos para el ambiente y para el interior.
- Zapatos moldeados – La suela es prensada, inyectada, o moldeada con la parte superior. Usado sobre todo en deportes y zapatos de diversión. La calidad de la unión y la suela depende del material usado.
- Zapatos cocidos - la unión superior es cosida según su diseño por un verdugón. Unión duradera y fuerte.

La industria del calzado actualmente usa cinco sistemas de medición de tallas, MY STYLE usara el sistema francés.

Tabla 2. Talla de calzado

Sistema de talla	Talla complets	Media talla
MONDOPOINT (mm)	5 or 7,5 mm	-
Métrico (cm)	10 mm	5 mm
Inglés (inch)	1/3 inch = 8,4mm	1/6 inch = 4,2mm
Americano (inch)	1/3 inch = 8,4mm	1/6 inch = 4,2mm
Francés (Paris stitch)	6,66 mm	

Tabla 3. Calzado de mujer

mm	215	220	225	230	235	240	245	250	255	260	265	270
cm	22½	23	23½	24	24½	25	25½	26	26½	27	27½	28
inch	2	3	3½	4	4½	5	5½	6	6½	7	7½	8
steh	34	35	36	37	37½	38	38½	39	40	41	41	42

Fuente:(Bata, 2013)

El pegado en el calzado

Factores a tener en cuenta para el uso y aplicación correcta de los adhesivos

SELECCIÓN DEL ADHESIVO: Para la selección de un adhesivo se deben considerar los factores principales.

Materiales a pegar: Hay muchos tipos y combinaciones de materiales que se usan en la industria del calzado según la exigencia del mercado. La tabla para la selección de adhesivos da una orientación sobre el tipo de adhesivo a emplear, teniendo en cuenta los materiales que se usan comúnmente en capelladas y suelas.

Tabla 4. Tabla para la selección de adhesivos.

TABLA I

TABLA PARA LA SELECCIÓN DE ADHESIVOS					
Capellada →					
↓ Suela ↓	CUERO	PVC	URETANO	TELA	NYLON
CUERO	Neoprene + R o (PVC)	PVC / PU	PVC / PU	Neoprene + R o (PVC)	PVC + R
URETANO	PVC / PU	PVC / PU	PVC / PU	PVC / PU	PVC + R
PVC	PVC / PU	PVC / PU	PVC / PU	PVC / PU	PVC + R
CREPE Caucho Natural	Neoprene + R o (PVC + A)	PVC + A	PVC + A + R	Neoprene + R o (PVC + A + R)	PVC + A + R
GOMAS	Neoprene + R o (PVC + A)	PVC + A	PVC + A + R	Neoprene + R o (PVC + A + R)	PVC + A + R
CAUCHO TR	PVC o (Neoprene)	PVC + A	PVC + A	PVC + A o (Neoprene)	PVC + A + R
EVA	PVC o (Neoprene)	PVC	PVC	Neoprene o (PVC)	PVC + A + R
NYLON	PVC	PVC	PVC	PVC	PVC + A + R

Fuente: (QUI-PA S.A., 2013)

Los adhesivos recomendados se encuentran en la intersección del material de suela y el de capellada. Entre paréntesis se encuentra la recomendación alternativa, (+R) Indica uso de reticulante, (+A) Indica Halogenación previa.

Productos adhesivos:

- Activador / Diluyente de adhesivo de contacto
- Adhesivos de contacto en general
- Adhesivos de PU / PVC

- Cemento de Aparado, Armado, de alta Viscosidad y AL-TAK- AP
- Disolvente / Limpiador de Empaque

Imagen6. Pasta para puntera y contrafuertes Cristal o Blanca



Características:

Producto de dos componentes utilizado como halogenador de superficies mostrando excelente eficiencia en sustratos difíciles de pegar tales como (P.U.,T.R., GOMA CREPP)

Técnicas para un buen pegado

Pegado de cuero engrasado con adhesivo de poliuretano bicomponente

Productos:

- 1) adhesivo de pu 450
- 2) reticulante

Preparación:

Agregar 5 al 10% de reticulante) al adhesivo de PU 480 mesclar y agitar por unos minutos. (50 a 100 cm³ en 1 litro de adhesivo)

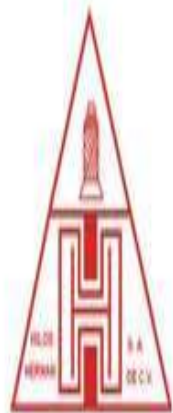
HILOS HERNAN, S. A.

Es una empresa con más de 40 años de experiencia, fabricando hilos de nylon y poliéster de la más alta calidad, se fabrican hilos de diferentes calibres y colores. Los tienen en presentaciones por metros o por peso en piñas o carretes, en bobinas y en conos igualmente en acabados suaves, bandeado o encerado según el uso que se la dará.

Cuentan con laboratorio de desarrollo de colores para quien necesite hilos de colores especiales. Pueden entregar desde un paquete de 10 piñas o carretes hasta toneladas mensuales, en el caso de un color especial, requieren de una muestra para elaborar muestra contra muestra y una vez aceptada, fabricaran el volumen que se solicite.

El acabado de cada producto dependerá del uso a que está destinado, si en su proceso se requiere velocidad de avance, reduciendo al máximo la fricción, o si requiere que el hilo tenga resistencia en la costura, recomiendan que el hilo pueda ser hilo bandeado o hilo suave.

Imagen7. Hilo.



Fuente: (Hilos Hernán, 2013)

Cuadro 4. Hilos y cordones para fabricación de calzado

Se recomendará siempre el producto que mejor se ajuste a ellas y adaptando la producción al tipo de pedido realizado.

HILOS			
TIPOS (trenzados y torcidos)			
Hilo de Kiowa cosido a mano			
Hilo de poliéster trenzado para cosido a mano y a máquina			
Hilo de puntear o cosido Willy	Hilo exterior		
	Hilo interior (canilla)		
Hilo para máquina cosido Blake u Opanka	Hilo Vigornia	Cosido Blake u Opanka	
		Cosido Casco	
	Hilo canilla		
Hilo de cosido Blake para suelas, viras y cercos			
Hilo para cosido GoodYear			
MATERIAS PRIMAS (*)			
Fibras sintéticas, poliéster, poliamida, aramida...			
Fibras naturales: algodón, lino...			
TRATAMIENTOS			
Encerado	Lubricado	Termofijado	Bondeado
PRESENTACIÓN			
Bobinas	Carretes		

Extensa gama de productos que cumplen los requisitos de calidad más exigentes. Todos los cordones poseen unas características invariables que le ofrecen la máxima resistencia al usuario.

Cuadro 5. Hilos y cordones para fabricación de calzado

CORDONES		
TIPOS (distintas anchuras y grosores)		
Cordón plano	Cordón redondo	
MATERIAS PRIMAS		
Algodón.	Poliéster	Lino
TRATAMIENTOS		
Encerado o lustrado	Ignífugo	Hidrófugo
PRESENTACIÓN		
A granel	Carretes individuales Cabeteados a cualquier medida (a partir de 100 m)	

Fuente: (Hilos y cordones para la industria, 2005)

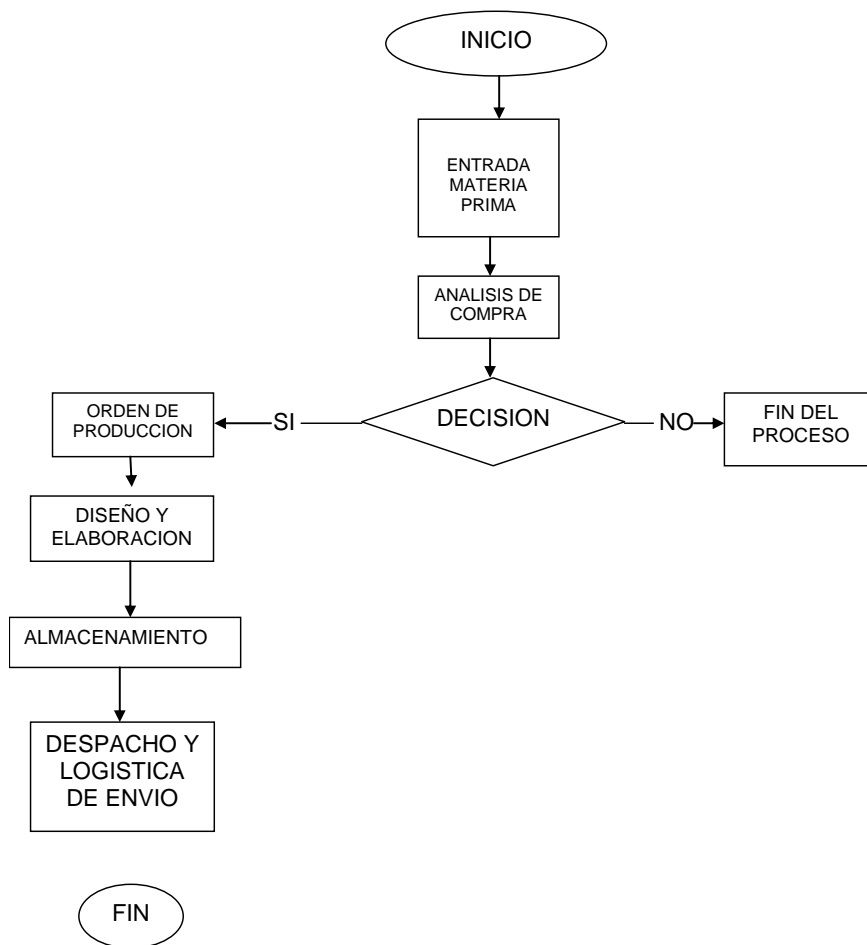
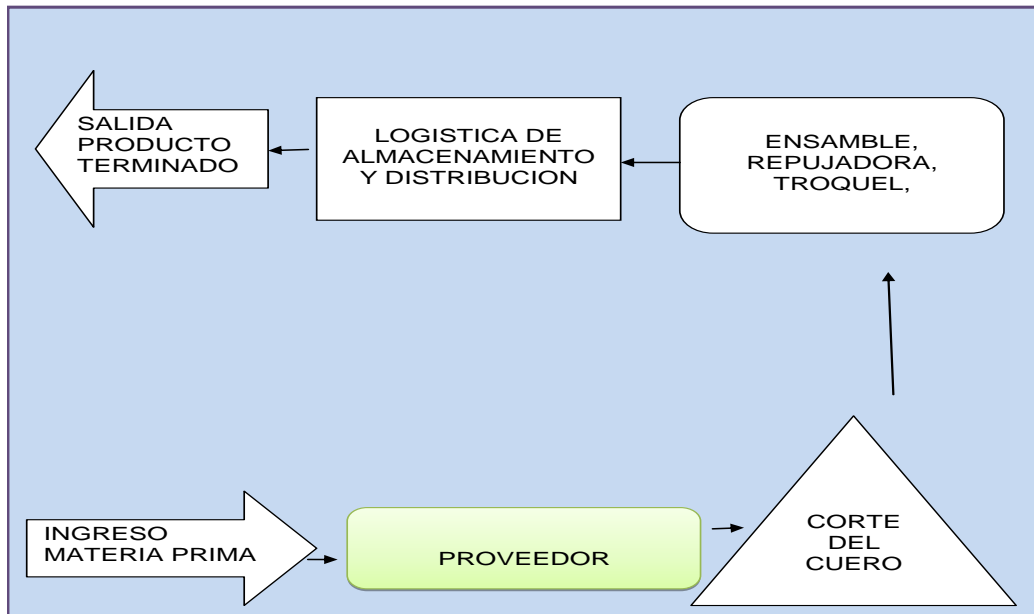
En función de su flujo productivo o comercial:

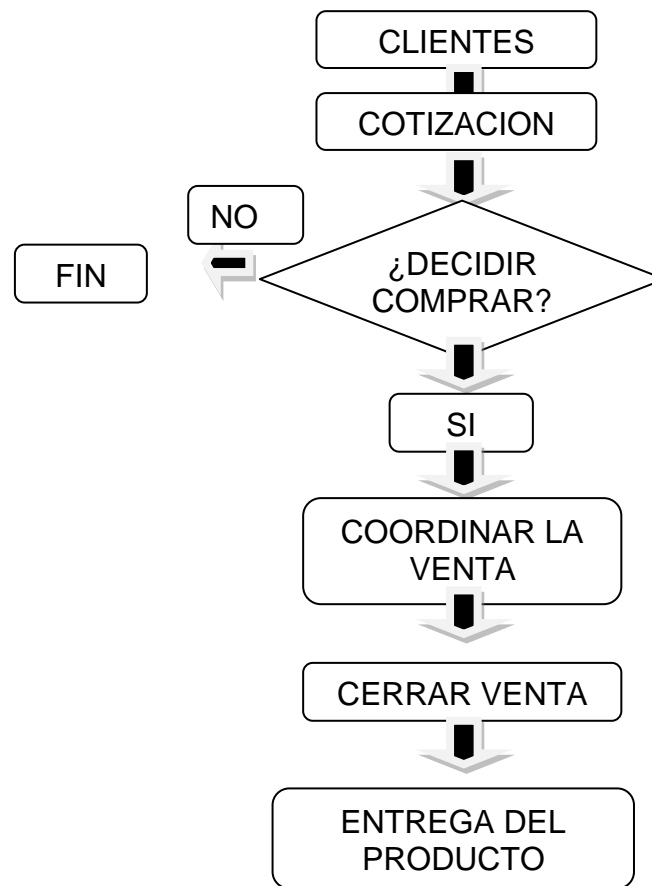
Producto Específico

Tipo de producto a manufacturar, vender o comercializar

3.2.2 Diagramas y planes de Desarrollo.A continuación se dará a conocer el diagrama de MY STYLE, empresa dedicada a la manufactura, diseño y confección de calzado para dama.

Figura 3. Diagrama de flujo del proceso de compras





Fuente: Autores

Cientes. Son los que solicitan los productos ofrecidos por la empresa MY STYLE.

Solicitud de cotización. Es la validación de disponibilidad en el inventario, si el producto a solicitar existe y el cliente decide comprarlo el siguiente paso sería realizar una cotización formal del producto, explicando los términos de garantía que ofrece la empresa de acuerdo al producto, pero si el producto no se encuentra o el cliente no decide comprarlo la solicitud se archiva.

Decisión de compra. Si la respuesta del cliente es comprar los productos ofrecidos por la empresa MY STYLE, el asesor prepara la solicitud de compra en nombre del solicitante.

Efecto de venta. Cuando se aprueba una solicitud de compra, se puede generar un pedido de compra o facturas para las líneas de la solicitud de compra y enviarlo al proveedor para su cumplimiento.

Coordinar la Venta. Se define fecha de entrega del producto.

Entrega del producto. Se realiza una verificación de entrega del producto realizándole al cliente una demostración física y visual de la entrega del producto en buen estado.

3.2.3 Tecnología

Naturaleza de la tecnología requerida.

Las tecnologías utilizadas en el proyecto serán el complemento final para la prestación del servicio, permitiendo la integración de los procesos logísticos, administrativos, operativos y sirviendo de herramienta de apoyo para promover y divulgar la misión que tiene MY STYLE.

Dentro del sector tecnológico y las marcas más representativas, se pudo comprobar que (ALBECO) es el proveedor más confiable, seguro y económico que se puede encontrar en el mercado; ya que sus equipos son de gran calidad, tienen precios accesibles y tecnología de punta.

Dentro de las herramientas tecnológicas necesarias para las realizaciones de las actividades de la fundación están contemplados los siguientes:

Computadores

Impresora multifuncional

Tabla 5. Formas de Adquirir la Tecnología.

VALOR ACTIVO	4.000.000
%OPCION DE COMPRA	10,00%
VALOR OPCION DE COMPRA	400.000
DTF (EA)	5,22%
SPREAD(EA)	10,00%
TEA(DTF+SPREAD)	15,74%
TASA NOMINAL MENSUAL	14,71%
TASA MENSUAL	1,23%
N° PERIODOS	12
N° CUOTAS	60
VR.PRES.OPCION FUTURA COMPRA	192.577
VR.PARA CALCULO CUOTA	3.807.423

Es posible que dentro del proyecto sea necesario financiar los equipos de cómputo por un valor de (\$ 4.000.000), para ello se determinó que la mejor opción era incurrir en un Leasing Financiero, que permitirá la adquisición de la tecnología mediante el pago de 60 cuotas de \$ 89.997; con la opción que al final del leasing se pueda comprar el activo por un valor aproximado de \$ 192.577, como se muestra en el cuadro anterior.

Costo de la Tecnología

Luego de realizar un análisis de precios de estos equipos y herramientas en el mercado, se logró definir que el costo total de estos activos esta alrededor de \$ 6.048.000, los cuales están previamente establecido en la inversión inicial y detallada en la siguiente tabla.

Tabla 6. Costo de la tecnología.

COMPUTADOR DE MESA COREI7 3.4 GhzD.d de 10004GLED	4.000.000
TELEFONO Omega IpGrandsTreamGxp 280 PBX IP	208.000
COMPUTADOR PORTATIL APPLE Dv6 Corel 17 3.3 GhzX812GRam	1.500.000
MULTIFUNCIONAL (FAX, IMPRESORA,ESCANER,fotocopia)HP Office 4500	340.000
TOTAL EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIÓN	6.048.000

3.2.4 Selección del Equipo.Cálculo de la maquinaria y equipos

En el proyecto se estableció que las áreas donde se necesitará maquinaria son:

Área de procesos de fabricación

- Preparación de los cortes del calzado
- Preparación del calzado
- Monte del calzado
- Empaque del calzado

Equipos de Cómputo y Comunicación

Almacenamiento y despacho de la mercancía

Equipos para el control de Inventarios

Despacho de la mercancía

Equipos de Cafetería

Muebles y Enseres

Imagen8.Silla Ergonómica



Fuente: (Intercaster, 2013)

Silla tipo cajero en poliuretano espaldar medio, aro Cajero en polipropileno, Base de 5 puntos de apoyo en nylon, rodachina de doble pista en nylon de alto impacto. Aro Cajero en polipropileno, Asiento y espaldar en espuma de alta densidad y resistencia, no deformable, elaborada en poliuretano referencia Foamflex con la más alta tecnología de inyección. Ofrece condiciones de confort y ergonomía.

Medida del espaldar en cm: 34 cm x 25 cm alto aprox.

Medida del asiento en cm: 34 cm x 34 cm aprox.

Altura máx. Aproximada hasta el asiento: 80 cm.

Altura mini. Aproximada hasta el asiento: 53 cm

Silla tipo operativo espaldar medio de 38.5 cm, espaldar carcazas internos y externos en polipropileno, Rodachina de nylon, Espaldar fijo por medio de platina, Base en polipropileno reforzada en nylon, espuma de alta densidad, Brazos fijos en polipropileno, OPCIONALES.

Opcional: Asiento y espaldar tapizable en cualquier material y color.

Consultado el 13 de Octubre del 2013.

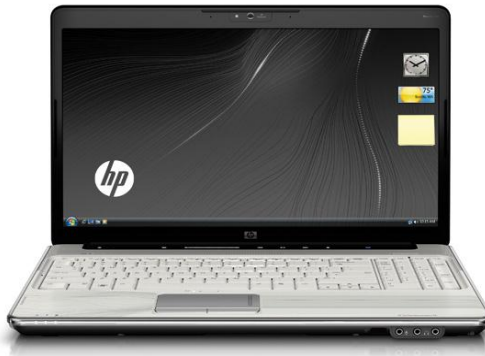
Imagen 9. Escritorio.



Fuente: (Intercaster, 2013)

Escritorio en L, Medidas, 1.50 + 1.50 x 60cm, sus partes metálicas están elaboradas en acero inoxidable, para mayor duración, con un paño especial.

Imagen 10. HP Pavilion serie dv6-2100



Fuente: (Tecnologia.net, 2013)

Imagen 11. Teléfono. IpGrandsTreamGxp 280 PbxIp Asterisk.



Fuente: (MercadoLibre Colombia, 2013c)

Imagen 12. Impresora multifuncionalHP Office Cejet 4500 Fax



Fuente:(Santiago, 2013)

Imagen 13. Estantería.



Fuente (MercadoLibre Colombia, 2013a)

ESTANTERIA (METALICAS) 2MTS X 2.20, fabricada en acero inoxidable color gris para mayor duración. Consultado el día 13 de Octubre de 2013.

Imagen 14. VentiladorSamurái



Fuente: (MercadoLibre Colombia, 2013d)

Ventilador Samurái 3 En 1 Pared Mesa Y Pedestal 18 Pulgadas, que iría situada en diferentes puestos.

Imagen 15. Extintor Polvo Químico Seco.



Fuente: Bomberos Cali.

El principal uso de los extintores de polvos químicos secos PQS es para extinguir fuegos producidos por combustibles líquidos. Otra de las propiedades de los polvos químicos secos es que no son conductores de la electricidad por lo que también están recomendados para su utilización en incendios eléctricos.

Imagen 16. Dióxido de Carbono CO2.



El dióxido de carbono es un gas que tiene una serie de propiedades que lo hacen perfecto para la extinción de incendios. El CO2 es un gas que no es combustible y que no reacciona químicamente con otras sustancias por lo que puede ser utilizado para apagar una gran cantidad de tipos de fuego. El CO2 al ser un gas permite ser comprimido dentro del extintor de incendios por lo que no es necesario ningún otro producto para descargarlo. Otra de las propiedades del CO2 es que no conduce la electricidad por lo que puede ser usado para apagar.

