

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA  
FABRICACIÓN DE CALZADO DEPORTIVO EN EL MUNICIPIO DE SOACHA**

**SEBASTIÁN ERNESTO BALLESTEROS SANTOS**

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS**

**CENTRO REGIONAL SOACHA**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**SOACHA, COLOMBIA**

**2019**

**DOCUMENTO RESULTADO DE TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR POR EL  
TITULO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**DIRECTOR**

**JUAN CARLOS BARACALDO SANTOS**

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS**

**CENTRO REGIONAL SOACHA**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**SOACHA, COLOMBIA**

**2019**

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo está dedicado en primera medida a Dios por ser el ser supremo creador del universo y ejemplo de fe. A mis padres por ser un apoyo incondicional en todo momento, brindarme las herramientas y recursos para la realización de este y a mi hermana por su colaboración en aspectos organizacionales y financieros.

## **AGRADECIMIENTOS**

A mi asesor Juan Carlos Baracaldo Santos por su apoyo, dedicación, conocimientos y exigencias frente a los avances presentados durante el desarrollo del proyecto y a mis compañeros por la colaboración y recomendaciones para la presentación final del documento.

## RESUMEN EJECUTIVO

Plan de negocio productivo, enfocado a la Creación de un taller de fabricación y comercialización electrónica de modelos innovadores de calzado deportivo en el municipio de Soacha.

El presente plan tiene como enfoque principal, la creación de un modelo de negocio fundamentado en la fabricación de modelos innovadores de calzado deportivo en el municipio de Soacha, el proceso de venta se desarrollará utilizando el comercio electrónico como herramienta principal, para llevar a cabo dicho fin.

Para la puesta en marcha del proyecto, se desarrolló un plan de negocio partiendo de la identificación del problema o necesidad y el establecimiento tanto del objetivo general como de los objetivos específicos, a los cuales se les busca dar cumplimiento.

El presente plan inicia con el direccionamiento estratégico, que parte de una descripción del sector, por medio del análisis de cifras, situación del sector y aspectos culturales de los habitantes, con el fin de definir la misión y visión de la empresa, características del producto y realizar un análisis DOFA, que permita competir en el mercado gracias a la elaboración de los objetivos estratégicos. La segunda parte incorpora la gestión del mercado relacionada con el producto a ofertar, con el objetivo de obtener datos cuantitativos que por medio de cifras permitieron establecer los porcentajes de crecimiento, entre otras variables numéricas que brindaron claridad y contribuyeron a lograr un mejor entendimiento de la situación analizada. No obstante, los factores cualitativos permitieron identificar la percepción de los posibles compradores del producto, identificar sus gustos, preferencias y estilo de vida, características que deben ser tenidas en cuenta para la realización de este, lo que llevo a establecer la segmentación del mercado.

La tercera parte se relaciona con la gestión de operaciones, esta se elabora teniendo en cuenta la cantidad de recursos y material necesario para la realización del producto, se elaboró una proyección de ventas, la cual contribuyó a desarrollar los objetivos operativos de la empresa, con el fin de determinar la mano de obra y activos fijos necesarios para el funcionamiento de la empresa y la localización de esta en base a las características del sector.

En la gestión organizacional se da a conocer el organigrama de la empresa basado en las funciones y cargos de los empleados, así mismo se especifica los procesos de reclutamiento y vinculación que se empleara para seleccionar y vincular al personal.

Por medio de la gestión legal se definen las autorizaciones, permisos y requisitos necesarios para poder ejercer la actividad comercial, teniendo en cuenta las principales leyes y normas establecidas por los altos mandos de la nación.

En la parte final del documento se identifican los principales indicadores y herramientas financieras que proporcionan la información necesaria y permiten evaluar el desempeño de BSANT'SHOES, durante un tiempo determinado en relación con la rentabilidad y resultados obtenidos.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Población de ciudades de Colombia frente a la provincia de Soacha año 2000, representada en miles de habitantes por (Camara de Comercio de Bogotá, 2010) .....	20
Figura 2. Distribución de las sociedades de la provincia de Soacha según actividades productivas año 2008. Por (Camara de Comercio de Bogotá, 2010) .....	21
Figura 3. Actividades naranja (2019). Por. (Ministerio de Cultura , 2019) .....	29
Figura 4. Variación porcentual año corrido de producción, ventas y empleo de la industria del calzado. Por (Dirección De Estudios Sectoriales Acicam, 2018).....	36
Figura 5. Evolución de las importaciones colombianas de calzado y sus partes de enero a diciembre del 2016 al 2018 en dólares. Por (Gerencia de Inteligencia Competitiva -Acicam, 2019) .....	38
Figura 6. Principales problemas del sector del calzado para el año 2019. Por (Encuesta de opinion industrial Acicam, 2019) .....	38
Figura 7. Evolución de las exportaciones de calzado y sus partes de enero a mayo del 2017 al 2017 en dólares. Por (Gerencia de Inteligencia Competitiva -Acicam, 2019). .....	39
Figura 8. Potencial de subproductos por zonas del país. Año 2003. Por (Colombia Productiva, 2013) .....	42
Figura 9. Modelo de calzado para mujeres. Por (Canvas, 2019).....	53
Figura 10. Modelo de calzado para hombres. Por (Canvas, 2019).....	53
Figura 11. Practicas más comunes dentro de los comerciantes de la industria de calzado. De Cúcuta (Colombia)”, por Revista de Derecho Privado, Universidad Externado de Colombia. (Aguilar Barreto, A. J. , 2019) .....	64
Figura 12. Modelo de calzado de mujeres. Por (Canvas, 2019).....	69

Figura 13. Modelo de calzado de hombres. Por (Canvas, 2019).....	70
Figura 14. Modelo de calzado de hombres. Por (Monky Colombia, 2019).....	71
Figura 15. Modelo de calzado de Mujeres. Por (Monky Colombia, 2019).....	72
Figura 16. Modelo de Las 5 Fuerzas de Porter. (Fuente: Elaboración propia).....	75
Figura 17. Proveedores. Gama de suelas. (Fuente: Elaboración propia) .....	76
Figura 18. Proveedores Caliplásticos Ltda. (Fuente: Elaboración propia) .....	77
Figura 19. Proveedores. La Unión. (Fuente: Elaboración propia) .....	79
Figura 20. Proyección de ventas a 5 años BSANT'SHOES. (Fuente: Elaboración propia) .....	81
Figura 21. Presentación del producto. (Fuente: Elaboración propia) .....	82
Figura 22. Logotipo BSANT'SHOES (Fuente: Elaboración propia) .....	83
Figura 23. Estructura de página web BSANT'SHOES (Fuente: Elaboración propia) .....	86
Figura 24 Requisitos Pagina web BSANT'SHOES. (Fuente: Elaboración propia) .....	86
Figura 25. Marketing en redes sociales BSANT'SHOES (Fuente: Elaboración propia) .....	88
Figura 26. Email marketing BSANT'SHOES. (Fuente: Elaboración propia).....	89
Figura 27. Marketing de contenido BSANT'SHOES. (Fuente: Elaboración propia).....	89
Figura 28. Estrategia de comunicación BSANT'SHOES. (Fuente: Elaboración propia) .....	91
Figura 29. Materiales necesarios BSANT'SHOES. (Fuente: Elaboración propia) .....	94
Figura 30. Otros materiales necesarios para la fabricación de ambos modelos de calzado deportivo (Fuente: Elaboración propia).....	95
Figura 31. Activos fijos BSANT'SHOES. (Fuente: Elaboración propia).....	99
Figura 32. Diseño del proceso de producción del producto BSANT'SHOES. (Fuente: elaboración propia) .....	105
Figura 33. Distribución de planta BSANT'SHOES. (Fuente: Elaboración propia) .....	107

Figura 34. Ubicación BSANT'SHOES. Por (Google maps, 2019).....	107
Figura 35. Estructura organizacional BSANT'SHOES. (Fuente: Elaboración propia) .....	116
Figura 36. Inversión o activos fijos (Fuente: Elaboración propia) .....	139
Figura 37. Inversión pre operativo (Fuente: Elaboración propia) .....	140
Figura 38. Capital de trabajo BSANT'SHOES. (Fuente: Elaboración propia) .....	141
Figura 39. Depreciación de activos fijos (Fuente: elaboración propia) .....	142
Figura 40. Costos variables y fijos por unidad de producción (Fuente: elaboración propia).....	143
Figura 41. Presupuesto de ventas mensual BSANT'SHOES. (Fuente: Elaboración propia).....	144
Figura 42. Estado de resultados año 2019. (Fuente: Elaboración propia).....	145
Figura 43. Flujo de caja BSANT'SHOES. (Fuente: Elaboración Propia) .....	147

**LISTA DE TABLAS**

Tabla 1 Definición del producto o servicio .....	54
Tabla 2 Análisis interno .....	55
Tabla 3 Análisis externo.....	56
Tabla 4 Volumen o cantidad del bien a comercializar.....	59
Tabla 5 Segmentación de mercado BSAN'TSHOES .....	66
Tabla 7 Objetivos de producción y operativos .....	93
Tabla 8 Análisis DOFA de la provincia de Soacha .....	109

## TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	3
AGRADECIMIENTOS .....	3
RESUMEN EJECUTIVO.....	4
LISTA DE FIGURAS.....	6
LISTA DE TABLAS .....	9
TABLA DE CONTENIDO.....	10
1. IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA O NECESIDAD .....	19
1.1. IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA O NECESIDAD.....	19
1.1.1 Planteamiento del problema .....	20
1.1.2 Pregunta Problema .....	22
1.1.3 Planteamiento de la Solución.....	22
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA NECESIDAD U OPORTUNIDAD .....	22
1.3 CONTRIBUCIÓN DEL PROYECTO A POLÍTICAS PÚBLICAS.....	26
1.3.1 Objetivos de desarrollo sostenible .....	26
1.3.2 Economía Naranja.....	28
1.3.3 Plan nacional de desarrollo .....	29
1.3.4 Plan de desarrollo social, económico y de obras públicas del municipio de Soacha bienestar para todos y todas (2012 a 2015).....	30

1.3.5 Plan de competitividad de Soacha (2005) .....	31
1.4 JUSTIFICACIÓN .....	32
1.5 OBJETIVOS.....	32
1.5.1 Objetivo general.....	32
1.5.2 Objetivos específicos.....	32
2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO .....	33
2.1 DEFINICIÓN DEL SECTOR .....	33
2.1.1 Códigos CIUU .....	33
2.1.2 Sector industrial de transformación .....	34
2.1.3 Sector del calzado en Colombia.....	34
2.1.4 Descripción del sector .....	34
2.1.5 Cifras del comportamiento sectorial .....	38
2.1.6 Principales productos y necesidades del mercado .....	39
2.1.7 Nivel tecnológico del sector .....	40
2.1.8 Tendencias de crecimiento del sector.....	40
2.1.9 Situación política de Cundinamarca.....	42
2.1.10 Condiciones socioculturales .....	43
2.1.11 Análisis PESTEL del sector del calzado en Colombia.....	43
2.2 DEFINICIÓN DE LA EMPRESA .....	49
2.3 MISIÓN.....	50

	12
2.4 VISIÓN .....	50
2.5 VALORES.....	50
2.5.1 Respeto .....	50
2.5.2 Honestidad .....	51
2.5.3 Responsabilidad .....	51
2.5.4 Perseverancia .....	51
2.5.5 Innovación .....	51
2.5.6 Creatividad.....	51
2.6 DEFINICIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO.....	53
2.7 MATRIZ DOFA .....	55
2.8 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL NEGOCIO.....	57
2.8.1 FORTALEZAS-OPORTUNIDADES .....	57
2.8. 2 Debilidades –Oportunidades.....	57
2.8.3 Fortalezas-Amenazas .....	58
3. GESTIÓN DEL MERCADO .....	58
3.1 ESTUDIO DE MERCADO.....	58
3.1.1 Tamaño total del mercado .....	59
3.1.2 Volumen o cantidad del bien a comercializar.....	59
3.1.3 Segmento del mercado .....	59
3.1.4 Competencia directa.....	60

3.1.5 Competencia Indirecta.....	60
3.2 MERCADO CONSUMIDOR .....	61
3.2.1 Comportamiento del consumidor.....	61
3.3 MERCADO CONSUMIDOR .....	66
3.3.1 Segmentación del mercado .....	66
3.4 COMPETENCIA .....	67
3.4.1 Calzado la revancha de fábrica .....	67
3.4.2 Calzado Emmanuel de fábrica .....	67
3.4.3 Calzado Espartaco.....	67
3.4.4 Canvas .....	68
3.4.5 Monky Colombia .....	71
3.4.6 Dafiti.....	72
3.4.7 Ventajas frente a la Competencia.....	73
3.4.8 Desventajas frente a la competencia .....	74
3.4.9 Modelo de las cinco fuerzas de Porter .....	74
3.5 MERCADO PROVEEDOR .....	76
3.6 PROYECCIÓN DE VENTAS.....	81
3.7 ESTRATEGIA DE MERCADEO .....	81
3.7.1 Presentación del producto.....	82
3.7.2 Estrategia de precios.....	84

	14
3.7.3 Estrategia de distribución .....	84
3.7.4 Estrategia de comunicación .....	89
3.7.5 Servicio postventa .....	92
4. GESTIÓN DE OPERACIONES .....	92
4.1 OBJETIVOS DE PRODUCCIÓN Y OPERATIVOS .....	92
4.2 MATERIALES NECESARIOS .....	93
4.2.1 Otros materiales .....	95
4.3 CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN .....	96
4.3.1 Mesa para cortador manual con cuchilla .....	96
4.3.2 Horno reactivador de pegantes para calzado sencillo .....	96
4.3.3 Burro para fabricación de Calzado.....	97
4.3.4 Butaca.....	98
4.3.5 Sello para estampado de marca en plantillas .....	98
4.4 ACTIVOS FIJOS .....	98
4.5 DISEÑO DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN .....	100
4.5.1 Partes que conforman el calzado deportivo .....	100
4.5.2 Almacenamiento de materiales .....	101
4.5.3 Transporte al área de proceso .....	102
4.5.4 Corte de piezas .....	102
4.5.5 Unión de piezas o guarnición.....	102

4.5.6 Armado o Montado .....	102
4.5.7 Ensuelado por proceso de pegado tradicional .....	103
4.5.8 Grabado .....	103
4.5.9 Acabado .....	103
4.5.10 Empaque .....	103
4.5.11 Almacenamiento del producto terminado.....	104
4.5.12 Distribución .....	104
4.5.13 Modelo del proceso de producción .....	105
4.6 DISTRIBUCIÓN DE PLANTA .....	106
4.7 LOCALIZACIÓN.....	107
4.7.1 Condiciones de vida .....	108
4.7.2 Principales aspectos económicos y empresariales de la provincia de Soacha.....	108
4.8 BUENAS PRÁCTICAS.....	111
4.8.1. Compras.....	111
4.8.2 Producción .....	112
4.8.3 Envase, embalaje y expedición .....	113
4.8.4 Logística, mantenimiento y limpieza .....	114
4.8.5 Administración, publicidad y diseño.....	115
5. GESTIÓN ORGANIZACIONAL .....	116
5.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	116

5.2 FUNCIONES DE LOS CARGOS .....	116
5.2.1 Administrador .....	117
5.2.2 Zapatero .....	118
5.2.3 Diseñador .....	120
5.2.4 Cortadores de tela cuero y piel .....	121
5.2.5 Solador .....	123
5.2.6 Mensajero .....	124
5.3 NECESIDADES DE PERSONAL .....	126
5.3.1 Administrador .....	126
5.3.2 Diseñador .....	126
5.3.3 Zapatero .....	126
5.3.4 Solador .....	127
5.3.5 Cortador .....	127
5.3.6 Domiciliario .....	127
5.4 PROCESO DE VINCULACIÓN .....	127
5.4.1 Objetivos .....	127
5.4.2 Pruebas .....	128
5.4.3 Entrevista .....	129
5.4.4 Medios De Reclutamiento .....	131
5.4.5 Contratación .....	131

6. GESTIÓN LEGAL .....	131
6.1 TIPO DE EMPRESA .....	131
6.2 PATENTES, MARCAS Y LICENCIAS .....	133
6.2.1 Elegir la marca .....	133
6.2.2 Recibo de pago.....	133
6.2.3 Tipos de marcas .....	134
6.3 AUTORIZACIONES Y PERMISOS .....	135
6.4 NORMAS QUE REGULAN EL DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD .....	136
6.4.1 Prevención de riesgos laborales .....	137
6.4.2 Protección de datos .....	137
7. GESTIÓN FINANCIERA .....	138
7.1 INVERSIONES .....	138
7.1.1 Inversión fija .....	139
7.1.2 Inversión diferida .....	140
7.1.3 Capital de trabajo .....	141
7.2 DEPRECIACIÓN .....	141
7.3 COSTO TOTAL .....	143
7.3.1 Costos variables .....	143
7.3.2 Costos fijos .....	143
7.4 PRESUPUESTO DE VENTAS.....	144

7.5 ESTADO DE RESULTADOS .....	145
7.6 FLUJO DE EFECTIVO O FLUJO DE CAJA .....	146
7.7 INDICADORES DE VIABILIDAD .....	148
7.7.1 Punto de equilibrio .....	148
7.7.2 Utilidad líquida .....	148
7.7.3 Rentabilidad .....	148
7.7.4 Valor presente neto .....	149
7.7.5 Tasa interna de retorno .....	149
8. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....	149
9. CONCLUSIONES .....	150
10. PROSPECTIVA .....	151
Bibliografía .....	152
ANEXOS .....	162

## **1. IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA O NECESIDAD**

Para poder interpretar el concepto de necesidad, es necesario remontarse al periodo de industrialización. (Marx, 1975), Afirma que. ‘‘El concepto de necesidad, se basa en impulsos permanentes como el hambre y el instinto sexual, Los cuales se modifican teniendo en cuenta aspectos culturales, dependiendo de las estructuras sociales y factores adicionales como la comunicación y la producción’’.

### **1.1. IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA O NECESIDAD**

La idea para la realización del proyecto se encuentra relacionada principalmente con la satisfacción de una necesidad. (Maslow, 1943), En una de sus obras más importantes una teoría sobre la motivación humana, diseñó la pirámide de las necesidades, mejor conocida como jerarquía de las necesidades humanas. En dicha obra estableció que el ser humano, desarrolla cinco tipos de niveles, respecto a las necesidades representadas en cinco clasificaciones, cuyo orden se entiende de manera ascendente y se definen de la siguiente manera:

1. Fisiología. (respiración, alimentación, descanso, sexo).
2. Seguridad (física, de empleo, de recursos, moral, familiar, de salud, de propiedad privada).
3. Afiliación (amistad, afecto, intimidad sexual).
4. Reconocimiento (autorreconocimiento, confianza, respeto, éxito).
5. Autorrealización (Moralidad, creatividad, espontaneidad, falta de prejuicios, aceptación). de hechos, resolución de problemas).

Con base en esta información y al objetivo principal por el cual se desarrolla el proyecto, es posible establecer que la actividad comercial de la empresa busca satisfacer una necesidad

fisiológica básica y de seguridad, puesto que el calzado se encarga de brindar protección a los pies, generando bienestar en aspectos físicos de los seres humanos.

Sin embargo, es necesario desarrollar un análisis de la situación actual del mercado vinculado al alzado, que permita identificar la situación actual del sector, a nivel nacional y local. No obstante, es posible determinar que en la actualidad la tecnología juega un papel fundamental en las empresas, es una herramienta con un gran potencial, que contribuye a reducir costos y ampliar la cantidad de personas, a las cuales les pueda interesar determinado producto o servicio.

### 1.1.1 Planteamiento del problema

Es importante resaltar que Soacha, es una de las provincias que poseen un amplio mercado, respecto a otras provincias del departamento de Cundinamarca. (Camara de Comercio de Bogotá, 2010), por medio de esta información se establece que la provincia de Soacha para el año 2010 se encontraba conformada por 467.533 habitantes, por lo cual se puede comparar con capitales de departamentos como Ibagué, superando a otras ciudades como Villavicencio y Pasto. La figura 1 respalda dicha información.

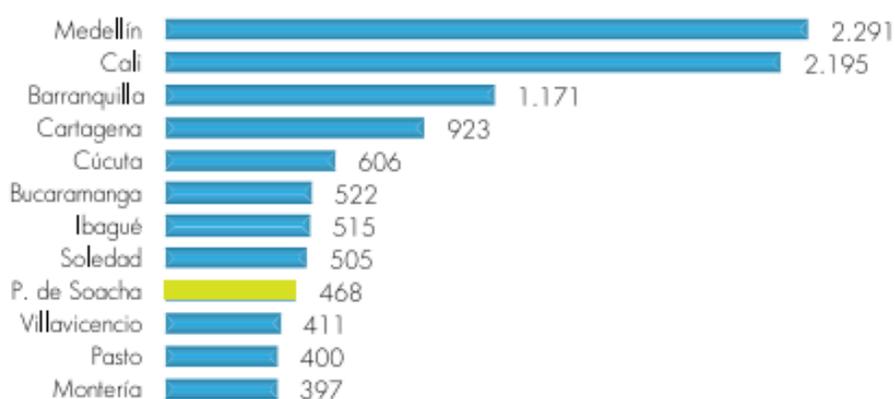


Figura 1. Población de ciudades de Colombia frente a la provincia de Soacha año 2000, representada en miles de habitantes por (Camara de Comercio de Bogotá, 2010)

Con base al mercado objetivo, se identifica que del total de esta población el 16.8% corresponde a personas entre los 20 y 29 años, La mayor parte de la población la conforman los niños de 0 a 9 años con un 21.2 %. Mientras que, en cuanto a los adolescentes entre los 10 y 19 años, representan el 20.5% del total de la población. (Camara de Comercio de Bogotá, 2010).

Enfocando lo anterior al grupo objetivo planteado para ofertar los productos a elaborar, se considera que es una cifra importante que puede llegar a representar un gran porcentaje de clientes, que estén interesados en adquirir los modelos de calzado ofrecidos por la empresa.

Analizando el ámbito empresarial, se identifica que la industria manufacturera, representa un 29%, en relación con la distribución de las sociedades según actividad productiva. Este estudio fue realizado en el año 2008 y entre otros resultados, se identificó que el sector de servicios con un 38.5% es el sector con mayor porcentaje. Como se puede observar en la figura 2.

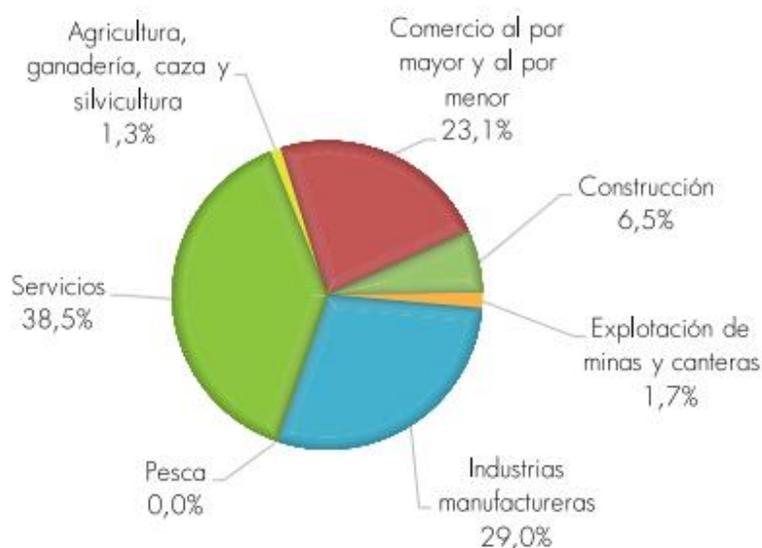


Figura 2. Distribución de las sociedades de la provincia de Soacha según actividades productivas año 2008. Por (Camara de Comercio de Bogotá, 2010)

Por otro lado, según el tamaño de las empresas el 74.5% comprende a las microempresas, siendo el porcentaje más alto respecto al tamaño de estas, Seguido del 13.3 % para pequeñas empresas (Cámara de Comercio de Bogotá, 2010), lo cual indica, que en cuanto al tamaño de la organización existe una gran competencia, por lo cual hay que desarrollar estrategias de promoción que contribuyan al posicionamiento de la marca respecto a otras organizaciones.

No obstante, se debe trabajar para ser un ejemplo de superación y buena administración para las demás organizaciones, que se encuentran en formación permitiendo al municipio un crecimiento económico de manera constante.

### **1.1.2 Pregunta Problema**

¿Existe viabilidad en la creación de un taller dedicado a la fabricación de calzado deportivo en el municipio de Soacha?

### **1.1.3 Planteamiento de la Solución**

Con base en la información recopilada anteriormente, una de las posibles soluciones a la pregunta de investigación, se relaciona con la creación de una fábrica, dedicada a la elaboración de modelos de calzado deportivo, por medio del desarrollo de la estructura general de un plan de negocio, fundamentado en el marketing digital como principal herramienta.

## **1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA NECESIDAD U OPORTUNIDAD**

En relación con la temática principal del proyecto, se han desarrollado diferentes estudios, especialmente por estudiantes pertenecientes a diferentes entidades de educación superior, Cuyo propósito principal se fundamenta en la creación de establecimientos comerciales en diferentes ciudades del país. Adicionalmente se plantea la utilización del cuero que es el principal material para la fabricación del calzado.

Dentro de dichas investigaciones es posible identificar el trabajo de Erazo y los hermanos Rodríguez, con su trabajo *Elaboración de un plan de negocios para la creación de una empresa de calzado en la ciudad de Bogotá* (Erazo & Rodríguez , 2016), dicha investigación hace referencia a la creación de un plan de negocios, basado en la recopilación de información a través del desarrollo, análisis cualitativo y cuantitativo, con el propósito de implementar estrategias de marketing, producción y realización de presupuestos necesarios para la viabilidad del mismo.

En algunas investigaciones la utilización de dicho material no solamente se planea emplear en la fabricación de calzado; si no también en la creación de bolsos, billeteras entre otros artículos de marroquinería. Sin embargo, son muy pocas las investigaciones que buscan dedicarse a la fabricación de calzado de tipo deportivo, para la realización de la mayoría de estas investigaciones se ha identificado que, para poder competir, se deben realizar estrategias de mercado, de precio y análisis DOFA, las cuales contribuyan a garantizar que la idea de negocio logre los resultados esperados.

Adicionalmente Álvarez Arteaga desarrolló el proyecto *elaboración de un plan de negocio para la creación de una empresa, dedicada a la producción y comercialización de calzado sobre medida para dama* (Alvarez, Arteaga , 2018), la creación de dicho documento parte de una investigación que nace de un problema en el que se plantea la viabilidad de la construcción de una empresa, que se dedique a producir y comercializar calzado para dama, analizando factores tanto endógenos como exógenos.

Por otro lado, los sistemas de información son un conjunto de componentes que se relacionan entre sí, de tal manera que se pueda almacenar, distribuir, procesar y recopilar información que soporte la toma de decisiones y contribuyan a controlar de manera correcta una organización.

El principal objetivo de incorporar la tecnología a los negocios se vincula al incremento en el nivel de productividad. No obstante, las empresas que incorporan estrategias asociadas al marketing digital cuentan con una estructura de costos que se reduce en gran porcentaje. Por medio de esta herramienta, la información se comparte de una manera más eficaz teniendo en cuenta que es posible publicar anuncios, ofertando y promocionando los productos o servicios que las organizaciones ofrecen y que conforman un mercado específico. (Bradley James Bryant, traducido por Gabriela Nungaray, 2019).

En la actualidad, existe la tendencia de generar dinero en las redes sociales, Puesto que la información que se comparte en diferentes sitios web es de gran utilidad para las empresas, gustos, hábitos de consumo, necesidades entre otras variables, son posibles de identificar gracias a las herramientas web, por lo cual en base a los resultados obtenidos, es posible realizar un prospecto de cliente específico y desarrollar las estrategias conforme a lo que ese cliente le podría parecer interesante, de tal manera que el producto o servicio se considere dentro de las opciones para una intención de compra. (Entrepreneur, Mexico, 2011).