Las cantidades que se han propuesto son ideales para poder cumplir con las necesidades tanto operativas, técnicas, logísticas las cuales pueden presentarse en el proceso de la elaboración de calzado para dama.

Tabla 7. Relación de activos requeridos

ACTIVOS FIJOS	CANTIDAD
ARCHIVADORES	3
SILLAS PARA EL CAJERO	1
SILLA ERGONOMICA	5
VENTILADOR SAMURAI DE PARED CON ASPA METALICA	4
ESCRITORIO MODULAR	3
VITRINAS DE EXIBICION MATERIAL	2
ESTANTERIAS DE METAL DE 2 Mts X 2.20 Mts	10
EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACION	
MONITOR PANTALLA LED PROFESIONAL APPLE	2
MEMORIA LENOVO	2

ACTIVOS FIJOS	CANTIDAD
IP DE TELECOMUNICACION	2
FOTOCOPIADORA LEXMARKMULTISERVICIOS	1
MAQUINARIA Y EQUIPO	
EXTINTOR DE 10 LIBRAS ,8 KILOS BIOXIDO CARBONO	2
EXTINTOR DE 10LIBRAS,6 KILOS DE POLVO QUIMICO SECO	2
GUARNECEDORA PARA CALAZADO	1
CUCHILLAS PARA CORTE DE CUERO	3
PINZAS INDUSTRIALES	3

Descripción de la maquinaria y equipos

Se procede a colocar una descripción técnica acerca de los equipos y la maquinaria tomando el soporte de imágenes las cuales se muestran de una forma clara y a su vez se hace una descripción técnica de la maquinaria y equipos apoyándose en imágenes que ilustran de manera práctica sus características.

Imagen 17. Terminadora de calzado, Motor Siemens 1hp(caballo de fuerza), Tanque de 10 Galones para realizar el pulido final del calzado.



Imagen 18. Repujadora de alta frecuencia para calzado para presión y pegas.



Imagen 19. Máquina de coser de poste para calzado Marca IvomaqMitt4400 Gancho Grande 1 Aguja Hasta Hilo 10, para empalme de cortes en el diseño del calzado.



Figura 4. Maquina remontadora, banco de terminado para calzado.



Imagen 20. Compresor Industrial de alta resistencia eléctrico con reloj de medición de presión y acople de manguera de 1/2 , 3/4 y 1 pulgada.



Imagen 21. Alicates y cortafrío industrial de alta resistencia con mango ortopédico.



Imagen 22. Taladro Industrial Destornillador Inalámbrico Reversible de 18v Para mantenimiento y diseño.



Imagen 23. Taladro Mini Micro para realizar detalles en el calzado.



Fuente: (MercadoLibre Colombia, 2013b)

3.2.5 Calculo de cantidades de Materia Prima e Insumos.Calculo de cantidades de materiales productivos

Cuadro6. Cantidades de materiales productivos.

MATERIALES DIRECTOS		
INSUMO	Costo x Unid	TOTAL
Material cuero por pie	3.944,00	709.920
Tacon por par	1.661	298.980
suela por par	2.284,00	411.120
Evillas por par	415	74.700

Calculo de otras cantidades de materiales e insumos requeridos por la planta de producción.

Cuadro 7. Cantidades de materiales e insumos

MATERIALES INDIRECTOS CUADRO	VALOR UNITARIO	TOTAL X UNIDAD PN.
nylon	3.425	616.500
pegante caneca	4.152	747.360
Taches por milladas	5.190	934.200
Empaque carton por par	1.600	288.000
TOTAL MATERIALES INDIRECTOS	14.367	2.586.060

Calculo de cantidades de materiales e insumos requeridos por la parte Administrativa

Cuadro8. Cantidades de materiales e insumos requeridos por la parte Administrativa.

INSUMOS PARA PAPELERIA	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	VALOR TOTAL
Resmas de papel	1	7.900	7.900
AZ tamaño Carta	5	4.500	22.500
Lapiceros X 12 UNID	1	7.500	7.500
Ganchos de cosedora	3	2.850	8.550
Ganchos legajadores	3	3.500	10.500
Carpetas para legajar	24	300	7.200
Resaltadores	9	1.200	10.800
Clips	3	1.200	3.600
Clips Mariposa	3	1.750	5.250
TOTAL			83.800

INSUMOS PARA ASEO	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	VALOR TOTAL
papel toalla	3	3.000	9.000
Escobas	2	6.500	13.000
Trapeadores	2	8.000	16.000
Recogedor	1	3.500	3.500
Guantes plasticos	6	2.850	17.100
Cepillo para sanitarios	2	3.800	7.600
Blanqueador Hipoclorito x 4000 CC	3	4.800	14.400
Limpiador Multiusos x 4000 cc	2	8.500	17.000
TOTAL			97.600

3.3 LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO

A continuación se presentará el sector de Cali- Valle, donde se ubicara La empresa MY STYLE Se realiza un estudio, con el fin de evaluar la factibilidad de ubicación adecuada para la oficina principal la cual pueda prestar adecuadamente la producción y comercialización de calzado de cuero femenino que es el mercado meta de este proyecto. Además, teniendo en cuenta los diferentes factores que inciden en el manejo y la demanda de estos bienes y servicios.

Entre los factores relevantes que se consideraron para realizar el análisis se encuentran: Facilidad de transporte, este factor resulta importante para el negocio por el hecho de evaluar la disponibilidad de medios de transporte en la zona y la rapidez con que se puede movilizar, para efectos de prestar un servicio rápido a los clientes. Cercanía a Clientes Potenciales tiene mucha relación con el factor anterior, además de una mayor presencia y publicidad de la empresa en sectores estratégicos, reduciendo costos de transporte debido a la concentración de clientes. Disponibilidad de Recursos, es otro factor relevante por el hecho de que hay zonas de la ciudad donde el arriendo de las instalaciones son más costosas que otra. Facilidad de Ubicación, este factor es relevante por el hecho de facilitar la ubicación de los clientes y publicitar la empresa.

Para efectos de evaluar estas variables para localizar el negocio se empleó la matriz de calificación ponderada, la cual consiste en designarle un valor de importancia a cada factor relevante, la cual va de 0 a 1. La idea es que este valor se multiplique por cada una de las calificaciones que se le va a dar a cada variable en el manejo de esos factores. Dicha calificación va de 1 a 5, donde 1 es la nota más baja y 5 es la más alta. En este sentido dicho análisis arrojaron los siguientes resultados. (Ver Cuadro 10 a continuación). Dicho análisis se subdividió en cinco zonas (Norte, centro, sur, occidente y oriente) para facilitar la evaluación.

Tabla 8. Análisis de Localización.

Criterios de Evaluación	Peso Asignado	Zona Norte		Zona Centro		Zona Sur		Zona Oriente		Zona Occidente	
		Calif	Pond	Calif	Pond	Calif	Pond	Calif	Pond	Calif	Pond
Facilidad de Transporte	0,2	4	0,8	2	0,4	5	1	4	0,8	4	0,8
Cercanía a clientes potenciales	0,35	4	1,4	4	1,4	5	1,75	2	0,7	3	1,05
Costo de arrendamiento	0,4	4	1,6	5	2	3	1,2	5	2	5	2
Facilidad de Ubicación	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15	4	0,2
Total	1		3,95		3,95		4,10		3,65		4,05

Fuente: Autores.

De acuerdo al análisis de localización realizado se consideró que las variables más representativas en la elección de la ubicación más apropiada es el costo del arrendamiento con un peso de 0,40 y la cercanía a los clientes potenciales con un peso de 0,35.

En efecto, al considerar la evaluación de todas las cuatro variables tenidas en cuenta en la evaluación, se determinó que el lugar de localización del negocio debe ser en la zona sur, debido a que en este territorio se concentra la mayoría de clientes potenciales de ingresos medios y altos de la ciudad. Por otro lado, la facilidad y disponibilidad de transporte son variables que también se suman a esta selección.

3.4. COSTO DE INVERSIÓN Y DE OPERACIÓN

Tabla 9. Inversiones totales del proyecto.

ACTIVOS FIJOS	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
MUEBLES Y ENSERES			
Escritorio	3	155.000	465.000
Sillas	10	55.000	550.000
TOTAL MUEBLES Y ENSERES			1.015.000
EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIÓN			
Computador de mesa	2	680.000	1.360.000
Computador portatil	3	700.000	2.100.000
Telefonos	3	45.000	135.000
TOTAL EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIÓN			3.595.000
MAQUINARIA Y EQUIPO			
Guarnecedoras	2	3.210.000	6.420.000
Troqueladoras	2	3.570.000	7.140.000
TOTAL MAQUINARIA Y EQUIPO			13.560.000
TOTAL ACTIVOS FIJOS			18.170.000
ACTIVOS DIFERIDOS	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
ACTIVOS NO DEPRECIABLES			
sillas plasticas	5	15.000	75.000
Cosedora	2	10.000	20.000
Perforadora	2	15.000	30.000
Telefonos	2	60.000	120.000
Lamparas	4	15.000	60.000
TOTAL ACTIVOS NO DEPRECIABLES			305.000
GASTOS DE CONSTITUCION			
Inscripcion en Camara y Cio.	1	223.000	223.000
Registro Invima	1	3.250.000	3.250.000
Permiso Bomberos	1	1.160.000	1.160.000
Permiso Uso de Suelos	1	7.500	7.500
TOTAL GASTOS DE CONSTITUCION			4.640.500
ADECUACIONES			
Cuñete de Pintura	1	90.000	90.000
Mano de obra	1	400.000	400.000
Instalaciones electricas	8	57.000	456.000
Instalaciones de lamparas	9	15.000	135.000
TOTAL ADECUACIONES			1.081.000
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS			5.721.500
CAPITAL DE TRABAJO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Nomina administrativa	3	2.120.110	6.360.331
Nomina de produccion	3	3.047.762	9.143.285
Gastos de Administración	3	2.024.234	6.072.702
Gastos de Ventas	3	180.000	540.000
Inventario	3	1.494.720	4.484.160
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO			26.600.478
TOTAL INVERSION			50.491.978

Fuente: Autores

4. ORGANIZACIONAL Y LEGAL

4.1. DESCRIPCION DE LA IDEA DE NEGOCIO

Lo primero a establecer en el sistema organizacional es verificar que los objetivos concuerden con las áreas funcionales de la empresa y se complementen, para esto es necesario definir los siguientes aspectos.

4.1.1. Misión. Nuestra misión es diseñar, fabricar y comercializar calzado de cuero fino para dama que se destaque por la calidad, elegancia, confort, a un precio justo y con un diseño en el que pueden interactuar nuestros clientes.

4.1.2. Visión. En el 2020 ser los líderes en el mercado de calzado de cuero fino para dama posicionando la marca MY STYLE como la líder en permanente crecimiento por sus diseños exclusivos de manera conjunta con el cliente, Buscando nuevos mercados a nivel local.

4.1.3. Valores Corporativos

Agilidad.

MY STYLE con ayuda de sus colaboradores ofrece un servicio ágil y oportuno a sus clientes garantizando una satisfacción a cada necesidad gusto a tiempo.

Respeto.

La empresa hace reconocimiento a cada cliente teniendo en cuenta las necesidades brindándole al pie de la letra el servicio ofrecido, con un valor agregado.

Compromiso.

Surge de la responsabilidad con que se asume cada tarea o función, lo cual permite pasar de las promesas a los hechos, proporcionando los resultados y beneficios esperados por los clientes. Es el reto permanente de atender las inquietudes de los usuarios internos y externos de la compañía.

Honestidad.

Actuar con honradez y completa transparencia, aceptar y decir la verdad, respetando los bienes y derechos de los clientes.

Responsabilidad.

Hacer las cosas de la mejor manera, de tal forma que no se vean perjudicados los intereses de los colaboradores ni de los clientes, asumiendo las consecuencias de nuestras palabras, acciones, decisiones y compromisos adquiridos.

Innovación.

Ofreciendo la posibilidad de participar en la creación y diseño de los productos, generando sentido de pertenencia en los usuarios.

Puntualidad.

Es una actitud humana considerada como una virtud, ofreciendo respeto al cliente interno y externo.

Trabajo en equipo.

Constituye la única forma de lograr los objetivos trazados por la gerencia de la empresa.

Efectividad.

El desempeño de las actividades de MY STYLE se desarrollara bajo lineamientos de eficiencia y eficacia, dirigidos siempre a la satisfacción de las necesidades de los clientes.

Calidad.

Toda tarea, actividad o producto realizado en la empresa serán realizados con calidad humana administrativa y técnica encaminados en la satisfacción del cliente.

Ética.

Será fundamental la valoración moral de los empleados, clientes, proveedores actuando de manera honesta frente a los mismos.

4.1.4. Filosofía de Trabajo. Estará orientada por el respeto a los usuarios por el servicio cálido, amable cumpliendo con las expectativas de clientes y empleados. Mantener un clima organizacional de sana convivencia entre los colaboradores, clientes y proveedores.

En la aplicación empresarial y tecnológica en la producción de calzado para dama, potenciando el desarrollo de herramientas que ofrezcan un mayor rendimiento y proporcionen valor agregado a los clientes.

Actualización permanente del software aplicando técnicas que optimicen los nuevos diseños, estrategias ofreciendo soluciones satisfactorias.

4.1.5 Competencias Organizacionales.

Competencias administrativas.

Profesional en el área de ciencias administrativas o ingenierías con amplio conocimiento en diseño, comercialización, producción y venta de productos. Estrategias de mercado, mercadeo y marketing estratégico.

Competencias comerciales.

Conocimiento en estrategia de ventas, marketing, calidad en el servicio al cliente. Es sociable pero al mismo tiempo conserva una marcada independencia afectiva. Capacidad para que el equipo de trabajo mantenga un ritmo intenso teniendo una conducta auto dirigida hacia las metas propuestas.

Conducción de grupos de trabajo: capacidad de guiar grupos de trabajo alentando a los miembros a realizar la labor con autonomía y responsabilidad.

Competencias operativas

Capacidad del operario experto de trabajar bajo la misión, misión y objetivos de MY STYLE donde tendrá la capacidad de satisfacer las necesidades del cliente. Con sus manualidades y creatividad de acuerdo a los requerimiento del usuario.

Dar valor agregado con su imaginación y alineamiento para producir el calzado con calidad e innovación.

4.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

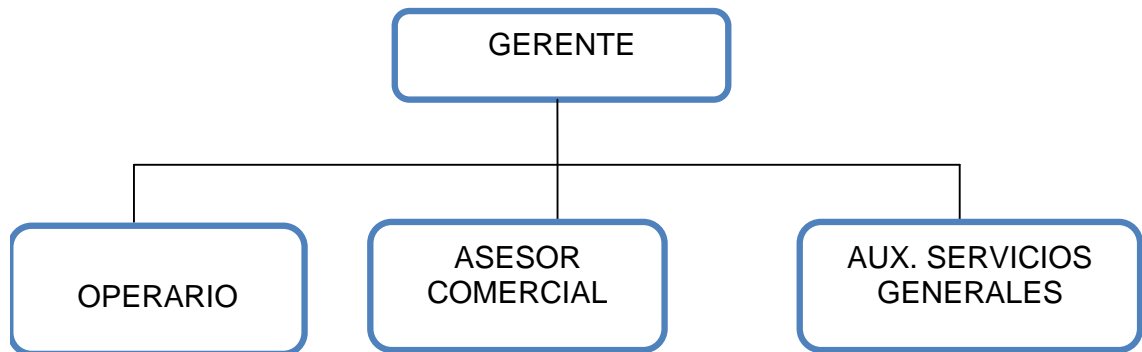
Se implementará una estructura organizacional de tipo Línea-Staff, que consiste en la combinación de la organización lineal y la funcional para tratar de aumentar las ventajas de esos dos tipos de organización y reducir sus puntos débiles formando la llamada organización jerárquica-consultiva.

Las actividades de la organización estarán conformadas por tres áreas básicas las cuales son: La gerencia general la cual tiene a cargo el funcionamiento interno de la empresa y la gestión de ventas; la gerencia administrativa donde se encuentra la secretaria, la gerencia operativa donde se encuentra el diseñador de calzado y los 2 operarios y la gerencia comercial donde se encuentra los asesores externos por catálogo.

Como apoyo se encuentra la persona de servicios generales en administración, el contador para la gerencia y el repartidor de domicilios en el área comercial.

La toma de decisiones está a cargo de la Junta de Socios y el gerente. Sin embargo cada área es autónoma de sus decisiones de acuerdo a la complejidad y la capacidad con la que cuentan para resolver el problema que se presente.

Figura 4. Organigrama de la empresa.



Fuente: Autores

Descripción de Cargos. Para la descripción de cargos se muestra a continuación el formato que se utilizara para implementar los manuales de funciones, los cuales no solo permiten conocer el funcionamiento interno de la empresa por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos; sino que sirve como guía y soporte para la realización de las actividades del personal de la organización.

A continuación se describe el manual de funciones de cada uno de los cargos descritos en el organigrama.

Descripción de Puestos:

Tabla 10. Manual de funciones del Gerente general

TITULO DEL CARGO	Gerente general
DEPENDENCIA	Administración.
SUPERIOR JERÁRQUICO	Junta Directiva.
PERSONAL A CARGO	Contador, Área de operación, Área administrativa y comercial.
MODALIDAD DEL CONTRATO	Término Fijo.
FORMA DE PAGO	Quincenal.
JORNADA LABORAL	48 horas semanales en horarios que pueden ser variables.
MISIÓN DEL CARGO	Velar por el cumplimiento de los objetivos corporativos de la organización, alcanzando las metas comerciales que le genere la rentabilidad esperada a los socios.
REQUISITOS GENERALES	
EDUCACIÓN:	El ocupante del cargo ser profesional en administración de empresas o carreras afines.
EXPERIENCIA:	Requiere mínimo de un año de estar administrando empresas similares
ENTRENAMIENTO:	Al menos dos semanas de entrenamiento en el puesto de trabajo.
HABILIDAD MANUAL:	Saber del manejo de Computador, e implementos de Oficina.
HABILIDAD MENTAL:	Ser analítico y lógico en sus decisiones.
RESPONSABILIDAD:	Velar por el cumplimiento de Objetivos Organizacionales. Evaluar el desempeño de los empleados. Hacer parte de las Negociaciones importantes.
PERSONALIDAD:	Ser amable con empleados y clientes Prestar atención a las sugerencias de empleados y clientes. Facilidad para establecer relaciones interpersonales. Capacidad para emprender acciones, toma de decisiones, tener habilidad y energía para ejecutar las funciones a cargo.
OTRAS ÁREAS	
TRABAJO EN EQUIPO	Realizar el trabajo pensando siempre en función de equipo. Establecer una relación de colaboración con los compañeros de la dependencia y de otras dependencias con el fin de mejorar las relaciones, optimizar el desempeño y prestar un servicio excelente.

Fuente: Autores

Tabla 11. Manual de funciones del auxiliar de servicios generales

TITULO DEL CARGO	Auxiliar de servicios generales
DEPENDENCIA	Administración.
SUPERIOR JERÁRQUICO	Gerente
PERSONAL A CARGO	Ninguno
MODALIDAD DEL CONTRATO	Término Fijo.
FORMA DE PAGO	Quincenal.
JORNADA LABORAL	48 horas semanales
MISIÓN DEL CARGO	
Apoyar el área operativa, compras de materias primas, pagos en general, pendiente de que todas las obligaciones de la empresa estén al día.	
REQUISITOS GENERALES	
EDUCACIÓN: El ocupante del cargo debe ser técnico.	
EXPERIENCIA: Requiere mínimo de un año de estar realizando labores similares.	
ENTRENAMIENTO: Al menos dos semanas de entrenamiento en el puesto de trabajo.	
HABILIDAD MANUAL: Saber del manejo de Computador, el conmutador, e implementos de Oficina y programa contable.	
HABILIDAD MENTAL: Ser analítico y lógico en sus decisiones,	
RESPONSABILIDAD:	
Atender y direccional las llamadas de entrada a la empresa Administrar los documentos contables del negocio. Atender a los clientes que llegan a la oficina. Administrar la agenda del gerente.	
PERSONALIDAD:	
Ser amable con los compañeros y clientes Facilidad para establecer relaciones interpersonales. Facilidad para trabajar en equipo.	
Realizar el trabajo pensando siempre en función de equipo. Establecer una relación de colaboración con los compañeros de la dependencia y de otras dependencias con el fin de mejorar las relaciones, optimizar el desempeño y prestar un servicio excelente.	