Con base a lo anterior, los estudiantes Abreo Villamizar y Guzmán Duque, integrantes del grupo de investigación organizacional, de la Universidad Autónoma de Bucaramanga desarrollaron un artículo dirigido al sector del calzado para dicha ciudad, al cual llamaron del comercio electrónico al comercio social. (Abreo Villamizar & Guzman Duque, 2017). Dentro del mismo es posible identificar que en relación con la situación del comercio electrónico, se debe mantener una mejor interacción con los usuarios. A lo anterior se le conoce como web social.

Lo que plantean los autores dentro de su trabajo, es pasar del *e-Commerce* al *s-Commerce*, este último se encuentra relacionado con la utilización de las redes sociales teniendo en cuenta que se tiene más interacción con el público a nivel general.

El termino innovación, hace referencia a la introducción o uso de un producto o servicio, nuevo o significativamente mejorado, también puede relacionarse con la introducción de métodos de comercialización u organización nuevos aplicados a las prácticas de negocio, las actividades innovadoras se encuentran vinculadas a todas las operaciones científicas, tecnológicas, organizativas, financieras y comerciales que conducen efectivamente a la introducción de innovaciones (Colciencias, 2019).

Vinculando la información anteriormente recopilada, dentro del proyecto productivo se plantea el desarrollo de modelos innovadores de calzado deportivo, respaldados por el comercio electrónico, desarrollando una estrategia de mercadeo en base a las principales características que proporciona el marketing digital y el uso de las redes sociales, permitiendo una interacción personalizada entre el cliente y la plataforma web.

La utilización del marketing digital permitirá al presente proyecto la estructuración de un modelo de negocio utilizando las redes sociales, principalmente para la promoción de los modelos de calzado deportivo a desarrollar. La innovación en los diseños y la constante interacción con el público objetivo facilitará el conocimiento de la marca permitiendo abarcar una muestra importante del mercado actual, lo cual llevará a las personas a tomar la decisión de compra final inclinándose por conocer y probar los productos por ofertar.

### **1.3 CONTRIBUCIÓN DEL PROYECTO A POLÍTICAS PÚBLICAS**

Es importante saber qué relación existe entre el proyecto y los diferentes planes de desarrollo existentes tanto a nivel nacional como local, con el fin de conocer las posibles ayudas por parte de las entidades de control, que contribuyan a desarrollar la idea general del plan.

#### **1.3.1 Objetivos de desarrollo sostenible**

Se implementarán desde el año 2015, como un llamado universal para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que todas las personas gocen de paz y prosperidad para el año 2030. (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2019).

##### ***1.3.1.1 Fin de la pobreza***

El primer objetivo hace referencia al fin de la pobreza. El desempleo es un componente que se planea combatir por medio de la creación de la empresa, por lo cual la actividad comercial por desarrollar permitirá contribuir a la nación para el logro de este.

##### ***1.3.1.2 Salud y bienestar***

Por medio de la generación de empleo se busca reducir los índices de violencia con los que cuenta Soacha en la actualidad, permitiendo a más habitantes del municipio la obtención de una actividad laboral que favorezca a la situación económica de sus hogares. Proporcionando bienestar a nivel general.

##### ***1.3.1.3 Trabajo decente y crecimiento económico***

Dentro de los objetivos por los cuales se planea la creación de la empresa, se encuentra el desarrollo económico, específicamente en el sector del calzado, promoviendo el uso de la tecnología en las empresas del municipio, reduciendo costos y aumentando la promoción de los productos a más personas.

#### ***1.3.1.4 Industria Innovación e infraestructura***

El noveno objetivo se encuentra relacionado con la industria, innovación e infraestructura, por lo cual para el gobierno la infraestructura y la innovación son motores fundamentales del adecuado crecimiento y desarrollo, especialmente en el ámbito económico, adicionalmente dentro de dicho objetivo se plantea la importancia de los avances tecnológicos como posibles soluciones prácticas a desafíos económicos y ambientales.

#### ***1.3.1.5 Reducción de las desigualdades***

Las actividades del calzado son en la mayoría de los casos desarrolladas por adultos, que pueden superar la edad de los 50 años, condición que para muchas empresas no es tomada en cuenta a la hora de contratar a sus empleados. Para la realización del proyecto es importante contar con mano de obra calificada y con experiencia que refleje la calidad esperada en el producto final, por lo cual representa una oportunidad laboral para dicha población.

#### ***1.3.1.6 Ciudades y comunidades sostenibles***

Enfatizando en el objetivo número once de desarrollo sostenible, se busca contribuir al municipio de Soacha en la generación de un desarrollo constante, específicamente en temas económicos, por medio del sector del calzado y la facilidad en el transporte de materias primas existente en el municipio gracias a las vías de acceso.

#### ***1.3.1.7 Producción y consumo responsables***

El medio ambiente es un tema fundamental para las nuevas ideas de negocio, pues se debe contribuir al desarrollo de estrategias que permitan la conservación de este, es por esta razón que, para la producción de los modelos de calzado a desarrollar, se optará por incorporar materiales hechos a base de componentes naturales, como son los adhesivos, además de la implementación

de buenas prácticas ambientales en todos los procesos que intervienen en la realización del producto.

#### ***1.3.1.8 Alianzas para lograr los objetivos***

El último objetivo, se vincula a una de las estrategias de producción asociadas al proyecto, puesto que contratando empresas satélites que desarrollen actividades tales como: la guarnición y el montado del calzado, se logra reducir costos en estos procedimientos y adicionalmente se está generando empleo a las microempresas de Soacha, para que posteriormente se logre un apoyo económico por parte de las alcaldías, que promueva las ideas de emprendimiento desarrolladas por los habitantes del municipio. (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2019).

#### **1.3.2 Economía Naranja**

Según el ministerio de cultura, este concepto se conoce como una herramienta de desarrollo enfocado a los ámbitos cultural, económico y social. El valor diferencial frente a otro tipo de economías se fundamenta en la creación, producción y distribución de bienes y servicios, donde los contenidos pueden ser protegidos por los derechos de propiedad intelectual. (Ministerio de Cultura , 2019).

Los objetivos de la economía naranja se enfocan en fortalecer y crear herramientas que favorezcan a la sostenibilidad en las organizaciones, en relación con los objetivos de desarrollo sostenible. Como se podrá observar, se apoyan iniciativas artísticas y de innovación teniendo en cuenta la información presentada en la figura 3.



Figura 3. Actividades naranja (2019). Por. (Ministerio de Cultura , 2019)

La figura anterior, permite identificar que el presente trabajo, se puede clasificar como un proyecto enfocado en la aplicación y participación dentro de la economía naranja, puesto que se encuentra dentro del desarrollo de ideas innovadoras en el sector de artes / patrimonio, publicidad / medios digitales y comunitarios. No obstante, el proyecto se puede incluir dentro de los emprendimientos informales de Colombia, por lo cual es una gran herramienta que posteriormente puede ofrecer respaldo y garantías que permitan lograr los objetivos por los cuales se planea la creación de la empresa.

### 1.3.3 Plan nacional de desarrollo

Haciendo referencia al plan nacional de desarrollo, implementado por el gobierno actual del presidente de la república Iván Duque Márquez, se identifican tres pactos fundamentales, legalidad, equidad, emprendimiento /productividad, este último tiene como principal objetivo una transformación productiva del país, aumentando la formalización laboral, empresarial,

incluyente y sostenible que potencie todos aquellos talentos de la sociedad colombiana. Adicionalmente dentro de las metas de dicho plan, se pretende alcanzar un nivel mayor con relación a la productividad, pasando de 0.65 a 1.1 %. No obstante, también existen una serie de pactos transversales entre los cuales se destacan el pacto por la ciencia, tecnología e innovación y el pacto por la transformación digital de Colombia.

Haciendo énfasis en el departamento de Cundinamarca se establece el pacto regional central, que comprende a ciudades y departamentos como Bogotá, Boyacá, Cundinamarca, Huila y Tolima, con el fin de convertir a la región en un centro de innovación y nodo logístico de integración productiva nacional e internacional. (Presidencia, 2018).

Este tipo de información permite identificar, que el presente proyecto contribuye indirectamente a lograr las metas establecidas por el gobierno nacional.

Para BSANT'SHOES el cual será el nombre de la empresa, es posible obtener beneficios económicos destinados a la inversión. Favoreciendo al crecimiento y desarrollo organizacional, puesto que se plantea el desarrollo de modelos innovadores de calzado utilizando herramientas como el marketing digital, por lo cual se establece un vínculo entre el objetivo de la empresa y el pacto por el emprendimiento, de la misma manera con el pacto regional central.

#### **1.3.4 Plan de desarrollo social, económico y de obras públicas del municipio de Soacha bienestar para todos y todas (2012 a 2015).**

En relación a la temática del proyecto el artículo 21.1 Soacha emprendedora y empresarial hace mención al apoyo por parte de las entidades gubernamentales del municipio, respecto a la dinamización económica, partiendo de la responsabilidad social y la cooperación existente entre el estado y las empresas privadas, estas estrategias fortalecen tanto al sector comercial como al industrial, razones por las cuales se diseñan programas como la fuerza laboral social y

empresarial, por lo cual se permite e fomento de la cultura de la productividad y la competitividad en los habitantes del municipio. (Consejo Municipal De Soacha, 2012).

### **1.3.5 Plan de competitividad de Soacha (2005)**

Dentro del plan de competitividad para la provincia de Soacha, el capítulo III hace referencia a la visión, ejes estratégicos y agenda de proyectos para Soacha, en el cual se otorga prioridad a la gestión de proyectos asociados a infraestructura, capital, humano y empleo, sostenibilidad ambiental, transformación productiva, innovación y desarrollo tecnológico. Con base en lo anterior dentro del capítulo IV, se plantean diferentes proyectos, los cuales, en vinculación al documento actual, pueden ser de utilidad para la puesta en marcha de este. Dentro de los más destacados se encuentra la creación de un centro de emprendimiento, cuyo objetivo fundamental sea promover y crear empresas sostenibles en el tiempo, sustentando innovación y conocimiento. No obstante dentro de la información relevante se destaca que por motivo de los altos niveles de informalidad y mortalidad en las empresas, no se ha podido generar dentro de la provincia de Soacha una cultura empresarial de valor agregado e innovación, puesto que falta desarrollar políticas que garanticen y promuevan esta iniciativa, adicional a la falta de difusión de aquellas entidades que ofrecen este tipo de servicios (Camara de Comercio de Bogotá, 2010).

Con base en la anterior información es posible relacionar la actividad comercial de BSANT'SHOES, dentro de las actividades que tiene planteado el municipio, específicamente aquellas que contienen temáticas como el emprendimiento, logrando la obtención de apoyos económicos y el aporte de conocimientos con expertos en el tema, que contribuyan al desarrollo constante de la empresa, analizando diferentes alternativas y variables del mercado con el fin de obtener una visión más exacta enfocada en los objetivos de la organización.

## **1.4 JUSTIFICACIÓN**

El proyecto se desarrolla con el fin de realizar los estudios necesarios que definan la viabilidad de la creación de la empresa, permitiendo contribuir al municipio de Soacha en diferentes aspectos, relacionados principalmente con el desarrollo económico y el fortalecimiento de la industria de calzado. Adicionalmente, se plantea la utilización de herramientas tales como el marketing digital, la cual permite a las organizaciones alcanzar un mayor número de clientes y reducir sus costos.

## **1.5 OBJETIVOS**

A continuación, se plantean los objetivos, tanto generales como específicos, por los cuales se desarrolla el proyecto

### **1.5.1 Objetivo general**

Generar el plan de negocio para la creación de una empresa dedicada a la fabricación de calzado deportivo en el municipio de Soacha.

### **1.5.2 Objetivos específicos**

#### ***1.5.2.1 Direccionamiento estratégico***

Definir el direccionamiento estratégico con base al sector al que se encuentra enfocada la idea de negocio, por medio del análisis de aspectos clave como la situación actual del mercado, competencia, cifras, tendencias de crecimiento entre otros.

#### ***1.5.2.2 Gestión del mercado***

Determinar las estrategias relacionadas con la adecuada gestión del mercado, identificando aspectos básicos del comportamiento del consumidor con el fin de asociarlos a la segmentación del mercado.

### ***1.5.2.3 Gestión de operaciones***

Diseñar la gestión de operaciones necesarias con relación a los procesos principales vinculados a la elaboración del producto, como cantidad de materiales y maquinaria a utilizar, con el motivo de saber la cantidad de productos, tiempos y recursos necesarios para cumplir con los objetivos de producción, teniendo en cuenta la estructura organizacional.

### ***1.5.2.4 Gestión financiera***

Realizar los estudios financieros, en relación con los costos, gastos y proyección de ventas interpretando los resultados obtenidos, por medio de la utilización de indicadores con el fin de identificar la sustentabilidad, viabilidad y rentabilidad de la empresa a través del tiempo

## **2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

### **2.1 DEFINICIÓN DEL SECTOR**

Partiendo del hecho de las características del producto, BSANT'SHOES pertenece al sector económico secundario, el cual está conformado por todas las actividades económicas realizadas dentro del país, en relación con la transformación industrial bien sea de alimentos o mercancías, utilizadas como una base para la fabricación de nuevos productos. El sector secundario se divide en dos subsectores industrial extractivo e industrial de transformación. (Departamento Nacional de Planeación , 2000).

#### **2.1.1 Códigos CIUU**

Con base en la codificación CIUU, Códigos de clasificación Internacional Uniforme), emitida en el año 2012, la cual tiene como objetivo la clasificación uniforme de actividades económicas por procesos productivos, la actividad comercial de BSANT'SHOES. Se relaciona con los siguientes códigos:

1920 fabricación de calzado

5234 comercio al por menor de todo tipo de calzado, artículos de cuero y sucedáneos del cuero, en establecimientos especializados (Ministerio de Salud, 2012)

4772 comercio al por menor de todo tipo de calzado y artículos de cuero y sucedáneos del cuero en establecimientos especializados (Camara de Comercio de Bogotá, 2014)

### **2.1.2 Sector industrial de transformación**

Dentro de los componentes principales de este sector se encuentra la industria manufacturera tradicional, la cual se dedica exclusivamente a la transformación de materia prima en bienes finales de consumo. Con base a esta información se identifica que la empresa pertenece al sector manufactura de productos relacionados con el calzado.

### **2.1.3 Sector del calzado en Colombia**

El sector del calzado en Colombia está compuesto por aquellas empresas cuya actividad comercial se encuentra principalmente relacionada con la fabricación, importación, comercialización y exportación de diferentes tipos de calzado.

### **2.1.4 Descripción del sector**

En Colombia el sector agrupado en la Acicam (Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el cuero y sus Manufacturas), para el año 2016 estaba constituido en un 98% por micro, pequeña y medianas empresas (Mipymes), exportaba sus productos a países como Estados Unidos, Países Bajos, Brasil, Guatemala, Perú, Ecuador, Chile y Rusia. En ese mismo año en el barrio Restrepo de la ciudad de Bogotá, funcionaban unas 1500 empresas de calzado, el anterior es considerado como un barrio insignia de la industria del calzado y donde funciona el museo del cuero.

La mayoría de las pymes dedicadas a la fabricación de calzado afrontan problemas de tipo financiero en todo el país, como consecuencia de la inundación de calzado proveniente de otros continentes especialmente el asiático. (Camara de Comercio de Bogotá, 2016).

A continuación, se presenta un breve resumen del sector del calzado en Colombia haciendo referencia a los tres últimos años, evidenciando los principales retos y como ha sido el desempeño de este.

Para Colombia este sector experimenta una serie de inconvenientes, principalmente el contrabando ha sido un factor fundamental que ha evitado un crecimiento constante en niveles de producción y ventas para la industria.

#### ***2.1.4.1 Descripción del sector del calzado en Colombia año 2017***

La reforma tributaria que empezó a regir en el país para dicho año, causo una gran incertidumbre en el mercado a nivel general, referente al calzado se esperaba una gran reducción en los niveles de ventas, pues el consumo en los hogares tendría una menor disponibilidad de recursos, que permitiera acceder a la compra de estos artículos.

No obstante, para este año el gobierno nacional implementaría nuevas medidas que fueron incluidas en los decretos 1744 y 1745, los cuales podían contribuir en la reducción de importaciones de precios bajos.

Adicionalmente en los primeros días del mes de febrero del año en mención se realizaba el *International Footwear and Leather Show* (IFLS), una de las ferias más importantes de la industria en donde participan fabricantes y comerciantes a nivel nacional e internacional, situación que proyectaba un crecimiento a nivel general para el sector. (Revista Dinero, 2017).

Por otro lado, el empleo registro una caída del -5.2%. Lo anterior se sustenta en la disminución de ventas institucionales, cierres de puntos propios, altos inventarios y a la caída a

nivel general de las ventas en el comercio. No obstante, el 93.4% de los empresarios manifestó haber tenido un nivel de inventario alto, el 5.6% bajo y el 0.9% un comportamiento normal. El 67.6% de los encuestados, reporto que su volumen de pedidos para los próximos meses es alto mientras que el 32.4% manifestó que sería bajo. (Dirección De Estudios Sectoriales Acicam, 2018). Lo anterior puede observarse en la figura 4.

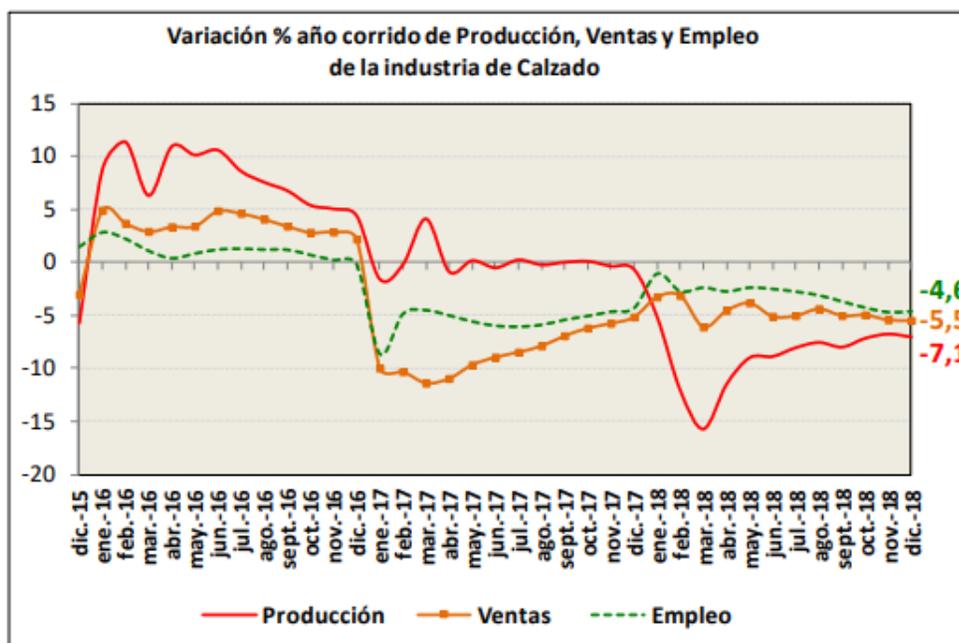


Figura 4. Variación porcentual año corrido de producción, ventas y empleo de la industria del calzado. Por (Dirección De Estudios Sectoriales Acicam, 2018)

Por otro lado, en relación con el comercio exterior, el sector del calzado registró en el año 2017 exportaciones por 40 millones de dólares, percibiendo un aumento del 19.1% respecto al año 2016, representado en un total de 30 millones de dólares vinculados a la exportación de productos terminados de calzado. (Dirección De Estudios Sectoriales Acicam, 2018).

### 2.1.4.2 Descripción del sector de calzado en Colombia año 2018

Teniendo en cuenta que el año 2017 fue uno de los más complicados para el gremio del calzado, el gobierno nacional anuncio que para el año 2018, se ofrecerían 2700 millones de pesos. Con el fin de mejorar el rendimiento productivo y la competitividad del sector, uno de los grandes problemas es sin lugar a duda el contrabando originario de China el cual ha frenado desde su aparición, el crecimiento de sectores como el calzado y el cuero, al igual que la competencia desleal y la falta de incentivos económicos para las empresas. (Parada Hernandez, 2018).

Sin embargo, frente a los resultados presentados se identificó que, para este año, la situación siguió presentando los mismos inconvenientes del año anterior, como lo mencionó Gustavo Flores presidente de la Acicam. El sector del calzado para el año 2018 Presentó mejoras en algunos segmentos, como la producción y ventas, pero empeoró en otros. (Leal Acosta, 2019).

Analizando los resultados incluidos en la encuesta mensual manufacturera del DANE, (Departamento Administrativo Nacional de Estadística), para el año 2018 la producción experimentó una variación del -7.1% para la producción y un -5.5% para las ventas reales. Con relación al comercio exterior también se registró una caída frente a las exportaciones realizadas en el año inmediatamente anterior, representadas en 28.8 millones de dólares asociadas a dos millones de pares, esta disminución se debe a la reducción de las ventas a países como Estados Unidos, Costa Rica, Bolivia, Perú, y el salvador, como se puede apreciar en la figura 5.

CAPITULO	2016	2017	2018	Var 18-17
Calzado y sus partes	336.359.713	355.341.243	396.212.052	12%
Calzado en US\$CIF	327.942.307	347.935.258	388.030.536	12%
Calzado en No. De Pares	46.090.735	34.075.680	37.903.682	11%
Partes de calzado	8.417.406	7.405.985	8.181.516	10%
<b>Total Cadena</b>	<b>485.601.441</b>	<b>511.844.627</b>	<b>574.339.228</b>	<b>12%</b>

Figura 5. Evolución de las importaciones colombianas de calzado y sus partes de enero a diciembre del 2016 al 2018 en dólares. Por (Gerencia de Inteligencia Competitiva -Acicam, 2019)

### 2.1.5 Cifras del comportamiento sectorial

Según el último informe emitido por la Acicam en el mes de mayo del año 2019, desarrollado en base a los resultados obtenidos, por la aplicación de la encuesta mensual manufacturera con enfoque territorial (EMMET) del DANE, la producción del sector del calzado entre los meses de enero y mayo, registro una variación de -6.1%, mientras que, para las ventas reales, fue del -1%. Este descenso se evidencia principalmente en el aumento de los inventarios derivado de la disminución de los pedidos por parte de los clientes nacionales, durante el transcurso de los meses anteriormente mencionados. La figura 6 evidencia el porcentaje de afectación de las principales problemáticas a la actividad laboral de la industria.

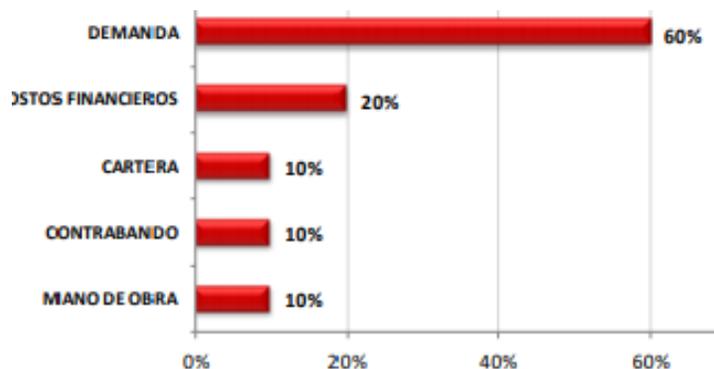


Figura 6. Principales problemas del sector del calzado para el año 2019. Por (Encuesta de opinion industrial Acicam, 2019)

Una de las situaciones que refleja la situación del sector del calzado a nivel nacional se vincula al incremento de la compra a nivel externo de calzado, puesto que para países como China (calzado sintético y textil) se experimenta una variación del 24%, mientras que para Brasil (chancleta tres puntadas), representa el 23%.

Referente al comercio exterior, entre los meses de enero y mayo de 2019, las exportaciones de calzado terminado alcanzaron un valor de 10.6 millones de dólares, lo cual evidencia un aumento del 13% en valores frente al año 2018. Sin embargo, se presentó una caída del 3.7% en cuanto a la cantidad, dejando un total de 706 mil pares, la anterior situación se fundamenta en un aumento de precios por el ascenso de exportaciones a países como Estados Unidos, Venezuela, Panamá y Brasil como se puede evidenciar en la figura 7.

CAPITULO	2017	2018	2019	Var 19-18
Calzado y sus partes	13.132.930	11.951.230	12.770.138	6,9%
Calzado en US\$FOB	9.261.636	9.389.971	10.612.551	13,0%
Calzado en No de pares	660.767	733.177	705.979	-3,7%
Partes de calzado	3.871.294	2.561.260	2.157.587	-15,8%
<b>Total Cadena</b>	<b>79.327.130</b>	<b>67.659.524</b>	<b>64.133.236</b>	<b>-5,2%</b>

Figura 7. Evolución de las exportaciones de calzado y sus partes de enero a mayo del 2017 al 2017 en dólares. Por (Gerencia de Inteligencia Competitiva -Acicam, 2019).

Por otro lado, las exportaciones de partes de calzado sumaron 2.1 millones de dólares, presentando una caída de 15.8%, como resultado del descenso en las ventas a países como Ecuador, Bélgica y Costa Rica. (Gerencia de Inteligencia Competitiva -Acicam, 2019).

### 2.1.6 Principales productos y necesidades del mercado

Dentro de los productos con mayor oferta y demanda se encuentran el cuero, el calzado y la marroquinería. Estudios realizados por la firma *System* (firma especializada en consultoría y estudios de mercadeo y marcas), permitieron identificar que los productos de calzado más recordados por los colombianos son los tenis, seguido de las sandalias, los zapatos sociales, botas y por último pantuflas. (Canall, 2018).

### **2.1.7 Nivel tecnológico del sector**

Dentro de las nuevas tecnologías relacionadas con la fabricación del calzado, se proponen nuevos software que permiten simplificar y efectivizar las operaciones, donde diferentes maquinas se complementan, lo cual reduce la mano de obra y contribuye a estandarizar las producciones, estos sistemas fueron presentados por el programa *By Brasil Components And Chemicals*, el cual fue creado por la asociación brasileña de promoción de exportaciones e inversiones (Apex-Brasil), pues este es uno de los países con mayor infraestructura y potencial tecnológico a nivel Latinoamericano. (Virtual Pro Procesos Industriales, 2018)

Para el año 2013 el presidente de la Acicam, Luis Gustavo Flores, manifestó que gracias a los tratados de libre comercio (TLC), se pueden establecer alianzas que permitieron adaptar tecnología de otros continentes especialmente de Europa, Facilitando el desarrollo del sector, para que lo anterior sea posible se comenzaron a implementar acuerdos con diferentes corporaciones, como el que existe con el Instituto de Tecnología de Calzado de España (Inescop), con el que se trabajan proyectos relacionados con temas como el confort y diseño, por medio de este acuerdo se posibilita la transferencia y aplicación de tecnologías informáticas, que contribuyen al desarrollo de la industria manufacturera del calzado y otros artículos de marroquinería. (Portafolio, 2013).

### **2.1.8 Tendencias de crecimiento del sector**

En el año 2013 se creó un plan de negocios enfocado al sector del cuero, calzado y marroquinería, en el que participaron asociaciones como Fedecuero Colombia (Federación Nacional del Cuero, Calzado, Marroquinería y Afines), Acicam (Asociación Colombiana de Industriales de Calzado el Cuero y sus Manufacturas), Colciencias, Cámara de Comercio de Bogotá entre otras entidades, dentro del cual se preveía que para el año 2018 el sector del cuero,

calzado y marroquinería en Colombia contara con un tejido empresarial que completara cinco años de transformación productiva, de esta manera se fortalecería el mercado interno con un crecimiento en la producción anual del 8% creando la marca país, profundizando en mercados vecinos como Perú, Ecuador, Chile y Costa Rica y aprovechar nichos de oportunidad en el mercado de Estados Unidos.

Para el año 2023 este mismo sector se plantea haber construido capacidades empresariales, bajo principios de desarrollo sostenible, para consolidar su presencia en el mercado interno y actuar en mercados globales, permitiendo aprovechar los tratados de libre comercio (TLC), Establecidos con Estados Unidos y Europa principalmente. Logrando una mayor estabilidad en su producción anual.

En el año 2028 se espera haber logrado que el sector de cuero, calzado y marroquinería colombiano sea el tercer productor a nivel Latinoamericano, siendo un referente internacional en la creación de moda en manufacturas de cuero, contando con varias marcas posicionadas internacionalmente, con niveles ambientales y tecnológicos de clase mundial. (Colombia Productiva, 2013).

La figura 8, muestra el potencial de subproductos por zonas del país, con base a los estudios realizados durante el año en mención

Descripción Productos	Bogotá C/marca	Santanderes	Antioquia	Valle-Eje Cafetero
<b>Calzado</b>				
Calzado de cuero y piel; con cualquier tipo de suela, excepto el calzado deportivo				
Calzado de cuero para hombre				
Calzado de cuero para mujer				
Calzado de cuero para niño				
Pantuflos, sandalias y similares de cuero				
Calzado de materiales textiles; con cualquier tipo de suela, excepto el calzado deportivo				
Calzado de materiales textiles para mujer				
Calzado de caucho, excepto el calzado deportivo				
Calzado de caucho para mujer				
Calzado de plástico, excepto el calzado deportivo				
Calzado de plástico para mujer				
Calzado deportivo, incluso el moldeado				
Otros tipos de calzado en cuero				
Calzado sintético e imitación de cuero con cualquier tipo de suela				

Figura 8. Potencial de subproductos por zonas del país. Año 2003. Por (Colombia Productiva, 2013)

### 2.1.9 Situación política de Cundinamarca

La administración departamental determinó en su Plan de Desarrollo “Unidos Podemos más” implementar una política pública, departamental, de participación ciudadana, desde el reconocimiento de las diversidades poblacionales, étnicas, culturales, de ciclo vital, sexuales y de género, entre otras, para establecer la incidencia y responsabilidad conjunta de la comunidad en la toma de las decisiones que la afectan.

Por ello, desde 2017 y ante la carencia en el departamento de un documento técnico de política pública de participación, bajo la responsabilidad de la Secretaría de Gobierno y su dirección de Asuntos Municipales, se inició un proceso de análisis de datos y formulación inicial para su posterior implementación, sobre el cual se expusieron los avances en desarrollo de una de las jornadas de la maratón de políticas públicas, en esta ocasión sobre “Participación ciudadana para el nuevo liderazgo de Cundinamarca”. (Gobernación de Cundinamarca, 2018).

### **2.1.10 Condiciones socioculturales**

El municipio de Soacha cuenta con una serie de atractivos turísticos, culturales y gastronómicos, pues los antepasados que habitaron esta región fueron los Muiscas, en cuanto a las artesanías es posible encontrar hamacas, ponchos, sombreros, tapetes, bisutería que se desarrollan bajo un sello de calidad conocido como marca Soacha. En relación con la gastronomía se encuentran platos típicos, como almojábanas, garullas panochas, dulces de leche y productos derivados de la chicha como el masato.

En aspectos turísticos se encuentra el parque arqueológico Boquemonte, el parque ecológico la Poma y el parque natural Chicaque, también existen reservas naturales como la laguna los colorados, las ruinas monasterio del tuso y el salto del Tequendama. (Alcaldía de Soacha , 2019).

Por otro lado para el año 2018, según datos de la alcaldía de Soacha, 55.000 habitantes fueron víctimas del conflicto armado y estaban registradas en la unidad nacional de víctimas, este tipo de migraciones ha incrementado los índices de desempleo del municipio.

El transporte público es otro problema que afecta a los Soachunos, teniendo en cuenta que la mayoría de la población se queja del servicio y de su escasez, puesto que la infraestructura vial en algunas zonas no es la más adecuada.

Por último se identifica que los jóvenes no tienen un sentido de pertenencia por el municipio, puesto que la mayoría de los habitantes no nacieron en Soacha o trabajan en Bogotá, por lo cual se sienten identificados con esta última. (Batista, 2018).

### **2.1.11 Análisis PESTEL del sector del calzado en Colombia**

#### ***2.1.11.1 Político***

La aprobación de tratados de libre comercio, han incrementado las exportaciones de calzado deportivo. Según información proporcionada por el ministerio de industria y comercio existen

acuerdos conocidos como inversión (AII). Dichos acuerdos buscan principalmente atraer inversión extranjera y promover la inversión colombiana en el exterior, Por medio del establecimiento de marcos jurídicos, los cuales deben expresarse de manera justa y transparente incluyendo estándares reconocidos por el derecho internacional, con el fin de brindar protección y promoción a las inversiones.

Teniendo en cuenta la anterior información, en la actualidad es posible establecer que países tales como México, Chile, Canadá, Estados Unidos, España, Japón, Suiza, Perú, China, India y Reino Unido mantienen acuerdos vigentes de dicha naturaleza con Colombia, por lo cual existe una gran variedad de marcas con relación al calzado deportivo, con posicionamiento que ofertan sus productos en el país. Sin embargo, por la carga arancelaria y de impuestos se ofertan a precios altos que no todos los consumidores están dispuestos a pagar. (Ministerio de industria & Comercio de Colombia, 2019).

#### ***2.1.11.2 Económico***

En 2018 el sector textil, confecciones, calzado y marroquinería tuvo una participación en el PIB industrial de 10.2%, mientras que en 2017 la participación era del 10.4%. Los niveles de importaciones son la principal limitante frente a los productores nacionales. En febrero de 2019, el Índice de Precios al Consumidor (IPC) del sector calzado se contrajo un 0,62% respecto al mismo mes del año anterior. Con este descenso, el calzado acumula cinco meses de deflación (precios a la baja). (Prensa Inexmoda, 2019).

La importación de calzado de tenis, baloncesto, gimnasia, entrenamiento y calzados similares tuvo una variación entre 2017 y 2018 del 66%, según la DIAN (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales), precisó que de 965.748 pares que se compraron en el exterior y entraron al país en 2017, pasó a 1.608.198 en 2018. Esta es solo una muestra del tamaño que mueve este

segmento de la moda, que ha creado hasta una cultura de coleccionista de zapatos deportivos. (Mendoza, 2019)

### ***2.1.11.3 Sociocultural***

Dentro de los problemas que existen en el sector del calzado para enfrentar mercados tradicionales, se encuentran variables como la poca aplicación de nociones ergonómicas y falta de procesos de gestión del diseño, según datos obtenidos gracias a la realización de estudios de la Universidad Nacional de Colombia, dicho estudio asegura que los diseñadores, se sienten limitados y los empresarios consideran que los diseños no son originales y usan la copia adaptada como una estrategia, Según Andrea Piraquive magíster en Diseño de la Universidad Nacional de Colombia (UNAL), quien comenta que los empresarios no tienen conocimientos sobre ergonomía y por ello los diseñadores no pueden aplicar el potencial de esta área de estudio. Estas limitaciones creativas no permiten que los diseñadores desarrollen sus actividades y se pierdan importantes oportunidades de ingresar a nuevos mercados con mejores productos, y a la vez mejorar las condiciones generales de la organización. (Agencia de noticias de la Universidad Nacional, 2019).

No obstante, el sector del calzado deportivo se encuentra en auge, teniendo en cuenta que el deporte en la actualidad se considera una forma de vida para muchas personas, siendo no solo un aspecto positivo para la salud física y mental, sino también para su estilo personal. Por otro lado, Elizabeth Semmelhack, directora creativa del museo *Bata Shoe* de Ontario Canadá, menciona que los jóvenes prefieren el calzado deportivo, por comodidad para la realización de sus actividades. Así mismo asegura que los hombres son quienes utilizan en mayor parte zapatillas deportivas puesto que se asocia a ideales de masculinidad. (BBC News mundo, 2018).

#### ***2.1.11.4 Tecnológico***

Para el año 2015 según el DANE, El sector del calzado experimento una variación de -11.4% en la producción, respecto al mes de julio de 2014, esta situación permitió identificar la necesidad de desarrollar procesos de innovación. Dentro de Latinoamérica, Brasil es uno de los países que cuenta con una infraestructura desarrollada en cuanto a la producción de calzado, ya que para el año 2013 llegó a producir una cantidad superior a 864 millones de zapatos. Por lo cual ha llegado a estar dentro de los primeros lugares a nivel mundial en producción. Todo esto es posible gracias a la implantación de procesos asociados a la automatización y desarrollo de máquinas, que ofrecen una mayor rapidez y precisión en los procesos incluidos en la fabricación de calzado, lo anterior es facilitado por la creación de asociaciones entre los gremios dedicados a la maquinaria y las inversiones.

Una de estas asociaciones la Apex Brasil (Agencia Brasileña de Promoción de Exportaciones e inversiones), llegó a Medellín para la promoción de sus productos. Según Carlos Esteban Berrio presidente de la Acicam en Antioquia, quien manifiesta que gracias a la experiencia de la industria brasileña la cual se encuentra entre 120 y 150 años, Su incursión en el mercado nacional permite potenciar el sector del calzado, ofreciendo un producto con mayores niveles de calidad y nuevos diseños que permitan incrementar las exportaciones a otros países.

Una de las problemáticas que hace necesaria la presencia de la tecnología, en el sector del calzado en el territorio colombiano, se vincula a que cada vez hay menos mano de obra, partiendo del hecho de que, con el paso del tiempo, los jóvenes no están interesados en trabajar en este medio. Esta razón ocasiona que los operarios se hagan cada vez más adultos, por lo cual se incrementa su valor de contratación, causando que la mano de obra tienda a la baja, lo que

hace indispensable la aparición de nuevas tecnologías como maquinaria que sea destinada para la producción del calzado nacional. (Marulanda, 2015).

Con el paso del tiempo se han implementado ferias del calzado, como la IFLS (*International Footwear & Leather Show*), evento especializado en la exhibición de calzado marroquinería y prendas de vestir en cuero. En este encuentro participan empresas colombianas y de otros países como Brasil, México Nicaragua, Portugal y Francia. Dentro de la feria, se emplean modelos como ruedas de negocios, que buscan crear o fortalecer alianzas estratégicas enfocadas a fabricantes, compradores, diseñadores, proveedores de insumos tecnologías y servicios. Estas actividades han contribuido al desarrollo del sector del calzado a nivel local y nacional. Fomentando la exportación de la industria hacia otros países. (International Footwear & Leather Show, 2019).

#### ***2.1.11.5 Ecológico***

Con el objetivo principal de contribuir a la conservación del medio ambiente, se han desarrollado alternativas de producción de calzado, que reduzcan la contaminación y sean amigables a los ecosistemas. Uno de los casos a examinar es *el Ecotrekker* un zapato desarrollado por la empresa *Bayer Material Science*, el cual es considerado como el zapato verde, puesto que se elaboró con materiales sostenibles y combina materias primas asociadas a recursos renovables, La elaboración de este calzado según información proporcionada por la empresa, representa la disminución de CO2 teniendo en cuenta que no se utilizan solventes orgánicos sino revestimientos, resultantes de mezclas de poliuretano termoplástico.

Adicionalmente la implementación de este tipo de materiales es favorable a los procesos de producción y la salud de los trabajadores, puesto que la no utilización de solventes reduce la

presencia de metales pesados, que normalmente se encuentran en la mayoría de los materiales utilizados actualmente en la fabricación de esta clase de productos. (Colombia.com, 2011).

En Colombia, se han desarrollado estudios recientes que no se asimilan al modelo anterior, pero si buscan reducir la contaminación. Tal es el caso de Acevedo Henao estudiante de la Universidad Minuto de Dios, quien desarrolló dentro de su proyecto de opción de grado la utilización de materiales biodegradables tales como la corteza de coco, algodón, fique, paja tela, caucho entre otros materiales para la producción de calzado, dentro de este mismo proyecto se menciona la empresa Vegetariano diseño sostenible, la cual hace parte del mercado desde el año 2004 y ofrece alternativas de materiales para la producción de calzado y sus derivados sin utilizar animales en el proceso de transformación de materias primas. (Henao, 2017).

#### ***2.1.11.6 Legal***

En relación con el tamaño de la empresa se destacan dentro de las leyes aplicables las siguientes:

Ley 590 de 2000 reglamentada por el decreto nacional 2473 de 2010. “La cual hace referencia a las disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas”.

Ley 1819 de 29 de diciembre 2016. “En esta ley se menciona la adaptación de una reforma tributaria estructural, en la cual se fortalecen los mecanismos para la lucha contra la evasión y la elusión fiscal”. (Congreso de la República de Colombia, 2016)

Ley 1793 del 7 de julio de 2016. “Por medio de la cual se dictan las normas en una materia de costos de los servicios financieros y se dictan otras disposiciones” (Congreso de la República de Colombia, 2016)

Ley 1780 del 2 de mayo de 2016. "Esta ley promueve el empleo y el emprendimiento juvenil, se generan medidas para superar barreras de acceso al mercado de trabajo y se dictan otras disposiciones" (Congreso de la República de Colombia, 2016).

Ley 1753 de 2015. "Por la cual se expide el plan nacional de desarrollo 2014-2018" "todos por un nuevo país" (Congreso de la republica de Colombia, 2015).

Ley 1735 del 21 de octubre de 2014. En esta ley se menciona la promoción y acceso a los servicios financieros transaccionales y se dictan otras disposiciones (Congreso de la República Colombia, 2014).

Ley 1676 del 20 de agosto de 2013. "Por la cual se promueve el acceso a crédito al crédito y se dictan normas sobre garantías inmobiliarias". (Congreso de la República de Colombia, 2013)

Ley 1429 del 29 de diciembre de 2010. En esta ley se expide ley de formalización y generación de empleo. (Congreso de la República de Colombia, 2010)

Ley 1314 del 23 de julio de 2009. "Por la cual se regulan los principios y normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de información aceptados en Colombia, se señalan las autoridades competentes, el procedimiento para su expedición y se determinan las entidades responsables de vigilar su cumplimiento". (Congreso de la República de Colombia, 2009)

## **2.2 DEFINICIÓN DE LA EMPRESA**

La actividad principal de la organización se encuentra relacionada con la fabricación de modelos de calzado deportivo, los cuales serán comercializados por medio de la utilización del comercio electrónico (*eCommerce*).

La población a la cual estará dirigido el producto comprende a hombres y mujeres, especialmente jóvenes entre los 18 y 30 años. La fábrica donde se desarrollará el producto estará

ubicada en el municipio de Soacha. El valor diferencial se encuentra vinculado al desarrollo de dos modelos, calzado para hombres y calzado para mujeres. Adicionalmente el producto será comercializado por medio de herramientas web, haciendo uso del marketing digital, con el fin de mantener en interacción constante con los clientes conocer sus gustos, intereses y preferencias, lo cual permitirá estar a la vanguardia ante las nuevas tendencias que contribuyan al mejoramiento a nivel general de la empresa, permitiendo el crecimiento y posicionamiento a nivel local y convirtiéndose en referente para las nuevas ideas de negocio.

### **2.3 MISIÓN**

BSANT'SHOES, diseñara, fabricara y comercializara modelos de calzado deportivo, que incorporen materiales de calidad, las ventas se desarrollaran por medio del comercio electrónico,

### **2.4 VISIÓN**

BSANT'SHOES se plantea dentro de 3 a 5 años, ser una empresa reconocida y comprometida con el desarrollo económico y social del municipio de Soacha. Por medio de la fabricación y venta de los productos ofertados, Permitiendo incursionar en mercados locales y posteriormente internacionales

### **2.5 VALORES**

A continuación, se presentan los valores que se practicarán dentro de BSANT'SHOES, todos los empleados deberán aprenderlos, cultivarlos y practicarlos.

#### **2.5.1 Respeto**

Capacidad que se adquiere para entender, comprender, tolerar y aceptar el criterio de los demás. El respeto es uno de los valores morales más importantes del ser humano, pues es fundamental para lograr una armoniosa interacción social.

### **2.5.2 Honestidad**

La honestidad es un valor moral fundamental para entablar relaciones interpersonales basadas en la confianza, la sinceridad y el respeto mutuo. Permite que cualquier proyecto humano se pueda realizar y la confianza colectiva se transforme en una fuerza de valor, que exige coraje para decir siempre la verdad y obrar en forma recta y transparente.

### **2.5.3 Responsabilidad**

Es el cumplimiento de las obligaciones, o el cuidado de tomar decisiones o realizar algo. La palabra responsabilidad se utiliza también para referirse a la obligación de responder ante un hecho.

### **2.5.4 Perseverancia**

Sinónimo de constancia, persistencia, firmeza y dedicación. Se aplica tanto en las ideas, como en las actitudes, en la realización de algo, en la ejecución de propósitos. Para ser perseverante se debe tener un objetivo claro o una meta que justifique el esfuerzo o dedicación en un periodo de tiempo generalmente extenso.

### **2.5.5 Innovación**

Acción de cambio que supone una novedad. La innovación se acostumbra a asociar con la idea de progreso y búsqueda de nuevos métodos partiendo de los conocimientos que le anteceden.

### **2.5.6 Creatividad**

Capacidad de innovar, de generar nuevas ideas o conceptos, nuevas asociaciones entre ideas y conceptos conocidos que normalmente llevan a conclusiones nuevas.

### **2.5.7 Trabajo en equipo**

Esfuerzo integrado de un conjunto de personas para la realización de un proyecto

### **2.5.8 Respeto y convivencia**

Todos los empleados de la organización deberán tratar de igual manera a sus colaboradores, sin importar el cargo que desempeñen.

### **2.5.9 Conciliación y dialogo**

Se debe tener en cuenta que dentro del ambiente laboral se pueden presentar múltiples inconvenientes. El conducto regular comenzara por el dialogo entre las dos partes en conflicto, si el problema es de gravedad o no se llega a un acuerdo se deberá contactar al jefe inmediato de cada departamento.

### **2.5.10 Motivación del personal**

Desarrollar capacitaciones constantes para los trabajadores en sus áreas específicas, implementar incentivos que mantengan a los empleados dispuestos a entregar al máximo su disposición y capacidades con el fin de obtener los objetivos organizacionales.

### **2.5.11 Bienestar**

Garantizar la seguridad de todos los empleados, comenzando por adecuar las instalaciones y puestos de trabajo, haciendo énfasis en factores como la ergonomía adecuada y necesaria para el desarrollo de cada actividad, señalización, herramientas de protección para actividades que tengan cierto nivel de peligro para la salud de los trabajadores. De la misma manera respetar el tiempo de descanso y evitar jornadas extensas de trabajo que puedan perjudicar el rendimiento óptimo del personal.

### **2.5.12 Trabajo en equipo**

Fomentar las actividades en grupo, el compañerismo, respaldo y la identidad empresarial. Manteniendo un clima laboral que sea agradable para todos los trabajadores. Los objetivos se logran reuniendo todas las capacidades de los trabajadores en el producto final.

## 2.6 DEFINICIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO.

La tabla 1 representa los aspectos básicos con los que contara el producto, indicando la información necesaria que brinde una información más completa acerca del mismo. Las figuras 9 y 10 muestran los diseños de los productos a ofertar tanto para hombres como para mujeres.



Figura 9. Modelo de calzado para mujeres. Por (Canvas, 2019)



Figura 10. Modelo de calzado para hombres. Por (Canvas, 2019)

Teniendo en cuenta las anteriores figuras, en la tabla 1 se mencionan algunos aspectos correspondientes a cada modelo de calzado.

*Tabla 1*  
*Definición del producto o servicio*

<b>Producto</b>	Calzado deportivo: tipo urbano ( <i>Vans</i> ) Modelo para hombres-tallas 37-42 Modelo para mujeres – tallas 34-39
<b>Características</b>	Modelos innovadores de calzado deportivo tipo urbano ( <i>Vans</i> ). Desarrollados utilizando materiales de óptima calidad, que aparte de brindar estilo proporcionan a quien los utiliza una sensación de comodidad.
<b>Usos</b>	El producto puede ser utilizado como prenda de vestir o para actividades de práctica deportiva.
<b>Atributos</b>	Diseño innovador empleando diferentes colores. calidad y comodidad
<b>Ventajas</b>	Amortigua el golpe al caminar, previene la deformación del pie, mejora el funcionamiento de algunos órganos vitales
<b>Beneficios</b>	Ideal para practicar ejercicio entre otras actividades deportivas. No obstante, pueden utilizarse para el descanso los fines de semana, salir a caminar, departir con amigos y familiares. En aquellos tiempos libres después de extensas jornadas de estudio o trabajo

<b>Diferencias frente a la competencia</b>	Innovación, economía, utilización de herramientas digitales para la promoción y comercialización del producto.
--	--

Fuente: Elaboración propia

## 2.7 MATRIZ DOFA

La tabla 2 y 3 manifiestan por medio de un análisis interno y externo respectivamente, la situación de la empresa en relación con las principales debilidades, fortalezas, Oportunidades y Amenazas existentes. Adicionalmente establece la situación de BSANT'SHOES frente a la competencia.

*Tabla 2*  
*Análisis interno*

<b>Debilidades</b>	<b>Fortalezas</b>
Falta de experiencia frente a la competencia	Innovación en el diseño del producto
La capacidad de endeudamiento es baja	Utilización de herramientas tecnológicas para la promoción y comercialización del producto
Poca liquidez durante los primeros meses	Estrategias de mercadeo efectivas para el mercado objetivo
Conocimiento de los proveedores hacia la marca	Optimización de recursos (comercio electrónico)
No se cuenta con un nivel óptimo de maquinaria frente a la competencia	Especialización en el producto

Fuente: Elaboración propia

*Tabla 3*  
*Análisis externo*

Oportunidades	Amenazas
Numerosas alternativas referentes al desarrollo de estrategias de mercadeo	Imitaciones de modelos de calzado de marcas referentes. De contrabando que se pueden adquirir a un bajo precio
Oferta de modelos innovadores que ninguna otra empresa tiene en el mercado	Incremento en el precio de las materias primas por cierre de vías y condiciones climáticas
Eventos que reúnen fabricantes nacionales e internacionales que permiten el desarrollo de alianzas estratégicas	Grandes volúmenes de mercancías que llegan al país y son comercializados por debajo del precio de referencia (Dumping)
La mano de obra colombiana es un factor diferencial y apetecido a nivel internacional	Informalidad en pequeñas empresas que comercializan calzado deportivo

Fuente: Elaboración propia

## **2.8 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL NEGOCIO**

A continuación, se presentan las estrategias basadas en el análisis DOFA, realizado anteriormente:

### **2.8.1 FORTALEZAS-OPORTUNIDADES**

#### ***2.8.1.1 Fortaleza 3-Oportunidad 3***

Diseñar estrategias de mercadeo por medio de herramientas como el marketing digital, utilizando el comercio electrónico, con el fin de que capture el interés de los compradores

#### ***2.8.1.2 Fortaleza 2 – Oportunidad 3***

Mantener un contacto permanente con los clientes, por medio de las diferentes plataformas web especialmente las redes sociales, informando de eventos y actividades de interés.

#### ***2.8.1.3 Fortaleza 4 Oportunidad 4***

Ofrecer un producto innovador desarrollado de manera especializada, respaldado por materiales de óptima calidad.

### **2.8. 2 Debilidades –Oportunidades**

#### ***2.8.2.1 Debilidad 4-Oportunidad 5***

Establecer alianzas estratégicas con satélites para procesos tales como guarnición y armado del calzado.

#### ***2.8.2.2 Debilidad 3 -Oportunidad 2***

Utilizar el comercio electrónico como canal de venta del producto, con el fin de reducir gastos referentes a arriendos de locales, para comercializar los modelos de calzado.

#### ***2.8.2.3 Debilidad 1-Oportunidad 2***

Convencer al grupo objetivo de las cualidades del producto, relacionando el costo del producto con la calidad

### **2.8.3 Fortalezas-Amenazas**

#### ***2.8.3.1 Fortaleza 4-Amenaza 1***

Competir con la mercancía de contrabando por medio de la innovación y los materiales de óptima calidad, contribuyendo al impulso de la industria nacional.

#### ***2.8.3.2 Fortaleza 2- Amenaza 2***

Utilizar las herramientas digitales para promocionar y comercializar el producto, optimizando recursos que puedan ser destinados a otros ámbitos de inversión tales como compra de materias primas.

#### ***2.8.3.3 Fortaleza 4-Amenaza 4***

Establecer un valor diferenciado con relación a la calidad del producto, partiendo desde las materias primas a utilizar, procesos de elaboración del calzado y venta frente a la competencia.

## **3. GESTIÓN DEL MERCADO**

La gestión del mercado implica procesos específicos, que garantizan su efectividad está compuesta por la planeación, organización, control y dirección del trabajo en base a un objetivo planteado al iniciar cualquier labor, por lo cual se deben analizar elementos importantes que caracterizan al posible cliente del producto.

### **3.1 ESTUDIO DE MERCADO**

Por medio de la realización de un estudio de mercados se identifica la población a la que será dirigido el producto. Para ello se realizó una encuesta que permitió conocer la percepción del público frente a la actividad de la empresa. (Ver anexo 1). Teniendo en cuenta los siguientes elementos

### 3.1.1 Tamaño total del mercado

El producto estará dirigido principalmente a habitantes del municipio de Soacha, el cual actualmente posee una población total de 544.997 habitantes tanto en la cabecera municipal como en zonas rurales. Según las proyecciones del DANE, con base en la población para el año 2018. (Departamento Nacional de Planeación, 2016).

### 3.1.2 Volumen o cantidad del bien a comercializar

Para el primer año de funcionamiento se estableció una producción total de 3240 pares distribuidos entre los modelos a fabricar. Teniendo en cuenta la proyección de ventas realizada a 5 años. Como se puede apreciar en la tabla 4

*Tabla 4*  
*Volumen o cantidad del bien a comercializar*

Tallas calzado de Hombre	Cantidad (unidades)	Tallas calzado de Mujer	Cantidad
37	270	34	270
38	270	35	270
39	270	36	270
40	270	37	270
41	270	38	270
42	270	39	270
Total	1620	Total	1620

Fuente: Elaboración propia

### 3.1.3 Segmento del mercado

El total de la población de Soacha es de 544.9997 personas, de los cuales 538.854 habitantes se encuentran ubicados en la cabecera del municipio. Este es el segmento del mercado al que se

dirigirá el producto. Teniendo en cuenta aspectos como el precio, diseño del producto, y estrategias de comercialización. (Departamento Nacional de Planeación, 2016).

### **3.1.4 Competencia directa**

Con base en las actividades desarrolladas por BSANT'SHOES, es posible identificar que la competencia directa se encuentra en fabricantes de productos de calzado deportivo del municipio, al igual que los almacenes y tiendas que ofrecen este tipo de productos. Dentro de los fabricantes del municipio se encuentran empresas como calzado la revancha de fábrica, calzado Emanuel de fábrica calzado Espartaco.

Fuera del municipio se encuentran empresas como Monky, quienes se dedican a la elaboración de calzado deportivo, ropa y accesorios, sus almacenes se encuentran ubicados en las principales ciudades del país. Por su cobertura y sus diseños Monky puede considerarse una de las competencias más fuertes a las que se deberá enfrentar pues sus productos están dirigidos a un segmento similar al que se piensa enfocar BSANT'SHOES.

No obstante, existen otro tipo de empresas como Canvas Colombia, esta empresa tiene sus instalaciones y almacenes en Medellín, desarrolla productos relacionados con el calzado para hombres y mujeres de tipo casual, sandalias y tenis

### **3.1.5 Competencia Indirecta**

Dentro de la competencia indirecta se encuentran todas las plataformas como Dafiti, Mercado libre, Linio entre otras que ofrecen toda clase de artículos, de diferentes marcas nacionales e internacionales, ofreciendo una gran variedad de descuentos, lo cual puede ser un aspecto diferencial frente a otras empresas del mercado, este tipo de plataformas se identifican como competencia indirecta teniendo en cuenta la implementación del comercio electrónico

(*eCommerce*) y utilización de estrategias de marketing digital, tales como: SEO, (*Search Engine Optimization*) Y SEM (*Search Engine Marketing*). Las cuáles serán explicadas más adelante. En la parte del plan relacionada con la gestión del mercado.