Fuente: Autores

Tabla 12. Manual de funciones del asesor comercial

TITULO DEL CARGO	Asesor comercial
DEPENDENCIA	Operación
SUPERIOR JERÁRQUICO	Gerente
PERSONAL A CARGO	Operarios
MODALIDAD DEL CONTRATO	Término fijo.
FORMA DE PAGO	Quincenal.
JORNADA LABORAL	48 horas semanales que pueden ser variables.
REQUISITOS GENERALES	
EDUCACIÓN: El ocupante del cargo debe ser Tecnólogo o profesional	
EXPERIENCIA: Requiere mínimo de dos años de estar realizando labores similares.	
ENTRENAMIENTO: Al menos dos semanas de entrenamiento en el puesto de trabajo.	
HABILIDAD MANUAL: Saber de clases de Calzado y cuero.	
HABILIDAD MENTAL: Habilidad para entender la moda, el manejo de colores y materiales de productos marroquinos.	
RESPONSABILIDAD: Cumplir con los servicios destinados en el tiempo asignado. Informarle a la empresa acerca de las inquietudes de los clientes. Manejar con responsabilidad y cuidado los productos, equipos y herramientas empleadas para realizar los servicios. Responder por la calidad del producto.	
PERSONALIDAD: Ser amable con los compañeros y clientes Facilidad para establecer relaciones interpersonales. Facilidad para trabajar en equipo. Ser puntual y eficiente en el proceso productivo.	
OTRAS ÁREAS	
TRABAJO EN EQUIPO Realizar el trabajo pensando siempre en función de equipo y los clientes. Establecer una relación de colaboración con los compañeros de la dependencia y de otras dependencias con el fin de mejorar las relaciones, optimizar el desempeño y prestar un servicio excelente.	

Fuente: Autores

Tabla 13. Manual de Funciones de Operario.

TITULO DEL CARGO	Operario
DEPENDENCIA	Operación
SUPERIOR JERÁRQUICO	Diseñador de calzado
PERSONAL A CARGO	Ninguno
MODALIDAD DEL CONTRATO	Término fijo.
FORMA DE PAGO	Quincenal.
JORNADA LABORAL	48 horas semanales o más que pueden ser variables.
REQUISITOS GENERALES	
EDUCACIÓN: El ocupante del cargo debe ser Técnico en marroquinería o en maquinarias de confección de calzado.	
EXPERIENCIA: Requiere mínimo de un año de estar realizando labores similares.	
ENTRENAMIENTO: Al menos dos semanas de entrenamiento en el puesto de trabajo.	
HABILIDAD MANUAL: Saber manejar maquinas Guarnecedoras y troqueladoras.	
HABILIDAD MENTAL: Habilidad para calcular cortes y trazados.	
RESPONSABILIDAD: Cumplir con los servicios destinados en el tiempo asignado. Informarle a la empresa acerca del mantenimiento de las maquinas Manejar con responsabilidad y cuidado los productos, equipos y herramientas empleadas para realizar los servicios.	
PERSONALIDAD: Ser amable con los compañeros y clientes Facilidad para establecer relaciones interpersonales. Facilidad para trabajar en equipo. Ser puntual y eficiente en el proceso productivo.	
OTRAS ÁREAS	
TRABAJO EN EQUIPO Realizar el trabajo pensando siempre en función de equipo y de los clientes. Establecer una relación de colaboración con los compañeros de la dependencia y de otras dependencias con el fin de mejorar las relaciones, optimizar el desempeño y prestar un servicio excelente.	

Fuente: Autores

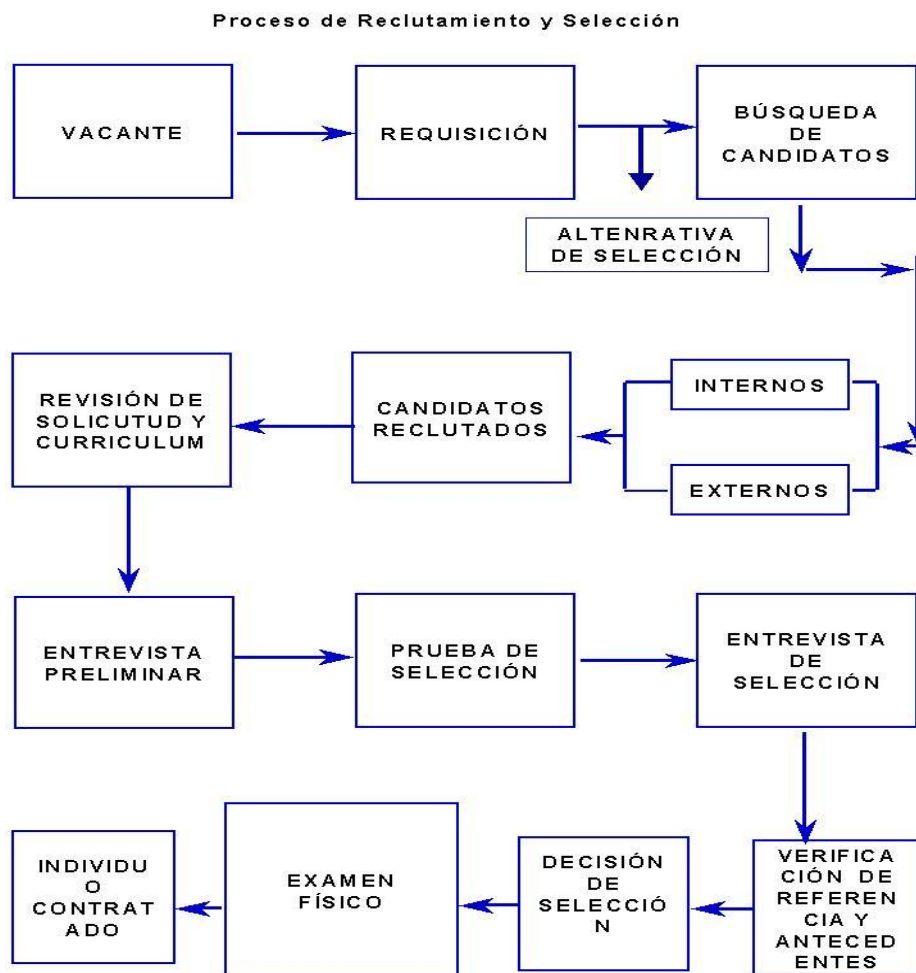
4.3. MODELO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

Las fuentes de obtención de postulantes o lugares donde se localizaran los candidatos posibles, según las necesidades o puestos vacantes, con el objeto de obtener los postulantes necesarios para efectuar la selección.

Entre las fuentes de reclutamiento de personal tenemos:

- Colaboradores dentro de la propia empresa
- Archivos de postulantes
- Escuelas, Institutos superiores o Universidades
- Recomendaciones de colaboradores

Figura 5. Proceso de reclutamiento y selección



Fuente: (Herrera J., 2013)

4.4. PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL

Es la herramienta utilizada mediante el cual, se define las pautas y lineamientos para el correspondiente proceso de escogencia y posterior contratación laboran de un nuevo empleado o miembro directivo. Para la escogencia del personal de MY STYLE. Se dispondrá de los siguientes elementos:

- Presentación formal de la hoja de vida del aspirante al cargo.
- Verificación de la documentación proporcionada por el aspirante al cargo específico, por medio de llamadas.
- Pruebas o test de selecciones pictográficas y sicotecnias.
- Entrevista directa de trabajo

Mediante un muestreo de trabajo se pretende colocar a los candidatos de mayor opción a ser contratados a realizar tareas propias del cargo, con el fin de que ellos muestren en realidad sus condiciones y aptitudes propias de desempeño.

4.4.1. Solicitud de empleo. Se usara el reclutamiento de hojas de vida físicas en la empresa, y cuando se requiera personal se pasara a estudiar las hojas de vida de acuerdo al perfil del cargo.

Reclutamiento de hojas de vida virtualmente por la página de computrabajo, donde la hoja de vida llegara directamente al correo del gerente.

4.4.2. Entrevista. La entrevista la llevara a cabo el gerente de la empresa y la realizara de acuerdo a los parámetros del reclutamiento del personal donde él va captando información del aspirante de acuerdo al perfil del cargo.

4.4.3. Exámenes. Los exámenes de ingreso para la contratación de la persona que ocupara el cargo, y se le entregara una orden de exámenes médicos

generales entregada por el gerente. Y estos se realizaran en el centro de salud divino niño.

Pruebas psicotécnicas y el material para realizar las pruebas serán físicas.

Investigación de candidatos: los candidatos serán investigados por el administrador de la compañía; para confirmar la veracidad de la información suministrada por ellos, adicionalmente esta permitirá para conocer el círculo social en el que conviven.

4.5. PROCESO DE CONTRATACION

La contratación del candidato se relazará directamente con la empresa, con todos los requisitos exigidos por la ley y tendrá un salario básico más su auxilio de transporte, el tipo de contrato será a término fijo durante el primer año de laborun periodo de prueba de 6 meses, adicionalmente se le hará firmar carta de confiabilidad, manejo y seguridad de la información de la compañía; adicionalmente se verificara la situación judicial de la persona solicitando el pasado judicial vigente.

Inducción: Este proceso se realizara desde el primer día de vinculación con la empresa y lo realizara el administrador, quien será el jefe directo del nuevo colaborador, hará entrega del manual de funciones del cargo y sus respectivas actividades. Se realiza inducción institucional para el conocimiento de las instalaciones físicas de la empresa y una charla sobre calzado historia de la empresa y el entorno actual del mercado.

Esto es un proceso simple si se toman en cuenta los detalles legales que implica, o muy complejo y preocupante cuando estos se pasan por alto.

- Es formalizar con apego a la ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos, tanto del trabajador como la empresa.
- Cuando ya se aceptaron las partes en necesario integrar su expediente de trabajo.
- La contratación se llevará a cabo entre la organización y el trabajador.
- La duración del contrato será por tiempo indeterminado o determinado.
- El contrato deberá ser firmado por el gerente general, el responsable directo y el trabajador

Generará afiliación al EPS – ARL – Caja de Compensación.

4.5.1. Inducción del Personal. La inducción al trabajador será brindar una efectiva orientación general sobre las funciones que desempeñará, los fines o razón social de MY STYLE y organización y la estructura de ésta. La orientación debe perseguir estimular al nuevo empleado para que pueda integrarse sin obstáculos al grupo de trabajo de la organización. Exige, la recepción favorable de los compañeros de labores que pueda lograrse una coordinación armónica de la fuerza de trabajo.

El programa de inducción va a comprender la siguiente información de manera general:

Información sobre la empresa/ organismo:

- Misión y Visión.
- Historia
- Actividad que desarrolla. Posición que ocupa en el mercado.

- Filosofía – Objetivos.
- Organigrama General

Disciplina Interior:

Reglamentos de régimen interior (identificación para control de entrada y salida de personal, de vehículos, de uso de las instalaciones)

- Derechos y Deberes.
- Premios y sanciones. Disciplina.
- Ascensos.

Comunicaciones/ personal:

- Fuerza laboral (obreros – empleados).
- Cuadros directivos.
- Representantes del personal.
- Subordinados.
- Compañeros.
- Servicios y ventajas sociales (beneficios socio-económicos) que brinda.

En cuanto al cargo específico que va a desempeñar el trabajador es preciso resaltar la siguiente información:

Explicación de las actividades a su cargo y su relación con los objetivos de la empresa.

Retribución (sueldo, categoría, nivel, rango, clasificación) posibilidades de progreso.

Rendimiento exigible: Información sobre medidas a aplicar sobre rendimiento en el cargo.

Información sobre las funciones que cumple la Unidad a la cual está adscrito.

Seguridad, normas, reglamentos y funciones que debe cumplir para preservar su seguridad personal y la del resto del personal.

4.6. PROCESO DE CAPACITACION Y ENTRENAMIENTO DEL PERSONAL

4.6.1. Capacitación. La capacitación está adaptada para permitir que los candidatos adquieran conocimientos y habilidades necesarias para sus puestos actuales. Mediante actividades evaluadas que pueden indicar que hay necesidad de orientar al empleado en forma más eficaz o darle instrucción para acrecentar sus conocimientos y las habilidades requeridas para lograr un rendimiento eficaz. El proceso como tal se deriva en razón de su fin, y en razón de su método.

En razón de su fin: conocimientos que serán aplicables en todo un oficio, conocimientos que se refieren a toda una rama individual, bancaria, comercial, etc. En razón de sus métodos: la capacitación se divide, ante todo, en directa e indirecta.

El objetivo central del proceso de capacitación radica específicamente en lograr la mayor adaptación y permanencia de personal para el ejercicio de determinada función, actividades u procesos en la ejecución de una tarea específica relacionada con el cargo en determinada organización.

Dado el objetivo de la capacitación y las ventajas que trae consigo para las organizaciones cambiantes. MY STYLE va a ser una compañía en donde los procesos constantes de capacitación impulsaran tanto el crecimiento personal de sus colaboradores como la flexibilización en todos los procesos, funciones y actividades que por consiguiente el talento humano realice, en beneficio de la organización. La capacitación no solamente estará orientada específicamente al

adiestramiento de cargos para el personal nuevo, si no que se establecerá un sistema de capacitación no solamente para mejorar las funciones y destrezas propias del cargo, en mejores condiciones si no que a su vez, el sistema de capacitación va a permitir ser un modelo de educación en el cual los trabajadores se podrán adiestrar y capacitar en otros campos diferentes a sus funciones si lo desean.

Entrenamiento: Se utiliza para adiestrar a los nuevos empleados en el manejo de sus labores internas o externas mediante el conocimiento de los diversos procesos, funciones u actividades a realizar, con el propósito de flexibilizar sus labores y sus respectivas funciones. A medida que aparecen nuevas tecnologías las organizaciones se hacen más dependientes de los conocimientos, destrezas y actividades de sus trabajadores y del medio específico. El efecto de las cambiantes exigencias del mercado presupone un continuo mejoramiento de las capacidades, destrezas y aptitudes de los mismos.

El proceso de capacitación y entrenamiento del personal nuevo como del actual debe ser periódicamente dado los diversos cambios y adelantos tecnológicos, científicos y educativos que se presentan. Por consiguiente el entrenamiento establece nuevas formas de reorganizar las labores y funciones cotidianas, dándole a la organización mayor eficiencia en los procesos. Lo que determina mayores condiciones de competitividad en un mundo globalizado en donde claramente se evidencia la optimización en los procesos, actividades y funciones internas. Haciendo de la organización un ente sistémico en donde la explotación de sus ventajas organizacionales determina el crecimiento y estabilidad de la misma.

Llamado también instrucción en el trabajo. Es el método más antiguo para la capacitación del personal, es conducido por el maestro más antiguo, el cual se

hace responsable de la instrucción de los empleados. Tiene la ventaja de dar experiencia directa bajo condiciones de trabajos normales. Tales como:

Desarrollo directo de las habilidades, logros y destrezas para un trabajo en particular, así como también orientación en relación con las políticas y procedimientos de la compañía. Es toda clase de enseñanza que se da con fines de preparar a trabajadores y empleados, convirtiendo sus aptitudes innatas en capacidades para un puesto específico. Con el fin de establecer sus aptitudes hacia el puesto como tal.

Por tal razón MY STYLE, Centrará sus fines y propósitos a tres formas fundamentales de entrenamiento y se realizarán de manera periódica y/o constante dado los cambios estructurales que define el medio, y que van enfocados hacia el cambio y flexibilización de los diversos procesos, tareas u actividades empresariales, en la medida que se requieran:

- **Adiestramiento:** Estará estructurado en un modelo de estudio y enseñanza práctica de forma periódica enfocado principalmente a permitir captar sus deficiencias con el fin de estimular el mejoramiento de las habilidades, destrezas y aptitudes requeridas por parte del trabajador hacia la explotación óptima del puesto de trabajo.
- **Capacitación de carácter teórico:** La finalidad específica impartir conocimientos e ideas requeridas para el normal desempeño del puesto y lugar de trabajo.

4.7.PROGRAMA DE INCENTIVOS.

El factor humano es el elemento fundamental que impulsa y da sentido a las organizaciones. El éxito y permanencia en el mercado de las empresas dependen de forma crucial especialmente en contextos cambiantes y de fuerte competencia

como el que se vive actualmente en nuestro país del compromiso, desempeño y productividad de sus colaboradores. Una herramienta de gran impacto sobre estas variables, y que ha venido gozando de gran acogida recientemente en nuestro país, son los programas de incentivos y recompensas.

Bolsa de beneficios: Este programa estará diseñado para todos los empleados de la empresa, y será remunerado por el 30% del salario cada empleado y este beneficio será anual. Y podrá solicitarlo de la siguiente manera.

Auxilio educativo: Este será entregado por medio un cheque girado a nombre del centro educativo, y el beneficio podrá ser para los hijos de los empleados o por ende ellos.

Adicional prima: Este será entregado semestralmente 15% del beneficio en un cheque a nombre del empleado.

Vacaciones: Este será entregado cuando el empleado solicite las vacaciones legales, y se le entrega en un cheque a nombre del empleado y se le entrega el 100% del beneficio.

Incentivo por cumplimiento: El gerente que cumpla con el 100% de la meta presupuestada consecutivamente por 3 meses, será merecedor de un cheque a su nombre por \$ 150.000 pesos.

Por regla general las sociedades civiles y comerciales se constituyen por escritura pública, que debe contener los requisitos del artículo 110 del código de comercio.

Sin embargo, la ley 1014 de 2006, permitió la creación de sociedades comerciales por documento privado, siempre que al momento de su constitución cuenten con menos de 10 trabajadores y/o con activos totales, excluida la vivienda, inferiores a

500 SMLMV. Cuando se realicen aportes de bienes inmuebles, deberán necesariamente constituirse por escritura pública. Se procederá a realizar la constitución mediante documento privado que será autenticado y radicado ante la Cámara de Comercio de la ciudad de Santiago de Cali.

A su vez, la ley 1258 de 2008, creo las sociedades por acciones simplificadas, que son sociedades de naturaleza comercial que se crean por acto unilateral o por contrato que conste en documento privado. Cuando los activos aportados comprendan bienes cuya transferencia requiera escritura pública, la constitución se efectuará bajo el cumplimiento de dicha formalidad.

Requisitos para constituir una sociedad por acciones simplificada:

- Nombre, documento de identidad, domicilio de los accionistas (ciudad o municipio donde residen).
- Razón social o denominación de la sociedad, seguida de las palabras “sociedad por acciones simplificada”, o de las letras S.A.S.
- El domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan en el mismo acto de constitución.
- El término de duración, si éste no fuere indefinido. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad se ha constituido por término indefinido.
- Una enunciación clara y completa de las actividades principales, a menos que se exprese que la sociedad podrá realizar cualquier actividad comercial o civil, lícita. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad podrá realizar cualquier actividad lícita.

- El capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital y la forma y términos en que éstas deberán pagarse.
- La forma de administración y el nombre, documento de identidad y las facultades de sus administradores. En todo caso, deberá designarse cuando menos un representante legal.

Dentro de los aspectos legales para la constitución de la idea de negocio de diseño de calzado para dama en la ciudad de Cali, se Contara con todos los permisos legales establecidos por la Cámara de Comercio de Cali, la cual lleva los registros de las empresas y profesionales independientes interesados en contratar con el Estado y el de las entidades sin ánimo de lucro. Pues, es una organización que defiende los intereses generales de los empresarios, es por eso que desde su fundación ha participado como animadora de la vida comunitaria y representante de los empresarios en los grandes proyectos de infraestructura y servicios realizados en el Valle del Cauca.

Siguiendo con los requerimientos de esta entidad, se Investigó que la razón social de la empresa no existe actualmente, para no llegar a tener más adelante inconvenientes legales con otras empresas.

Igualmente se consultó, con la DIAN cuyas siglas hacen referencia a la dirección de impuestos y aduanas nacionales Inscribiendo el nombre y la actividad del negocio a través del RUT, el cual permite registrar la información relacionada con los datos identificación, ubicación y clasificación de los clientes. Teniendo en cuenta que la empresa es de tipo jurídica. Además se debe cancelar un dinero anualmente por tener registrada la empresa en dicha entidad. Teniendo visible estos documentos en el negocio para dar buena fe a mis clientes del registro de la

empresa y dar constancia a los agentes gubernamentales cuando coordinen la inspección del lugar.

También, se solicitara y diligenciara el permiso de uso de suelo, necesario para la apertura del negocio, lo que permite establecerlo en un lugar adecuado. En el caso de SAYCO Y ACIMPRO, no se utilizaría, pues solo se pide en establecimientos donde haya un ambiente musical, con los Bomberos, se necesita un permiso para localizar un extintor con su referencia específica (A, B, C, D) para el tipo de riegos que se maneje, ubicado en un sitio adecuado y como se debe manejar en caso de que se pueda presentar un accidente; a la vez hay una entidad muy importante y es la máxima autoridad ambiental de Santiago de Cali llamada INVIMA que se rige por las disposiciones legales y políticas del ministerio del medio ambiente, y se encarga de administrar el medio y los recursos naturales dentro del perímetro urbano y rural, con unos decretos que especifican el debido manejo de los residuos sólidos y el nivel de contaminación dentro de la empresa la cual manejaría diferentes tipos de aceites reutilizados.

Dentro de los compromisos legales del empresario se debe cumplir con las obligaciones contables, que permiten conocer la situación económica-financiera de la empresa y de los principales hechos que se producen en ella. Donde existe una necesidad interna y externa, motivada por la ubicación de la empresa en el mercado. Asimismo, con las Obligaciones fiscales, con el compromiso de los impuestos públicos. Al igual, las obligaciones sociales y laborales donde se ubica la Seguridad Social como un sistema de aseguramiento a través del cual el Estado garantiza a los empleados la protección adecuada en las contingencias y situaciones que la ley define.6.5

Acuerdo 004 del 26 de marzo del 2009.