### **3.2 MERCADO CONSUMIDOR**

Analizando variables como el comportamiento de los consumidores, es posible identificar el tipo de necesidades que buscan satisfacer, para de este modo enfocar las estrategias de promoción y comercialización en base a las siguientes características:

#### **3.2.1 Comportamiento del consumidor**

##### ***3.2.1.1 Comportamiento complejo***

Se presenta en el momento en el cual el consumidor, conoce que existe una mínima diferencia, entre una gran cantidad de marcas que ofrecen el mismo producto. Desarrollando tres etapas, La primera son las creencias hacia el producto, segundo las actitudes y finaliza con una posible elección.

##### ***3.2.1.2 Comportamiento de búsqueda variada***

A diferencia del complejo, en esta clase de comportamiento el consumidor identifica una diferencia importante entre las marcas. Por lo cual adquiere el producto para realizar su respectiva evaluación

##### ***3.2.1.3 Comportamiento reductor de disonancia***

En este tipo de comportamientos, el consumidor está muy bien informado. Sin embargo, existe una diferencia mínima entre las marcas, por lo cual la decisión de compra se toma de manera rápida. Puesto que el cliente asimila que todos los productos pueden ser iguales.

#### ***3.2.1.4 Comportamiento habitual***

El consumidor no tiene gran implicación con la marca. Adicionalmente es poca la diferencia que existe entre las marcas. El habitual se presenta en la mayoría de los casos en productos de bajo precio y que se compran de manera frecuente. Para impulsar la decisión de compra es importante la utilización de publicidad. (Cruz Hoyos & Gomez Ortiz, 2015)

#### ***3.2.1.5 Factores sociales***

Se entiende por factores sociales aquellas problemáticas, instituciones e interacciones de actores sociales colectivos e individuales, cuyas manifestaciones se refieren a la dimensión pública (y no primordialmente a la privada en la cual se dirimen factores psicológicos e innatos que se construyen en distintas instancias de la sociedad como las económicas, políticas, culturales, ideológicas, entre otras... (Guzman & Caballero, 2012, págs. 344-345)

#### ***3.2.1.6 Grupos de referencia***

Se dividen en primarios y secundarios, Los primarios son aquellos grupos en los cuales se evidencian interacciones frecuentemente y su duración es considerable. Mientras que en los secundarios las interacciones son momentáneas y de corta duración. (Schiffman & Lazar, 2010) Aseguran que “los grupos de referencia son aquellos que sirven como marcos de referencia para los individuos en sus decisiones de consumo ya que son percibidos como fuentes creíbles (pág. 123).

Gracias a la información proporcionada por los anteriores autores, es posible inferir que los individuos adoptan sus gustos, creencias y valores que más los identifican. Adicionalmente dichas características se pueden reflejar en la decisión de compra de determinados productos o servicios, puesto que son estos grupos quienes sientan un precedente sobre qué comer, como vestirse y cómo actuar de manera positiva o negativa. Según (Solomon, 2008)

El grado de importancia de los grupos de referencia radica en las dimensiones básicas, la primera si la compra es pública o privada y la segunda si son artículos de lujo o de primera necesidad, por lo cual el grupo de referencia tiene mayor efecto, si se trata de productos de lujo debido a su elevado valor y segundo si son visibles para los demás ya que los consumidores no estarán influidos si nadie ve sus compras” (Solomon, 2008)

### ***3.2.1.7 Publicidad***

Uno de los propósitos del por qué se desarrollan este tipo de estrategias de comunicación, radica en recrear valores y conductas presentes en la sociedad. Para que esto sea posible se acude a la utilización de símbolos, figuras e imágenes de aquellos elementos que pueden ser atractivos para la sociedad. Es por esta razón que se acude a la revisión de creencias, modas y tendencias que permiten establecer directa o indirectamente relaciones con los individuos. “ la publicidad tiene dos funciones básicas, la económica por tratarse de una actividad comercial y la social por ser transmisora de la realidad; la publicidad es un reflejo de lo que la sociedad demanda, valora y prefiere; si no, no tendría razón de ser (Perez, 1992). No obstante, la publicidad también es considerada como una herramienta con fines informativos, por lo cual las personas la observan y perciben como un medio confiable, que proporciona contenido útil a la hora de adquirir un producto o servicio.

Teniendo en cuenta la anterior información BSANT'SHOES, implementara estrategias publicitarias principalmente por medio del marketing digital y de contenido en redes sociales, las cuales se explicarán más adelante en el punto 5 gestión del mercado.

Con el motivo principal de identificar el comportamiento de los consumidores vinculados a la industria del calzado. Se han realizado una serie de estudios a nivel nacional. Tal es el caso de Aguilar Barreto, A. J. y Aguilar Barreto, C. P., quienes desarrollaron el proyecto “Algunas

costumbres mercantiles en la industria del calzado del municipio de San José de Cúcuta, Colombia (Aguilar & Barreto, 2019) . Dicho estudio se encuentra orientado a la costumbre mercantil existente en la industria del calzado, en el municipio de San José de Cúcuta Colombia. Por medio de la implementación de una entrevista dirigida a los productores de calzado de dicho municipio, en la cual involucraron temáticas tales como, oferta, contrato, pago y entrega del producto. La entrevista se aplicó a 130 unidades productivas de calzado y permitió identificar la siguiente información, la cual se encuentra dentro de la figura 11.

Criterio	Práctica	N.º	%	Posible práctica elevada a costumbre mercantil
Perfeccionamiento del negocio	Verbal, una vez escogidas especificaciones del producto	108	83,07	En el sector industrial del calzado no se requiere contrato escrito entre vendedor (fabricante) de calzado y comprador para que sea válida la compraventa, y se entiende perfeccionado con el pedido y el pago del anticipo.
	Verbal, una vez consignado anticipo	22	16,92	
Plazo para el pago de los productos/saldo	15 días	31	23,84	En el sector industrial del calzado, y a falta de estipulación contraria, el valor de la mercancía o el saldo correspondiente debe pagarse dentro de los 30 días siguientes a la entrega del producto.
	30 días	85	65,38	
	A la entrega del producto	14	10,76	
Plazo para la entrega de la mercancía	15 días	72	55,38	En el sector industrial del calzado, y a falta de estipulación contraria, el fabricante tiene un término máximo de 30 días para la entrega de la mercancía una vez se ha hecho el anticipo requerido.
	30 días	58	44,61	
El pago de los costos del envío/ transporte	Cliente	11	8,46	En el sector industrial del calzado, y a falta de estipulación contraria, el pago de los costos de envío/ transporte de la mercancía corresponde al fabricante.
	Productor	107	82,30	
	Se acuerda con el cliente	12	9,23	

Figura 11. Prácticas más comunes dentro de los comerciantes de la industria de calzado. De Cúcuta (Colombia)", por Revista de Derecho Privado, Universidad Externado de Colombia. (Aguilar Barreto, A. J. , 2019)

Con relación a las características, que identifican a las personas que conforman el grupo objetivo del mercado, al cual se encuentra dirigido el producto, es importante resaltar que la mayoría han crecido utilizando la tecnología en su día a día, por lo cual tienen un dominio aceptable de la misma.

Basados en información proporcionada por la cámara colombiana de comercio electrónico (CCE), se reconoce que *el eCommerce* hoy en día representa el 1.5% del PIB nacional.

Adicionalmente es una de las industrias con mayor proporción de crecimiento con relación al comportamiento del consumidor en la actualidad. Puesto que está acudiendo a la visita de plataformas digitales para consultar información de estos y posteriormente realizar su compra a través de los medios electrónicos. (Camara colombiana de comercio electronico, 2019).

Adicionalmente, se identificó gracias al estudio realizado por el observatorio de eCommerce y publicado en el año 2018, que Colombia ha tenido un constante crecimiento en las cifras de penetración de *eCommerce*, representados en la cantidad de transacciones digitales registradas entre los años 2016 y 2017, se evidencia una tendencia de crecimiento del 13 y 14% respectivamente, no obstante, de un año al otro también se aprecia un incremento del 20%.

La información recopilada anteriormente permite identificar que los posibles clientes de BSANT'SHOES, serán personas jóvenes, hombres y mujeres entre los 18 y los 30 años, que en su mayoría toman decisiones en relación con el contexto social en el que se encuentran, influenciados por variables culturales, con base en aspectos como grupos de referencia familiares y en especial los amigos. Teniendo en cuenta que el producto a ofrecer es un producto nuevo en el mercado, los consumidores optaran por elegirlo después de compararlo con otros modelos de calzado deportivo que puedan tener características similares que ya se encuentren en el mercado, por lo cual la utilización de la publicidad será clave para lograr captar el interés de los posibles

compradores, resaltando las cualidades del producto, para llevar a cabo este procedimiento se diseñarán estrategias de marketing digital, enfocadas en los objetivos por los cuales se implementa la publicidad para llevar a cabo dicho fin.

### 3.3 MERCADO CONSUMIDOR

Se mencionan las características y cifras referentes al mercado que se planea abordar.

#### 3.3.1 Segmentación del mercado

Se realiza de manera individual, con el fin de conocer de manera más específica, las necesidades del grupo de personas a las cuales va dirigido el producto. Teniendo en cuenta las variables geográficas, demográficas, psicográficas y de comportamiento. Como se aprecia en la tabla 5.

*Tabla 5*  
*Segmentación de mercado BSAN'TSHOES*

Geográfico	Demográfico	Psicográfico	Comportamental
País: Colombia	Edad: entre 18 y 30 años	Estilo de vida: muy tranquilo y relajado.	Personas que buscan calidad y comodidad en el producto, que les gusta resaltar de los demás, buscan un estatus.
Departamento: Cundinamarca	Género: hombres y mujeres	Con personalidad, abiertas a un cambio.	
Municipio: Soacha	Familia: pequeña (1-3 personas), mediana (3 a 5 personas), grande (más de 5 personas).	Que les gusta vivir de una manera cómoda en cada ocasión.	
Idioma: español	Ocupación: estudiantes, empleados, personas independientes	Actividad, interés, opinión (AIO): artes, deportes, cultura, música y videojuegos	

Fuente: Elaboración Propia.

### **3.4 COMPETENCIA**

Para identificar la competencia se parte de las dos actividades principales que realizara BSANT'SHOES, en primera medida la fabricación por lo que se investigó sobre la existencia de empresas que realicen esta actividad en el municipio, por medio de este estudio se encontró que la mayoría de las empresas que fabrican productos de calzado también los comercializan, unas tienen más reconocimiento que otras, al igual que la incorporación de canales de distribución enfocados en el mercado. Como se podrá observar a continuación

#### **3.4.1 Calzado la revancha de fábrica**

Es un establecimiento dedicado a la fabricación y venta de calzado tanto casual como deportivo, para mujeres y hombres. Los puntos de venta se encuentran ubicados en la ciudad de Bogotá en el barrio Restrepo y cuenta con un almacén en el municipio de Soacha el cual se encuentra localizado en Cra. 13I #1319

#### **3.4.2 Calzado Emmanuel de fábrica**

Es un local comercial dedicado a la fabricación y venta de calzado tanto casual como deportivo para mujeres y hombres está localizado sobre la calle 13 cerca al parque del municipio de Soacha.

#### **3.4.3 Calzado Espartaco**

No existe mucha información acerca de este establecimiento sin embargo es un punto de fábrica de calzado localizado en la calle 5 sur del municipio de Soacha, sus operaciones se realizan dentro de una residencia familiar.

En base a su tamaño, para la promoción de sus productos, las anteriores empresas no emplean elementos como página web, sin embargo, existe información de la empresa en plataformas web como cívico que proporcionan al público la ubicación de esta. (Cívico, 2019)

Se debe tener en cuenta que pueden existir más ideas de negocio relacionados con la fabricación de calzado, al igual que ideas de negocio que aún no han sido puestas en marcha, pero se están construyendo.

Las siguientes empresas se encuentran dentro de la competencia no solo por su actividad si no por el diseño de sus productos que pueden llegar a ser comparados con los que fabricara BSANT'SHOES, al igual que la utilización de redes sociales y pagina web principalmente por su ubicación y la población a la que quieren llegar.

#### **3.4.4 Canvas**

Teniendo en cuenta la idea de negocio planteada dentro del proyecto, existe actualmente una empresa que puede ser catalogada como la principal competencia, por su actividad y segmento de mercado a la que se encuentran dirigidos sus productos y diseño. Canvas es una empresa colombiana, sus instalaciones principales se encuentran ubicadas en la ciudad de Medellín, incursiono en el mercado en el año 2013. Dentro de sus principales características resaltan ofrecer calzado al público joven, enfocados en la moda urbana, con mucho color en sus diseños y versatilidad.

##### ***3.4.4.1 Oferta***

Los productos de la empresa se encuentran clasificados en 5 categorías. Que son las siguientes:

##### ***3.4.4.2 Tenis Mujer***

Dentro de esta categoría se encuentran modelos más deportivos de uno o varios colores, con estampados de flores y similares a pieles de animales como serpientes, leopardos entre otros.

Como se puede apreciar en la figura 12.



Figura 12. Modelo de calzado de mujeres. Por (Canvas, 2019)

#### ***3.4.4.3 Casual***

El calzado que hace parte de esta clasificación está destinado a mujeres, Todos sus diseños tienen tacón algunos están destapados en la parte delantera. La mayoría incorporan colores como el azul, café, blanco y negro puesto que son ideales para ocasiones especiales, reuniones y eventos de naturaleza formal.

#### ***3.4.4.4 Sandalias***

Se encuentran modelos de calzado muy básicos donde resalta el color café, blanco y negro. Para un uso más de descanso, paseos por la playa especialmente en ciudades de clima cálido.

#### ***3.4.4.5 Hombres***

Dentro de esta categoría se identifican tenis y modelos un poco más formales, sin embargo, no dejan de lado su aspecto deportivo para utilizar en cualquier ocasión. Para su desarrollo incorporan múltiples colores y son combinados con líneas y franjas. Algo característico de este tipo de calzado es que siempre maneja dos colores. Como se puede evidenciar en la figura 13.



Figura 13. Modelo de calzado de hombres. Por (Canvas, 2019)

#### ***3.4.4.6 Trafico de clientes***

Instagram: 69.7 millones de seguidores

Facebook: 18.315 seguidores

Twitter 1871 seguidores

Precios: 66.000-89000

Reputación: Excelente

Ubicación de las instalaciones: Medellín, Colombia

Entregas: comercio electrónico tienda virtual propia, OLX, linio, mercado libre. Envíos a toda Colombia a domicilio

Formas de pago: efectivo y tarjeta

Estrategias de venta: La empresa implementa rebajas en los productos de colecciones pasadas que aún se encuentran en stock que pueden llegar a tener precios inferiores a los \$60.000 pesos colombianos

(Canvas, 2019)

### **3.4.5 Monky Colombia**

Es una marca colombiana que se dedica a la fabricación y comercialización de camisetas y zapatos. Para la venta de estos tienen tiendas en distintas ciudades de Colombia. Adicionalmente utilizan redes sociales como Instagram o Facebook para promocionar sus productos y plataformas como mercado libre, no obstante, cuentan con una página web para la comercialización de estos.

#### ***3.4.5.1 Diseños***

Sus diseños se caracterizan por estar llenos de color, otros son más conservadores incorporando colores como el blanco y el negro, están inspirados en los modelos más recientes lanzados al mercado por marcas como Adidas y puma. La mayoría de sus diseños están dirigidos tanto a hombres como a mujeres. Lo anterior se puede apreciar en las figuras 14 y 15.



Figura 14. Modelo de calzado de hombres. Por (Monky Colombia, 2019)



Figura 15. Modelo de calzado de Mujeres. Por (Monky Colombia, 2019)

#### **3.4.5.2 Precio**

El precio de todos los artículos de calzado es de \$60.000. (Monky Colombia, 2019)

Teniendo en cuenta que los productos elaborados por BSANT'SHOES serán ofrecidos al mercado por medio del comercio electrónico. Dafiti es una de las principales plataformas web que ofrecen este servicio en el país. Especialmente calzado tanto casual como deportivo. No se dedica a la fabricación de productos, pero si es una de las plataformas más visitadas a la hora de comprar artículos de calzado por internet, por lo que se puede llegar a considerar como una competencia de tipo indirecto

#### **3.4.6 Dafiti**

##### **3.4.6.1 Oferta**

Dentro de su sitio web, se ofertan productos clasificados por sexo, puesto que, tanto para hombres como para mujeres, se ofrecen artículos en la plataforma virtual. En el caso de las mujeres se encuentran productos tales como zapatos, pantalones, blusas, jeans, sneakers, vestidos, botas y artículos deportivos. Mientras que para los hombres los productos se dividen en categorías como tenis, zapatos, polos, artículos deportivos, sneakers, jeans, camisas y pantalones.

### **3.4.6.2 Trafico de clientes**

Instagram: 289 millones de seguidores

Facebook: 13.785.515

Twitter: 10.9 k seguidores

Precios: \$33.900- \$600.000

Reputación: Buena

Ubicación: Oficinas de atención Ac. 100 #7, Bogotá Colombia

Entregas: Comercio electrónico- tienda virtual propia

Formas de pago: Pago contra entrega, pago contra entrega Sodexo, tarjeta de crédito, PSE (Pago Seguro En línea) o cuenta de ahorros, Vía Baloto, one clic. Este último hace referencia a un método de pago implementado por la compañía, en el cual se vincula la tarjeta de crédito del cliente a la cuenta de Dafiti. Por medio de este tipo de pagos se pueden realizar las compras que los clientes deseen sin importar su cantidad. Adicionalmente se evitan diligenciar formularios proporcionando la información personal y claves bancarias para realizar operaciones de compra por medio de la página web.

Estrategias de venta: promociones, *giftcard* (tarjetas de regalo), bonos de crédito por cambio de productos, tiendas asociadas. La anterior consiste en ofrecer productos de otras tiendas dentro de la plataforma de Dafiti. (Dafiti, 2019)

### **3.4.7 Ventajas frente a la Competencia**

La principal ventaja frente a la competencia es que los diseños que se ofrecerán son innovadores. Ninguna otra empresa los oferta en el mercado en la actualidad.

La utilización de estrategias de marketing digital establecerá un valor diferencial frente a la competencia.

El enfoque en solo dos modelos de calzado (hombres/mujeres), permitirá obtener un control total sobre los procesos de fabricación, promoción y comercialización con relación a la competencia. Puesto que por la cantidad de productos y solicitudes el tiempo de respuesta de estas es mayor.

#### **3.4.8 Desventajas frente a la competencia**

La experiencia y tamaño de las empresas pueden reflejar para el público objetivo un mayor respaldo y niveles de confianza considerables, frente a empresas que hasta ahora piensan incursionar en el mercado.

El posicionamiento de las marcas, cantidad de activos y liquidez inmediata referente al tiempo de operaciones es positivo, en comparación con las nuevas empresas que por naturaleza deben experimentar este tipo de problemas.

La mayoría de las empresas tienen una amplia oferta de productos.

#### **3.4.9 Modelo de las cinco fuerzas de Porter**

Teniendo en cuenta el modelo de las cinco fuerzas de Porter, para el sector del calzado se evidencia la existencia de barreras de entrada a nuevos mercados. Principalmente por alianzas existentes entre los proveedores y los fabricantes. Pues por su experiencia y reconocimiento en el sector se brinda un precio de mercancías diferente al de los nuevos compradores. Al igual que la información que proporcionan respecto a los precios y financiación. Por otro lado, la competencia mencionada anteriormente cuenta con cierto reconocimiento y experiencia en el mercado lo cual es una fortaleza frente a los nuevos emprendimientos.

Adicionalmente se evidencian otras situaciones como se observa en la figura 16.

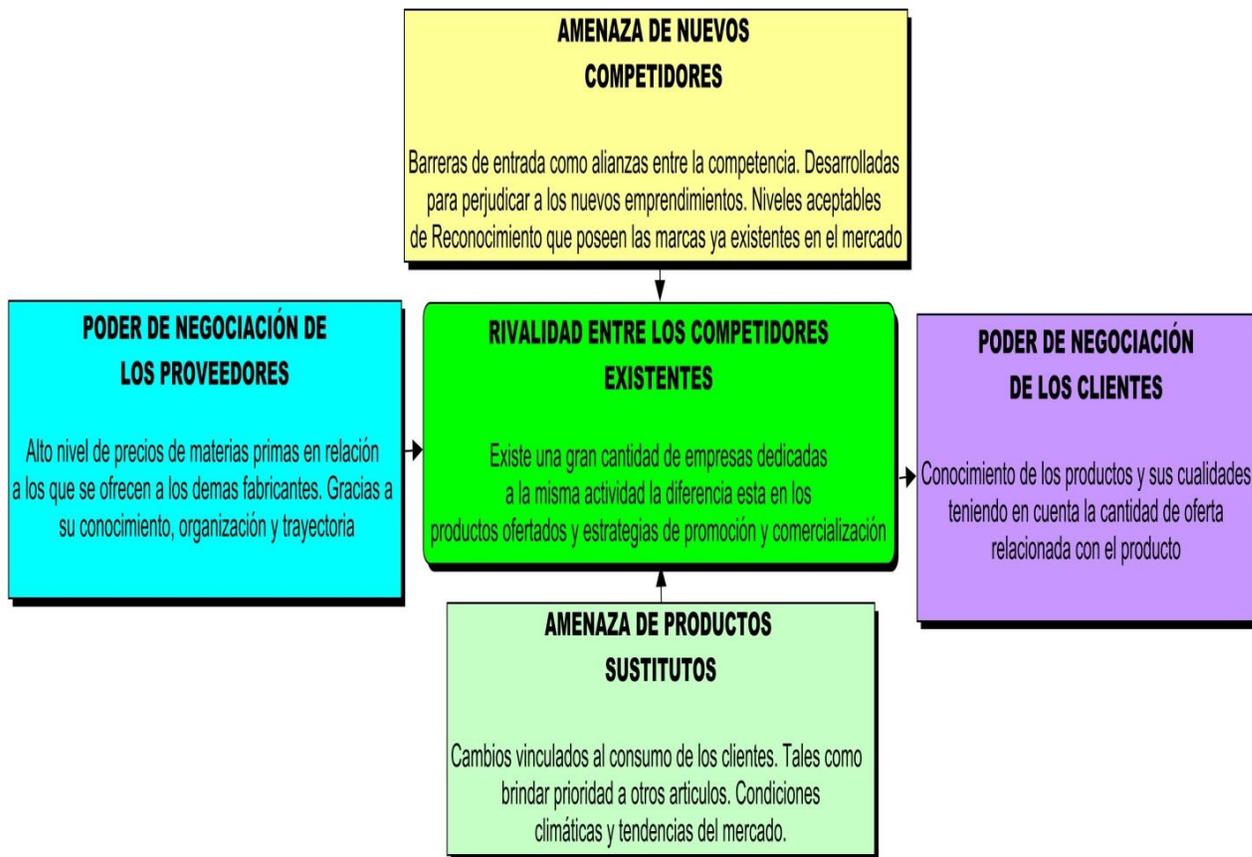


Figura 16. Modelo de Las 5 Fuerzas de Porter. (Fuente: Elaboración propia)

### 3.5 MERCADO PROVEEDOR

Para identificar las características principales de los proveedores, se analizaron tres empresas recomendadas por algunos fabricantes del barrio Restrepo. Permitiendo recopilar la siguiente información representada en la figura 17,18 y 19 respectivamente.

Nombre del proveedor	Ubicación	Producto/Servicio	Unidad de medida	Precio \$	Calidad		
					Alto	Medio	Bajo
<b>Gama de suelas</b>	17 sur, Cra. 24 D #19, Bogotá	Capellada (lona)	Metro	\$14.000,00	x		
		Forro - Licron	Metro	\$12.000,00	x		
		Odena 1,8	Unidad	\$12.800,00	x		
		Fibra	Unidad	\$3.600,00	x		
		Pegante blanco	3,600 ml	\$42.000,00	x		
		Pegante amarillo	Galon	\$90.000,00	x		
		Suela	Par	\$4.000,00	x		
		Cordones	Par	\$250,00	x		
		Plantilla siliconada	Par	\$4.500,00	x		
		Ojaletes	Millar	\$12.000,00	x		

Figura 17. Proveedores. Gama de suelas. (Fuente: Elaboración propia)

#### Gama de suelas

- No ofrecen financiación
- La entrega del material es inmediata

- Solo existen descuentos por compras superiores de material en relación a la fabricación de 250 pares en adelante, por mes
- Maneja gran variedad en materiales y colores
- Todos los materiales son de alta calidad
- Ofrecen garantía sin durante el montado de las hormas el material experimenta algún tipo de rasgado
- Se ofrece servicio a domicilio por comprar material en relación a la fabricación de 250 pares en adelante, por mes
- El nivel de reputación dentro del mercado es alto
- El nivel de compromiso y responsabilidad con los clientes es alto.

Nombre del proveedor	Ubicación	Producto/Servicio	Unidad de medida	Precio \$	Calidad		
					Alto	Medio	Bajo
<b>Caliplásticos Ltda.</b>	Cra 24F # 19-30, Bogotá	Capellada (lona)	Metro	\$15.500,00	x		
		Forro - Licron	Metro	\$12.700,00	x		
		Odena 1,8	Unidad	\$13.200,00	x		
		Fibra	Unidad	\$4.000,00	x		
		Pegante blanco	3,600 ml	\$48.000,00	x		
		Pegante amarillo	Galon	\$98.000,00	x		
		Suela	Par	\$4.400,00	x		
		Cordones	Par	\$300,00	x		
		Plantilla siliconada	Par	\$5.000,00	x		
		Ojaletes	Millar	\$12.500,00	x		

Figura 18. Proveedores Caliplásticos Ltda. (Fuente: Elaboración propia)

**Caliplasticos Ltda.**

- No ofrecen financiación
- La entrega del material es inmediato
- Solo existen descuentos por compras superiores de material en relación a la fabricación de 250 pares en adelante, por mes
- Maneja gran variedad en materiales y colores
- Todos los materiales son de alta calidad
- Ofrecen garantía sin durante el montado de las hormas el material experimenta algún tipo de rasgado
- Se ofrece servicio a domicilio por comprar material en relación a la fabricación de 250 pares en adelante
- El nivel de reputación dentro del mercado es alto
- El nivel de compromiso y responsabilidad con los clientes es alto.

Nombre del proveedor	Ubicación	Producto/Servicio	Unidad de medida	Precio \$	Calidad		
					Alto	Medio	Bajo
La Union	Carrera 24F # 19-23 Sur	Capellada (lona)	Metro	\$13.500,00		x	
		Forro - Licron	Metro	\$11.500,00		x	
		Odena 1,8	Unidad	\$12.500,00		x	
		Fibra	Unidad	\$3.500,00		x	
		Pegante blanco	3.600 ml	\$45.000,00	x		
		Pegante amarillo	Galon	\$95.000,00	x		
		Suela	Par	\$3.800,00			x
		Cordones	Par	\$200,00	x		
		Plantilla siliconada	Par	\$4.000,00		x	
		Ojaletes	Millar	\$11.500,00	x		

Figura 19. Proveedores. La Unión. (Fuente: Elaboración propia)

### La union

- Existe financiación si la empresa se encuentra registrada y lleva un tiempo considerable en el mercado (mas de 1 año)
- Pedidos de gran cantidad se entregan en 15 dias posteriores a la fecha de compra
- No ofrecen descuentos
- No existe una gran variedad de materiales y colores
- No ofrecen servicios adicionales como entregas a domicilio
- El nivel de reputación dentro del mercado se mantiene en un nivel medio

- El nivel de compromiso y responsabilidad con los clientes es medio puesto que la entrega de la mercancía puede retrasarse en algunas ocasiones (condiciones de las vías, movilizaciones)

Analizando los resultados, se logró establecer que la empresa gama de suelas es la opción más acertada a la hora de generar la cadena de suministro, para los materiales de la empresa, puesto que en comparación con las otras alternativas es la más rentable en cuanto a precios y entrega de material. Condiciones que son de vital importancia para el adecuado funcionamiento de la empresa y permiten ofrecer el mejor servicio a los clientes.

### 3.6 PROYECCIÓN DE VENTAS

La información contenida en la figura 20, representa la proyección de ventas de BSANT'SHOES, en relación con los 5 primeros años de ejercer la actividad comercial. Teniendo en cuenta que tanto para hombres como para mujeres se vende la misma cantidad y el aumento se da en la misma proporción.

Presupuesto De Ventas 5 Años								
Periodo	Ventas - Calzado Hombres			Ventas - Calzado Mujeres			TOTAL UNIDADES	Total \$
	Cantidad	Valor	Total	Cantidad	Valor	Total		
Año 1	1380	\$ 111.571	\$ 153.967.599	1380	\$ 111.429	\$ 153.772.099	\$ 2.760	\$ 307.739.698
Año 2	1440	\$ 111.571	\$ 160.661.843	1440	\$ 111.429	\$ 160.457.843	\$ 2.880	\$ 321.119.685
Año 3	1500	\$ 111.571	\$ 167.356.086	1500	\$ 111.429	\$ 167.143.586	\$ 3.000	\$ 334.499.672
Año 4	1560	\$ 111.571	\$ 174.050.330	1560	\$ 111.429	\$ 173.829.330	\$ 3.120	\$ 347.879.659
Año 5	1620	\$ 111.571	\$ 180.744.573	1620	\$ 111.429	\$ 180.515.073	\$ 3.240	\$ 361.259.646

Figura 20. Proyección de ventas a 5 años BSANT'SHOES. (Fuente: Elaboración propia)

### 3.7 ESTRATEGIA DE MERCADEO

Para desarrollar la estrategia del mercado se realizó un enfoque en el marketing digital teniendo en cuenta el público objetivo y las tendencias actuales del mercado.

### 3.7.1 Presentación del producto

El producto final que será entregado a los clientes se incluirá dentro de una caja de cartón, que llevará impreso el logo de la empresa, de esta manera el cliente tendrá presente la identificación de la marca y podrá asociarla a los productos ofertados. La presentación del producto será la siguiente como se puede observar en la figura 21.



Figura 21. Presentación del producto. (Fuente: Elaboración propia)

Cada modelo de calzado deportivo, adicionalmente estarán envueltos en papel seda, con el fin de proteger el producto de elementos tales como humedad, polvo, entre otras condiciones que puedan afectar los zapatos y causen una reacción negativa en los clientes, este papel también traerá estampado el logo de BSANT'SHOES. La caja en su parte posterior tendrá la información de contacto de la empresa, adicional a los pictogramas que indiquen el cuidado que debe darse a la mercancía. Principalmente el producto se encontrará enfocado a clientes individuales.

El público al que se encuentra dirigido el producto, en relación con el diseño de los modelos de calzado es de hombres y mujeres entre los 18 y los 30 años.

### **3.7.1.1 Razón Social**

El nombre de la empresa se encuentra vinculado a las iniciales familiares, razón por la cual se tiene conocimiento del sector del calzado, lo cual ha permitido recopilar la mayor parte de la información necesaria para la idea general del negocio. Por otro lado, es un nombre corto lo que facilita recordarlo.

### **3.7.1.2 Logotipo**

La figura 22 muestra el logotipo de BSANT'SHOES, incorpora un estilo de letra asociado al grafiti con el fin de representar la libertad de expresión.



Figura 22. Logotipo BSANT'SHOES (Fuente: Elaboración propia)

### **3.7.1.3 Eslogan**

Calidad y estilo, El motivo por el cual se elige este eslogan representa las principales cualidades a resaltar del producto, los materiales con los cuales se encuentra elaborado y lo que se quiere transmitir al cliente final.

### **3.7.2 Estrategia de precios**

Con base en las condiciones relacionadas con la fabricación del producto y la capacidad de producción de este, es posible establecer que la estrategia de precios más adecuada para la promoción y comercialización del producto es la de descremado, la cual consiste en instaurar un precio superior a los que ya existen en el mercado, despertando el interés de los consumidores. Teniendo en cuenta la calidad de los materiales con los cuales estarán elaborados los zapatos. Adicionalmente esta estrategia es una de las mejores opciones teniendo en cuenta la necesidad de obtener márgenes altos de utilidad teniendo en cuenta que es necesario recuperar el costo de producción, distribución y promoción del producto a corto plazo. No obstante, esta estrategia proporciona una mayor facilidad de bajar el precio en un futuro próximo en el momento en el que la marca este posicionada. (CeremInternational Business School, 2016).

La implementación de esta estrategia busca captar el interés de los posibles compradores, permitiendo lograr un posicionamiento y cierto nivel de estatus de tal forma que el producto llegue a ser comparado con las grandes marcas y se destaque por su calidad, innovación y utilización de herramientas digitales, en la promoción del producto llegando a un amplio porcentaje del mercado que se refleje en un nivel considerable de ventas.

### **3.7.3 Estrategia de distribución**

La entrega de los productos al cliente final estará respaldada por el comercio electrónico. Principalmente en ámbitos como la promoción y el contacto con el cliente por medio de las redes sociales. Para poder sacar el máximo provecho de este tipo de canales, se hace necesaria la utilización de herramientas como el marketing digital, por lo cual se utilizará un canal de social media marketing (SMM).

Uno de los grandes beneficios que proporcionan este tipo de herramientas, es la obtención de nuevos clientes, para posteriormente efectuar la venta de productos o servicios desde sitios web o por medio de aplicaciones móviles. Adicionalmente permite la creación de una base de datos de clientes, para los cuales se desarrollarán estrategias de promoción de los productos a ofertar.

El origen de la estrategia está fundamentado en conocer los intereses de las personas que posiblemente puedan visitar los sitios web. Posteriormente se procede a diseñar piezas publicitarias que den a conocer el producto. Para implementar dichas estrategias se utilizarán inicialmente los siguientes métodos:

### ***3.7.3.1 Pagina web***

Para el funcionamiento de los sitios web se debe alquilar un espacio en un servidor, lo cual permite la proporción de una dirección IP, por medio de la cual es posible localizar la página web dentro del servidor, para que esta pueda ser mostrada en un ordenador.

Posteriormente se debe asignar un nombre de dominio el cual permite encontrar la página dentro del servidor.

Se diseñará una página web con el objetivo de lograr una mejor estructuración frente al proceso de compra de los productos, de esta manera se buscará transformar las búsquedas o visitas en compras reales, por medio de un botón de compras que facilite a los clientes la adquisición del producto, evitando procesos adicionales, como el contacto por redes sociales. Para ello se deben tener en cuenta una serie de detalles que garanticen la efectividad de la implementación de esta, siendo agradable para los clientes, fácil de usar y que incluya la información necesaria de la empresa y los productos a ofertar, dicho proceso se realizara por medio de la contratación de diseñadores web, que conozcan del tema y adicionalmente realicen un diseño atractivo e interesante. En base a una serie de condiciones estructuradas dentro del

marketing digital. Para lograr un mejor entendimiento del funcionamiento de la página web de BSANT'SHOES, se presentan las figuras 23 y 24.

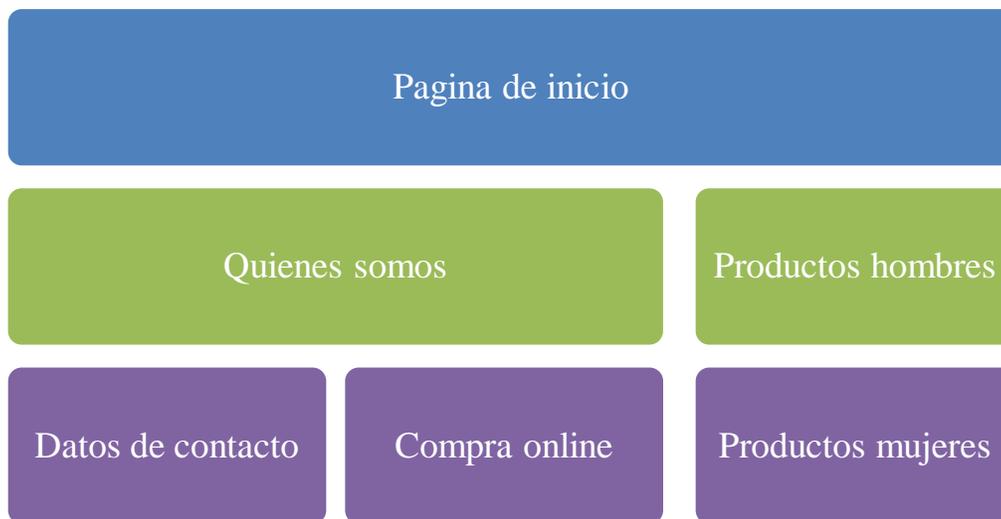


Figura 23. Estructura de página web BSANT'SHOES (Fuente: Elaboración propia)



Figura 24 Requisitos Pagina web BSANT'SHOES. (Fuente: Elaboración propia)

### ***3.7.3.2 Publicaciones en redes sociales***

El contacto con los clientes se dará gracias a la utilización de plataformas web como Facebook, Instagram y Whatsapp. En el caso de Facebook se desarrollara un perfil tipo página donde se describirá la información de contacto de la empresa, su actividad principal y la ubicación, El contenido a publicar se deberá realizar de manera constante sin embargo la información debe ser relevante y representar interés al público, para ello es recomendable emplear noticias de arte, eventos culturales a desarrollar, consejos de moda y actualidad que sean importantes para los jóvenes, de tal manera encontraran interesante la página y estarán pendientes de las demás publicaciones

La utilización de publicaciones principalmente en las páginas o perfiles de redes sociales permitirá obtener atención y facilitará la promoción del producto a los visitantes de estas, informando acerca de eventos especiales y promociones, lanzamiento de nuevos productos entre otras alternativas relacionadas con la empresa o con temas de interés que puedan atraer a los posibles clientes. BSANT'SHOES utilizara el (SMM), Como se puede observar en la figura 25.



Figura 25. Marketing en redes sociales BSANT'SHOES (Fuente: Elaboración propia)

### 3.7.3.3 E-mail marketing

Luego de haber desarrollado una base de datos de clientes o personas que hayan aceptado recibir información y estar en contacto con la empresa, se utilizará el correo electrónico como herramienta de comunicación directa para informar acerca del producto, promociones y descuentos adicionales a información de interés, como la que se empleará en las redes sociales. No obstante, el contenido debe ser diferente al publicado en las otras plataformas web. Para que esta herramienta sea útil es necesario redactar un asunto llamativo para cada mensaje, de un solo tema, con información breve y concreta. Estos mensajes pueden contener un llamado a la acción representados en vínculos a la página web del negocio, con palabras como haz *clic* aquí y recibe el 25% de descuento en la próxima compra. BSANT'SHOES, utilizará esta herramienta. Como se muestra en la figura 26.

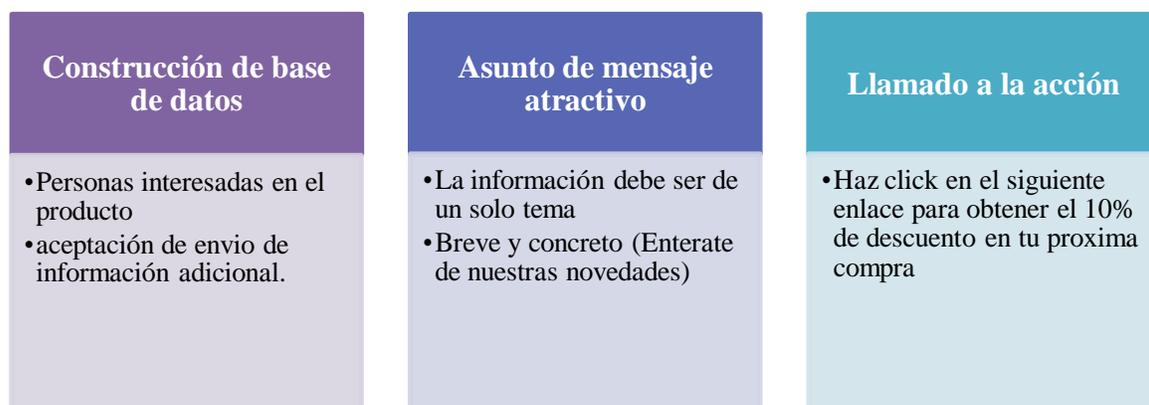


Figura 26. Email marketing BSANT'SHOES. (Fuente: Elaboración propia)

#### 3.7.3.4 Marketing de contenido

Este tipo de marketing tiene como base la realización de blogs, reseñas y videos que tienen como principal objetivo inspirar, educar y convencer a los visitantes. Para desarrollar este tipo de estrategias es de vital importancia generar un valor agregado. Por lo que la información contenida en cada herramienta debe ser impactante y de gran utilidad, de esta manera el público se interesará por conocer más de la empresa y estará pendiente de otras publicaciones. Como puede apreciarse en la figura 27.



Figura 27. Marketing de contenido BSANT'SHOES. (Fuente: Elaboración propia)

#### 3.7.4 Estrategia de comunicación

Para garantizar la efectividad de las estrategias anteriormente desarrolladas, existen herramientas de gestión analítica, que permiten identificar de qué sitios se obtienen las visitas a

las diferentes plataformas web. Si provienen de buscadores, redes sociales o enlaces que fueron enviados por correo electrónico. Para poder obtener esta información existen proveedores como *Google web Google analytics, masters y Search console*. Las cuales permiten desarrollar una evaluación del rendimiento de las estrategias mencionadas anteriormente.

Dichos proveedores proporcionan información relevante, referente a cuáles de estas visitas terminan en un contacto directo con la empresa, para la venta del producto o simplemente navegan por el sitio. Lo anterior, se implementa con el fin de contribuir a fortalecer aquellas estrategias que no han tenido el rendimiento esperado y potenciar las que han sido efectivas.

Teniendo en cuenta la anterior información se utilizarán páginas de Facebook, Instagram Whatsapp, correo electrónico empresarial y pagina web, en las que se desarrollarán dichas campañas de promoción, para tener un contacto más personalizado con los clientes.

Una vez que estas estrategias sean medidas y se compruebe su nivel de efectividad, se implementaran otras metodologías que incluyen el pago de dinero, mejor conocida como SEM (*Search Engine Marketing*), esta herramienta busca un posicionamiento dentro de los resultados de páginas web como Google. Luego de que el usuario busque información con palabras clave que se encuentren asociadas a la marca, para ello se entra en un sistema de subastas mejor conocido como puja con relación al posicionamiento, de cómo aparece el anuncio en dicho buscador, por lo cual se debe identificar que existen dos tipos de resultados que se pueden encontrar en la web.

#### ***3.7.4.1 Orgánicos o naturales***

Generalmente se encuentran en el centro de la página de búsqueda y se asocian a un algoritmo con relación a las palabras utilizadas por el usuario en referencia a una búsqueda específica.

### 3.7.4.2 Resultados de pago

En la mayoría de las ocasiones estos resultados aparecen en la parte superior o en la columna de la derecha de la página web. Por otro lado, el anunciante debe cancelar una cantidad específica por cada clic que se consiga (CPC) Coste por clic. Con este tipo de resultados se pretende esta obtener tráfico por medio de la compra de anuncios en los buscadores.

### 3.7.4.3 SEO (Search Engine Optimization)

El cual consta de la promoción del negocio en base a los resultados de búsqueda gratuitos. Para poder utilizar el SEO es necesario que la plataforma web a utilizar cuente con información relevante y que se encuentre asociada a palabras clave, de tal forma que los buscadores redirijan al usuario al sitio web, permitiendo que las personas conozcan la empresa y su actividad comercial. Basados en este tipo de herramientas BSANT'SHOES implementara la siguiente estrategia, como se puede apreciar en la figura 28.

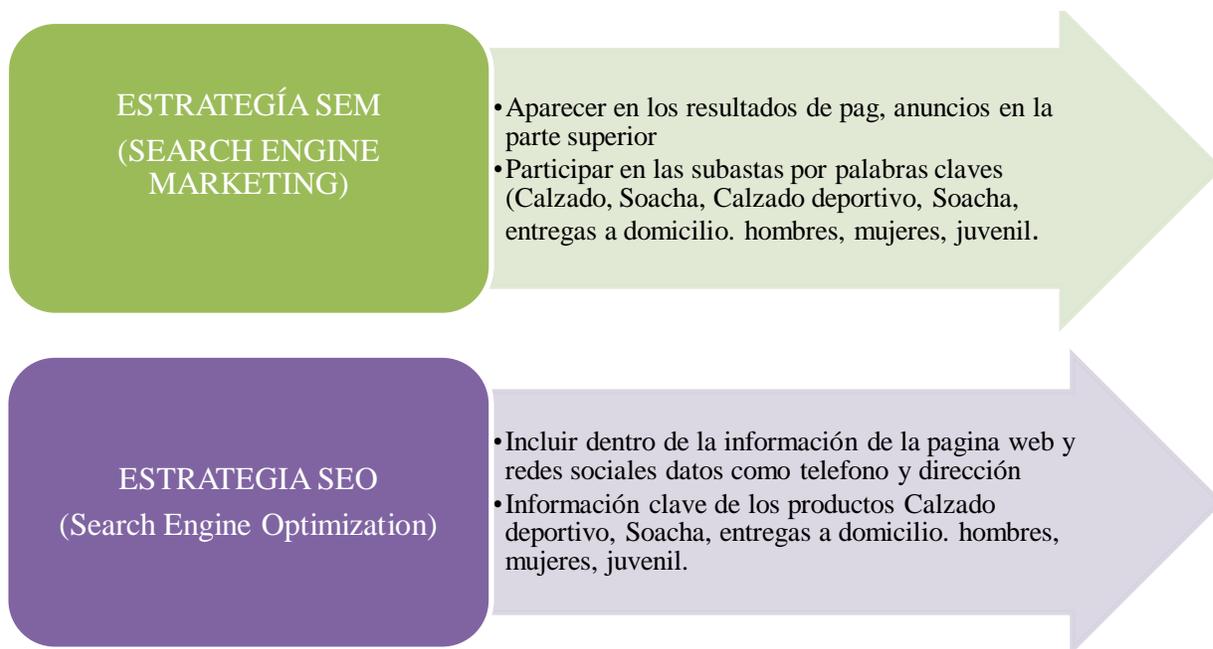


Figura 28. Estrategia de comunicación BSANT'SHOES. (Fuente: Elaboración propia)

### **3.7.5 Servicio postventa**

Con base a la información contenida en el estatuto del consumidor, ley 1480 de 2011 haciendo referencia al artículo 7 el cual menciona la garantía legal, es obligación de todo proveedor o productor responder por la calidad idoneidad, seguridad, buen estado y funcionamiento de los productos. (Super Intendencia de Industria & Comercio, 2011).

Para cumplir con las disposiciones legales en relación con el servicio postventa, se ofrecerá una garantía del producto de 4 meses, por daños del producto vinculados al proceso de entrega, imperfecciones de fabricación, talla y diseño equivocado.

El cliente podrá ponerse en contacto con BSANT'SHOES, para informar la novedad y en un plazo de tres días hábiles, tendrá respuesta a su solicitud. Adicionalmente para conocer la percepción del cliente frente al producto se desarrollarán encuestas de satisfacción, que permitan conocer las opiniones de los clientes referentes al producto, entrega y servicio, con el fin de mantener la mejora constante a nivel general en todos los procesos de la organización.

## **4. GESTIÓN DE OPERACIONES**

Dentro de este componente se mencionará los objetivos de producción, así mismo el sistema a emplear para la misma y la cantidad de productos que se espera fabricar.

### **4.1 OBJETIVOS DE PRODUCCIÓN Y OPERATIVOS**

En base al concepto de sistema industrial, el cual es un conjunto organizado de procesos donde la tecnología, el talento, la información, los equipos y las materias primas configuran productos que serán comercializados una vez se terminen de fabricar. (EA Business School , 2018). Es por esta razón que en relación con los objetivos de producción de BSANT'SHOES y los recursos disponibles el sistema de producción que se empleará será por lotes, creando una

cantidad limitada de productos que tienen características similares de manera especializada, partiendo de la proyección de ventas, como se puede observar en la tabla 7.

*Tabla 6*  
*Objetivos de producción y operativos*

<b>Tallas calzado de</b> <b>Hombre</b>	<b>Cantidad</b> <b>(unidades)</b>	<b>Tallas calzado de</b> <b>Mujer</b>	<b>Cantidad</b>
37	270	34	270
38	270	35	270
39	270	36	270
40	270	37	270
41	270	38	270
42	270	39	270
Total	1620	Total	1620

Fuente: Elaboración propia

## **4.2 MATERIALES NECESARIOS**

La figura 29 menciona los principales materiales necesarios para la fabricación de una docena de productos, tanto en el modelo destinado a los hombres como el modelo ofertado para las mujeres.

Material	Unidad de Medida	Precio Unitario (en \$)	Calzado de Hombres		Calzado de mujeres	
			Cantidad Requerida	Total Costos (en \$)	Cantidad Requerida	Total Costos (en \$)
Sintetico capellada	metro	14.000,00	2	\$ 28.000	1,5	\$ 21.000
Forro	metro	12.000,00	1	\$ 12.000	1,5	\$ 18.000
Odena	metro	12.800,00	1	\$ 12.800	1	\$ 12.800
Plantilla siliconada	par	4.500,00	12	\$ 54.000	12	\$ 54.000
Cordones	par	250,00	12	\$ 3.000	12	\$ 3.000
Suela en expanso	par	4.000,00	12	\$ 48.000	12	\$ 48.000
Hormas	par	40.000,00	6	\$ 240.000	6	\$ 240.000
Fibras	par	\$ 3.600	12	\$ 43.200	12	\$ 43.200
Ojaletes	unidad	\$ 12	96	\$ 1.152	96	\$ 1.152
<b>Total costo x docena de materiales directos</b>			<b>\$</b>	<b>442.152</b>	<b>\$</b>	<b>441.152</b>

Figura 29. Materiales necesarios BSANT'SHOES. (Fuente: Elaboración propia)

#### 4.2.1 Otros materiales

La figura 30 incluye otros materiales y procesos subcontratados representados como mano de obra indirecta, los cuales son necesarios para la fabricación de una docena de productos tanto en el modelo para hombres, como para el modelo de mujeres.

Material / Insumo	Unidad de Medida	Precio Unitario (en \$)	Calzado Hombres		Calzado Mujeres	
			Cantidad Requerida	Total Costos (en \$)	Cantidad Requerida	Total Costos (en \$)
Guarnicion	par	2.600	12	\$ 31.200	12	\$ 31.200
Montado	par	3.000	12	\$ 36.000	12	\$ 36.000
Screen de logotipo	unidades	700	4	\$ 2.800	4	\$ 2.800
Pegante amarillo	galon	12.000,00	1		1	
Pegante blanco	3.600ml	12.000,00	1		1	
Cajas	unidad	1.000,00	12	\$ 12.000	12	\$ 12.000
Aerosoles	unidad	6.000	3	\$ 18.000	3	\$ 18.000
Pinturas	unidad	15.000	1	\$ 15.000	1	\$ 15.000
Etiquetas	par	200	12	\$ 2.400	12	\$ 2.400
<b>Total costo x docena otros materiales e insumos</b>				<b>\$ 117.400</b>	<b>\$ 117.400</b>	

Figura 30. Otros materiales necesarios para la fabricación de ambos modelos de calzado deportivo (Fuente: Elaboración propia)

### **4.3 CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN**

Con relación a la cantidad proyectada de elaboración del producto se debe tener en cuenta la siguiente información:

#### **4.3.1 Mesa para cortador manual con cuchilla**

Son mesas manuales que no necesitan implementar ninguna tecnología para su adecuado funcionamiento, puesto que el corte será realizado por empleados, utilizando cuchillas especiales. Este tipo de mesas serán las implementadas para el funcionamiento del proyecto.

Estas mesas de corte constan de dos repisas, una en la parte inferior y otra en la parte superior. En la parte inferior se guardan los materiales necesarios para realizar el trabajo, así mismo se ordenan las piezas que ya han sido cortadas por modelo y tarea, para posteriormente entregar el trabajo y enviarlo al proceso de guarnición. Mientras que en la parte superior se realizan los cortes indicados previamente por el diseñador del modelo a fabricar.

##### ***4.3.1.1 Características***

Material: madera maciza

Medidas: 112x62 x 100 alto

(Mercado libre Colombia, 2019)

#### **4.3.2 Horno reactivador de pegantes para calzado sencillo**

Maquina especialmente diseñada para agilizar el proceso de pegado de las suelas a los cortes de los zapatos, que ya han sido montados anteriormente sobre las hormas, mediante la exposición a luz originada por lámparas de luz infrarroja en cuarzo. Provista de tres lámparas de cuarzo situadas en la cabina principal, debe contar con un dispositivo regulador del tiempo en exposición de los cortes y las suelas a las lámparas de reactivación. Contener una rejilla superior

e inferior. Su consumo energético tiene que ser menor a 2 kilowatts. Su fuente de alimentación monofásica debe estar entre 110 y 220 voltios.

La construcción de esta máquina generalmente es en materiales metálicos, con una lámina conocida como *cold rold* (lámina en frío), la cual se fabrica en acero caliente. Lo ideal es que cuente con una gran robustez y estabilidad. Revestida con láminas de zinc para aislamiento térmico

#### **4.3.2.1 Características**

Área de trabajo: 1820 cm<sup>2</sup>

Alto: 980 mm

Ancho 700 Mm

Profundidad: 390 Mm

Peso: 28kg

Temperatura máxima de trabajo: 200 grados centígrados

Voltaje de trabajo: 110/220v

(Mercado libre Colombia, 2019)

#### **4.3.3 Burro para fabricación de Calzado**

Estructura de madera sobre la cual el solador se encarga de pegar la suela sobre las hormas, las cuales ya contienen los cortes de cada pieza que conforma al zapato, una vez el material ha sido calentado en el horno reactivador. Otra función de este elemento es acomodar los modelos que han sido pegados, para que se seque el pegante y se pueda verificar y perfeccionar el producto terminado.

#### **4.3.4 Butaca**

Silla artesanal fabricada en madera, que permite al solador desarrollar sus labores con comodidad en relación con las medidas del burro, evitando sufrir lesiones lumbares mientras se desarrolla la actividad laboral para la cual ha sido contratado el empleado.

#### **4.3.5 Sello para estampado de marca en plantillas**

Molde realizado en base al logotipo de la empresa. La cual se estampará en las plantillas y empaque de cada modelo de calzado a desarrollar.

### **4.4 ACTIVOS FIJOS**

Los activos fijos de BSANT'SHOES, se encuentran representados en equipos de cómputo, mobiliario de oficina y equipos como mesas de corte y kits de herramientas, con un total de \$5.200.000 pesos como se puede apreciar en la figura 31.

**ESTUDIO DE INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO**

<b>INVERSIÓN FIJA (Activos Fijos)</b>					
<b>Activos</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor Total</b>	<b>Vida útil (años)</b>	<b>Depreciación Valor Por Año</b>
<b>Eq. Computo</b>					
Computador	\$ 1.000.000	1	\$ 1.000.000	3	\$ 333.333
Impresora	\$ 1.000.000	1	\$ 1.000.000	3	\$ 333.333
<b>Subtotal</b>			<b>\$ 2.000.000</b>		<b>\$ 666.667</b>
<b>Muebles y enseres</b>					
Estanteria	\$ 180.000	2	\$ 360.000	5	\$ 72.000
Escritorio + Sillas	\$ 300.000	2	\$ 600.000	5	\$ 120.000
Butacas	\$ 30.000	6	\$ 180.000	1	\$ 180.000
<b>Subtotal</b>			<b>\$ 1.140.000</b>		<b>\$ 372.000</b>
<b>Maquinaria y equipos</b>					
Mesas de corte	\$ 150.000	3	\$ 300.000	5	\$ 60.000
Burros	\$ 40.000	4	\$ 160.000	1	\$ 160.000
Sello logotipo	\$ 20.000	1	\$ 20.000	1	\$ 20.000
Horno reactivador de pegantes	\$ 1.100.000	1	\$ 1.100.000	3	\$ 366.667
Kit de herramientas	\$ 80.000	6	\$ 480.000	1	\$ 480.000
<b>Subtotal</b>			<b>\$ 2.060.000</b>		<b>\$ 1.086.667</b>
<b>TOTAL DE LA INVERSIÓN</b>			<b>\$ 5.200.000</b>		<b>\$ 2.125.333</b>

Figura 31. Activos fijos BSANT'SHOES. (Fuente: Elaboración propia)

## **4.5 DISEÑO DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN**

Para poder realizar la actividad comercial de la empresa, en primera medida se debe realizar el diseño de los modelos de calzado que en la fábrica se desarrollaran, Es por esta razón que es indispensable la contratación de un diseñador gráfico que proporcione sus conocimientos y los plasme en ideas que se convertirán en los productos a elaborar.