La presentación de un plan de negocio podrá realizarse de manera individual o asociativa. En el caso de las asociaciones estas tendrán que estar compuestas mayoritariamente por aprendices.

Ley 144 de 1992 del manejo de combustibles.

Toda persona o empresa que manipule las grasas y aceites debe contenerlos en envases herméticos y manipularlos con los requerimientos de la norma ya estipulada, además de la sanción por el derrame de los aceites en la zona urbana y contacto del material con el agua.

Aspecto laboral:

Por regla general las sociedades civiles y comerciales se constituyen por escritura pública, que debe contener los requisitos del artículo 110 del código de comercio.

Sin embargo, la ley 1014 de 2006, permitió la creación de sociedades comerciales por documento privado, siempre que al momento de su constitución cuenten con menos de 10 trabajadores y/o con activos totales, excluida la vivienda, inferiores a 500 SMLMV. Cuando se realicen aportes de bienes inmuebles, deberán necesariamente constituirse por escritura pública. Se procederá a realizar la constitución mediante documento privado que será autenticado y radicado ante la Cámara de Comercio de la ciudad de Santiago de Cali.

A su vez, la ley 1258 de 2008, creó las sociedades por acciones simplificadas, que son sociedades de naturaleza comercial que se crean por acto unilateral o por contrato que conste en documento privado. Cuando los activos aportados comprendan bienes cuya transferencia requiera escritura pública, la constitución se efectuará también cumpliendo dicha formalidad.

Requisitos para constituir una sociedad por acciones simplificada:

- Nombre, documento de identidad, domicilio de los accionistas (ciudad o municipio donde residen).
- Razón social o denominación de la sociedad, seguida de las palabras “sociedad por acciones simplificada”, o de las letras S.A.S.
- El domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan en el mismo acto de constitución.
- El término de duración, si éste no fuere indefinido. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad se ha constituido por término indefinido.
- Una enunciación clara y completa de las actividades principales, a menos que se exprese que la sociedad podrá realizar cualquier actividad comercial o civil, lícita. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad podrá realizar cualquier actividad lícita.
- El capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital y la forma y términos en que éstas deberán pagarse.
- La forma de administración y el nombre, documento de identidad y las facultades de sus administradores. En todo caso, deberá designarse cuando menos un representante legal.

Dentro de los aspectos legales para la constitución de la idea de negocio de diseño de calzado para dama en la ciudad de Cali, se Contara con todos los permisos legales establecidos por la Cámara de Comercio de Cali, la cual lleva los

registros de las empresas y profesionales independientes interesados en contratar con el Estado y el de las entidades sin ánimo de lucro. Pues, es una organización que defiende los intereses generales de los empresarios, es por eso que desde su fundación ha participado como animadora de la vida comunitaria y representante de los empresarios en los grandes proyectos de infraestructura y servicios realizados en el Valle del Cauca.

Siguiendo con los requerimientos de esta entidad, se Investigó que la razón social de la empresa no existe actualmente, para no llegar a tener más adelante inconvenientes legales con otras empresas.

Igualmente se consultó, con la DIAN cuyas siglas hacen referencia a la dirección de impuestos y aduanas nacionales Inscribiendo el nombre y la actividad del negocio a través del RUT, el cual permite registrar la información relacionada con los datos identificación, ubicación y clasificación de los clientes. Teniendo en cuenta que la empresa es de tipo jurídica. Además se debe cancelar un dinero anualmente por tener registrada la empresa en dicha entidad. Teniendo visible estos documentos en el negocio para dar buena fe a mis clientes del registro de la empresa y dar constancia a los agentes gubernamentales cuando coordinen la inspección del lugar.

También, se solicitara y diligenciara el permiso de uso de suelo, necesario para la apertura del negocio, lo que permite establecerlo en un lugar adecuado. En el caso de SAYCO Y ACIMPRO, no se utilizaría, pues solo se pide en establecimientos donde haya un ambiente musical, con los Bomberos, se necesita un permiso para localizar un extintor con su referencia específica (A, B, C, D) para el tipo de riegos que se maneje, ubicado en un sitio adecuado y como se debe manejar en caso de que se pueda presentar un accidente; a la vez hay una entidad muy importante y es la máxima autoridad ambiental de Santiago de Cali llamada INVIMA que se rige por las disposiciones legales y políticas del ministerio

del medio ambiente, y se encarga de administrar el medio y los recursos naturales dentro del perímetro urbano y rural, con unos decretos que especifican el debido manejo de los residuos sólidos y el nivel de contaminación dentro de la empresa la cual manejaría diferentes tipos de aceites reutilizados.

Dentro de los compromisos legales del empresario se debe cumplir con las obligaciones contables, que permiten conocer la situación económica-financiera de la empresa y de los principales hechos que se producen en ella. Donde existe una necesidad interna y externa, motivada por la ubicación de la empresa en el mercado. Asimismo, con las Obligaciones fiscales, con el compromiso de los impuestos públicos. Al igual, las obligaciones sociales y laborales donde se ubica la Seguridad Social como un sistema de aseguramiento a través del cual el Estado garantiza a los empleados la protección adecuada en las contingencias y situaciones que la ley define.6.5

Acuerdo 004 del 26 de marzo del 2009.

La presentación de un plan de negocio podrá realizarse de manera individual o asociativa. En el caso de las asociaciones estas tendrán que estar compuestas mayoritariamente por aprendices.

Ley 144 de 1992 del manejo de combustibles.

Toda persona o empresa que manipule las grasas y aceites debe contenerlos en envases herméticos y manipularlos con los requerimientos de la norma ya estipulada, además de la sanción por el derrame de los aceites en la zona urbana y contacto del material con el agua.

Aspecto laboral:

Se contratará directamente por la empresa, lo que permite analizar al candidato directamente al momento de vinculación.

4.8. ASPECTOS LEGALES EN EL PROYECTO DE GRADO

4.8.1. Modelo de sociedad. Con el fin de desarrollar el objeto social de la empresa se ha determinado constituir una SOCIEDAD ANÓNIMA SIMPLIFICADA, dado que hemos encontrado que dicho modelo societario facilita el ingreso de capital a la sociedad a medida que esta vaya creciendo, así como la facilidad que permite para realizar otras actividades comerciales relacionadas con el objeto social. Se hará la constitución mediante documento privado que será autenticado y radicado ante la Cámara de Comercio de la ciudad de Cali.

Capital social de \$27.920.681(veintisiete millones novecientos veinte mil seiscientos ochenta un pesos), número de socios 3 (tres) la participación en el capital social será 33,33% para cada socio.

Para efectos tributarios, se rige por las reglas aplicables a las sociedades anónimas.

Las acciones y demás valores que emita la S.A.S no podrán inscribirse en el Registro Nacional de Valores y Emisores ni negociarse en bolsa.

CREACIÓN DE LA EMPRESA: La actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común. Para su ejercicio, nadie podrá exigir permisos previos ni requisitos, sin autorización de la ley. La empresa, como base del desarrollo, tiene una función social que implica obligaciones. El Estado, por mandato de la ley, impedirá que se obstruya o se restrinja la libertad económica y evitará o controlará cualquier abuso que personas o empresas hagan de su posición dominante en el mercado nacional.

Así mismo, en el Artículo 58 la Constitución Política hace referencia a los derechos de propiedad, consagrando la propiedad privada como derecho de los

colombianos, sujeto al interés público o social, y dándole importancia a las formas de propiedad asociativa y solidaria. El artículo establece:

Se garantiza la propiedad privada y los demás derechos adquiridos con arreglo a las leyes civiles, los cuales no pueden ser desconocidos ni vulnerados por leyes posteriores. Cuando de la aplicación de una ley por motivo de utilidad pública o interés social resultaren en conflicto los derechos de los particulares con la necesidad por ella reconocida, el interés privado deberá dar paso al interés público o social. El Estado protegerá y promoverá las formas asociativas y solidarias de propiedad.

La propiedad intelectual también es declarada por la Constitución en el Artículo 61, el que señala: el Estado protegerá la propiedad intelectual por tiempo y mediante las formalidades que establezca la Ley. Esta sentencia es complementada con el numeral 24 del Artículo 150, que establece que compete al Congreso regular el régimen de propiedad industrial, patentes y marcas y las otras formas de propiedad intelectual, y con el Artículo 189, que dice: corresponde al Presidente de la República como Jefe de Estado, Jefe del Gobierno y Suprema Autoridad Administrativa conceder patente de privilegio temporal a los autores de invenciones o perfeccionamientos útiles, con arreglo a la Ley. Estos artículos, por lo tanto, hacen explícita la generalidad en cuanto a los derechos de propiedad; parte de especificidad se encuentra consagrada en el Código de Comercio, Artículos 534 – 538

ASPECTOS LABORALES:

Se contratará directamente por la empresa, lo que permite analizar al candidato directamente al momento de vinculación.

OTROS ASPECTOS: de acuerdo al objeto del proyecto de grado se deberán relacionar otras normas que tengan pertinencia con el mismo (Fondo emprender, Ley de primer empleo, manejo de contabilidad, industrial, propiedad intelectual, derechos de autor, información y confidencialidad, etc.)

5. ESTUDIO FINANCIERO

El presente proyecto estará visualizado para ejecutar la parte financiera en un plazo mínimo de 5 años.

El estudio financiero es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que debe efectuarse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas. A continuación se presenta la proyección financiera estimada para la puesta en marcha del proyecto, en el cual se definen los elementos de la inversión, costos y gastos administrativos, datos del balance inicial, parámetros económicos y depreciación entre otros.

El objetivo fundamental de esta proyección es evaluar la viabilidad económica y financiera del proyecto, a través del uso de herramientas como: El valor Presente Neto (VPN), La Tasa interna de retorno (TIR) y la relación Beneficio-Costo (B/C).

5.1 INVERSIONES DEL PROYECTO

Las inversiones iniciales en las cuales se tendrán que incurrir para adquirir todos los bienes y servicios necesarios para la implementación del proyecto se desglosan a continuación, las cuales ya se describieron en el estudio técnico.

Tabla 14. Presupuesto de Inversiones.

INVERSIONES TOTALES	VALOR TOTAL
TOTAL ACTIVOS FIJOS	18.170.000
TOTAL ACTIVOS NO DEPRECIABLES	305.000
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	5.721.500
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO	26.600.478
TOTAL INVERSION	50.491.978

Fuente: Autores con base a los estudios anteriores

La tabla 14 establece unas inversiones iniciales totales por valor de \$50.491.978, de los cuales los propietarios cuentan con el 60% y se financia el 40% restante.

5.2 COSTOS DE FINANCIACIÓN DEL PROYECTO

De acuerdo a las condiciones económicas de los autores, el proyecto se espera financiar con aportes del 60% de los propietarios y el 40% con una deuda con la banca.

Tabla 15. Fuentes de financiación del proyecto.

CAPITAL	Valor	Part %
Pasivo	20.196.791	40,00%
Patrimonio	30.295.187	60,00%
Inversion Inicial	50.491.978	100,00%

Fuente: Autores.

Los costos de financiación del proyecto se resumen a continuación en los costos de oportunidad del inversionista (propietario) y los intereses financieros del préstamo con la banca (Pasivos). Los cuales se constituyen como los costos de capital del proyecto.

5.2.1 Costo de Oportunidad del Inversionista. El costo de oportunidad del inversionista se establece tomando de referencia la rentabilidad patrimonial del sector de Calzado de cuero, que según la Supersociedades es del 16,24% que corresponde a la rentabilidad mínima esperada por el inversionista que decida incursionar en este tipo de proyectos.

5.2.2 Costo de la deuda financiera del proyecto. El costo de la deuda es la tasa de interés a la que se va a obtener el préstamo la cual es del 15,98% EA. (Tasa préstamo empresarial de BANCOOMEVA) Con un plazo de 4 años pagado en cuotas mensuales.

Tabla 16. Amortización del crédito

Cuota mensual	561.215				
Variable	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	TOTAL
Interes	2.746.925	2.109.805	1.370.891	513.919	6.741.541
Amortizacion	3.987.658	4.624.778	5.363.692	6.220.664	20.196.791
CUOTA	6.734.583	6.734.583	6.734.583	6.734.583	26.938.332

Fuente: Autores

5.2.3 Costo de Capital del Proyecto. Para establecer el costo de capital del proyecto se utiliza el método financiero que consiste en ponderar los costos del proyecto (de pasivos y de patrimonio) con la participación de cada una de esas fuentes de financiación.

Anteriormente se determinó que el costo patrimonial (la rentabilidad del inversionista) es del 16,4%, mientras que el costo de pasivos (de la deuda financiera) es del 15,98%; sin embargo, a este último debe descontársele el ahorro tributario, ya que cuando se asumen deudas, el pago de sus intereses reduce la utilidad de la empresa haciendo que pague menos impuesto de renta. Por lo tanto el costo neto financiero de la deuda se calcula de la siguiente manera:

Costo neto financiero = Tasa de interés de deuda x (1 – tasa de impuesto de renta)

$$CNF = 15,98\% \times (1 - 25\%) = 11,98\%.$$

Después de tenerse claro los costos de financiación del proyecto se procede a determinar su costo de capital, el cual aparece calculado a continuación.

Tabla 17. Costo de capital del proyecto

CAPITAL	Valor	Part %	Costo neto de impuesto	Costo promedio ponderado de capital
Pasivo	20.196.791	40,00%	11,98%	4,79%
Patrimonio	30.295.187	60,00%	16,24%	9,74%
Inversion Inicial	50.491.978	100,00%	28,22%	14,54%

Fuente: Autores.

Este cuadro muestra que el costo de capital o de financiación total del proyecto es de 14,54%, lo que significa que esta es la rentabilidad mínima que deberá generar la empresa para no perder valor, incluso para que sea aprobado el proyecto es necesario que además de superar este valor se alcance un margen superior a la rentabilidad esperada por el inversionista que es del 16,24%.

5.3 PARÁMETROS DE PROYECCIÓN FINANCIERA

El proyecto se evalúa con una proyección a cinco años, los cuales contendrán los siguientes parámetros:

Tabla 18. Proyección de Ingresos y egresos operativos.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
IPC (%)	3,24%	3,09%	2,95%	2,82%	2,70%
TRM (\$ US\$)	1.814	1.710	1.626	1.590	1.590
Incremento % precios	3,24%	3,09%	2,95%	2,82%	2,70%
Incremento % costos	3,24%	3,09%	2,95%	2,82%	2,70%
Incremento en Unid	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
IVA	16,00%	16,00%	16,00%	16,00%	16,00%
INC	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
IMPUESTO DE RENTA	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%
CREE	9,00%	9,00%	9,00%	8,00%	8,00%
ICA (tarifa x mil)	0,0033	0,0033	0,0033	0,0033	0,0033
RESERVA LEGAL	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%

Fuente: Autores con apoyo de proyecciones del Banrepublica

Las cantidades vendidas de todas las líneas de producto se proyectan de acuerdo a la participación en el mercado que intenta alcanzar la empresa, la cual maneja un promedio de crecimiento del 2%, en cuanto a los costos, gastos y precios se proyectan con base a la tasa de inflación presupuestada para esos años, según cifras del Banco de la Republica.

Los impuestos se proyectan de acuerdo al crecimiento de las ventas, los costos y gastos operativos, pues ellos resultan de estas variables. Para su cálculo se trabaja con las cifras dispuestas por la hacienda pública nacional y municipal.

5.4 POLÍTICAS FINANCIERAS

Para efectos de mantener una sana política financiera de la empresa se tomaron en cuenta las siguientes políticas para evaluar el proyecto:

Tabla 19. Cartera con clientes

CUADRO 10. RECAUDOS	
Contado	60,00%
Credito	40,00%
Plazo (días)	30

Tabla 20. Cartera con Proveedores

CUADRO 11. PAGOS	
Contado	20,0%
Credito	80,0%
Plazo (días)	30

Tesorería: Estas políticas hacen referencia al manejo del efectivo de la empresa al igual que el pago de sus servicios de operación y obligaciones financieras.

Se pagara dentro de los 30 días de cada mes, todos los servicios de la empresa, tales como la energía, el agua, el gas y el teléfono.

La nómina será pagada los días 15 y 30 de cada mes.

5.5 PROYECCIONES FINANCIERAS

Las proyecciones financieras se establecieron teniendo en cuenta los parámetros mostrados anteriormente.

Tabla 21. Proyección de los gastos operativos.

GASTOS DE ADMINISTRACION	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Energía y Acueducto	258.100	258.100	258.100	258.100	258.100	258.100	258.100	258.100	258.100	258.100	258.100	258.100	3.097.200	3.192.903	3.287.094	3.379.790	3.471.045
Gas domiciliario	15.486	15.486	15.486	15.486	15.486	15.486	15.486	15.486	15.486	15.486	15.486	15.486	185.832	191.574	197.226	202.787	208.263
Telefono e Internet	82.592	82.592	82.592	82.592	82.592	82.592	82.592	82.592	82.592	82.592	82.592	82.592	991.104	1.021.729	1.051.870	1.081.533	1.110.734
Mantenimiento de equipos de Computo	61.944	61.944	61.944	61.944	61.944	61.944	61.944	61.944	61.944	61.944	61.944	61.944	743.328	766.297	788.903	811.150	833.051
Papelera	83.800	83.800	83.800	83.800	83.800	83.800	83.800	83.800	83.800	83.800	83.800	83.800	83.800	83.800	83.800	83.800	83.800
Implementos de Aseo y Cafeteria	97.600	97.600	97.600	97.600	97.600	97.600	97.600	97.600	97.600	97.600	97.600	97.600	1.171.200	1.207.390	1.243.008	1.278.061	1.312.569
Arrendamiento	825.920	825.920	825.920	825.920	825.920	825.920	825.920	825.920	825.920	825.920	825.920	825.920	9.911.040	10.217.291	10.518.701	10.815.329	11.107.342
Servicio de monitoreo de alarmas	185.832	185.832	185.832	185.832	185.832	185.832	185.832	185.832	185.832	185.832	185.832	185.832	185.832	185.832	185.832	185.832	185.832
Honorarios Contador	412.960	412.960	412.960	412.960	412.960	412.960	412.960	412.960	412.960	412.960	412.960	412.960	412.960	412.960	412.960	412.960	412.960
TOTALES	2.024.234	2.024.234	2.024.234	2.024.234	2.024.234	2.024.234	2.024.234	2.024.234	2.024.234	2.024.234	2.024.234	2.024.234	16.782.296	17.279.777	17.769.394	18.251.242	18.725.595
GASTOS DE VENTAS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Publicidad	180.000	180.000	180.000	180.000	180.000	180.000	180.000	180.000	180.000	180.000	180.000	180.000	2.160.000	2.226.744	2.292.433	2.357.080	2.420.721
Gastos de Representacion presupuestado	275.000	275.000	275.000	275.000	275.000	275.000	275.000	275.000	275.000	275.000	275.000	275.000	3.300.000	3.401.970	3.502.328	3.601.094	3.698.323
Telefono Movil	65.000	65.000	65.000	65.000	65.000	65.000	65.000	65.000	65.000	65.000	65.000	65.000	65.000	65.000	65.000	65.000	65.000
TOTAL GASTOS DE VENTAS	520.000	520.000	520.000	520.000	520.000	520.000	520.000	520.000	520.000	520.000	520.000	520.000	5.525.000	5.693.714	5.859.761	6.023.173	6.184.044
GASTOS DEPRECIACION	181.375	181.375	181.375	181.375	181.375	181.375	181.375	181.375	181.375	181.375	181.375	181.375	2.176.500	2.176.500	2.176.500	2.075.000	2.075.000
GASTOS DIFERIDOS	476.792	476.792	476.792	476.792	476.792	476.792	476.792	476.792	476.792	476.792	476.792	476.792	5.721.500				

Fuente: Autores

Proyección de los estados financieros. A continuación se muestra la proyección de los estados financieros, los cuales están representados en su estado de resultados, balance general y flujo de caja, los cuales fueron realizados teniendo en cuenta los parámetros señalados anteriormente. Para ello se muestran de manera mensual y anual.