Adicionalmente es recomendable conocer las partes que conforman el calzado deportivo, De esta manera se da una mejor comprensión de cada actividad, que conforma el proceso de fabricación.

### **4.5.1 Partes que conforman el calzado deportivo**

Las partes que conforman los principales modelos de calzado deportivo a elaborar son las siguientes:

#### ***4.5.1.1 Puntera***

Parte delantera de la zapatilla.

#### ***4.5.1.2 Laterales***

Son las partes que rodean el contorno del pie, Suelen desarrollarse en materiales acolchados para proporcionar bienestar y comodidad al mismo

#### ***4.5.1.3 Pala***

Parte superior del calzado que cubre la parte inferior de la pierna, Suele utilizarse en modelos de calzado similares a botas.

#### ***4.5.1.4 Ojales***

Son los orificios en los que se acomodan los cordones.

#### ***4.5.1.5 Lengüeta***

Es la parte que se encarga de proteger la abertura de los cordones y el empeine del pie, su grosor se relaciona con la capacidad para cuidar la parte superior del pie y reducir la presión de los cordones, Lo ideal es que no roce con la pierna y que se encuentre a la altura del tobillo.

#### ***4.5.1.6 Talón***

Es la parte que se encuentra en la parte posterior del zapato. Para la realización de esta pieza se pueden implementar materiales como plástico o de otros materiales que por su naturaleza brindan más resistencia al zapato.

#### ***4.5.1.7 Suela***

Es la parte que mantiene en contacto al pie con el suelo.

#### ***4.5.1.8 Plantilla***

Es la parte del zapato que proporciona la comodidad al pie, pueden estar desarrolladas con materiales especializados para reducir la transpiración.

#### ***4.5.1.9 Horma***

Se refiere a la anchura que posee el zapato

(Clinica Salud, 2016)

Los procesos de producción incorporados en la fabricación de calzado artesanal son los siguientes:

### **4.5.2 Almacenamiento de materiales**

Para la elaboración del producto principalmente, se deben recibir los insumos y materiales en la fábrica. Este será el lugar en el que se llevará a cabo la principal actividad de la empresa.

Posteriormente se realiza la clasificación y orden de los mismos respecto al tipo de material del cual están desarrollados.

Ejemplo: piel sintética, tintas, lacas, suelas, adhesivos.

#### **4.5.3 Transporte al área de proceso**

Se seleccionan los materiales a utilizar teniendo en cuenta el modelo de calzado, que se fabricará y se transfieren a las mesas de cortado para seguir con el plan de producción. Teniendo en cuenta que no es una gran cantidad la que se empleara en el proceso de producción, este proceso puede realizarse de forma manual.

#### **4.5.4 Corte de piezas**

El corte de las piezas que compondrán cada modelo a producir de calzado se basa en el molde seleccionado para el mismo. Para ello se debe tener en cuenta, el tipo de material que se utilizara y las especificaciones del diseño elaborado al inicio de la actividad. Para realizar el cortado se utiliza una cuchilla especial sobre la mesa de corte. Realizando el corte de cada pieza por separado.

#### **4.5.5 Unión de piezas o guarnición**

Este procedimiento hace referencia a las costuras de las diferentes piezas, que anteriormente han sido cortadas y que conformaran el modelo a fabricar. Para ello se debe realizar una rebaja a los materiales quitando un porcentaje de espesor a los mismos, de esta manera se garantiza que al momento de cocer y unir las piezas el producto sea uniforme y agradable a la vista. (**Proceso subcontratado**)

#### **4.5.6 Armado o Montado**

En primera medida se selecciona la horma teniendo en cuenta la numeración del zapato a desarrollar y se fija la plantilla a la base del zapato, para llevar a cabo este procedimiento se pueden utilizar materiales tales como clavos o cemento, Este proceso se puede desarrollar por medio de la utilización de una maquina especial, que genere la presión adecuada de tal manera

que el zapato quede bien conformado. Por otro lado, puede desarrollarse de forma manual, esta última será la implementada por BSANT'SHOES. Finalmente se montan las puntas y los talones.

El proceso finaliza estableciendo que el corte se asiente de la mejor manera en la horma

**(Proceso subcontratado).**

#### **4.5.7 Ensuelado por proceso de pegado tradicional**

Con relación a las suelas este material se adquiere terminado, el proceso de ensuelado inicia, realizando las marcas que servirán de guía en la suela para realizar el pegado del calzado.

Para ello se efectúa la limpieza y tratamiento de los materiales a utilizar, implementando la cantidad de pegamento adecuado y necesario en base a los componentes de cada material.

Posteriormente se utiliza un martillo que asiente la suela al zapato, para la unión de la suela con el zapato existen diferentes procesos como el pegado y cosido. Para el pegado son de mayor uso los adhesivos de poliuretano ya que proporcionan una mayor durabilidad de unión de la suela en el calzado.

#### **4.5.8 Grabado**

Es el procedimiento en el cual se da la impresión de la marca en la plantilla.

#### **4.5.9 Acabado**

Se pegan las plantillas, se pintan las suelas y forros, se realiza el lavado del corte y forros con jabón especial, se desmancha el zapato de residuos del proceso productivo.

#### **4.5.10 Empaque**

Se imprime el número de modelo número del zapato y se guarda el producto en cajas de cartón.

#### **4.5.11 Almacenamiento del producto terminado**

Una vez empacado el producto, se procede a clasificar los modelos de calzado fabricados en estantes, por estilo y numeración.

#### **4.5.12 Distribución**

Se procede a la comercialización del producto después de agendar con el cliente el día de la entrega y el modelo el cual accedió a comprar. El producto es llevado a domicilio a la dirección acordada con el comprador. (Bygint, 2018).

#### 4.5.13 Modelo del proceso de producción

La figura 32, muestra los procesos de producción necesarios para la fabricación y comercialización del producto

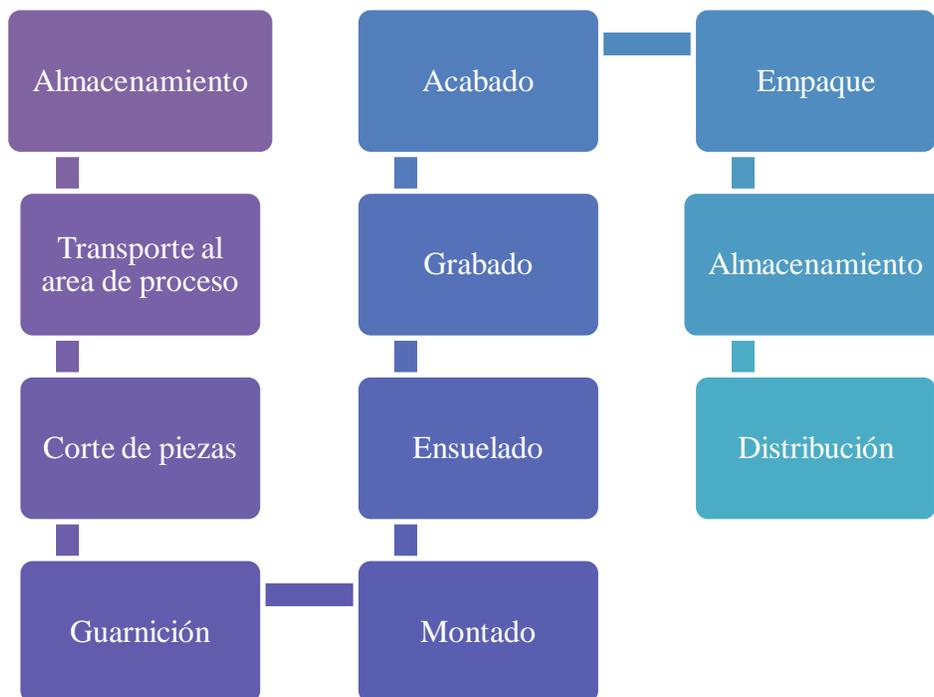
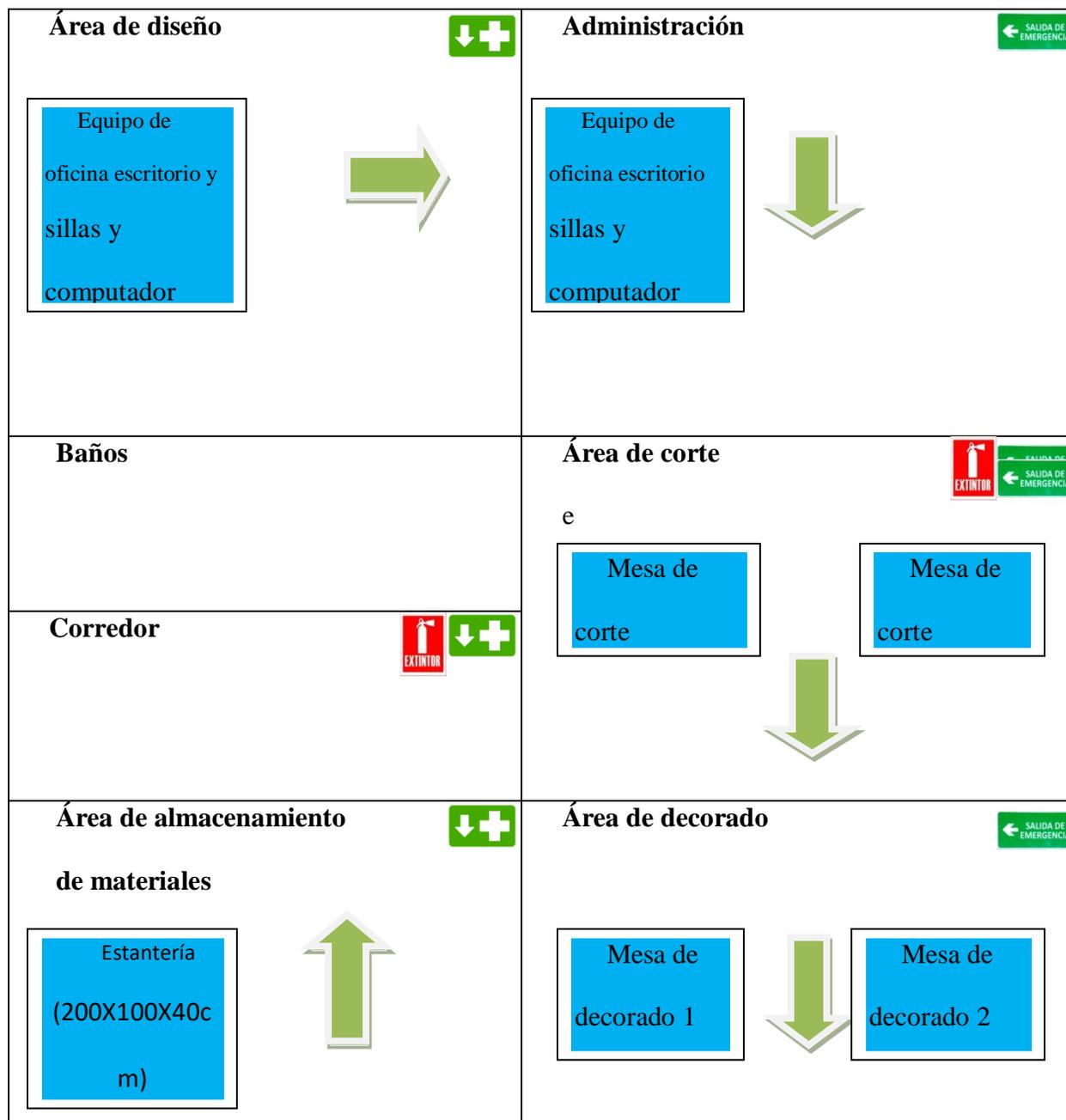


Figura 32. Diseño del proceso de producción del producto BSANT'SHOES. (Fuente: elaboración propia)

#### 4.6 DISTRIBUCIÓN DE PLANTA

La figura 33 representa la distribución del espacio físico en el cual se realizarán las actividades de BSANT'SHOES.



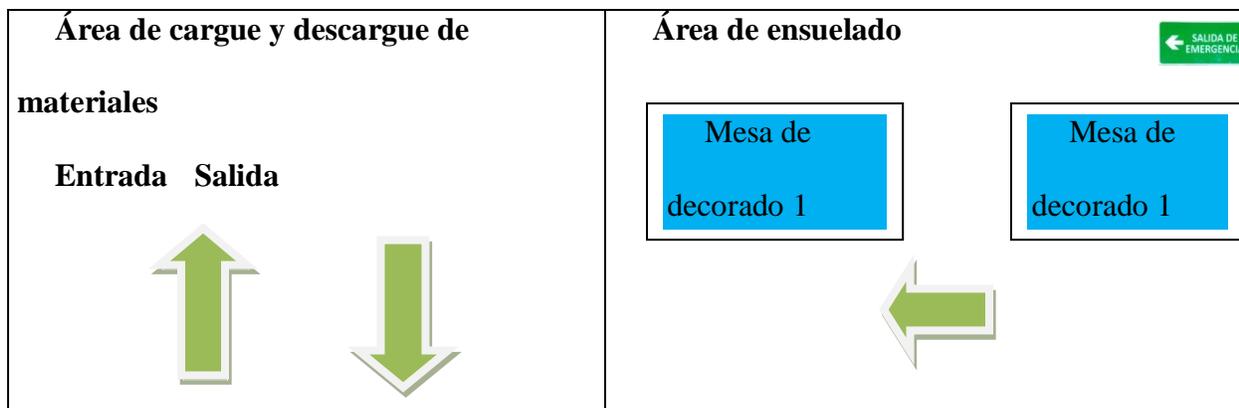


Figura 33. Distribución de planta BSANT'SHOES. (Fuente: Elaboración propia)

#### 4.7 LOCALIZACIÓN

La ubicación tanto de la fabrica como de las oficinas se determino en base al costo de servicios publicos, costo de arrendamiento del local y la cercania al mercado. Teniendo en cuenta que es un sector central en el municipio y existe una gran cantidad de locales comerciales. lo cual permite llamar el interes de los transeuntes, quienes identificaran la existencia de BSANT'SHOES

En relación a la pagina web el dominio sera BSANT'SHOES.com.co. La figura 34 permite identificar la localización tanto de la fabrica como de las oficinas.



Figura 34. Ubicación BSANT'SHOES. Por (Google maps, 2019).

Para el año 2008 la provincia de Soacha se consolidó como el mercado más importante de Cundinamarca según el tamaño de su población, concentró el 19.5 % del total de los habitantes del departamento por encima de provincias como Sabana Centro y Sabana Occidente (Camara de Comercio de Bogotá, 2014).

#### **4.7.1 Condiciones de vida**

Según estudios desarrollados por el DANE. Se logró identificar que en el periodo comprendido entre los años 1993 y 2005 el porcentaje de población pobre medido por necesidades básicas insatisfechas (NBI), cayó 12 puntos porcentuales al pasar de 27.6% a 45.7%. Siendo esta disminución la más representativa de Cundinamarca, Esta situación le permitió a Soacha iniciar un proceso de mejoramiento de sus condiciones de vida en comparación a otras provincias (Camara de Comercio de Bogotá, 2014).

#### **4.7.2 Principales aspectos económicos y empresariales de la provincia de Soacha**

- Tiene una población de 556.268 habitantes
- En la provincia se encuentran pavimentados y en buenas condiciones de conservación
- Presenta alta contaminación de los recursos hídricos y atmosféricos principalmente por las explotaciones mineras y la industria
- Hay mayor presencia de microempresas del total de empresas
- La industria es uno de los sectores económicos que más empleo generan
- Es la segunda provincia de Cundinamarca en desempeño fiscal
- La provincia se beneficia de la cobertura de los programas y proyectos que promueve la CCB (Cámara de Comercio de Bogotá). Programas cívicos y sociales, servicios de apoyo empresarial y servicios delegados por el estado. (Camara de Comercio de Bogotá, 2008).

La tabla 8 muestra un análisis DOFA, realizado con base en los principales aspectos del municipio de Soacha.

*Tabla 7*  
*Análisis DOFA de la provincia de Soacha*

<b>Debilidades</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Amenazas</b>
Alta contaminación ambiental	Predominio de empresas del sector servicios	Limita geográficamente con la ciudad de Bogotá	Creciente deterioro del medio ambiente debido a la sobreexplotación minera y vertimientos industriales.
Alto número de casos de homicidios, hurto a residencias y fincas, muertes en accidentes de tránsito	Presencia de empresas con potencial de comercio exterior en los sectores de industrias manufactureras	Es una de las provincias de Cundinamarca con menor porcentaje en personas con necesidades básicas insatisfechas (NBI)	Movilidad
Dependencia de los ingresos por transferencias de la nación	Cobertura amplia de proyectos de la agenda interna para la productividad y la competitividad en la provincia	Cobertura en la zona urbana de los servicios públicos básicos de energía, acueducto, alcantarillado, y recolección de basuras	

Debilidades	Oportunidades	Fortalezas	Amenazas
Alta contaminación de fuentes hídricas y atmosféricas por sobreexplotación minera y mal manejo de los residuos tóxicos de la zona industrial	Incremento de los ingresos provenientes de recursos propios de la provincia para la promoción del desarrollo económico provincial	Es una de las provincias con mayores activos empresariales	
Bajo número de empresas con actividades relacionadas con el comercio internacional.	Mejoramiento del acceso de microempresas y pequeños empresarios a los instrumentos de apoyo financiero y técnico ofrecidos por el Gobierno nacional y entidades privadas	Capacidad de la provincia para obtener recursos propios diferentes de las transferencias	

Fuente: (Camara de Comercio de Bogotá, 2008)

Los principales motivos de seleccionar esta posible ubicación se vinculan a la contribución del desarrollo económico del municipio partiendo de la contratación de personas que residan en Soacha. Uno de los principales inconvenientes se relaciona con el transporte de la materia prima. Teniendo en cuenta que los principales proveedores se encuentran ubicados en la ciudad de Bogotá. Específicamente en el barrio Restrepo. Sin embargo, dentro de las ventajas se encuentra el costo bajo referente al pago de los servicios públicos, en relación con el sector de ubicación.

Haciendo referencia a los precios de los productos a ofertar, se encuentran dentro del rango de la capacidad adquisitiva de los residentes del sector. Aunque el fuerte de promoción de la

empresa será por medio de herramientas digitales, es importante que las personas conozcan la ubicación de la fábrica.

Esta es una de las razones fundamentales por las cuales se piensa elegir dicha ubicación. No obstante, en base a los análisis y estudios anteriormente mencionados se identifica que el sector manufacturero es uno de los grandes potenciales al igual que la mano de obra, lo cual es un aspecto positivo puesto que se tiene al municipio como referente en la fabricación de este tipo de productos indicando que el mercado se encuentra en un desarrollo constante.

## **4.8 BUENAS PRÁCTICAS**

BSANT'SHOES empleara una serie de buenas prácticas especialmente en procesos de manufactura, que permitan contribuir al cuidado del medio ambiente y cuidar el bienestar general de los empleados, para lo cual se utilizaran materiales que contribuyan a la reducción del medio ambiente como son los adhesivos (Pegantes) con disolventes orgánicos, adicional a la aplicación de buenas prácticas de manufactura. Por lo que se debe tener en cuenta la siguiente información:

### **4.8.1. Compras**

Sustituir los adhesivos con disolvente orgánico, por adhesivos sin disolvente o con disolvente acuoso

Asegurarse que las pieles no contengan sustancias peligrosas como metales pesados y pentaclorofenoles (PCP)

La compra del material en cantidad ajustada y recipientes adecuados evita la generación de material sobrante que se convertirá en residuos.

#### ***4.8.1.1 Almacenamiento***

Revisar los materiales y productos recibidos antes del almacenamiento asegura su buen estado y previene la producción de residuos.

Con una adecuada rotación de stocks se utilizan en primer lugar los productos y materiales más antiguos, y se generan menos residuos al no haber pérdidas de especificaciones del producto.

La elaboración de instrucciones sencillas para el transvase, mantenimiento y manejo de los productos almacenados facilita una correcta gestión ambiental.

#### **4.8.2 Producción**

Dentro de la producción se destacan actividades como el corte, pegado y colocación de suelas, para las cuales se debe tener en cuenta la siguiente información:

##### **4.8.2.1 Corte**

La eficiencia del proceso de corte mejora con el uso de equipamiento adecuado y la formación de los trabajadores, dedicados a esta operación reduciendo los recortes generados en dicho proceso.

Referente a los recortes de cuero, se debe realizar un ajuste de los diseños de patrones a las piezas optimizando al máximo el material y evitando que sobren recortes.

Separar por materiales los residuos generados aumenta las posibilidades de valorización y facilita su gestión.

##### **4.8.2.2 Pegado**

Extremar la precaución en el manejo de adhesivos con disolvente orgánico no solo contribuye a reducir la contaminación, sino que mejora las condiciones laborales y de salud de los trabajadores.

El control en el nivel de concentración de sustancias orgánicas volátiles en el espacio de trabajo permite comprobar que no se sobrepasen los límites.

#### **4.8.2.3 Materiales**

La utilización de tintes y colorantes cuyos componentes no posean efectos tóxicos para el medio ambiente es siempre preferible.

#### **4.8.2.4 Residuos**

Conviene reutilizar los recortes en la fabricación de calzado siempre que sea posible.

Una parte de los residuos no susceptibles de reutilización puede venderse, para ello han de separarse correctamente y no se debe permitir su contaminación con sustancias empleadas en el proceso industrial.

Es aconsejable destinar a reciclaje aquellos residuos que no se puedan reutilizar ni vender.

### **4.8.3 Envase, embalaje y expedición**

Para esta sección se mencionan aspectos clave para BSANT'SHOES, como el embalaje en cajas de cartón que serán importantes en el proceso final de producción.

#### **4.8.3.1 Envases**

Para el diseño de envases y embalajes se deben tener en cuenta criterios ambientales, que contribuyan a la minimización de residuos.

Conviene utilizar cartón y plástico reciclados para el envasado y embalaje de los productos

Almacenar el material de envase y embalaje en condiciones óptimas impide su degradación y evita la generación innecesaria de residuos.

#### **4.8.3.2 Embalaje**

Ajustar el espesor de cartón y plástico de embalaje reducirá la cantidad de envases puesta en el mercado y supondrá un ahorro económico para la empresa.

Es conveniente disminuir en la medida de lo posible, el embalaje para el transporte entre almacén y detallista

#### **4.8.3.3 Residuos**

Pueden destinarse a reciclaje aquellos residuos de plástico y cartón que se ocasionan como consecuencia de fallos en las operaciones de envasado y embalaje

Los envases que vayan a ser destinados a reciclaje deben almacenarse en condiciones que impidan su deterioro. (Protegidos de la humedad, de contaminación y sustancias peligrosas).

#### **4.8.4 Logística, mantenimiento y limpieza**

BSANT'SHOES, deberá emplear tareas de mantenimiento de algunos equipos e instalaciones adicionalmente llevar un control del stock entre otras prácticas mencionadas a continuación:

##### **4.8.4.1 Logística**

Informar a los trabajadores de las instrucciones de almacenamiento y manejo de materiales que indica el proveedor evita riesgos ambientales.

El control (preferiblemente informático) de las entradas y salidas de materiales de almacén evita la permanencia de productos durante un tiempo prolongado lo que puede causar su deterioro

Es recomendable utilizar en primer lugar los materiales que llevan más tiempo almacenados.

##### **4.8.4.2 Mantenimiento**

Un correcto mantenimiento de los equipos de producción y almacenamiento previene la contaminación del suelo en el caso de vertidos accidentales.

Establecer un programa de mantenimiento que incluya las operaciones a realizar, periodicidad y personas responsables ayuda en la gestión ambiental de la empresa

Revisar y mantener correctamente las instalaciones de alumbrado incide de forma positiva en el ahorro energético de la empresa.

#### **4.8.4.3 Limpieza**

Es importante separar los residuos sólidos para evitar su eliminación junto con el agua de limpieza.

Optimizar la cantidad de detergente utilizada en la operación de limpieza.

#### **4.8.5 Administración, publicidad y diseño**

Se debe tener en cuenta esta información con relación a las actividades de publicidad que se vayan a desarrollar, al igual que tareas administrativas que involucren la utilización de recursos especialmente de papel. Reduciendo la contaminación y ahorrando dinero

##### **4.8.5.1 Energía**

Se deberían apagar los computadores cuando vayan a estar un tiempo prolongado sin utilizarse

Es conveniente utilizar colores claros, para la pintura de las paredes, no instalar apliques opacos y ubicar las mesas en lugares de abundante luz natural

##### **4.8.5.2 Papel**

Utilizar papel reciclado en las oficinas para la elaboración de cartas, facturas de papel, materiales promocionales entre otros.

Es recomendable utilizar el papel por las dos caras antes de recogerlo para reciclar.

##### **4.8.5.3 Residuos**

Especificar en las etiquetas y contenedores su contenido posible carácter peligroso.

Llevar un control de las fechas en las que se inicia el almacenamiento de los residuos y realizar su gestión antes de un plazo de seis meses.

Separar los toners, cartuchos de fotocopiadoras e impresoras y gestionarlos adecuadamente para su reciclaje. (Generalitat Valenciana).

## 5. GESTIÓN ORGANIZACIONAL

A continuación, se presenta la estructura organizacional y demás características relacionadas con el funcionamiento de la empresa.

### 5.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Respecto al organigrama de BSANT'SHOES la estructura principal está conformada por un administrador, quien es la persona con mayor nivel jerárquico dentro de la empresa seguido por un diseñador, dos zapateros, dos cortadores, dos soladores y un domiciliario. Se requiere de dos empleados por cada cargo de producción teniendo en cuenta los modelos de calzado que serán fabricados. Como lo muestra la figura 35.

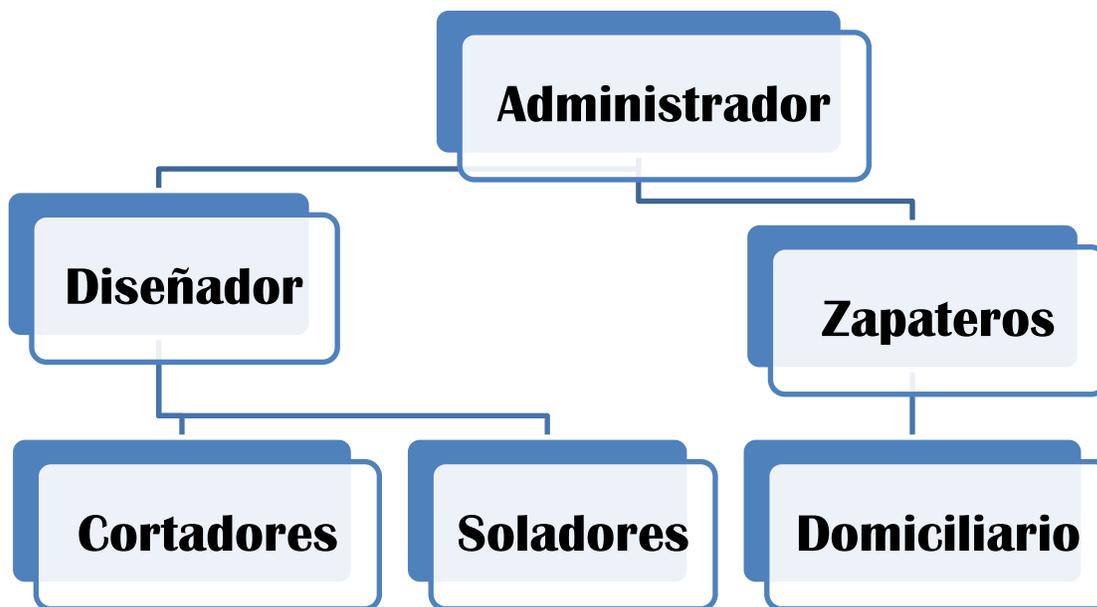


Figura 35. Estructura organizacional BSANT'SHOES. (Fuente: Elaboración propia)

### 5.2 FUNCIONES DE LOS CARGOS

Los siguientes cargos y funciones se encuentran respaldados por la clasificación nacional de ocupaciones desarrollada por el observatorio laboral y ocupacional del Servicio Nacional de

Aprendizaje. (Sena, 2018), para el cual con relación a la estructura organizacional con la que contara la empresa se deben tener en cuenta las siguientes especificaciones:

### **5.2.1 Administrador**

Requerimientos: Profesional en administración de empresas

Experiencia: 2 años en el cargo

Será la personada encargada de la planeación, organización, Dirección y Control de los recursos humanos, financieros y tecnológicos con los que cuenta la organización, para poder realizar las actividades necesarias que permitan la fabricación y venta del producto final, deberá llevar a cabo la planeación estratégica implementando las políticas organizacionales y planteando los objetivos que deberá cumplir la organización. Coordinando la gestión y el control de los procesos que realice la organización.

#### **5.2.1.1 Funciones**

- Supervisar y coordinar el personal de venta
- Asignar funciones y preparar programaciones de trabajo
- Autorizar cambio de mercancías
- Vender mercancía a los clientes
- Hacer requisiciones de mercancías, mantener un inventario específico y organizar la mercancía
- Preparar informes del volumen de ventas, mercancías y asuntos relacionados con el personal
- Contratar y entrenar al personal

#### **5.2.1.2 Habilidades**

- Relaciones interpersonales

- Escucha activa
- Comunicación asertiva
- Pensamiento crítico
- Evaluación y control de las actividades

### **5.2.1.3 Conocimientos**

- Administración y gerencia
- Educación y capacitación
- Idioma extranjero
- Mercadotecnia y ventas servicio al cliente

## **5.2.2 Zapatero**

Requerimientos: Tecnólogo en producción de calzado y marroquinería

Experiencia: 2 años en el cargo

Competencias: Conocimiento de procesos básicos de calzado cortado, solado, terminación

Es la persona encargada de dar los acabados al calzado y entregar el producto terminado para la distribución al cliente final, retocar los imperfectos que se puedan encontrar en el calzado, determinar si el color de cada modelo y la numeración es la indicada, colocar la talla de cada par, pegar herrajes y demás decoraciones, limpiar los zapatos, introducir papel en cada par para evitar la deformación de los mismos, verificar el terminado de los soladores e imperfectos en las suelas, verificar la referencia del calzado.

### **5.2.2.1 Funciones**

Tomar medidas al cliente para confeccionar el tipo de calzado requerido

- Preparar patrones para cortar las diferentes partes

- Seleccionar modelos, cueros y otros materiales, trazar y cortar sobre patrones •  
Confeccionar y reparar artículos y aperos de cuero como monturas, arneses para caballería y otros artículos.
- Seleccionar, ensamblar las hormas, colocar las plantillas a las hormas, coserlas y pegarlas
- Coser y respuntar las piezas de cuero a mano o a máquina.
- Confeccionar calzado normal u ortopédico de acuerdo con las medidas o necesidades del cliente.
- Reparar suelas, tacones y otras partes del calzado utilizando cosedoras, pulidoras y otras máquinas y materiales y equipo.

#### **5.2.2.2 *Habilidades***

- Escucha activa
- Criterio y toma de decisiones
- Comunicación asertiva
- Pensamiento crítico
- Evaluación y control de actividades

#### **5.2.2.3 *Conocimientos***

- Administración y gerencia
- Mecánica
- Matemáticas
- Idioma extranjero
- Servicio al cliente

### **5.2.3 Diseñador**

Requerimientos: Profesional en diseño Grafico

Experiencia: 2 años en áreas de comunicación, publicidad o diseño de productos

Competencias: habilidades creativas, innovación, conocimiento del contexto cultural y social

Diseñar los tipos de calzado en relación con las indicaciones suministradas por la administración, realizar prototipos de las distintas tallas, indicar los materiales necesarios para la realización del producto de tal manera que cumplan con el modelo planteado, hacer llegar a los operarios las formas adecuadas para la realización de los diferentes procesos incluidos dentro de la fabricación del producto.

#### **5.2.3.1 Funciones**

Crear y diseñar modelos de calzado

Formular conceptos de diseño de modelos de calzado

Idear, planear y dirigir el diseño o rediseño de modelos de calzado

- Preparar bocetos, diagramas, ilustraciones y fichas técnicas para comunicar conceptos de diseño
- Dirigir y validar la elaboración de muestras o prototipos de los diseños de modelos de calzado
- Negociar soluciones de diseño con clientes, directores, personal de venta y fabricación
- Seleccionar, especificar y recomendar materiales funcionales, estéticos y acabados para la fabricación
- Investigar las tendencias, mercado de moda y consumo. Analizar la rotación de inventarios.

### **5.2.3.2 Habilidades**

- Comprensión de lectura
- Resolución de problemas complejos escucha activa
- Comunicación asertiva
- Pensamiento crítico

### **5.2.3.3 Conocimientos**

- Ingeniería y tecnología
- Diseño
- Idioma extranjero
- Producción y procesamiento
- Computadoras y electrónica

## **5.2.4 Cortadores de tela cuero y piel**

Requerimientos: Educación básica

Experiencia: 2 años en el cargo o en realización de labores relacionadas con la industria del calzado

Competencias: Conocimiento de procesos básicos de calzado cortado, solado, terminación

Es la persona encargada de realizar las actividades de corte de piezas de materias primas con relación a cada modelo de calzado. Optimizando los recursos cortando la totalidad de las piezas requeridas, marcar las piezas y separarlas para continuar con el proceso de guarnición. Deberá manejar la máquina de cortado de piezas cumpliendo con las tareas de corte asignadas por la administración.

#### **5.2.4.1 Funciones**

- Seleccionar moldes o patrones de corte atendiendo a órdenes de producción.
- Colocar patrones sobre las piezas de tela y cortar siguiendo las líneas del patrón, utilizando cuchillas, cortadores manuales y/o eléctricos •
- Cortar pieles en tiras diagonales a una longitud y horma específica, utilizando cuchillas y cortadores especiales de peletería, numerarlas para indicar su localización sobre el patrón.
- Preparar y operar máquinas cortadoras y equipo Auxiliares de corte •
- Extender tela, cuero o material sintético en la mesa de corte de manera manual o automática •
- Programar y operar máquinas de corte computarizado o automático
- Trazar moldes de piezas utilizando herramientas manuales y tecnológicas

#### **5.2.4.2 Habilidades**

- Escucha activa
- Análisis de control de calidad
- Gestión del tiempo
- Pensamiento crítico
- Evaluación y control de actividades

#### **5.2.4.3 Conocimientos**

- Administración y gerencia
- Diseño
- Matemáticas
- Educación y capacitación

- Producción y procesamiento

### **5.2.5 Solador**

Trabajadores relacionados con la fabricación de calzado y marroquinería (solador de calzado)

Requerimientos: Educación básica

Experiencia: 2 años en el cargo o en realización de labores relacionadas con la industria del calzado

Competencias: Conocimiento de procesos básicos de calzado cortado, solado, terminación

Debe realizar el montaje del calzado, verificar los colores tanto de los modelos como de los forros, verificar que la numeración de la suela coincida con los cortes que se van a montar, raspar los cortes para el posterior pegado de la suela, engrudar los cortes y la suela para llevar a cabo el proceso de pegado, dar las terminaciones necesarias a cada modelo verificando la calidad de los procesos de fabricación de cada zapato.

#### **5.2.5.1 Funciones**

Preparar componentes como cortes, plantillas, hormas y otros, atendiendo a instrucciones de órdenes de fabricación.

- Alistar y operar máquinas de costura para unir diferentes partes del calzado y marroquinería.
- Aplicar diferentes adhesivos de forma manual o con máquina, a cortes, plantillas, suelas y demás insumos.
- Montar a mano o a máquina capelladas de calzado
- Operar máquinas jareteadoras para unir plantillas y capelladas para montaje y realizar diferentes clases de cosidos de unión de partes en el montaje.
- Operar máquina desbastadora para los cortes de calzado y marroquinería

- Operar máquinas de armado para ensamble de piezas
- Operar máquinas de montaje mecánico para capelladas
- Operar máquinas de sistemas de inyección y sistemas de vulcanizado para ensuelar
- Preparar capelladas para ensuelar calzado
- Terminar productos de calzado y marroquinería

#### **5.2.5.2 Habilidades**

- Comprensión de lectura
- Escucha activa
- Análisis de control de calidad
- Vigilancia de las operaciones
- Evaluación y control de actividades

#### **5.2.5.3 Conocimientos**

- Diseño
- Mecánica
- Matemáticas
- Educación y capacitación
- Producción y procesamiento

#### **5.2.6 Mensajero**

Requerimientos: Educación básica, moto con documentos al día no puede tener infracciones recientes

Experiencia: 1 año en realización de actividades relacionadas con mensajería y entrega de mercancía,

Competencias: Conocimiento de direcciones y servicio al cliente presencial

Realizar la entrega del producto al cliente final, llevar a cabo las labores de mensajería organizacional, recoger y entregar la materia prima y de más materiales necesarios para la fabricación del producto, realizar depósitos y retiros bancarios y demás trámites como pagos de servicios.

#### **5.2.6.1 Funciones**

Organizar el correo por direcciones para la entrega respectiva.

- Recoger y entregar correspondencia, cartas, paquetes pequeños y otro correo en rutas establecidas.
- Dejar notas del correo que no pudo ser entregado y el sitio donde puede ser recogido
- Devolver el correo que no fue entregado
- Entregar periódicos, encomiendas, directorios telefónicos y otros artículos similares en residencias y empresas.
- Llevar registros de los documentos entregados y recibidos
- Recoger mensajes, cartas, paquetes, encomiendas, cheques y otros, y entregarlos a la mano

#### **5.2.6.2 Habilidades**

- Relaciones interpersonales
- Orientación al servicio
- Escucha activa
- Comunicación asertiva
- Pensamiento crítico

### **5.2.6.3 Conocimientos**

- Administración y gerencia
- Idioma extranjero
- Seguridad pública
- Transporte
- Servicio al cliente

## **5.3 NECESIDADES DE PERSONAL**

### **5.3.1 Administrador**

Puestos de trabajo: 1

Salario: 1.000.000

Tipo de contrato: a término indefinido

Horario laboral: 8am-530pm

### **5.3.2 Diseñador**

Puestos de trabajo: 1

Salario: por producto terminado

Tipo de contrato: por destajo (Producto terminado)

Horario laboral: 8am- 5:30pm

### **5.3.3 Zapatero**

Puestos de trabajo: 2

Salario: \$828.116

Tipo de contrato: por destajo (Producto terminado)

Horario laboral: 8:30am-5:30pm

### **5.3.4 Solador**

Puestos de trabajo: 2

Salario: \$ 828.116

Tipo de contrato: por destajo (Producto terminado)

Horario laboral: 8am-530pm

### **5.3.5 Cortador**

Puestos de trabajo: 2

Salario: \$828116

Tipo de contrato: por destajo (Producto terminado)

Horario laboral: 8:00am-5:30pm

### **5.3.6 Domiciliario**

Puestos de trabajo: 1

Salario: \$828.116

Tipo de contrato: Obra o labor (4 meses)

Horario laboral: 8:00am-5:30pm

## **5.4 PROCESO DE VINCULACIÓN**

### **5.4.1 Objetivos**

Encontrar trabajadores obteniendo los mejores perfiles, con el fin de llegar a un mejor desempeño laboral que permita la optimización de elementos tales como maquinaria, dinero, las instalaciones, los sistemas y procedimientos desarrollados dentro de la organización. Aportando su talento, trabajo, creatividad y esfuerzo con el propósito de cumplir los objetivos organizacionales desarrollando las labores para las cuales será contratado.

#### **5.4.1.2 Proceso de selección**

Se evalúan las características y circunstancias de los candidatos a ocupar los respectivos puestos de trabajo. Se elige al candidato que más y mejor se ajuste a las características del puesto previamente solicitado.

#### **5.4.2 Pruebas**

Las pruebas de selección que utilizará BSANT'SHOES, serán las siguientes:

##### **5.4.2.1 Cuestionarios de personalidad**

Por medio de la implementación de este tipo de pruebas, se identifican aspectos característicos de la personalidad de los individuos. Implementando la prueba conocida como *big 5*, se analizan 5 aspectos, que permiten identificar como es la personalidad de un individuo y de esta forma determinar si la misma es la recomendada para desempeñar determinado cargo

Factor o: apertura a la experiencia: El primer factor se relaciona con la búsqueda de nuevas experiencias para el futuro

Factor c responsabilidad: Por medio del presente factor se identifica como se encuentra la persona en relación a sus objetivos. Permite identificar el grado de responsabilidad que el individuo tiene frente a los mismos

Factor e extraversión: El tercer factor hace mención a como es la relación del individuo con el mundo exterior. Permite detectar si la persona evaluada es introvertida o extrovertida

Factor a amabilidad: Por medio de este factor se identifica si el individuo es una persona respetuosa, tolerante y tranquila

Factor n estabilidad emocional: El último factor contribuye a establecer como actúa el individuo frente a situaciones difíciles de la vida (R.B., 1947, págs. 197-220)

#### **5.4.2.2 Pruebas situacionales**

La utilización de este tipo de pruebas se realiza como actividades grupales, que permiten identificar las competencias y habilidades con las que cuentan los candidatos. Planteando una situación específica que pueda presentarse dentro de la jornada laboral. Por medio de estas actividades es posible determinar si la persona evaluada puede convivir con más personas, trabajar en equipo entre otros factores. Adicionalmente la aplicación de estas pruebas contribuye a identificar si habilidades como liderazgo y toma de decisiones, están desarrollados en el individuo lo cual puede ser un valor agregado y de vital importancia para el proceso de contratación.

#### **5.4.3 Entrevista**

BSANT'SHOES implementara las siguientes preguntas:

##### **5.4.3.1 Preguntas estándares**

¿Qué es lo que le atrae de este puesto?

¿Cuáles son sus principales motivaciones?

¿Cuáles son sus puntos fuertes y sus debilidades?

Una vez los candidatos hayan dado respuesta a las anteriores preguntas se realiza un filtro determinando si puede continuar con el proceso o si sus respuestas no fueron las indicadas y no llenaron las expectativas.

##### **5.4.3.2 Preguntas de investigación**

¿Bajo qué tipo de gestión trabaja mejor?

¿Con qué tipo de personas le gusta trabajar?

¿Cuál ha sido el reto más grande en su carrera?

¿Cuál ha sido el mayor éxito de su carrera?

¿Si pudiera deshacer alguna decisión profesional, cuál sería?

¿Ha aprendido algo de sus errores?

¿Les gusta realmente la carrera que han elegido o desearían estar haciendo algo diferente?

#### **5.4.3.3 Fuentes de información**

La información dada por el candidato.

Las observaciones que se han hecho sobre el comportamiento del candidato durante la entrevista.

La información de lo dicho por el entrevistado o de lo observado por el entrevistador, sólo es válida si se relaciona directamente con la dimensión explorada.

#### **5.4.3.4 Valoración**

Después de la entrevista (o durante la misma) hay que anotar la información sobre cada dimensión, para evaluar la capacidad del candidato en relación con cada dimensión y para recomendar la candidatura más adecuada

Después de realizar la entrevista se asigna una calificación a cada candidato

Excelente: Demuestra una aptitud excepcional.

Bueno: Demuestra una capacidad suficiente con respecto a la dimensión valorada. El entrevistado sería capaz de realizar el trabajo a un nivel aceptable

Con dudas Aquí habría que cuestionarse la aptitud del candidato con respecto a la dimensión valorada, y si puede ser superado el problema con un adiestramiento especial.

Inaceptable: El entrevistado no posee suficiente nivel con respecto a la dimensión valorada.

Reclutamiento De Personal

#### **5.4.4 Medios De Reclutamiento**

Para informar al público en general la oferta de empleo de la empresa se utilizarán herramientas tecnológicas utilizando plataformas o sitios web de contratación de personal para lograr un alcance masivo, de esta manera se examinará una gran cantidad de alternativas que permitan encontrar al candidato ideal que llene las expectativas y sea la persona indicada para ocupar el cargo.

#### **5.4.5 Contratación**

Después de realizar el proceso de selección y haber escogido a la persona que será contratada se procede a realizar el contacto con el mismo se le indican las condiciones el tipo de contrato, salario y horarios laborales. Si la persona está de acuerdo con todos los requisitos y condiciones se procede a realizar su respectiva contratación de lo contrario se realiza la evaluación con otro candidato.

### **6. GESTIÓN LEGAL**

#### **6.1 TIPO DE EMPRESA**

En relación con las características principales del proyecto la idea de negocio puede ser constituida como una empresa de tipo unipersonal, teniendo en cuenta que solo existe un propietario y persona encargada de aportar el capital necesario para la conformación de esta.

De acuerdo con el código de comercio, Artículo 71 ‘’mediante una empresa unipersonal, una persona natural o jurídica que reúna las calidades requeridas para ejercer el comercio podrá destinar parte de sus activos, para la realización de una o varias actividades de carácter mercantil. (Congreso De La República De Colombia, 2016)

Por medio de la ley 1014 de 2006 da forma al concepto de empresa unipersonal. Puesto que por medio de esta ley se busca promover el espíritu emprendedor dentro de los ciudadanos

colombianos. Facilitando los principios normativos y el marco jurídico para la creación de empresa. (Congreso de Colombia, 2006)

Según lo establecido por el artículo 10 del nuevo código de comercio colombiano, en el cual se establece que los comerciantes son personas que profesionalmente se ocupan en alguna de las actividades que la ley considera mercantiles. La calidad de comerciante se adquiere, aunque la actividad mercantil se ejerza por medio de apoderado, intermediario o interpuesta persona.

Adicionalmente mención a la ley 590 de 2000 desarrollo de micro, pequeñas y medianas empresas

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

Artículo 2 ‘ ‘ se entiende por empresa, toda unidad de explotación económica realizada por persona natural o jurídica, en actividades agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios en el área rural o urbana. Para la clasificación por tamaño empresarial, entiéndase micro, pequeña, mediana y gran empresa, se podrá utilizar uno o varios de los siguientes criterios:

Número de trabajadores totales

Valor de ventas brutas anuales

Valores activos totales

(Congreso de la República de Colombia, 2000)

Teniendo en cuenta la anterior información, BSANT'SHOES puede considerarse como una microempresa. Puesto que cuenta con un total de 8 empleados dentro de su estructura organizacional.

## **6.2 PATENTES, MARCAS Y LICENCIAS**

Para la superintendencia de industria y comercio, las marcas son categorías que utilizan signos con el fin de diferenciar, identificar y proteger productos o servicios, para de esta manera asociarlos a una empresa o empresario. Por medio de dicha protección las personas pueden identificar y diferenciar un producto de otros ofrecidos en el mercado. Adicionalmente dentro de los beneficios existentes al proteger las marcas, se destacan la percepción referente al nivel de confianza de las personas hacia el producto, con el fin llegar a obtener licencias que permitan la generación de ingresos.

Para poder realizar la solicitud de registro de una marca, se deben tener en cuenta los siguientes aspectos según la superintendencia de industria y comercio:

### **6.2.1 Elegir la marca**

Para este proceso, se debe clasificar los productos y servicios, realizar la búsqueda de antecedentes marcarios, pagar la tasa oficial, diligenciar los formularios correspondientes. Posteriormente se debe presentar la siguiente documentación:

Formulario diligenciado de la solicitud de registro de marca. El formulario contiene los espacios para incluir la información necesaria, otorgar fecha de radicación y otros que si bien no son completados no son necesarios para tal fin.

En caso de ser una marca figurativa, mixta o tridimensional, un arte de 8 cm x 8 cm.

### **6.2.2 Recibo de pago**

En caso de actuar por intermedio de apoderado, el poder en el que se haga referencia a una o más solicitudes debidamente identificadas, o a todas las solicitudes y/o registros existentes o futuros, sin necesidad de presentación personal, autenticación o legalización.

En caso de ser microempresario y desee obtener el descuento por tal calidad, el formulario correspondiente debidamente diligenciado.

### **6.2.3 Tipos de marcas**

Nominativas: son aquellas marcas que utilizan escritura sin utilizar figuras o tipos de letra

Figurativas: se encuentran representadas por signos que no se complementan con letras o palabras

#### **6.2.3.1 Mixtas**

Son aquellas marcas que incluyen elementos de carácter nominativo y figurativo.

Para el proyecto será recomendable registrar la marca, de tipo mixta haciendo referencia al logotipo y la razón social de la empresa.

El registro de la marca de tipo mixto realizando la solicitud en línea tiene un valor de \$666.000 pesos realizando el trámite en línea, mientras que en físico tiene un valor de \$ 809.500 pesos de. Por otro lado, el registro del lema comercial solicitado en línea tiene un valor de \$666.00 de pesos y en físico \$809.500 pesos. (Superintendencia de Industria y Comercio, 2019).

#### **Registro de diseños y modelos industriales**

Los diseños industriales son formas externas bidimensionales o tridimensionales de un producto que le otorga una apariencia particular al mismo. Para BSANT'SHOES es importante proteger el diseño de los productos especialmente por la innovación y el esfuerzo intelectual que los diseñadores depositaron en estos. La creatividad en los productos permite establecer un criterio diferencial frente a la competencia. Registrando el diseño industrial de los productos se protege únicamente la forma de estos, incluyendo los grabados o dibujos que lleve el producto en sus tres dimensiones (ancho, alto y profundo) y que ocupe un lugar en el espacio.

Para solicitar el registro de un diseño industrial se requieren los siguientes documentos:

Un formulario al que se denomina petitorio.

Recibo de pago por el valor correspondiente.

Dibujos del diseño (en total 7, discriminados así: seis vistas, una por cada cara y una perspectiva), las figuras del diseño no deben indicar medidas, cortes o funciones técnicas.

Si el diseño es solicitado por una persona diferente al diseñador o por una empresa, se debe anexar, además de los documentos ya mencionados, una cesión de derechos del diseñador a la persona o empresa que lo solicita.

Si la empresa o persona solicitante se hace representar por un abogado para que siga el trámite, se debe anexar, además, un poder dado al abogado. El poder no necesita de presentación personal, autenticación o legalización y podrá otorgarse mediante documento privado.

### **6.3 AUTORIZACIONES Y PERMISOS**

Como lo dispone el código de comercio de Colombia, dentro del artículo 19 es obligación de todo comerciante matricularse en el registro mercantil de la misma manera inscribir en el registro mercantil todos los actos, libros y documentos respecto de los cuales la ley exija esa formalidad. Adicionalmente se deben tener en cuenta los siguientes requisitos para conformar una empresa en Colombia: (Revista Dinero, 2000).

- Verificar la disponibilidad del nombre en la Cámara de Comercio. Presentar el acta de constitución y los estatutos de la sociedad en una notaría.
- Inscribir la sociedad y el establecimiento de comercio en el registro mercantil (en la Cámara de Comercio de Bogotá)
- Obtener número de identificación tributaria (NIT) para impuestos del orden nacional.
- Inscribir libros de comercio ante la Cámara de Comercio.

- Inscribirse ante la Administración de Impuestos Distritales.
- Obtener concepto favorable de uso del suelo de Planeación Distrital o la Curaduría Urbana.
- Inscribir compañía ante Caja de Compensación Familiar, SENA e ICBF.
- Inscribir la compañía ante una Administradora de Riesgos Profesionales
- Inscribir empleados al sistema de pensiones.
- Inscribir empleados al sistema nacional de salud.
- Obtener certificado de higiene y sanidad de la Secretaría Distrital de Salud.
- Obtener certificado de Bomberos.
- Notificar apertura del establecimiento comercial a Planeación Distrital (enviar carta por correo)
- Registrar aviso ante el DAMA

#### **6.4 NORMAS QUE REGULAN EL DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD**

Con base a la normatividad existente, como requisito para el etiquetado del calzado según el artículo 6 de la resolución número 0933 de 2008, por la cual se expidió el reglamento técnico sobre etiquetado de calzado y algunos otros artículos de marroquinería.

Para el calzado en la etiqueta se indicará la información sobre la composición del calzado, se deberá indicar capellada, forro y suela teniendo en cuenta lo siguiente. Se facilitará la información sobre el material de la capellada y del forro del calzado que sea mayoritario al menos el 80 % medido en superficie, y sobre el material de la suela, que sea mayoritario al menos en el 80 % medido en volumen. Si ningún material representa como mínimo el 80% se facilitará la información sobre los dos materiales principales que componen las partes descritas

del calzado colocando en la etiqueta siempre de primero, el material predominante entre los dos descritos. (Ministerio de Comercio Industria & Turismo, 2008).

#### **6.4.1 Prevención de riesgos laborales**

El artículo 10 de la ley 1562 de 2012 sistema de riesgos laborales. El cual hace mención del fortalecimiento de la prevención de riesgos laborales en las micro y pequeñas empresas del país. Las entidades administradoras de riesgos laborales fortalecerán las actividades de promoción y prevención en micro y pequeñas empresas que presentan alta siniestralidad o están clasificadas como de alto riesgo.

#### **6.4.2 Protección de datos**

Decreto 1377 de 2011. Por el cual se reglamenta la ley 1581 de 2012 capítulo 2 autorización se incluyen los siguientes artículos

Artículo 4 recolección de datos personales: aquellos que sean pertinentes y adecuados. Por lo cual los responsables deberán proveer una descripción de los procedimientos a utilizar.

(Ministerio de comercio, 2013).

En relación a las leyes encargadas de controlar el comercio de calzado se hace referencia al reglamento técnico sobre etiquetado de calzado y algunos artículos de marroquinería.

La ley 550 de 1999 es una ley que se aplica para todas las empresas dentro de los aspectos más importantes se encuentran la facilitación de la reactivación empresarial, la reestructuración de los entes territoriales con el fin de asegurar la función social de las empresas contribuyendo al desarrollo de las regiones a nivel general (Congreso de la república , 2006).

Dentro de la ley 905 de 2004 se modificó la ley 590 de 2000 la cual trataba sobre la promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana el propósito de esta ley se basó en la promoción y formación de mercados altamente competitivos mediante el

fomento a la permanente creación y funcionamiento de la mayor cantidad de pequeñas y medianas empresas. Como se estableció en el artículo 1 (Congreso de la republica , 2004).

Por medio de la ley 1014 de 2006 se dictaron las normas referentes a el fomento de la cultura de emprendimiento empresarial en Colombia. Como se manifestó en el artículo 2 la ley tiene por objeto establecer normas, mecanismos de control, vínculos entre el sistema educativo y productivo por medio de la formación de competencias básicas, laborales, ciudadanas entre otras. Fortaleciendo los procesos empresariales que contribuyan al desarrollo local, regional y territorial. (Congreso de colombia, 2006).

En relación a los incentivos la ley 1780 de 2016 por medio de la cual se promueve el empleo y el emprendimiento juvenil, generación de medidas para superar barreras de acceso al mercado de trabajo entre otras disposiciones.

Dentro de la ley 1429 de 2010 se expide la ley de formalización y generación de empleo. Por la cual el título I identifica el objeto de la misma. Formalización y generación de empleo con el fin de generar incentivos a la formalización en las etapas iniciales de la creación de empresas de tal manera que aumenten los beneficios y disminuyan los costos de formalización. (Congreso de la República , 2010).

## **7. GESTIÓN FINANCIERA**

### **7.1 INVERSIONES**

Para la puesta en marcha del proyecto, será necesario realizar una inversión fija y una inversión diferida. Adicionalmente contar con el capital de trabajo necesario para poder realizar las actividades principales de la empresa. Estas inversiones están representadas de la siguiente manera:

### 7.1.1 Inversión fija

Son aquellos activos fijos que tienen una vida útil un tiempo mayor a un año, Está compuesta por materiales de cómputo, enseres, maquinaria y equipo entre otros. Esta inversión fija está representada en un valor de 5.200.000 como se puede apreciar en la figura 36.