Tabla 22. Proyección del Estado de Resultados sin financiación

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS																	
Ventas	15.781.209	15.781.209	15.781.209	15.781.209	15.781.209	15.781.209	15.781.209	15.781.209	15.781.209	15.781.209	15.781.209	15.781.209	189.374.509	199.130.705	209.105.162	219.301.966	229.727.582
Costos Mcia vendida	9.017.834	9.017.834	9.017.834	9.017.834	9.017.834	9.017.834	9.017.834	9.017.834	9.017.834	9.017.834	9.017.834	9.017.834	108.214.005	113.525.798	119.391.356	125.903.863	133.171.969
UTILIDAD BRUTA	6.763.375	6.763.375	6.763.375	6.763.375	6.763.375	6.763.375	6.763.375	6.763.375	6.763.375	6.763.375	6.763.375	6.763.375	81.160.504	85.604.907	89.713.806	93.398.103	96.555.613
EGRESOS																	
Nomina	2.120.110	2.120.110	2.120.110	2.120.110	2.120.110	2.120.110	2.120.110	2.120.110	2.120.110	2.120.110	2.120.110	2.120.110	25.441.323	26.227.460	27.001.170	27.762.603	28.512.193
Gastos de Administracion	2.024.234	2.024.234	2.024.234	2.024.234	2.024.234	2.024.234	2.024.234	2.024.234	2.024.234	2.024.234	2.024.234	2.024.234	24.290.808	17.279.777	17.769.394	18.251.242	18.725.595
Gastos de Ventas	520.000	520.000	520.000	520.000	520.000	520.000	520.000	520.000	520.000	520.000	520.000	520.000	6.240.000	5.693.714	5.859.761	6.023.173	6.184.044
Gastos de Depreciacion	181.375	181.375	181.375	181.375	181.375	181.375	181.375	181.375	181.375	181.375	181.375	181.375	2.176.500	2.176.500	2.176.500	2.075.000	2.075.000
Gastos Diferidos	476.792	476.792	476.792	476.792	476.792	476.792	476.792	476.792	476.792	476.792	476.792	476.792	5.721.500	0	0	0	0
ICA	52.078	52.078	52.078	52.078	52.078	52.078	52.078	52.078	52.078	52.078	52.078	52.078	624.936	657.131	690.047	723.696	758.101
Total Egresos	5.374.589	5.374.589	5.374.589	5.374.589	5.374.589	5.374.589	5.374.589	5.374.589	5.374.589	5.374.589	5.374.589	5.374.589	64.495.067	52.034.582	53.496.872	54.835.714	56.254.933
UTILIDAD OPERACIONAL	1.388.786	1.388.786	1.388.786	1.388.786	1.388.786	1.388.786	1.388.786	1.388.786	1.388.786	1.388.786	1.388.786	1.388.786	16.665.437	33.570.325	36.216.934	38.562.389	40.300.680
OTROS INGRESOS Y EGRESOS																	
Gastos Financieros Prestamo													0				
Gastos Financieros Leasing													0				
TOTAL OTROS INGRESOS Y EGRESOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS	1.388.786	1.388.786	1.388.786	1.388.786	1.388.786	1.388.786	1.388.786	1.388.786	1.388.786	1.388.786	1.388.786	1.388.786	16.665.437	33.570.325	36.216.934	38.562.389	40.300.680
Impuesto de Renta	347.197	347.197	347.197	347.197	347.197	347.197	347.197	347.197	347.197	347.197	347.197	347.197	4.166.359	8.392.581	9.054.234	9.640.597	10.075.170
CREE	124.991	124.991	124.991	124.991	124.991	124.991	124.991	124.991	124.991	124.991	124.991	124.991	1.499.889	3.021.329	3.259.524	3.470.615	3.627.061
UTILIDAD NETA DESPUES DE IMPUESTOS	916.599	916.599	916.599	916.599	916.599	916.599	916.599	916.599	916.599	916.599	916.599	916.599	10.999.189	22.156.415	23.903.177	25.451.177	26.598.449
Reserva Legal	91.660	91.660	91.660	91.660	91.660	91.660	91.660	91.660	91.660	91.660	91.660	91.660	1.099.919	2.215.641	2.390.318	2.545.118	2.659.845
UTILIDAD DEL EJERCICIO	824.939	824.939	824.939	824.939	824.939	824.939	824.939	824.939	824.939	824.939	824.939	824.939	9.899.270	19.940.773	21.512.859	22.906.059	23.938.604
Utilidad Acumulada													9.899.270	29.840.043	51.352.902	74.258.961	98.197.565
Reserva Legal Acumulada													1.099.919	3.315.560	5.705.878	8.250.996	10.910.841

Fuente: Autores

Tabla 23. Proyección del Estado de Resultados con financiación

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS																	
Ventas	15.781.209	15.781.209	15.781.209	15.781.209	15.781.209	15.781.209	15.781.209	15.781.209	15.781.209	15.781.209	15.781.209	15.781.209	189.374.509	199.130.705	209.105.162	219.301.966	229.727.582
Costos Mcia. vendida	9.017.834	9.017.834	9.017.834	9.017.834	9.017.834	9.017.834	9.017.834	9.017.834	9.017.834	9.017.834	9.017.834	9.017.834	108.214.005	113.525.798	119.391.596	125.903.863	133.171.969
UTILIDAD BRUTA	6.763.375	6.763.375	6.763.375	6.763.375	6.763.375	6.763.375	6.763.375	6.763.375	6.763.375	6.763.375	6.763.375	6.763.375	81.160.504	85.604.907	89.713.566	93.398.103	96.555.613
EGRESOS																	
Nómina	2.120.110	2.120.110	2.120.110	2.120.110	2.120.110	2.120.110	2.120.110	2.120.110	2.120.110	2.120.110	2.120.110	2.120.110	25.441.323	26.227.460	27.001.170	27.762.603	28.512.193
Gastos de Administración	2.024.234	2.024.234	2.024.234	2.024.234	2.024.234	2.024.234	2.024.234	2.024.234	2.024.234	2.024.234	2.024.234	2.024.234	24.290.808	17.279.777	17.769.394	18.251.242	18.725.595
Gastos de Ventas	520.000	520.000	520.000	520.000	520.000	520.000	520.000	520.000	520.000	520.000	520.000	520.000	6.240.000	5.693.714	5.859.761	6.023.173	6.184.044
Gastos de Depreciación	181.375	181.375	181.375	181.375	181.375	181.375	181.375	181.375	181.375	181.375	181.375	181.375	2.176.500	2.176.500	2.176.500	2.075.000	2.075.000
Gastos Diferidos	476.792	476.792	476.792	476.792	476.792	476.792	476.792	476.792	476.792	476.792	476.792	476.792	5.721.500	0	0	0	0
ICA	52.078	52.078	52.078	52.078	52.078	52.078	52.078	52.078	52.078	52.078	52.078	52.078	624.936	657.131	690.047	723.696	758.101
Total Egresos	5.374.589	5.374.589	5.374.589	5.374.589	5.374.589	5.374.589	5.374.589	5.374.589	5.374.589	5.374.589	5.374.589	5.374.589	64.495.067	52.034.582	53.496.872	54.835.714	56.254.933
UTILIDAD OPERACIONAL	1.388.786	1.388.786	1.388.786	1.388.786	1.388.786	1.388.786	1.388.786	1.388.786	1.388.786	1.388.786	1.388.786	1.388.786	16.665.437	33.570.325	36.216.934	38.562.389	40.300.680
OTROS INGRESOS Y EGRESOS																	
Gastos Financieros Préstamo	251.018	247.163	243.260	239.308	235.307	231.256	227.156	223.004	218.800	214.544	210.236	205.874	2.746.925	2.109.805	1.370.891	513.919	
Gastos Financieros Leasing													0				
TOTAL OTROS INGRESOS Y EGRESOS	251.018	247.163	243.260	239.308	235.307	231.256	227.156	223.004	218.800	214.544	210.236	205.874	2.746.925	2.109.805	1.370.891	513.919	0
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS	1.137.768	1.141.624	1.145.527	1.149.479	1.153.479	1.157.530	1.161.631	1.165.783	1.169.986	1.174.242	1.178.551	1.182.913	13.918.512	31.460.520	34.846.043	38.048.471	40.300.680
Impuesto de Renta	284.442	285.406	286.382	287.370	288.370	289.382	290.408	291.446	292.497	293.561	294.638	295.728	3.479.628	7.865.130	8.711.511	9.512.118	10.075.170
CREE	102.929	102.746	103.097	103.453	103.813	104.178	104.547	104.920	105.299	105.682	106.070	106.462	1.252.666	2.831.447	3.136.144	3.424.362	3.627.061
UTILIDAD NETA DESPUES DE IMPUESTOS	750.927	753.472	756.048	758.656	761.296	763.970	766.676	769.417	772.191	775.000	777.843	780.723	9.186.218	20.763.943	22.998.388	25.111.991	26.598.449
Reserva Legal	75.093	75.347	75.605	75.866	76.130	76.397	76.668	76.942	77.219	77.500	77.784	78.072	918.622	2.076.394	2.299.839	2.511.199	2.659.845
UTILIDAD DEL EJERCICIO	675.834	678.124	680.443	682.790	685.167	687.573	690.009	692.475	694.972	697.500	700.059	702.650	8.267.596	18.687.549	20.698.550	22.600.792	23.938.604
Utilidad Acumulada													8.267.596	26.955.145	47.653.694	70.254.486	94.193.090
Reserva Legal Acumulada													918.622	2.995.016	5.294.855	7.806.054	10.465.899

Fuente: Autores

Tabla 24. Proyección del Balance General sin financiación

ACTIVOS	BALANCE INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO CORRIENTES						
Caja - Bancos	26.600.478	61.254.243	91.737.587	119.122.189	147.853.340	177.528.015
C x C		6.312.484	6.637.690	6.970.172	7.310.066	7.657.586
Inventario		0	0	0	0	0
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	26.600.478	67.566.727	98.375.277	126.092.361	155.163.406	185.185.601
ACTIVOS NO CORRIENTES						
ACTIVOS FIJOS						
MUEBLES Y ENSERES	1.015.000	1.015.000	1.015.000	1.015.000	1.015.000	1.015.000
EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIÓN	3.595.000	3.595.000	3.595.000	3.595.000	3.595.000	3.595.000
MAQUINARIA Y EQUIPO	13.560.000	13.560.000	13.560.000	13.560.000	13.560.000	13.560.000
Depreacion Acumulada	0	2.176.500	4.353.000	6.529.500	8.604.500	10.679.500
TOTAL ACTIVOS FIJOS	18.170.000	15.993.500	13.817.000	11.640.500	9.565.500	7.490.500
ACTIVOS DIFERIDOS						
Diferidos	5.721.500	0	0	0	0	0
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	5.721.500	0	0	0	0	0
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	23.891.500	15.993.500	13.817.000	11.640.500	9.565.500	7.490.500
TOTAL ACTIVOS	50.491.978	83.560.227	112.192.277	137.732.861	164.728.906	192.676.101
PASIVO						
PASIVO CORRIENTES						
C x P	0	2.391.552	2.465.451	2.538.182	2.609.758	2.680.222
Cesantias por Pagar	0	3.788.205	3.905.260	4.020.465	4.133.842	4.245.456
Intereses a Cesantias Por Pagar	0	454.766	468.819	482.649	496.260	509.659
Impuesto de Renta	0	4.166.359	8.392.581	9.054.234	9.640.597	10.075.170
CREE x Pagar	0	1.499.889	3.021.329	3.259.524	3.470.615	3.627.061
Iva por Pagar	0	9.143.353	9.634.124	10.137.003	10.652.201	11.180.049
Ica por Pagar	0	624.936	657.131	690.047	723.696	758.101
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	0	22.069.061	28.544.695	30.182.103	31.726.971	33.075.718
PASIVOS NO CORRIENTES						
Obligaciones Financieras	0		0	0	0	0
Leasing Financiero	0		0	0	0	0
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	0	0	0	0	0	0
TOTAL PASIVOS	0	22.069.061	28.544.695	30.182.103	31.726.971	33.075.718
PATRIMONIO						
Capital Social	50.491.978	50.491.978	50.491.978	50.491.978	50.491.978	50.491.978
Utilidad Acumulada	0	9.899.270	29.840.043	51.352.902	74.258.961	98.197.565
Reserva Legal Acumulada	0	1.099.919	3.315.560	5.705.878	8.250.996	10.910.841
TOTAL PATRIMONIO	50.491.978	61.491.167	83.647.581	107.550.758	133.001.935	159.600.383
PASIVOS + PATRIMONIO	50.491.978	83.560.227	112.192.277	137.732.861	164.728.906	192.676.101

Tabla 25. Proyección del Balance General con financiación.

ACTIVOS	BALANCE INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO CORRIENTES						
Caja - Bancos	26.600.478	54.519.660	79.202.375	100.569.728	123.032.400	152.881.807
C x C		6.312.484	6.637.690	6.970.172	7.310.066	7.657.586
Inventario		0	0	0	0	0
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	26.600.478	60.832.144	85.840.065	107.539.900	130.342.465	160.539.393
ACTIVOS NO CORRIENTES						
ACTIVOS FIJOS						
MUEBLES Y ENSERES	1.015.000	1.015.000	1.015.000	1.015.000	1.015.000	1.015.000
EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIÓN	3.595.000	3.595.000	3.595.000	3.595.000	3.595.000	3.595.000
MAQUINARIA Y EQUIPO	13.560.000	13.560.000	13.560.000	13.560.000	13.560.000	13.560.000
Depreacion Acumulada	0	2.176.500	4.353.000	6.529.500	8.604.500	10.679.500
TOTAL ACTIVOS FIJOS	18.170.000	15.993.500	13.817.000	11.640.500	9.565.500	7.490.500
ACTIVOS DIFERIDOS						
Diferidos	5.721.500	0	0	0	0	0
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	5.721.500	0	0	0	0	0
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	23.891.500	15.993.500	13.817.000	11.640.500	9.565.500	7.490.500
TOTAL ACTIVOS	50.491.978	76.825.644	99.657.065	119.180.400	139.907.965	168.029.893
PASIVO						
PASIVO CORRIENTES						
C x P	0	2.391.552	2.465.451	2.538.182	2.609.758	2.680.222
Cesantias por Pagar	0	3.788.205	3.905.260	4.020.465	4.133.842	4.245.456
Intereses a Cesantias Por Pagar	0	454.766	468.819	482.649	496.260	509.659
Impuesto de Renta	0	3.479.628	7.865.130	8.711.511	9.512.118	10.075.170
CREE x Pagar	0	1.252.666	2.831.447	3.136.144	3.424.362	3.627.061
Iva por Pagar	0	9.143.353	9.634.124	10.137.003	10.652.201	11.180.049
Ica por Pagar	0	624.936	657.131	690.047	723.696	758.101
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	0	21.135.106	27.827.362	29.716.000	31.552.238	33.075.718
PASIVOS NO CORRIENTES						
Obligaciones Financieras	20.196.791	16.209.133	11.584.356	6.220.664	0	0
Leasing Financiero	0	0	0	0	0	0
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	20.196.791	16.209.133	11.584.356	6.220.664	0	0
TOTAL PASIVOS	20.196.791	37.344.239	39.411.717	35.936.664	31.552.238	33.075.718
PATRIMONIO						
Capital Social	30.295.187	30.295.187	30.295.187	30.295.187	30.295.187	30.295.187
Utilidad Acumulada	0	8.267.596	26.955.145	47.653.694	70.254.486	94.193.090
Reserva Legal Acumulada	0	918.622	2.995.016	5.294.855	7.806.054	10.465.899
TOTAL PATRIMONIO	30.295.187	39.481.405	60.245.348	83.243.736	108.355.727	134.954.175
PASIVOS + PATRIMONIO	50.491.978	76.825.644	99.657.065	119.180.400	139.907.965	168.029.893

Tabla 26. Proyección del Flujo de caja sin financiación.

INGRESOS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Recaudos	9.468.725	15.781.209	15.781.209	15.781.209	15.781.209	15.781.209	15.781.209	15.781.209	15.781.209	15.781.209	15.781.209	15.781.209	183.062.025	198.805.498	208.772.680	218.962.073	229.380.061
IVA Cobrado	2.524.993	2.524.993	2.524.993	2.524.993	2.524.993	2.524.993	2.524.993	2.524.993	2.524.993	2.524.993	2.524.993	2.524.993	30.299.921	31.860.913	33.456.826	35.088.315	36.756.413
TOTAL INGRESOS	11.993.719	18.306.203	18.306.203	18.306.203	18.306.203	18.306.203	18.306.203	18.306.203	18.306.203	18.306.203	18.306.203	18.306.203	213.361.947	230.666.411	242.229.506	254.050.387	266.136.474
EGRESOS																	
Nomina	4.355.752	4.355.752	4.355.752	4.355.752	4.355.752	6.249.854	4.355.752	4.355.752	4.355.752	4.355.752	4.355.752	7.964.124	57.771.493	63.799.603	65.687.631	67.545.709	69.374.847
Gastos de Administración	2.024.234	2.024.234	2.024.234	2.024.234	2.024.234	2.024.234	2.024.234	2.024.234	2.024.234	2.024.234	2.024.234	2.024.234	24.290.808	17.279.777	17.769.394	18.251.242	18.725.595
CIF y materiales indirectos	4.475.352	4.475.352	4.475.352	4.475.352	4.475.352	4.475.352	4.475.352	4.475.352	4.475.352	4.475.352	4.475.352	4.475.352	53.704.224	57.331.665	61.539.496	66.420.580	72.082.637
Gastos de Ventas	520.000	520.000	520.000	520.000	520.000	520.000	520.000	520.000	520.000	520.000	520.000	520.000	6.240.000	5.693.714	5.859.761	6.023.173	6.184.044
Iva Pagado	239.155	239.155	239.155	239.155	239.155	239.155	239.155	239.155	239.155	239.155	239.155	239.155	2.869.862	2.958.541	3.045.818	3.131.710	3.216.266
Iva total al flujo de caja	0	0	0	0	9.143.353	0	0	0	9.143.353	0	0	0	18.286.706	28.411.601	29.908.129	31.441.406	33.012.299
ICA													0	624.936	657.131	690.047	723.696
Impuesto de Renta													0	4.166.359	8.392.581	9.054.234	9.640.597
CREE													0	1.499.889	3.021.329	3.259.524	3.470.615
Pagos	298.944	298.944	1.494.720	1.494.720	1.494.720	1.494.720	1.494.720	1.494.720	1.494.720	1.494.720	1.494.720	1.494.720	15.545.088	18.416.983	18.963.632	19.501.612	20.031.201
TOTAL EGRESOS	11.913.437	11.913.437	13.109.213	13.109.213	22.252.566	15.003.315	13.109.213	13.109.213	22.252.566	13.109.213	13.109.213	16.717.585	178.708.181	200.183.068	214.844.904	225.319.236	236.461.799
FLUJO DE CAJA OPERACIONAL	80.282	6.392.766	5.196.990	5.196.990	(3.946.363)	3.302.888	5.196.990	5.196.990	(3.946.363)	5.196.990	5.196.990	1.588.618	34.653.765	30.483.343	27.384.602	28.731.151	29.674.675
FLUJO DE CAJA FINANCIERO																	
Gastos Financieros Prestamo													0				
Amortizacion Prestamo													0				
Gastos Financieros Leasing													0				
Amortizacion Leasing													0				
TOTAL FLUJO DE CAJA FINANCIERO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
FLUJO DE CAJA NETO	80.282	6.392.766	5.196.990	5.196.990	(3.946.363)	3.302.888	5.196.990	5.196.990	(3.946.363)	5.196.990	5.196.990	1.588.618	34.653.765	30.483.343	27.384.602	28.731.151	29.674.675
SALDO CAJA INICIAL	26.600.478	26.680.760	33.073.526	38.270.516	43.467.506	39.521.142	42.824.030	48.021.020	53.218.010	49.271.646	54.468.636	59.665.626	26.600.478	61.254.243	91.737.587	119.122.189	147.853.340
SALDO CAJA FINAL	26.680.760	33.073.526	38.270.516	43.467.506	39.521.142	42.824.030	48.021.020	53.218.010	49.271.646	54.468.636	59.665.626	61.254.243	61.254.243	91.737.587	119.122.189	147.853.340	177.528.015

Fuente: Autores

Tabla 27. Proyección del Flujo de caja con financiación.

INGRESOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Recaudos	9.468.725	15.781.209	15.781.209	15.781.209	15.781.209	15.781.209	15.781.209	15.781.209	15.781.209	15.781.209	15.781.209	15.781.209	183.062.025	198.805.498	208.772.680	218.962.073	229.380.061
IVA Cobrado	2.524.993	2.524.993	2.524.993	2.524.993	2.524.993	2.524.993	2.524.993	2.524.993	2.524.993	2.524.993	2.524.993	2.524.993	30.299.921	31.860.913	33.456.826	35.088.315	36.756.413
TOTAL INGRESOS	11.993.719	18.306.203	18.306.203	18.306.203	18.306.203	18.306.203	18.306.203	18.306.203	18.306.203	18.306.203	18.306.203	18.306.203	213.361.947	230.666.411	242.229.506	254.050.387	266.136.474
EGRESOS																	
Nomina	4.355.752	4.355.752	4.355.752	4.355.752	4.355.752	6.249.854	4.355.752	4.355.752	4.355.752	4.355.752	4.355.752	7.964.124	57.771.493	63.799.603	65.687.631	67.545.709	69.374.847
Gastos de Administración	2.024.234	2.024.234	2.024.234	2.024.234	2.024.234	2.024.234	2.024.234	2.024.234	2.024.234	2.024.234	2.024.234	2.024.234	24.290.808	17.279.777	17.769.394	18.251.242	18.725.595
Gastos de Ventas	520.000	520.000	520.000	520.000	520.000	520.000	520.000	520.000	520.000	520.000	520.000	520.000	6.240.000	5.693.714	5.859.761	6.023.173	6.184.044
CIF y Materiales indirectos	4.475.352	4.475.352	4.475.352	4.475.352	4.475.352	4.475.352	4.475.352	4.475.352	4.475.352	4.475.352	4.475.352	4.475.352	53.704.224	57.331.665	61.539.496	66.420.580	72.082.637
Iva Pagado	239.155	239.155	239.155	239.155	239.155	239.155	239.155	239.155	239.155	239.155	239.155	239.155	2.869.862	2.958.541	3.045.818	3.131.710	3.216.266
Iva total al flujo de caja	0	0	0	0	9.143.353	0	0	0	9.143.353	0	0	0	18.286.706	28.411.601	29.908.129	31.441.406	33.012.299
ICA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	624.936	657.131	690.047	723.696	723.696
Impuesto de Renta	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3.479.628	7.865.130	8.711.511	9.512.118	9.512.118
CREE													0	1.252.666	2.831.447	3.136.144	3.424.362
Pagos	298.944	298.944	1.494.720	1.494.720	1.494.720	1.494.720	1.494.720	1.494.720	1.494.720	1.494.720	1.494.720	1.494.720	15.545.088	18.416.983	18.963.632	19.501.612	20.031.201
TOTAL EGRESOS	11.913.437	11.913.437	13.109.213	13.109.213	22.252.566	15.003.315	13.109.213	13.109.213	22.252.566	13.109.213	13.109.213	16.717.585	178.708.181	199.249.114	214.127.570	224.853.133	236.287.067
FLUJO DE CAJA OPERACIONAL	80.282	6.392.766	5.196.990	5.196.990	(3.946.363)	3.302.888	5.196.990	5.196.990	(3.946.363)	5.196.990	5.196.990	1.588.618	34.653.765	31.417.298	28.101.936	29.197.254	29.849.407
FLUJO DE CAJA FINANCIERO																	
Gastos Financieros Prestamo	251.018	247.163	243.260	239.308	235.307	231.256	227.156	223.004	218.800	214.544	210.236	205.874	2.746.925	2.109.805	1.370.891	513.919	0
Amortización Prestamo	310.197	314.052	317.956	321.907	325.908	329.959	334.060	338.212	342.415	346.671	350.980	355.342	3.987.658	4.624.778	5.363.692	6.220.664	0
Gastos Financieros Leasing													0				
Amortización Leasing													0				
TOTAL FLUJO DE CAJA FINANCIERO	561.215	561.215	561.215	561.215	561.215	561.215	561.215	561.215	561.215	561.215	561.215	561.215	6.734.583	6.734.583	6.734.583	6.734.583	0
FLUJO DE CAJA NETO	(480.933)	5.831.551	4.635.775	4.635.775	(4.507.578)	2.741.672	4.635.775	4.635.775	(4.507.578)	4.635.775	4.635.775	1.027.402	27.919.183	24.682.715	21.367.353	22.462.671	29.849.407
SALDO CAJA INICIAL	26.600.478	26.119.545	31.951.095	36.586.870	41.222.645	36.715.066	39.456.738	44.092.513	48.728.288	44.220.709	48.856.484	53.492.258	26.600.478	54.519.660	79.202.375	100.569.728	123.032.400
SALDO CAJA FINAL	26.119.545	31.951.095	36.586.870	41.222.645	36.715.066	39.456.738	44.092.513	48.728.288	44.220.709	48.856.484	53.492.258	54.519.660	54.519.660	79.202.375	100.569.728	123.032.400	152.881.807

Fuente: Autores

5.6. PUNTOS DE EQUILIBRIO DEL PROYECTO

Se decidió calcular el punto de equilibrio, con el fin de establecer el número de unidades y el nivel de ingresos que requiere la empresa para cubrir sus costos fijos y variables sin obtener ganancia o pérdida. En este caso se determinaron el punto de equilibrio con financiación y sin financiación.

Tabla 28. Proyección de puntos de equilibrio

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Punto Equilibrio ER SF	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	784	747	752	756	757
Punto Equilibrio ER CF	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	807	764	763	760	757

Fuente: Autores

En la tabla 27 se aprecia la proyección del punto de equilibrio sin financiación y del punto de equilibrio con financiación, en su evolución se observa que el punto de equilibrio sin financiación va cayendo en la medida en que va pasando los años, pues el aumento de la producción de la próximos periodos hace que los costos unitarios fijos se reduzcan, permitiéndole un margen de equilibrio mayor a la empresa.

En el caso del punto de equilibrio con financiación además de tener el mismo comportamiento mencionado anteriormente, va a requerir de mayor esfuerzo comercial por parte de la empresa para cubrir no solo sus costos operativos sino financieros.

5.7 EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO

En este análisis se hace una valoración del proyecto, determinando su análisis vertical y horizontal, sus razones financieras, al igual que su factibilidad económica, mediante los criterios de evaluación de proyecto, tales como: La TIR (Tasa Interna de Retorno), el VPN (Valor Presente Neto) y el B/C (Beneficio – Costo).

5.7.1. Análisis horizontal y vertical de Estados financieros.

Tabla 29. Análisis horizontal y vertical del estado de resultados (2014-2018) sin financiación.

	AÑO 1	ANALISIS VERTICAL	AÑO 2	ANALISIS VERTICAL	AÑO 3	ANALISIS VERTICAL	AÑO 4	ANALISIS VERTICAL	AÑO 5	ANALISIS VERTICAL
INGRESOS										
Ventas	189.374.509	100,00%	199.130.705	100,00%	209.105.162	100,00%	219.301.966	100,00%	229.727.582	100,00%
Costos Mcia. vendida	108.214.005	57,14%	113.525.798	57,01%	119.391.356	57,10%	125.903.863	57,41%	133.171.969	57,97%
UTILIDAD BRUTA	81.160.504	42,86%	85.604.907	42,99%	89.713.806	42,90%	93.398.103	42,59%	96.555.613	42,03%
EGRESOS										
Nomina	25.441.323	13,43%	26.227.460	13,17%	27.001.170	12,91%	27.762.603	12,66%	28.512.193	12,41%
Gastos de Administracion	24.290.808	12,83%	17.279.777	8,68%	17.769.394	8,50%	18.251.242	8,32%	18.725.595	8,15%
Gastos de Ventas	6.240.000	3,30%	5.693.714	2,86%	5.859.761	2,80%	6.023.173	2,75%	6.184.044	2,69%
Gastos de Depreciacion	2.176.500	1,15%	2.176.500	1,09%	2.176.500	1,04%	2.075.000	0,95%	2.075.000	0,90%
Gastos Diferidos	5.721.500	3,02%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
ICA	624.936	0,33%	657.131	0,33%	690.047	0,33%	723.696	0,33%	758.101	0,33%
Total Egresos	64.495.067	34,06%	52.034.582	26,13%	53.496.872	25,58%	54.835.714	25,00%	56.254.933	24,49%
UTILIDAD OPERACIONAL	16.665.437	8,80%	33.570.325	16,86%	36.216.934	17,32%	38.562.389	17,58%	40.300.680	17,54%
OTROS INGRESOS Y EGRESOS										
Gastos Financieros Prestamo	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Gastos Financieros Leasing	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL OTROS INGRESOS Y EGRESOS	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS	16.665.437	8,80%	33.570.325	16,86%	36.216.934	17,32%	38.562.389	17,58%	40.300.680	17,54%
Impuesto de Renta	4.166.359	2,20%	8.392.581	4,21%	9.054.234	4,33%	9.640.597	4,40%	10.075.170	4,39%
CREE	1.499.889	0,79%	3.021.329	1,52%	3.259.524	1,56%	3.470.615	1,58%	3.627.061	1,58%
UTILIDAD NETA DESPUES DE IMPUESTOS	10.999.189	5,81%	22.156.415	11,13%	23.903.177	11,43%	25.451.177	11,61%	26.598.449	11,58%
Reserva Legal	1.099.919	0,58%	2.215.641	1,11%	2.390.318	1,14%	2.545.118	1,16%	2.659.845	1,16%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	9.899.270	5,23%	19.940.773	10,01%	21.512.859	10,29%	22.906.059	10,44%	23.938.604	10,42%

Tabla 29 (Continua)

	AÑO 1	AÑO 2	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA	AÑO 3	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA	AÑO 4	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA	AÑO 5	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA
INGRESOS													
Ventas	189.374.509	199.130.705	9.756.196	5,15%	209.105.162	9.974.457	5,01%	219.301.966	10.196.804	4,88%	229.727.582	10.425.615	4,75%
Costos Mcia vendida	108.214.005	113.525.798	5.311.793	4,91%	119.391.356	5.865.558	5,17%	125.903.863	6.512.507	5,45%	133.171.969	7.268.106	5,77%
UTILIDAD BRUTA	81.160.504	85.604.907			89.713.806			93.398.103			96.555.613		
EGRESOS													
Nomina	25.441.323	26.227.460	786.137	3,09%	27.001.170	773.710	2,95%	27.762.603	761.433	2,82%	28.512.193	749.590	2,70%
Gastos de Administracion	24.290.808	17.279.777	(7.011.031)	(28,86%)	17.769.394	489.617	2,83%	18.251.242	481.848	2,71%	18.725.595	474.354	2,60%
Gastos de Ventas	6.240.000	5.693.714	(546.286)	(8,75%)	5.859.761	166.047	2,92%	6.023.173	163.412	2,79%	6.184.044	160.871	2,67%
Gastos de Depreciacion	2.176.500	2.176.500	0	0,00%	2.176.500	0	0,00%	2.075.000	(101.500)	(4,66%)	2.075.000	0	0,00%
Gastos Diferidos	5.721.500	0	(5.721.500)	(100,00%)	0	0							
ICA	624.936	657.131	32.195	5,15%	690.047	32.916	5,01%	723.696	33.649	4,88%	758.101	34.405	4,75%
Total Egresos	64.495.067	52.034.582			53.496.872			54.835.714			56.254.933		
UTILIDAD OPERACIONAL	16.665.437	33.570.325			36.216.934			38.562.389			40.300.680		
OTROS INGRESOS Y EGRESOS													
Gastos Financieros Prestamo	0												
Gastos Financieros Leasing	0												
TOTAL OTROS INGRESOS Y EGRESOS	0	0			0			0			0		
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS	16.665.437	33.570.325			36.216.934			38.562.389			40.300.680		
Impuesto de Renta	4.166.359	8.392.581	4.226.222	101,44%	9.054.234	661.652	7,88%	9.640.597	586.364	6,48%	10.075.170	434.573	4,51%
CREE	1.499.889	3.021.329	1.521.440	101,44%	3.259.524	238.195	7,88%	3.470.615	211.091	6,48%	3.627.061	156.446	4,51%
UTILIDAD NETA DESPUES DE IMPUESTOS	10.999.189	22.156.415			23.903.177			25.451.177			26.598.449		
Reserva Legal	1.099.919	2.215.641			2.390.318			2.545.118			2.659.845		
UTILIDAD DEL EJERCICIO	9.899.270	19.940.773			21.512.859			22.906.059			23.938.604		

Fuente: Autores con base a proyecciones

Revisando las cifras del estado de resultados se observa que sus ventas crecieron en un 4,8% (promedio), mientras que sus costos lo hicieron en una mayor proporción (5,2% promedio), hecho que va genera una leve caída porcentual en su utilidad bruta la cual pasa de tener una participación de 42,86% a un 42,03% en el año 2018, lo que significa que la rentabilidad después de cubrir costos, se va disminuyendo en la empresa, dado que los costos de venta se aumentan al ritmo de la inflación (3% promedio), el cual es superior al aumento del crecimiento del sector de calzado (2% promedio).

Siguiendo con la estructura de gastos operativos del estado de resultados se observa que estos solo crecieron en un 2,7% (promedio), debido a que estas erogaciones también se proyectaron con base a la inflación esperada, sin embargo su impacto no fue negativo como en el costo de venta, ya que este rubro es fijo y no esta tan atado al crecimiento de las ventas, aspecto que en términos de utilidad operacional resulto ser positivo, dado que esta se incrementó, pasando de una participación de 8,8% (cifra del año 2014) a un 17,54% (cifra del año 2018), hecho que es bueno para la empresa si se tiene en cuenta que deja un buen remanente de caja para cubrir sus obligaciones financieras.

Posteriormente al observar la utilidad antes de impuesto se observa como al no existir gastos financieros, no se afecta la utilidad, logrando el mismo comportamiento de la utilidad operacional, lo cual sigue siendo positivo para la compañía, dada la importancia que esta tiene en los remanentes que deben quedar para pagar a sus propietarios y para el crecimiento del negocio.

Finalmente al observar la utilidad neta del negocio se evidencia que sigue presentando buenos resultados, a pesar de que sus impuestos crecieron de manera considerable representando incluso una mayor participación para el periodo 2018 frente al año inicial. Pues esta utilidad crecerá reportándole un aumento de la rentabilidad general del negocio (rentabilidad neta) que pasó de 5,23% (año 2014) a un 10,42% (año 2018).

Por lo tanto, en términos de ganancias se puede decir que la empresa va a obtener buenos resultados, aunque se debe hacer un riguroso control sobre el alcance de sus metas comerciales para lograr dichos crecimientos en ventas y poder disfrutar de estas utilidades que se esperan en el proyecto.

Tabla 30. Análisis horizontal y vertical del estado de resultados (2014-2018) con financiación.

	AÑO 1	ANALISIS VERTICAL	AÑO 2	ANALISIS VERTICAL	AÑO 3	ANALISIS VERTICAL	AÑO 4	ANALISIS VERTICAL	AÑO 5	ANALISIS VERTICAL
INGRESOS										
Ventas	189.374.509	100,00%	199.130.705	100,00%	209.105.162	100,00%	219.301.966	100,00%	229.727.582	100,00%
Costos Mcia. vendida	108.214.005	57,14%	113.525.798	57,01%	119.391.356	57,10%	125.903.863	57,41%	133.171.969	57,97%
UTILIDAD BRUTA	81.160.504	42,86%	85.604.907	42,99%	89.713.806	42,90%	93.398.103	42,59%	96.555.613	42,03%
EGRESOS										
Nomina	25.441.323	13,43%	26.227.460	13,17%	27.001.170	12,91%	27.762.603	12,66%	28.512.193	12,41%
Gastos de Administracion	24.290.808	12,83%	17.279.777	8,68%	17.769.394	8,50%	18.251.242	8,32%	18.725.595	8,15%
Gastos de Ventas	6.240.000	3,30%	5.693.714	2,86%	5.859.761	2,80%	6.023.173	2,75%	6.184.044	2,69%
Gastos de Depreciacion	2.176.500	1,15%	2.176.500	1,09%	2.176.500	1,04%	2.075.000	0,95%	2.075.000	0,90%
Gastos Diferidos	5.721.500	3,02%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
ICA		0,00%	657.131	0,33%	690.047	0,33%	723.696	0,33%	758.101	0,33%
Total Egresos	63.870.131	33,73%	52.034.582	26,13%	53.496.872	25,58%	54.835.714	25,00%	56.254.933	24,49%
UTILIDAD OPERACIONAL	17.290.373	9,13%	33.570.325	16,86%	36.216.934	17,32%	38.562.389	17,58%	40.300.680	17,54%
OTROS INGRESOS Y EGRESOS										
Gastos Financieros Prestamo	2.746.925	1,45%	2.109.805	1,06%	1.370.891	0,66%	513.919	0,23%		0,00%
Gastos Financieros Leasing	0	0,00%		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%
TOTAL OTROS INGRESOS Y EGRESOS	2.746.925	1,45%	2.109.805	1,06%	1.370.891	0,66%	513.919	0,23%	0	0,00%
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS	14.543.448	7,68%	31.460.520	15,80%	34.846.043	16,66%	38.048.471	17,35%	40.300.680	17,54%
Impuesto de Renta	3.479.628	1,84%	7.865.130	3,95%	8.711.511	4,17%	9.512.118	4,34%	10.075.170	4,39%
CREE	1.252.666	0,66%	2.831.447	1,42%	3.136.144	1,50%	3.424.362	1,56%	3.627.061	1,58%
UTILIDAD NETA DESPUES DE IMPUESTOS	9.811.154	5,18%	20.763.943	10,43%	22.998.388	11,00%	25.111.991	11,45%	26.598.449	11,58%
Reserva Legal	918.622	0,49%	2.076.394	1,04%	2.299.839	1,10%	2.511.199	1,15%	2.659.845	1,16%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	8.892.532	4,70%	18.687.549	9,38%	20.698.550	9,90%	22.600.792	10,31%	23.938.604	10,42%

	AÑO 1	AÑO 2	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA	AÑO 3	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA	AÑO 4	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA	AÑO 5	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA
INGRESOS													
Ventas	189.374.509	199.130.705	9.756.196	5,15%	209.105.162	9.974.457	5,01%	219.301.966	10.196.804	4,88%	229.727.582	10.425.615	4,75%
Costos Mcia. vendida	108.214.005	113.525.798	5.311.793	4,91%	119.391.356	5.865.558	5,17%	125.903.863	6.512.507	5,45%	133.171.969	7.268.106	5,77%
UTILIDAD BRUTA	81.160.504	85.604.907			89.713.806			93.398.103			96.555.613		
EGRESOS													
Nomina	25.441.323	26.227.460	786.137	3,09%	27.001.170	773.710	2,95%	27.762.603	761.433	2,82%	28.512.193	749.590	2,70%
Gastos de Administracion	24.290.808	17.279.777	(7.011.031)	(28,86%)	17.769.394	489.617	2,83%	18.251.242	481.848	2,71%	18.725.595	474.354	2,60%
Gastos de Ventas	6.240.000	5.693.714	(546.286)	(8,75%)	5.859.761	166.047	2,92%	6.023.173	163.412	2,79%	6.184.044	160.871	2,67%
Gastos de Depreciacion	2.176.500	2.176.500	0	0,00%	2.176.500	0	0,00%	2.075.000	(101.500)	(4,66%)	2.075.000	0	0,00%
Gastos Diferidos	5.721.500	0	(5.721.500)	(100,00%)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ICA		657.131	657.131		690.047	32.916	5,01%	723.696	33.649	4,88%	758.101	34.405	4,75%
Total Egresos	63.870.131	52.034.582			53.496.872			54.835.714			56.254.933		
UTILIDAD OPERACIONAL	17.290.373	33.570.325			36.216.934			38.562.389			40.300.680		
OTROS INGRESOS Y EGRESOS													
Gastos Financieros Prestamo	2.746.925	2.109.805	(637.120)	(23,19%)	1.370.891			513.919					
Gastos Financieros Leasing	0		0										
TOTAL OTROS INGRESOS Y EGRESOS	2.746.925	2.109.805			1.370.891			513.919			0		
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS	14.543.448	31.460.520			34.846.043			38.048.471			40.300.680		
Impuesto de Renta	3.479.628	7.865.130	4.385.502	126,03%	8.711.511	846.381	10,76%	9.512.118	800.607	9,19%	10.075.170	563.052	5,92%
CREE	1.252.666	2.831.447	1.578.781	126,03%	3.136.144	304.697	10,76%	3.424.362	288.218	9,19%	3.627.061	202.699	5,92%
UTILIDAD NETA DESPUES DE IMPUESTOS	9.811.154	20.763.943			22.998.388			25.111.991			26.598.449		
Reserva Legal	918.622	2.076.394			2.299.839			2.511.199			2.659.845		
UTILIDAD DEL EJERCICIO	8.892.532	18.687.549			20.698.550			22.600.792			23.938.604		

Fuente: Autores con base a proyecciones

Revisando las cifras del estado de resultados con financiación se observa especialmente en su estructura financiera, la cual se refleja en el impacto sobre la utilidad antes de impuestos, donde se evidencia que los gastos financieros que representan inicialmente un 1,45% de las ventas totales, redujo estas utilidades las cuales representaron un 7,68% en el primer año.

De igual forma dichos gastos se van reduciendo a lo largo del proyecto, minimizando su impacto, esto significa que este impacto lo resiste los buenos resultados generados que se esperan en el negocio, ya que aunque mantiene una menor rentabilidad neta (4,7% del primer año) que cuando no tenía deuda (5,23%), sigue teniendo una buena evolución a lo largo del proyecto, donde sus utilidades netas crecen reportando al final de la evaluación (año 2018) un 10,42% de rentabilidad.

Tabla 31. Análisis horizontal y vertical del Balance General (2014-2018) sin financiación.

ACTIVOS	BALANCE INICIAL	AÑO 1	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA	AÑO 2	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA	AÑO 3	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA	AÑO 4	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA	AÑO 5	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA
ACTIVOS CORRIENTES																
Caja - Bancos	26.600.478	61.254.243	34.653.765	130,27%	91.737.587	30.483.343	49,77%	119.122.189	27.384.602	29,85%	147.853.340	28.731.151	24,12%	177.528.015	29.674.675	20,07%
C x C		73.014.592	73.014.592		76.671.893	3.657.301	5,01%	80.410.721	3.738.828	4,88%	84.233.447	3.822.726	4,75%	0	(84.233.447)	(100,00%)
Inventario		0			0	0										
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	26.600.478	134.268.835			168.409.479			199.532.910			232.086.787			177.528.015		
ACTIVOS NO CORRIENTES																
ACTIVOS FIJOS																
MUEBLES Y ENSERES	1.015.000	1.015.000	0	0,00%	1.015.000	0	0,00%	1.015.000	0	0,00%	1.015.000	0	0,00%	1.015.000	0	0,00%
EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIÓN	3.595.000	3.595.000	0	0,00%	3.595.000	0	0,00%	3.595.000	0	0,00%	3.595.000	0	0,00%	3.595.000	0	0,00%
MAQUINARIA Y EQUIPO	13.560.000	13.560.000	0	0,00%	13.560.000	0	0,00%	13.560.000	0	0,00%	13.560.000	0	0,00%	13.560.000	0	0,00%
Depreciación Acumulada	0	2.176.500	2.176.500		2.176.500	0	0,00%	2.176.500	0	0,00%	2.075.000	(101.500)	(4,66%)	2.075.000	0	0,00%
TOTAL ACTIVOS FIJOS	18.170.000	15.993.500			15.993.500			15.993.500			16.095.000			16.095.000		
ACTIVOS DIFERIDOS																
Diferidos	5.721.500	0	(5.721.500)	(100,00%)	0	0		0			0			0		
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	5.721.500	0			0			0			0			0		
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	23.891.500	15.993.500			15.993.500			15.993.500			16.095.000			16.095.000		
TOTAL ACTIVOS	50.491.978	150.262.335			184.402.979			215.526.410			248.181.787			193.623.015		
PASIVO																
PASIVO CORRIENTES																
C x P	0	12.327.255	12.327.255		12.690.909	363.654	2,95%	13.048.792	357.884	2,82%	13.401.110	352.317	2,70%	0	(13.401.110)	(100,00%)
Cesantías por Pagar	0	1.553.547	1.553.547		1.601.551	48.005	3,09%	1.648.797	47.246	2,95%	1.695.293	46.496	2,82%	1.741.066	45.773	2,70%
Intereses a Cesantías Por Pagar	0	186.500	186.500		192.263	5.763	3,09%	197.935	5.672	2,95%	203.517	5.582	2,82%	209.012	5.495	2,70%
Impuesto de Renta	0	347.197	347.197		4.166.359	3.819.163	1100,00%	8.392.581	4.226.222	101,44%	9.054.234	661.652	7,88%	9.640.597	586.364	6,48%
CRÉE x Pagar	0	124.991	124.991		1.499.889	1.374.899	1100,00%	3.021.329	1.521.440	101,44%	3.259.524	238.195	7,88%	3.470.615	211.091	6,48%
Iva por Pagar	0	9.143.353	9.143.353		9.634.124	490.771	5,37%	10.137.003	502.879	5,22%	10.652.201	515.199	5,08%	11.180.049	527.847	4,96%
Ica por Pagar	0	624.936	624.936		657.131	32.195	5,15%	690.047	32.916	5,01%	723.696	33.649	4,88%	758.101	34.405	4,75%
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	0	24.307.778			30.442.227			37.136.484			38.989.575			26.999.440		
PASIVOS NO CORRIENTES																
Obligaciones Financieras	0	0	0		0	0		0	0		0	0		0	0	
Leasing Financiero	0	0	0		0	0		0	0		0	0		0	0	
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	0	0			0			0			0			0		
TOTAL PASIVOS	0	24.307.778			30.442.227			37.136.484			38.989.575			26.999.440		
PATRIMONIO																
Capital Social	50.491.978	50.491.978	0	0,00%	50.491.978	0	0,00%	50.491.978	0	0,00%	50.491.978	0	0,00%	50.491.978	0	0,00%
Utilidad Acumulada	0	9.899.270	9.899.270		29.840.043	19.940.773	201,44%	51.352.902	21.512.859	72,09%	74.258.961	22.906.059	44,61%	98.197.565	23.938.604	32,24%
Reserva Legal Acumulada	0	0	0		1.099.919			3.315.560			5.705.878			8.250.996		
TOTAL PATRIMONIO	50.491.978	60.391.248			81.431.940			105.160.440			130.456.817			156.940.538		
PASIVOS + PATRIMONIO	50.491.978	150.262.335			184.402.979			215.526.410			248.181.787			193.623.015		

Tabla 31. (Continúa)

ACTIVOS	BALANCE INICIAL	ANALISIS VERTICAL	AÑO 1	ANALISIS VERTICAL	AÑO 2	ANALISIS VERTICAL	AÑO 3	ANALISIS VERTICAL	AÑO 4	ANALISIS VERTICAL	AÑO 5
ACTIVO CORRIENTES											
Caja - Bancos	26.600.478	52,68%	61.254.243	40,76%	91.737.587	49,75%	119.122.189	55,27%	147.853.340	59,57%	177.528.015
C x C		0,00%	73.014.592	48,59%	76.671.893	41,58%	80.410.721	37,31%	84.233.447	33,94%	0
Inventario		0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	26.600.478	52,68%	134.268.835	89,36%	168.409.479	91,33%	199.532.910	92,58%	232.086.787	93,51%	177.528.015
ACTIVOS NO CORRIENTES											
ACTIVOS FIJOS											
MUEBLES Y ENSERES	1.015.000	2,01%	1.015.000	0,68%	1.015.000	0,55%	1.015.000	0,47%	1.015.000	0,41%	1.015.000
EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIÓN	3.595.000	7,12%	3.595.000	2,39%	3.595.000	1,95%	3.595.000	1,67%	3.595.000	1,45%	3.595.000
MAQUINARIA Y EQUIPO	13.560.000	26,86%	13.560.000	9,02%	13.560.000	7,35%	13.560.000	6,29%	13.560.000	5,46%	13.560.000
Deprecacion Acumulada	0	0,00%	2.176.500	1,45%	2.176.500	1,18%	2.176.500	1,01%	2.075.000	0,84%	2.075.000
TOTAL ACTIVOS FIJOS	18.170.000	35,99%	15.993.500	10,64%	15.993.500	8,67%	15.993.500	7,42%	16.095.000	6,49%	16.095.000
ACTIVOS DIFERIDOS											
Diferidos	5.721.500	11,33%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	5.721.500	11,33%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	23.891.500	47,32%	15.993.500	10,64%	15.993.500	8,67%	15.993.500	7,42%	16.095.000	6,49%	16.095.000
TOTAL ACTIVOS	50.491.978	100,00%	150.262.335	100,00%	184.402.979	100,00%	215.526.410	100,00%	248.181.787	100,00%	193.623.015
PASIVO											
PASIVO CORRIENTES											
C x P	0	0,00%	12.327.255	8,20%	12.690.909	6,88%	13.048.792	6,05%	13.401.110	5,40%	0
Cesantias por Pagar	0	0,00%	1.553.547	1,03%	1.601.551	0,87%	1.648.797	0,77%	1.695.293	0,68%	1.741.066
Intereses a Cesantias Por Pagar	0	0,00%	186.500	0,12%	192.263	0,10%	197.935	0,09%	203.517	0,08%	209.012
Impuesto de Renta	0	0,00%	347.197	0,23%	4.166.359	2,26%	8.392.581	3,89%	9.054.234	3,65%	9.640.597
CREE x Pagar	0	0,00%	124.991	0,08%	1.499.889	0,81%	3.021.329	1,40%	3.259.524	1,31%	3.470.615
Iva por Pagar	0	0,00%	9.143.353	6,08%	9.634.124	5,22%	10.137.003	4,70%	10.652.201	4,29%	11.180.049
Ica por Pagar	0	0,00%	624.936	0,42%	657.131	0,36%	690.047	0,32%	723.696	0,29%	758.101
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	0	0,00%	24.307.778	16,18%	30.442.227	16,51%	37.136.484	17,23%	38.989.575	15,71%	26.999.440
PASIVOS NO CORRIENTES											
Obligaciones Financieras	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0
Leasing Financiero	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0
TOTAL PASIVOS	0	0,00%	24.307.778	16,18%	30.442.227	16,51%	37.136.484	17,23%	38.989.575	15,71%	26.999.440
PATRIMONIO											
Capital Social	50.491.978	100,00%	50.491.978	33,60%	50.491.978	27,38%	50.491.978	23,43%	50.491.978	20,34%	50.491.978
Utilidad Acumulada	0	0,00%	9.899.270	6,59%	29.840.043	16,18%	51.352.902	23,83%	74.258.961	29,92%	98.197.565
Reserva Legal Acumulada	0	0,00%	0	0,00%	1.099.919	0,60%	3.315.560	1,54%	5.705.878	2,30%	8.250.996
TOTAL PATRIMONIO	50.491.978	100,00%	60.391.248	40,19%	81.431.940	44,16%	105.160.440	48,79%	130.456.817	52,57%	156.940.538
PASIVOS + PATRIMONIO	50.491.978	100,00%	150.262.335	1	184.402.979	1	215.526.410	1	248.181.787	1	193.623.015

Fuente: Autores con base a proyecciones

Analizando la estructura del balance general se puede observar que la única fuente de financiación de la empresa es por los socios, lo cual es una estructura demasiado costosa, dado el alto riesgo que asume los propietarios al colocar todo su dinero para ejecutarlo.

Sin embargo al adentrarse en cada grupo (activo, pasivo y patrimonio) que compone la estructura del balance se pudo encontrar lo siguiente:

Cuentas del Activo

Como hecho normal en las empresas comerciales, el componente de activos corrientes es el más representativo de sus activos totales (pasa de un 52,68% en el año 2014 a un 93,51% en el año 2016) frente a su estructura de activos fijos, los cuales pasan de representar un 28,16% en el año 2014 a un 5,48% en el año 2018. Ya que su operación depende más de sus activos corrientes.

Esto significa que si la empresa concentra una mayor proporción de activos de largo plazo como los activos fijos, también su estructura de financiación debe de enfocarse más en el largo plazo para mantenerse dentro de unas políticas financieras sanas que le renten lo suficiente para poder cancelar dichos activos, según recomendaciones del autor Oscar León García (texto administración financiera).

Revisando las subcuentas del activo corriente se aprecia que las cuentas por cobrar (40,71% año 2014) y bancos (48,59% año 2018) son los de mayor representación, pues de ellos dependen la operatividad del negocio. Sin embargo, no es conveniente que exista una alta participación de efectivo (cuenta de caja) en este rubro, puesto que se tiende a concentrar recursos ociosos que deben ser invertidos generalmente en la operatividad del negocio o en inversiones financieras, de tal manera que le generen valor, ya que generalmente en esta cuenta (de caja) se pierde el valor del dinero por efectos de la inflación.

En este contexto se busca que dichos recursos se inviertan todos en la operatividad del negocio, dado que inicialmente en todo proyecto se tiene la necesidad de tener recursos disponibles.

Para la subcuenta del activo fijo se aprecia una participación normal de sus cuentas, donde los edificios y las maquinarias y equipos de cómputo son los de mayor representación.

El comportamiento de los rubros del activo fijo no refleja incrementos a lo largo del proyecto, puesto que se espera que con esta capacidad de planta presupuestado, se pueda cubrir la demanda total del mercado, tal como se determinó en el estudio técnico de la investigación.

Cuentas del Pasivo

En las cuentas del pasivo se observa una mayor concentración de los pasivos de mediano plazo (21,71%), dado que la compañía busca lograr su sostenibilidad financiera en sus primeros años de operación. Es decir, que la mayor fuente de recursos por terceros que utiliza la empresa se produce por las cuentas por pagar a proveedoras, lo que refleja una estructura sana y necesaria para poder apalancar el proyecto.

Cuentas del Patrimonio

Para las cuentas del patrimonio se observa que el rubro de mayor participación son el capital social con un 33,6% (año 2014), las cuales no crecieron, pero si las utilidades que para ese periodo lo hizo con un 32,24%, lo cual es positivo para sus propietarios quienes incrementaron su patrimonio en la empresa. Esto se debe principalmente a los buenos resultados obtenidos en ventas y utilidades, los cuales ya se analizaron.

En conclusión se puede decir que los resultados del balance general serán positivos, pero debe existir el equilibrio en la estructura financiera para reducir financiaciones demasiado costosas que no le generan valor a la compañía.

Tabla 32. Análisis horizontal y vertical del Balance General (2014-2018) con financiación.

ACTIVOS	BALANCE INICIAL	AÑO 1	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA	AÑO 2	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA	AÑO 3	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA	AÑO 4	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA	AÑO 5	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA
ACTIVO CORRIENTES																
Caja - Bancos	26.800.478	54.519.660	27.919.183	104,96%	79.202.375	24.682.715	45,27%	100.569.728	21.367.353	26,98%	123.032.400	22.462.671	22,34%	152.881.807	29.849.407	24,26%
C x C		73.014.592	73.014.592		76.671.893	3.657.301	5,01%	80.410.721	3.738.828	4,88%	84.233.447	3.822.726	4,75%	0	(84.233.447)	(100,00%)
Inventario		0			0	0		0	0		0	0		0	0	
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	26.800.478	127.534.252			155.874.268			180.980.449			207.265.846			152.881.807		
ACTIVOS NO CORRIENTES																
ACTIVOS FIJOS																
MUEBLES Y ENSERES	1.015.000	1.015.000	0	0,00%	1.015.000	0	0,00%	1.015.000	0	0,00%	1.015.000	0	0,00%	1.015.000	0	0,00%
EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNIC	3.595.000	3.595.000	0	0,00%	3.595.000	0	0,00%	3.595.000	0	0,00%	3.595.000	0	0,00%	3.595.000	0	0,00%
MAQUINARIA Y EQUIPO	13.560.000	13.560.000	0	0,00%	13.560.000	0	0,00%	13.560.000	0	0,00%	13.560.000	0	0,00%	13.560.000	0	0,00%
Deprecacion Acumulada	0	2.176.500	2.176.500		2.176.500	0	0,00%	2.176.500	0	0,00%	2.075.000	(101.500)	(4,66%)	2.075.000	0	0,00%
TOTAL ACTIVOS FIJOS	18.170.000	15.993.500			15.993.500			15.993.500			16.095.000			16.095.000		
ACTIVOS DIFERIDOS																
Diferidos	5.721.500	0	(5.721.500)	(100,00%)	0	0		0	0		0	0		0	0	
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	5.721.500	0			0			0			0			0		
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	23.891.500	15.993.500			15.993.500			15.993.500			16.095.000			16.095.000		
TOTAL ACTIVOS	50.491.978	143.527.752			171.867.768			196.973.949			223.360.846			168.976.807		
PASIVO																
PASIVO CORRIENTES																
C x P	0	12.327.255	12.327.255		12.690.909	363.654	2,95%	13.048.792	357.884	2,82%	13.401.110	352.317	2,70%	0	(13.401.110)	(100,00%)
Cesantias por Pagar	0	1.553.547	1.553.547		1.601.551	48.005	3,09%	1.648.797	47.246	2,95%	1.695.293	46.496	2,82%	1.741.066	45.773	2,70%
Intereses a Cesantias Por Pagar	0	186.500	186.500		192.263	5.763	3,09%	197.935	5.672	2,95%	203.517	5.582	2,82%	209.012	5.495	2,70%
Impuesto de Renta	0	0	0		3.479.628	3.479.628		7.865.130	4.385.502	126,03%	8.711.511	846.381	10,76%	9.512.118	800.607	9,19%
CREE x Pagar	0	0	0		1.252.666	1.252.666		2.831.447	1.578.781	126,03%	3.136.144	304.697	10,76%	3.424.362	288.218	9,19%
Iva por Pagar	0	0	0		0	0		0	0		0	0		0	0	
Ica por Pagar	0	0	0		624.936	624.936		657.131	32.195	5,15%	690.047	32.916	5,01%	723.696	33.649	4,88%
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	0	14.067.302			19.841.953			26.249.232			27.837.621			15.610.254		
PASIVOS NO CORRIENTES																
Obligaciones Financieras	20.196.791	16.209.133			11.584.356			6.220.664			0			0		
Leasing Financiero	0	0			0			0			0			0		
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	20.196.791	16.209.133			11.584.356			6.220.664			0			0		
TOTAL PASIVOS	20.196.791	30.276.435			31.426.309			32.469.896			27.837.621			15.610.254		
PATRIMONIO																
Capital Social	30.295.187	8.267.596	(22.027.591)	(72,71%)	26.955.145	18.687.549	226,03%	47.653.694	20.698.550	76,79%	70.254.486	22.600.792	47,43%	94.193.090	23.938.604	34,07%
Utilidad Acumulada	0	918.622	918.622		2.995.016	2.076.394	226,03%	5.294.855	2.299.839	76,79%	7.806.054	2.511.199	47,43%	10.465.899	2.659.845	34,07%
Reserva Legal Acumulada	0	0	0		1.099.919			3.315.560			5.705.878			8.250.996		
TOTAL PATRIMONIO	30.295.187	9.186.218			31.050.080			56.264.110			83.766.418			112.909.984		
PASIVOS + PATRIMONIO	50.491.978	143.527.752			171.867.768			196.973.949			223.360.846			168.976.807		

Tabla 32. (Continúa)

ACTIVOS	BALANCE INICIAL	ANALISIS VERTICAL	AÑO 1	ANALISIS VERTICAL	AÑO 2	ANALISIS VERTICAL	AÑO 3	ANALISIS VERTICAL	AÑO 4	ANALISIS VERTICAL	AÑO 5
ACTIVO CORRIENTES											
Caja - Bancos	26.600.478	52,68%	54.519.660	37,99%	79.202.375	46,08%	100.569.728	51,06%	123.032.400	55,08%	152.881.807
C x C		0,00%	73.014.592	50,87%	76.671.893	44,61%	80.410.721	40,82%	84.233.447	37,71%	0
Inventario		0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	26.600.478	52,68%	127.534.252	88,86%	155.874.268	90,69%	180.980.449	91,88%	207.265.846	92,79%	152.881.807
ACTIVOS NO CORRIENTES											
ACTIVOS FIJOS											
MUEBLES Y ENSERES	1.015.000	2,01%	1.015.000	0,71%	1.015.000	0,59%	1.015.000	0,52%	1.015.000	0,45%	1.015.000
EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNIC	3.595.000	7,12%	3.595.000	2,50%	3.595.000	2,09%	3.595.000	1,83%	3.595.000	1,61%	3.595.000
MAQUINARIA Y EQUIPO	13.560.000	26,86%	13.560.000	9,45%	13.560.000	7,89%	13.560.000	6,88%	13.560.000	6,07%	13.560.000
Deprecacion Acumulada	0	0,00%	2.176.500	1,52%	2.176.500	1,27%	2.176.500	1,10%	2.075.000	0,93%	2.075.000
TOTAL ACTIVOS FIJOS	18.170.000	35,99%	15.993.500	11,14%	15.993.500	9,31%	15.993.500	8,12%	16.095.000	7,21%	16.095.000
ACTIVOS DIFERIDOS											
Diferidos	5.721.500	11,33%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	5.721.500	11,33%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	23.891.500	47,32%	15.993.500	11,14%	15.993.500	9,31%	15.993.500	8,12%	16.095.000	7,21%	16.095.000
TOTAL ACTIVOS	50.491.978	100,00%	143.527.752	100,00%	171.867.768	100,00%	196.973.949	100,00%	223.360.846	100,00%	168.976.807
PASIVO											
PASIVO CORRIENTES											
C x P	0	0,00%	12.327.255	8,59%	12.690.909	7,38%	13.048.792	6,62%	13.401.110	6,00%	0
Cesantias por Pagar	0	0,00%	1.553.547	1,08%	1.601.551	0,93%	1.648.797	0,84%	1.695.293	0,76%	1.741.066
Intereses a Cesantias Por Pagar	0	0,00%	186.500	0,13%	192.263	0,11%	197.935	0,10%	203.517	0,09%	209.012
Impuesto de Renta	0	0,00%	0	0,00%	3.479.628	2,02%	7.865.130	3,99%	8.711.511	3,90%	9.512.118
CREE x Pagar	0	0,00%	0	0,00%	1.252.666	0,73%	2.831.447	1,44%	3.136.144	1,40%	3.424.362
Iva por Pagar	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0
Ica por Pagar	0	0,00%	0	0,00%	624.936	0,36%	657.131	0,33%	690.047	0,31%	723.696
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	0	0,00%	14.067.302	9,80%	19.841.953	11,54%	26.249.232	13,33%	27.837.621	12,46%	15.610.254
PASIVOS NO CORRIENTES											
Obligaciones Financieras	20.196.791	40,00%	16.209.133	11,29%	11.584.356	6,74%	6.220.664	3,16%	0	0,00%	0
Leasing Financiero	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	20.196.791	40,00%	16.209.133	11,29%	11.584.356	6,74%	6.220.664	3,16%	0	0,00%	0
TOTAL PASIVOS	20.196.791	40,00%	30.276.435	21,09%	31.426.309	18,29%	32.469.896	16,48%	27.837.621	12,46%	15.610.254
PATRIMONIO											
Capital Social	30.295.187	60,00%	8.267.596	5,76%	26.955.145	15,68%	47.653.694	24,19%	70.254.486	31,45%	94.193.090
Utilidad Acumulada	0	0,00%	918.622	0,64%	2.995.016	1,74%	5.294.855	2,69%	7.806.054	3,49%	10.465.899
Reserva Legal Acumulada	0	0,00%	0	0,00%	1.099.919	0,64%	3.315.560	1,68%	5.705.878	2,55%	8.250.996
TOTAL PATRIMONIO	30.295.187	60,00%	9.186.218	6,40%	31.050.080	18,07%	56.264.110	28,56%	83.766.418	37,50%	112.909.984
PASIVOS + PATRIMONIO	50.491.978	100,00%	143.527.752	100%	171.867.768	100%	196.973.949	100%	223.360.846	100%	168.976.807

Fuente: Autores con base a proyecciones

Analizando la estructura del balance general se puede observar que las fuentes de financiación de la empresa se estructura actualmente con una participación de pasivos del 60% y del patrimonio del 40%, lo que supone una estructura adecuada para empresas de confecciones como estas en Colombia, según cifras financieras de la base de datos de la superintendencia de sociedades.

Sin embargo al adentrarse en el pasivo se pudo encontrar lo siguiente:

Cuentas del Pasivo

En las cuentas del pasivo se observa una mayor concentración de los pasivos de mediano plazo (21,71%), por considerarse una deuda a tan solo de 4 años, dado que la compañía busca lograr su sostenibilidad financiera en sus primeros años de operación. Es decir, que la mayor fuente de recursos por terceros que utiliza la empresa se produce por deudas con las entidades financieras, lo que refleja una estructura riesgosa, pero necesaria para poder apalancar el proyecto.

Analizando los crecimientos de las cuentas se observa que el mayor de ellos fue los impuestos, lo cual es normal, dado por la operatividad del negocio obtenido por el crecimiento de las ventas.

5.7.2. Análisis de Indicadores Financieros. Para la evaluación financiera del proyecto se toma como parámetros de evaluación los respectivos indicadores financieros del mismo, desde el punto de vista de liquidez, operativo, endeudamiento y rentabilidad.

Tabla 33. Resultados de razones financieras

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Capital trabajo neto	39.697.038	58.012.704	77.823.900	98.790.227	127.463.675
Razon Corriente	2,88	3,08	3,62	4,13	4,85
Prueba Acida	2,88	3,08	3,62	4,13	4,85
Días De Cartera	12	12	12	12	12
Rotacion de Cartera	30	30	30	30	30
Endeudamiento	48,61%	39,55%	30,15%	22,55%	19,68%
Rendimiento sobre Activos	11,96%	20,84%	19,30%	17,95%	15,83%
Rendimiento sobre Patrimonio	23,27%	34,47%	27,63%	23,18%	19,71%
Margen Bruto	42,86%	42,99%	42,90%	42,59%	42,03%
Margen Operacional	8,80%	16,86%	17,32%	17,58%	17,54%
Margen Neto	4,85%	10,43%	11,00%	11,45%	11,58%

Fuente: Autores con base a proyecciones

Análisis de Liquidez: El análisis de liquidez busca evaluar las condiciones de riesgo que tiene la empresa para respaldar con sus activos de corto plazo (activos corrientes), sus obligaciones de corto plazo (pasivos corrientes).

La evaluación de liquidez muestra el crecimiento de este indicador, evidenciando que de cada peso de deuda en el corto plazo que tiene cuenta con un promedio de tres pesos para cubrirla, lo cual le permite mantener un bajo riesgo de liquidez durante el periodo de evaluación.

Análisis Operativo: El análisis operativo se encarga de evaluar las condiciones del proyecto en cuanto a su rotación de cartera, de inventarios y de cuentas con pagar, con el que se pretende evidenciar su ciclo operativo y ciclo de caja.

En el análisis operativo del negocio se observa que el ciclo operativo del negocio no supera los 30 días, aspecto que es necesario dado que por el tipo de producto se debe tener una mayor rotación del inventario, al igual que su efectivo, ya que gran parte de sus ventas (el 60%) se esperan realizar de contado.

Por otro lado, a la proveeduría de la empresa se le cumple en promedio dentro del mes de la compra, lo que facilita las relaciones comerciales con este tipo de cliente externo.

Análisis de Endeudamiento: El endeudamiento mide el nivel de riesgo financiero que tiene el proyecto, el cual es importante a la hora de tomar decisiones de inversión, dado que mide el nivel de compromiso que tienen los recursos del propietario frente a los acreedores de la empresa.

Se evidencia que el endeudamiento de la empresa se va reduciendo en la medida en que va pasando el tiempo, igualmente se alcanza una mayor cobertura de intereses, este comportamiento obedece a que la deuda de la empresa se va reduciendo y en la medida que pasa el tiempo no se espera obtener otro préstamo, pues se busca respaldar las necesidades de recursos con el flujo de caja operativo de la empresa.

Análisis de Rentabilidad: La rentabilidad mide la efectividad de la empresa en términos del grado de ganancias que genera. Esta variable es fundamental, puesto que es la más analizada por los inversionistas a la hora de tomar alguna decisión.

Analizando la evolución de rentabilidad del proyecto se evidencia un significativo crecimiento, evidenciado especialmente desde el segundo año de operación (2015). Adicionalmente se observa un buen margen bruto de utilidad, el cual se ve reducido después de cubrir sus gastos operativos, al igual la rentabilidad del activo y del patrimonio muestra retornos altos del proyecto, incluso por encima de la rentabilidad esperada por el inversionista, la cual se calculó en un 15,83%.

5.7.3. Análisis de Factibilidad Económica del Proyecto. Para analizar la factibilidad económica del proyecto se evalúa con el método del flujo de caja libre operativo, el cual consiste en traer a valor presente los flujos de caja libres generados por la empresa en el futuro, con su respectivo costo de capital, el cual ya fue determinado al comenzar este capítulo. A continuación en la tabla 33 se muestra inicialmente los resultados del proyecto con financiación.

Tabla 34. Factibilidad económica del proyecto con financiación

AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
(30.295.187)	18.775.829	15.048.591	11.230.351	11.810.470	18.669.358

DTF (%)	4,39%
SPREAD (%)	11,10%
costo de deuda (%)	15,98%
Rentabilidad de inversionista	16,24%
Costo de capital del proyecto	14,54%
VPN (\$)	21.376.148
TIR (%)	42,96%
B/C (veces)	1,71

Fuente: Autores

La tabla 33 muestra que con financiación los criterios de evaluación del proyecto (VPN, TIR y B/C) son favorables, puesto que se alcanza una tasa interna de retorno (TIR = 42,96%) superior a los costos de capital de la empresa (14,54%), al igual que la rentabilidad mínima esperada por el inversionista (16,24%). Lo que genera un valor presente neto (VPN) o Utilidad de \$21.376.148 que en términos de beneficio/costo (B/C) significa que por cada peso invertido en este proyecto se genera 1,71 pesos. Por lo tanto, así como se encuentra planteado este proyecto se convierte en una buena alternativa de inversión.

Tabla 35. Factibilidad económica del proyecto sin financiación

AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
(50.491.978)	25.510.412	20.849.219	17.247.600	18.078.950	18.494.626

DTF (%)	4,39%
SPREAD (%)	11,10%
costo de deuda (%)	15,98%
Rentabilidad de inversionista	16,24%
Costo de capital del proyecto	16,24%
VPN (\$)	16.867.620
TIR (%)	30,70%
B/C (veces)	1,33

Fuente: Autores

La tabla 34 muestra que aunque el proyecto no se financie, los criterios de evaluación del proyecto (VPN, TIR y B/C) siguen siendo favorables, puesto que se alcanza una tasa interna de retorno (TIR = 30,7%) superior a los costos de capital de la empresa que en este caso es el mismo de la rentabilidad esperada por los socios (16,24%). Lo que genera un valor presente neto (VPN) o Utilidad de \$16.867.620, que en términos de beneficio/costo (B/C) significa que por cada peso invertido en este proyecto se genera 1,33 pesos. Por lo tanto, así como se encuentra planteado este proyecto se convierte en una buena alternativa de inversión, aun resistiendo la carencia de recursos financieros en él.

Tabla 36. Proyección de ventas

Proyección costos Totales																	
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Materiales Directos	5.397.600	5.397.600	5.397.600	5.397.600	5.397.600	5.397.600	5.397.600	5.397.600	5.397.600	5.397.600	5.397.600	5.397.600	64.771.200	66.772.630	68.742.423	70.680.959	72.589.345
Mano De obra directa	3.047.762	3.047.762	3.047.762	3.047.762	3.047.762	3.047.762	3.047.762	3.047.762	3.047.762	3.047.762	3.047.762	3.047.762	36.573.141	37.703.251	38.815.497	39.910.094	40.987.667
CIF	1.889.292	1.889.292	1.889.292	1.889.292	1.889.292	1.889.292	1.889.292	1.889.292	1.889.292	1.889.292	1.889.292	1.889.292	22.671.504	26.298.945	30.506.776	35.387.860	41.049.917
Materiales Indirectos	9.338.550	9.338.550	9.338.550	9.338.550	9.338.550	9.338.550	9.338.550	9.338.550	9.338.550	9.338.550	9.338.550	9.338.550	112.062.600	112.062.600	112.062.600	112.062.600	112.062.600
TOTAL	19.673.204	19.673.204	19.673.204	19.673.204	19.673.204	19.673.204	19.673.204	19.673.204	19.673.204	19.673.204	19.673.204	19.673.204	236.078.445	242.837.426	250.127.296	258.041.513	266.689.529

PRECIO UNITARIO DE VENTA	52.966
--------------------------	--------

Tabla 37. Análisis de sensibilidad con la cantidad 650 a 500 pares

DTF (%)	4,39%		
SPREAD (%)	11,10%		
VPN (\$)	14.500.320		
TIR (%)	26,80%	TIR (%)	30,70%
B/C (veces)	2,03	B/C (veces)	1,33
DTF (%)	4,39%		
SPREAD (%)	11,10%		
VPN (\$)	16.867.620		

Se evidencia después de una reducción en la producción en pares de zapatos de 150 pares, que se sigue generando resultados positivos, evidenciando la viabilidad del proyecto frente a un evento adverso en la producción.

6. CONCLUSIONES

Después de haber realizado los estudios que permiten evaluar el montaje de una empresa dedicada a la confección de calzado en cuero para que los clientes puedan crear o transformar el producto a su gusto y estilo en la ciudad de Cali, se puede rescatar las siguientes conclusiones:

- En el estudio de viabilidad de mercado se detectó que en el sector de calzado de cuero ya el consumidor no compra solo por necesidad o precio, sino por gusto, estilo, calidad, lo que supone una buena oportunidad para el proyecto, si se tiene en cuenta que este va dirigido para aquellas clientes que desean crear un producto a su medida, con un estilo propio.
- En el estudio de mercado se determinó que las compras de calzado de cuero en Colombia se concentran especialmente en las principales ciudades, siendo Cali una de ellas, por lo que también se convierte en una buena oportunidad para el proyecto si se tiene en cuenta el mercado potencial que todavía existe, según las estimaciones de la demanda.
- En el proyecto se propuso atender el segmento femenino con edades de 25 a 45 años de estratos 3 en adelante con un perfil de ejecutivas profesionales, dado que aquí se concentra la mayor cantidad de clientes para el proyecto, según investigaciones del observatorio de moda el Raddar.
- En vista de que la competencia se enfoca en la buena atención y el amplio portafolio de productos, en el proyecto se decide poner más énfasis en el gusto de los clientes y por ello se dispone de un modelo de negocio que se adecue a las medidas particulares de ese consumidor.

- La proveeduría de cuero en el sector puede convertirse en una gran amenaza para la empresa, dado que los mejores materiales de esta línea son exportadas, lo que hace que esta oferta sea reducida y por tanto sus costos de adquisición son elevados.
- En el estudio técnico y operacional se determinó que el tamaño óptimo del proyecto debe establecerse con un criterio de crecimiento dentro del periodo de evaluación, de tal manera que la empresa pueda responder a las necesidades de su mercado en el largo plazo.
- En el estudio técnico y operacional del proyecto se determinó que los lugares estratégicos de localización de la empresa es la zona sur, dado el acercamiento que tiene con los clientes potenciales y las facilidades de acceso que se les brinda.
- El direccionamiento estratégico de la empresa se enfoca en la calidad y la satisfacción del cliente, por lo tanto su misión, visión y valores corporativos se concentran hacia estos conceptos.
- En el estudio organizacional se determinó que administrativamente la compañía debe operar de manera funcional y consultiva para darle mayor control de los procesos y en el futuro se pueda conformar unidades independientes de negocio, enfocando cada unidad a productos y servicios específicos. Esto ayudará a diferenciar los costos de operación por unidad.
- En el estudio legal la empresa se va cumplir con todos los mandatos legales para abrirla, de tal forma que se reduzcan los riesgos de demandas y conflictos con la comunidad en general.

- La empresa legalmente se va a constituir como una Sociedad anónima simple (S.A.S) dada las ventajas que tiene como una sociedad jurídica híbrida que puede cumplir las condiciones de una empresa unipersonal, limitada y anónima, beneficiando al propietario quienes asumen un bajo riesgo puesto que responden solo con el monto de su inversión.
- En el estudio financiero del proyecto se determinó que su costo de capital es de 14,54%, de los cuales un 15,98% le corresponde como costo de la deuda financiera y un 16,24% como rentabilidad del inversionista. Esto significa, que como mínimo el proyecto para que sea viable debe rentar por encima de este valor, además de la rentabilidad mínima esperada por el inversionista.
- Los parámetros de proyección de los estados financieros del proyecto establecieron que las cantidades vendidas de todas las líneas de producto se proyectan teniendo en cuenta el crecimiento del sector que es del 2% (promedio), en cuanto a los costos y gastos estos se proyectan con base a la tasa de inflación presupuestada para esos años (3%), según cifras del Banco de la República y los precios de venta se esperan que también crezcan con la inflación (3%) proyectada, dado que se buscaba evaluar el proyecto con los índices mínimos para establecer una viabilidad más real.
- En la evaluación financiera se encontró que el punto de equilibrio sin financiación va cayendo en la medida en que va pasando los años, pues el aumento de la producción del próximo periodo hace que los costos unitarios fijos se reduzcan, permitiéndole un margen de equilibrio mayor a la empresa. Mientras que en el equilibrio con financiación a pesar de que tiene el mismo comportamiento anterior, va a demandar de mayor esfuerzo para cubrirlos.

- En la evaluación financiera del proyecto se encontró que todos los indicadores de gestión financiera del negocio eran favorables debido a un bajo riesgo de liquidez y de endeudamiento y a unas altas cifras de rentabilidad que motiva el interés de un inversionista.
- El proyecto tal como está formulado, financieramente es aceptado puesto que alcanza una tasa interna de retorno (TIR = 42,96%) superior a los costos de capital de la empresa (14,54%), al igual que la rentabilidad mínima esperada por el inversionista (16,24%).

7. RECOMENDACIONES

- Para lograr una mayor diferenciación en el sector se recomienda implementar otros productos complementarios como correas, billeteras y bolsos que también son de gran demanda en el mercado objetivo del proyecto.
- Dado que no existe un modelo de negocio igual al propuesto en este proyecto, se podría establecer alianzas comerciales con empresas de importantes marcas, en las que se pueden lograr negociaciones importantes con compañías del sector.
- Resulta esencial el apoyo técnico para el desarrollo de este tipo de ideas de negocio, por lo que se recomienda al inversionista interesado acceder a los servicios gratuitos de apoyo empresarial que tiene disponible el Sena o las reconocidas universidades públicas o privadas de la región.
- Existen diferentes instituciones que apoyan el emprendimiento en el país, por lo que se recomienda identificarlas para saber cuál de ellas puede brindar mejores beneficios y facilidades para acceder a capitales semilla, como el caso del Fondoemprender.
- Sería importante establecer contactos con los empleados y empresarios del sector para saber mucho más de sus estrategias e ideas del producto, y de esta manera complementar la información contenida en el proyecto.
- En el tema de liderazgo se podría incorporar mecanismos que permitan atraer talentos y personas expertas en el servicio para incrementar la calidad y ampliar el portafolio en vista de que estas personas tienen un alto conocimiento del mercado.

- La dinámica del turismo que se está gestando en este sector del país y la gran cantidad de colombianos en el exterior puede ser una oportunidad para que más adelante se cree un portafolio dirigido a este segmento de mercado.
- Se podría dar a conocer el negocio en ferias del cuero, de moda o de calzado que se celebran en diferentes eventos locales, regionales y nacionales como el Cali Exposhow.

BIBLIOGRAFÍA

Asociación Colombiana de Industriales del calzado, el cuero y sus manufacturas. (2011). Seccional de estudios. Recuperado el 20 de septiembre de 2011, a partir de: <http://www.acicam.org/documents/comovaelsectorENERO2011.pdf>,

Bata. (2013). Todo sobre nuestros zapatos » Materiales. Recuperado el 20 de septiembre de 2011, a partir de: <http://www.bata.cl/productos/materiales.html>

Bermejo, M., Rubio, I., & De la Vega, I. (1994). La creación de empresa propia (1st ed.). Madrid España: McGraw Hill Interamericana.

Burnett, D. (2000). La oferta de emprendimiento y desarrollo económico. *A la caza de Heffalumps*. Recuperado el 20 de septiembre de 2011, a partir de: <http://technopreneurial.com/articles/ed.asp>

Calzado Orda. (2009). Confort y calidad para sus pies. Recuperado el 20 de septiembre de 2011, a partir de: <http://www.calzadoorda.com/>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2012). Comportamiento del sector industrial durante el año 2010. Recuperado el 20 de septiembre de 2011, a partir de: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/eam/bolet_eam_2010.pdf

Drucker, P. (1985). La Innovación y el empresario innovador Edhasa.

El Tiempo. (2013). El colombiano promedio compra 2,2 pares de zapatos cada año. Recuperado el 20 de septiembre de 2011, a partir de: <http://m.eltiempo.com/economia/el-colombiano-promedio-compra-22-pares-de-zapatos-cada-ano/7840252/1/home>

Fotolia. (2013). Buscar fotos: computadora. Recuperado el 20 de septiembre de 2011, a partir de: <http://es.fotolia.com/tag/computadora>

Gunning, J. P. (2000). The idea of entrepreneur Role as Distinctly Human Action: A History of Progress. Recuperado el 20 de septiembre de 2011, a partir de: www.gunning.cafeprogressive.com/subjecti/workpape/role_ent.htm

Herrera J., A. (2013). Mi blog. Recuperado el 20 de septiembre de 2011, a partir de: <http://aliriojherrera.obolog.com/>

Herrera Mora, C. (2013). Mayor dinamismo en compras de vestuario. Recuperado el 20 de septiembre de 2011, a partir de: <http://www.inexmoda.org.co/COMPRASDEVESTUARIOEVIDENCIANMAYORDINAMISMOE/tabid/6285/Default.aspx>

Hilos Hernán. (2013). Perfil, productos y oficinas. Recuperado el 20 de septiembre de 2011, a partir de: <http://www.quiminet.com/shr/es/hilos-hernan-2354162214.htm>

Hilos y cordones para la industria. (2005). Calzado, funcionalidad y estilo. Hilos y cordones para calzado. *Cordonfil*. Recuperado el 20 de septiembre de 2011, a partir de: http://www.cordonfil.com/productos/calzado_fabricacion_cordones.html

Intercaster. (2013). Sillas | Componentes | Accesorios | Escritorios. Recuperado el 20 de septiembre de 2011, a partir de: <http://www.intercaster.com.co/>

Mendez A., C. E. (2000). Metodología, diseño y desarrollo de proceso de investigación (Tercera.). McGraw Hill Interamericana.

MercadoLibre Colombia. (2013a). Estanteri-as. Recuperado el 20 de septiembre de 2011, a partir de: http://listado.mercadolibre.com.co/estanter%C3%83%C2%ADas_DisplayType_G

MercadoLibre Colombia. (2013b). Taladro Mini Micro. Recuperado el 20 de septiembre de 2011, a partir de: <http://listado.mercadolibre.com.co/taladro-mini-micro>

MercadoLibre Colombia. (2013c). Teléfono Diadema. Recuperado el 20 de septiembre de 2011, a partir de: <http://listado.mercadolibre.com.co/tel%C3%A9fono-diadema>

MercadoLibre Colombia. (2013d). Ventilador Samurai - Ventiladores en Pequeños Electrodomésticos. Recuperado el 20 de septiembre de 2011, a partir de: <http://listado.mercadolibre.com.co/ventiladores/ventilador-samurai>

Morel, A. (2013). Galería Zapatos de Tacones Altos de Elegancia / Imágenes de calzado elegante para dama / Imágenes de los zapatos más hermosos / Modelos de zapatos femeninos de tacón alto / Galería del zapato mujer, las zapatillas más bellas con taco alto. Los zapatos mas populares en español. La belleza latina en tacones altos. Recuperado el 20 de septiembre de 2011, a partir de: <http://www.aleida.net/shoes/index-es.html>

Ortiz Anaya, H. (2002). Análisis financiero aplicado (11th ed.). Bogotá: Departamento de publicaciones Universidad Externado de Colombia.

Raddar. (2013). Grupo de conocimiento al consumidor. Estudios Sindicados. RADDARCKG. Recuperado el 20 de septiembre de 2011, a partir de: <http://www.raddar.net/about.html>

Santiago. (2013). Impresora Multifuncional Hp Officejet 4500, NUEVA, SELLADA DE FÁBRICA. Precio tienda 69.99 - Computadores - impresora de laser. Recuperado el 20 de septiembre de 2011, a partir de: <http://santiago.olx.cl/impresora-multifuncional-hp-officejet-4500-nueva-sellada-de-fabrica-precio-tienda-69-99-iid-228749812>

Schumpeter, J. (1942). Capitalismo, socialismo y democracia. Folio.

Tecnologia.net. (2013). HP Pavilion serie dv6-2100. Recuperado el 20 de septiembre de 2011, a partir de: <http://www.tecnologia.net/hp-pavilion-serie-dv6-2100/>

Varela, R. (2001). Innovación Empresarial Arte y Ciencia en la Creación de Empresa (Segunda.). Bogotá: Prentice Hall.