**ESTUDIO DE INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO**

<b>INVERSIÓN FIJA (Activos Fijos)</b>					
<b>Activos</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor Total</b>	<b>Vida útil (años)</b>	<b>Depreciación Valor Por Año</b>
<b><i>Eq. Computo</i></b>					
Computador	\$ 1.000.000	1	\$ 1.000.000	3	\$ 333.333
Impresora	\$ 1.000.000	1	\$ 1.000.000	3	\$ 333.333
<b>Subtotal</b>			<b>\$ 2.000.000</b>		<b>\$ 666.667</b>
<b><i>Muebles y enseres</i></b>					
Estanteria	\$ 180.000	2	\$ 360.000	5	\$ 72.000
Escritorio + Sillas	\$ 300.000	2	\$ 600.000	5	\$ 120.000
Butacas	\$ 30.000	6	\$ 180.000	1	\$ 180.000
<b>Subtotal</b>			<b>\$ 1.140.000</b>		<b>\$ 372.000</b>
<b><i>Maquinaria y equipos</i></b>					
Mesas de corte	\$ 150.000	3	\$ 300.000	5	\$ 60.000
Burros	\$ 40.000	4	\$ 160.000	1	\$ 160.000
Sello logotipo	\$ 20.000	1	\$ 20.000	1	\$ 20.000
Homo reactivador de pegantes	\$ 1.100.000	1	\$ 1.100.000	3	\$ 366.667
Kit de herramientas	\$ 80.000	6	\$ 480.000	1	\$ 480.000
<b>Subtotal</b>			<b>\$ 2.060.000</b>		<b>\$ 1.086.667</b>
<b>TOTAL DE LA INVERSIÓN</b>			<b>\$ 5.200.000</b>		<b>\$ 2.125.333</b>

Figura 36. Inversión o activos fijos (Fuente: Elaboración propia)

### 7.1.2 Inversión diferida

La figura 37 Hace referencia a las actividades necesarias para poder iniciar las actividades de la empresa, las cuales no se encuentran directamente relacionadas con la elaboración del producto.

<b>INVERSIÓN PREOPERATIVA</b>					
<b>Concepto</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor Total</b>	<b>Tiempo de amortización (años)</b>	<b>Valor por año</b>
Estudios previos	\$ 1.000.000	1	\$ 1.000.000	2	\$ 500.000
Gastos de constitución	\$ 2.300.000	1	\$ 2.300.000	1	\$ 2.300.000
Gastos de puesta en marcha	\$ 3.000.000	1	\$ 3.000.000	1	\$ 3.000.000
Publicidad y mercadeo	\$ 1.500.000	1	\$ 1.500.000	5	\$ 300.000
Página Web	\$ 2.000.000	1	\$ 2.000.000	5	\$ 400.000
Adecuaciones (de local)	\$ 1.000.000	1	\$ 1.000.000	2	\$ 500.000
Imprevistos	\$ 2.000.000	1	\$ 2.000.000	1	\$ 2.000.000
<b>TOTAL DE LA INVERSIÓN</b>			<b>\$ 12.800.000</b>		<b>\$ 11.125.333</b>

Figura 37. Inversión pre operativo (Fuente: Elaboración propia)

### 7.1.3 Capital de trabajo

Este valor se obtiene después de sumar los costos fijos y variables. El resultado está representado en un total de \$5.879.878 pesos respecto al total de la inversión. La cual es de \$23.879.878 pesos, como se puede apreciar en la figura 38

ESTRUCTURA DE CAPITAL				CRÉDITO	
CONCEPTO	DESCRIPCIÓN	VALOR INVERSIÓN	APORTE EMPRENDEDOR		
				-\$ 1.120.122,00	-7%
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	Materia prima, insumos, salarios, arriendos etc.	\$ 5.879.878,00	\$ 7.000.000,00	\$ 5.200.000,00	31%
<b>INVERSIÓN FIJA</b>	Maquinaria y equipo	\$ 5.200.000,00		\$ 12.800.000,00	76%
<b>INVERSIÓN DIFERIDA</b>	Gastos de la Fase preoperativa	\$ 12.800.000,00	\$ -	\$ 16.879.878,00	100%
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 23.879.878,00</b>	<b>\$ 7.000.000,00</b>	<b>71%</b>	
<b>PARTICIPACIÓN %</b>		<b>100%</b>	<b>29%</b>		

Figura 38. Capital de trabajo BSANT'SHOES. (Fuente: Elaboración propia)

## 7.2 DEPRECIACIÓN

Para realizar la contabilización referente a la depreciación de los bienes y maquinaria a utilizar, se utilizó el método de línea recta. Lo cual permitió identificar el valor de desgaste de los activos fijos por medio de la división, del valor del activo en los años de vida útil que se asignó para cada bien. Obteniendo una depreciación anual de \$2.125.333 como se puede identificar a continuación en la figura 39.

**ESTUDIO DE INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO**

<b>INVERSIÓN FIJA (Activos Fijos)</b>					
<b>Activos</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor Total</b>	<b>Vida útil (años)</b>	<b>Depreciación Valor Por Año</b>
<b><i>Eq. Computo</i></b>					
Computador	\$ 1.000.000	1	\$ 1.000.000	3	\$ 333.333
Impresora	\$ 1.000.000	1	\$ 1.000.000	3	\$ 333.333
<b>Subtotal</b>			<b>\$ 2.000.000</b>		<b>\$ 666.667</b>
<b><i>Muebles y enseres</i></b>					
Estanteria	\$ 180.000	2	\$ 360.000	5	\$ 72.000
Escritorio + Sillas	\$ 300.000	2	\$ 600.000	5	\$ 120.000
Butacas	\$ 30.000	6	\$ 180.000	1	\$ 180.000
<b>Subtotal</b>			<b>\$ 1.140.000</b>		<b>\$ 372.000</b>
<b><i>Maquinaria y equipos</i></b>					
Mesas de corte	\$ 150.000	3	\$ 300.000	5	\$ 60.000
Burros	\$ 40.000	4	\$ 160.000	1	\$ 160.000
Sello logotipo	\$ 20.000	1	\$ 20.000	1	\$ 20.000
Horno reactivador de pegantes	\$ 1.100.000	1	\$ 1.100.000	3	\$ 366.667
Kit de herramientas	\$ 80.000	6	\$ 480.000	1	\$ 480.000
<b>Subtotal</b>			<b>\$ 2.060.000</b>		<b>\$ 1.086.667</b>
<b>TOTAL DE LA INVERSIÓN</b>			<b>\$ 5.200.000</b>		<b>\$ 2.125.333</b>

Figura 39. Depreciación de activos fijos (Fuente: elaboración propia)

### 7.3 COSTO TOTAL

Dentro del costo total se encuentran los costos fijos y variables, los cuales son necesarios para poder realizar los productos.

#### 7.3.1 Costos variables

Dentro de dichos costos se encuentran los costos directos de fabricación entre los cuales se encuentran materiales como capellada, forro, plantillas, suelas y demás elementos que componen el producto. Teniendo como referencia que en cuanto a la capellada utilizada para la producción de calzado para hombres por el tamaño de las tallas se necesita más material 2m, mientras que para las mujeres se utiliza 1.5. Las anteriores medias son necesarias para la fabricación de una docena de productos. Como se puede apreciar en la siguiente información, contenida en la figura 40.

Producto	V/r Materia Prima	V/r Mano de Obra	V/r CIF	TOTAL COSTO DE PRODUCCIÓN X UNIDAD	TOTAL GASTOS OPERACIONALES UNITARIOS (Costos Fijos)
Calzado de Hombre	\$ 36.846	\$ 400	\$ 9.783	\$ 47.029	\$ 12.514
Calzado de Mujer	\$ 36.763	\$ 400	\$ 9.783	\$ 46.946	\$ 12.514

Figura 40. Costos variables y fijos por unidad de producción (Fuente: elaboración propia)

#### 7.3.2 Costos fijos

Están compuestos por elementos que deben ser tenidos en cuenta, sin importar si la empresa se encuentra o no en operación. Para BSANT'SHOES, los principales costos fijos son el pago de arriendo, servicios públicos y nómina de empleados encargados de actividades de producción. (Diseñadores, cortadores, soladores y decoradores) para los cuales el valor de dicho rubro es de \$18.601 pesos por producto terminado.

## 7.4 PRESUPUESTO DE VENTAS

Para la realización del presupuesto de ventas, se deben tener en cuenta los dos modelos a fabricar. Por lo que se estableció que el nivel de ventas para los dos productos, no se presentaría un gran porcentaje de variación como se puede apreciar en la figura 41.

Periodo	Ventas - Calzado Hombres			Ventas - Calzado Mujeres			TOTAL UNIDADES	Total \$
	Cantidad	Valor	Total	Cantidad	Valor	Total		
Mes 1	60	\$ 101.223	\$ 6.073.374	60	\$ 101.081	\$ 6.064.874	\$ 120	\$ 12.138.248
Mes 2	70	\$ 101.223	\$ 7.085.603	70	\$ 101.081	\$ 7.075.686	\$ 140	\$ 14.161.289
Mes 3	80	\$ 101.223	\$ 8.097.832	80	\$ 101.081	\$ 8.086.499	\$ 160	\$ 16.184.330
Mes 4	90	\$ 101.223	\$ 9.110.061	90	\$ 101.081	\$ 9.097.311	\$ 180	\$ 18.207.372
Mes 5	100	\$ 101.223	\$ 10.122.290	100	\$ 101.081	\$ 10.108.123	\$ 200	\$ 20.230.413
Mes 6	110	\$ 101.223	\$ 11.134.519	110	\$ 101.081	\$ 11.118.935	\$ 220	\$ 22.253.454
Mes 7	120	\$ 101.223	\$ 12.146.748	120	\$ 101.081	\$ 12.129.748	\$ 240	\$ 24.276.496
Mes 8	130	\$ 101.223	\$ 13.158.977	130	\$ 101.081	\$ 13.140.560	\$ 260	\$ 26.299.537
Mes 9	140	\$ 101.223	\$ 14.171.206	140	\$ 101.081	\$ 14.151.372	\$ 280	\$ 28.322.578
Mes 10	150	\$ 101.223	\$ 15.183.435	150	\$ 101.081	\$ 15.162.185	\$ 300	\$ 30.345.619
Mes 11	160	\$ 101.223	\$ 16.195.664	160	\$ 101.081	\$ 16.172.997	\$ 320	\$ 32.368.661
Mes 12	170	\$ 101.223	\$ 17.207.893	170	\$ 101.081	\$ 17.183.809	\$ 340	\$ 34.391.702
<b>TOTAL</b>	<b>1380</b>	<b>\$ 1.214.675</b>	<b>\$ 139.687.599</b>	<b>1.380</b>	<b>\$ 1.212.975</b>	<b>\$ 139.492.099</b>	<b>\$ 2.760</b>	<b>\$ 279.179.698</b>

Figura 41. Presupuesto de ventas mensual BSANT'SHOES. (Fuente: Elaboración propia)

## 7.5 ESTADO DE RESULTADOS

El estado de resultados muestra de manera detallada todos los ingresos y gastos, determinando las utilidades o pérdidas en resumen al primer año de operaciones. Reflejando finalmente una utilidad neta de \$195.481.807 pesos. Como se muestra en la figura 42.

<b>BSANT'SHOES</b>	
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>	
<b>DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2020</b>	
<i>INGRESO POR VENTAS</i>	\$ 279.179.698,40
<b>(=)TOTAL DE INGRESOS</b>	<b>\$ 279.179.698,40</b>
<b><u>COSTOS DE VENTAS</u></b>	<b>\$ 113.710.153</b>
<i>MATERIA PRIMA Y PRODUCCION</i>	
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>\$ 165.469.545,07</b>
<b><u>GASTOS OPERACIONALES</u></b>	<b>\$ 113.710.153,33</b>
<b>GASTOS DE VENTAS</b>	
GASTOS GENERALES	\$ 32.645.333,33
SUELDOS	\$ 115.000.000,00
<b>TOTAL GASTOS DE VENTAS</b>	<b>\$ 147.645.333,33</b>
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	
SERVICIOS CONTABLES	\$ 1.200.000,00
<b>TOTAL DE GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>\$ 1.200.000,00</b>
<b>TOTAL DE GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>\$ 148.845.333,33</b>
<b>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>\$ 165.469.545,07</b>
<b>IMPUESTOS 33%</b>	<b>\$ 54.604.949,87</b>
<b>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</b>	<b>\$ 110.864.595,19</b>

Figura 42. Estado de resultados año 2019. (Fuente: Elaboración propia)

## 7.6 FLUJO DE EFECTIVO O FLUJO DE CAJA

El flujo de caja hace mención a la variación de entradas y salidas durante el primer año de funcionamiento de BSANT'SHOES, permite identificar la liquidez con la que cuenta la empresa y su capacidad para generar efectivo. Dicha información se evidencia

En la figura 43.

Concepto	Años					
	0	1	2	3	4	5
Incremento en ventas Caso Base		5%	5%	5%	5%	5%
Tasa de inflación Promedio		3,0%	2,8%	2,8%	2,8%	2,8%
Saldo Inicial	7.000.000	18.439.480	46.991.056	81.650.989	122.818.845	170.917.633
Recaudo de Ventas netas		307.739.698	323.126.683	339.283.017	356.247.168	374.059.527
Recuperación cuentas por cobrar						
Abono a cuenta por Prestamo	33.400.000					
(-) Clientes		- 92.321.910	- 96.938.005	- 101.784.905	- 106.874.151	- 112.217.858
Otros						
Total Ingresos de efectivo	33.400.000	215.417.789	226.188.678	237.498.112	249.373.018	261.841.669
<b>Total disponible de efectivo</b>	<b>\$ 40.400.000</b>	<b>\$ 233.857.269</b>	<b>\$ 273.179.734</b>	<b>\$ 319.149.101</b>	<b>\$ 372.191.863</b>	<b>\$ 432.759.302</b>
<b>Egresos de efectivo (gastos)</b>						
<i>Gastos de personal</i>						
Sueldos y salarios (nomina)	-	21.937.392	22.551.639	23.183.085	23.832.211	24.499.513
Comisiones		4.616.095	4.846.900	5.089.245	5.343.708	5.610.893
Honorarios		1.200.000	1.233.600	1.268.141	1.303.649	1.340.151
Total gastos de personal		27.753.487	28.632.139	29.540.471	30.479.568	31.450.557

<b><i>Gastos Generales</i></b>						
Arriendo local comercial		7.200.000	7.401.600	7.608.845	7.821.892	8.040.905
Servicios de Energía y acueducto		1.440.000	1.480.320	1.521.769	1.564.378	1.608.181
Telefonía - Internet		960.000	960.000	960.000	960.000	960.000
Licencias y softwares						
Utiles de oficina		600.000	630.000	661.500	694.575	729.304
Marketing y Publicidad		1.200.000	1.260.000	1.323.000	1.389.150	1.458.608
Otros gastos		100.000	105.000	110.250	115.763	121.551
<b>Total Gastos suministros y material gastable</b>		<b>11.500.000</b>	<b>11.836.920</b>	<b>12.185.364</b>	<b>12.545.758</b>	<b>12.918.548</b>
<b><i>Inversiones de capital:</i></b>						
Equipo de computo y comunicación	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000
Muebles y enseres	1.140.000	1.140.000	1.140.000	1.140.000	1.140.000	1.140.000
Maquinaria y equipo	2.060.000	2.060.000	2.060.000	2.060.000	2.060.000	2.060.000
Inversión diferida	11.170.000	11.170.000	11.170.000	11.170.000	11.170.000	11.170.000
Proveedores	5.590.520	122.991.440	126.435.200	129.975.386	133.614.697	137.355.908
<b>Total inversiones de capital</b>	<b>21.960.520</b>	<b>139.361.440</b>	<b>142.805.200</b>	<b>146.345.386</b>	<b>149.984.697</b>	<b>153.725.908</b>
<b><i>Gastos financieros:</i></b>						
Intereses		360.000	260.000	160.000	60.000	
<b>Total Gastos financieros</b>		<b>360.000</b>	<b>260.000</b>	<b>160.000</b>	<b>60.000</b>	
<b><i>Pago de préstamos:</i></b>						
Abono a Capital		7.891.285	7.994.486	8.099.035	8.204.207	
<b>Total Pago de préstamos</b>		<b>7.891.285</b>	<b>7.994.486</b>	<b>8.099.035</b>	<b>8.204.207</b>	
<b>Total Erogaciones</b>	<b>21.960.520</b>	<b>186.866.213</b>	<b>191.528.745</b>	<b>196.330.256</b>	<b>201.274.230</b>	<b>198.095.014</b>
<b>Balance Final</b>	<b>18.439.480</b>	<b>46.991.056</b>	<b>81.650.989</b>	<b>122.818.845</b>	<b>170.917.633</b>	<b>234.664.288</b>

Figura 43. Flujo de caja BSANT'SHOES. (Fuente: Elaboración Propia)

## **7.7 INDICADORES DE VIABILIDAD**

Los indicadores de viabilidad permiten identificar los resultados en cuanto al rendimiento general de la empresa, lo cual permite identificar si se logró cumplir con los objetivos esperados en relación con la rentabilidad del plan.

### **7.7.1 Punto de equilibrio**

En relación al punto de equilibrio, el cual hace referencia al momento en que las ventas cubrirán los costos, permitiendo a la empresa poder mantenerse en funcionamiento. Después de realizar las operaciones necesarias se identificó que este punto de equilibrio se lograra en el momento en que se logren vender 677 unidades entre los dos modelos de producto a comercializar. En relación al presupuesto de ventas se observa que es posible en el primer año de funcionamiento.

### **7.7.2 Utilidad líquida**

Por medio de este indicador se identifica el valor total de las ganancias, después de haber pagado los impuestos correspondientes. Para hallar este valor se utilizó la utilidad neta del ejercicio y se multiplicó por el 33%. Obteniendo como utilidad neta del ejercicio un valor total de \$110.864.595 pesos

### **7.7.3 Rentabilidad**

Por medio de este indicador, es posible medir el retorno en relación al capital invertido. Para obtener este valor se tomó la utilidad líquida anteriormente establecida y se dividió en el total del valor de la inversión, obteniendo como resultado un 8.18%. Este porcentaje es suficiente teniendo en cuenta que en relación con la actividad comercial debe estar entre un 5 y 10%.

#### **7.7.4 Valor presente neto**

Este indicador permite medir los flujos vinculados a los futuros ingresos y egresos que tendrá BSANT'SHOES en los próximos 5 años, obteniendo un resultado de \$472.468.611 pesos, este valor se calcula teniendo en cuenta los flujos de caja proyectados a 5 años al igual que una vida útil del mismo periodo y una tasa de interés del 0.08%.

#### **7.7.5 Tasa interna de retorno**

Se conoce como la tasa de descuento de un proyecto de inversión, el cual permite que el beneficio neto sea igual al valor presente neto. Para el proyecto dicha tasa es de 25,6%, resultado obtenido tomando los valores de los flujos de caja proyectados a 5 años menos el valor de la inversión del proyecto.

### **8. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

En relación a los objetivos planteados al inicio del plan, el direccionamiento estratégico permitió identificar las características generales del sector, lo cual contribuyó a identificar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, estableciendo los objetivos estratégicos para poder competir en el mercado.

La gestión del mercado estableció el segmento al cual se dirigirá el producto con base en las cifras y porcentajes de entidades que respaldan dicha información, por medio del análisis del consumidor se identificaron las principales tendencias de los clientes y factores que influyen en la decisión de compra, lo cual llevo a determinar las estrategias de mercado enfocadas en el marketing digital teniendo en cuenta las características del producto y el segmento al cual se encuentran dirigidos.

Por medio de la gestión operacional se estableció el sistema de producción más adecuado, calculando la cantidad de recursos disponibles y que serán necesarios en la fabricación del

producto, desarrollando una proyección de ventas que contribuye a la evaluación del rendimiento de la empresa en 5 años.

La gestión organizacional permitió estructurar la empresa con base en la cantidad de empleados requeridos y las características necesarias para poder cumplir con las actividades de la empresa, al mismo tiempo se analizaron las alternativas existentes para la selección y contratación del personal, donde se identificó que no solo las habilidades son necesarias para ocupar los cargos, se debe tener valores fundamentales como el respeto, la tolerancia y el trabajo en equipo.

Los aspectos legales son necesarios para la conformación de una empresa, puesto que proporcionan seguridad a los empleados y habla bien de manera general de una empresa, adicionalmente protegen la actividad a realizar y proporcionan herramientas de colaboración que pueden ser útiles tanto al inicio como durante el desarrollo de las labores comerciales.

Por último la gestión financiera es el aspecto que contribuye a controlar y evaluar los resultados obtenidos, lo que permitió el desarrollo de presupuestos, estado de situación financiera, estado de resultados, flujo de caja e indicadores, que llevaron a determinar la viabilidad de la creación de la empresa y los planes de acción necesarios para mejorar los aspectos que no fueron positivos.

## **9. CONCLUSIONES**

Por medio del desarrollo del presente plan se establece que referente a los objetivos planteados y la pregunta problema, si es posible crear una empresa dedicada a la fabricación de modelos innovadores de calzado deportivo en el municipio de Soacha. Teniendo en cuenta la percepción de los clientes frente al producto y el comportamiento del mercado, igualmente que la

mayoría de las empresas en el municipio son Mipymes, esto indica que hace un buen tiempo se vienen generando ideas de negocio, que han tenido una buena respuesta por parte del público a nivel general. No obstante se debe enfocar en temas de mercadeo y estructuración financiera analizando los factores tanto internos como externos, financiación entre otras características que pueden garantizar el éxito final de un proyecto productivo.

Sin dejar de lado la importancia de la innovación frente a las nuevas herramientas tecnológicas que pueden brindar un valor agregado en aspectos como producción, promoción y comercialización del producto, de tal manera que se genere un mejoramiento continuo a nivel general.

## **10. PROSPECTIVA**

Para la escalabilidad del presente plan es recomendable ampliar el modelo de negocio, por medio del desarrollo de nuevos productos para nuevos segmentos como los niños, permitiendo un incremento de producción y reducción en los costos de elaboración del producto, así mismo desarrollar más modelos para los segmentos elegidos, con el fin de ofrecer más alternativas para aquellos clientes que adquieran el producto y se conviertan en clientes frecuentes, permitiendo abarcar un porcentaje más amplio del mercado.

Teniendo en cuenta los resultados que pueda proporcionar dicha ampliación de los productos ofertados, será posible implementar más sucursales en otras ciudades.

## Bibliografía

Abreo Villamizar & Guzman Duque. (2017). *Del comercio electronico al comercio social*.

Bucaramanga.

Agencia de noticias de la Universidad Nacional. (25 de Junio de 2019). *elespectador.com*.

Aguilar & Barreto. (2019). Algunas costumbres mercantiles en la industria del calzado del municipio de San Jose de Cucuta Colombia. *Derecho privado* , 319-331.

Aguilar Barreto, A. J. . (2019). Practicas mas comunes de los comerciantes de la industria del calzado de Cucuta. *Derecho privado* .

Alcaldia de Soacha . (27 de Octubre de 2019). *Alcaldia de Soacha*. Obtenido de

<http://www.alcaldiasoacha.gov.co/secretaria/secretaria-de-planeacion-y-ordenamiento-territorial/38-nuestro-municipio/indicadores/365-indicador-poblacion>

Alvarez, Arteaga . (2018). *Elaboración de un plan de negocio para la creación de una empresa, dedicada a la producción y comercialización de calzado sobre medida para tama*. Bogotá.

Batista, A. (18 de Abril de 2018). *radionacional.co*. Obtenido de

<https://www.radionacional.co/noticia/lomejordesocha/cuales-son-las-problematicas-de-los-habitantes-de-soacha>

BBC News mundo. (21 de octubre de 2018). *bbc.com*. Obtenido de

<https://www.bbc.com/mundo/noticias-45884410>

Bradley James Bryant, traducido por Gabriela Nungaray. (2019). *pyme.lavoztx.com*. Obtenido de

<https://pyme.lavoztx.com/beneficios-de-la-tecnologa-en-los-negocios-4254.html>

Bygint. (2018). *bygint.com*. Obtenido de <https://www.bygint.com/como-se-hace-un-zapato-artesanal/>

Camara de Comercio de Bogotá. (Febrero de 2014). *Camara de comercio de Bogota*. Obtenido de <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Clasificaci%C3%B3n%20internacional%20uniforme%20de%20todas%20las%20actividades%20econ%C3%B3micas.pdf>

Camara de Comercio de Bogotá. (2008). *Caracterización económica y empresarial de las provincias de cobertura de la CCB*. Bogotá.

Camara de Comercio de Bogotá. (Junio de 2016). *Cuero, calzado y marroquinería sector de talla mundial*. Obtenido de <https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Cuero-Calzado-y-Marroquineria/Noticias/2016/Junio/Cuero-Calzado-y-Marroquineria-sector-de-talla-mundial>

Camara de Comercio de Bogotá. (2010). *plan de competitividad para la provincia de Soacha*. Bogotá.

Canal1. (10 de Octubre de 2018). *canal1.com.co*. Obtenido de <https://canal1.com.co/entretenimiento/calzado-mas-usado-colombia/>

Canvas. (2019). *Canvas.com.co*. Obtenido de <https://www.canvas.com.co/>

CeremInternational Business School. (11 de Abril de 2016). *Cerembs.co*. Obtenido de <https://www.cerembs.co/blog/estrategias-de-precio-descremado>

Civico. (2019). *civico.com*. Obtenido de <https://www.civico.com/lugar/calzado-la-revancha-bogota-13/>

Clinica Salud. (22 de Febrero de 2016). *clnicasalud.com*. Obtenido de <https://clinisalud.com/partes-de-una-zapatilla/>

Colciencias. (2019). *colciencias.gov.co*. Recuperado el 2019

Colombia Productiva. (2013). *colombiaproductiva.com*. Obtenido de <https://www.colombiaproductiva.com/CMSPages/GetFile.aspx?guid=cb46f251-0ad9-434a-8944-af53b3fd9227>

colombia, c. d., colombia, c. d., & Congreso de la republica, c. (11 de Julio de 2012). *ley 1562 de 2012*. Obtenido de <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/Ley-1562-de-2012.pdf>

Colombia.com. (21 de Junio de 2011). *Colombia.com*. Obtenido de <https://www.colombia.com/tecnologia/visionarios/sdi/13358/inventan-un-zapato-ecologico-elaborado-con-materiales-sostenibles>

Congreso de colombia. (2006). *Ley 1014 de 2006*. Bogotá.

Congreso de Colombia. (2016). *Ley 1780 de 2016*. Bogotá.

Congreso de Colombia. (2002). *ley 789 de 2002*. Bogotá.

Congreso de la República . (2010). *ley 1429 de 2010*. Bogotá.

Congreso de la republica . (2006). *Ley 550 de 1999*. Bogotá .

Congreso de la republica . (2004). *ley 905 de 2004*. Bogotá.

Congreso de la República Colombia. (21 de Octubre de 2014). *mypimes.gov.co*. Obtenido de <http://www.mipymes.gov.co/mipymes/media/mipymes/Documentos/Ley-1735-del-21-de-octubre-de-2014.pdf>

Congreso de la República de Colombia. (29 de Diciembre de 2016). *Alcaldia de Bogotá*. Obtenido de <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=68189>

Congreso de la República de Colombia. (10 de Julio de 2000). *alcaldiabogota.gov.co*. Obtenido de <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=12672>

Congreso de la Republica de Colombia. (10 de Julio de 2000). *Funcion publica* . Obtenido de [https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma\\_pdf.php?i=12672](https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=12672)

Congreso de la República de Colombia. (29 de Diciembre de 2010). *mipymes.gov.co*. Obtenido de <http://www.mipymes.gov.co/mipymes/media/mipymes/Documentos/Ley-1429-de-29-de-diciembre-de-2010.pdf>

Congreso de la República de Colombia. (7 de Julio de 2016). *Mipymes.gov.co*. Obtenido de <http://www.mipymes.gov.co/mipymes/media/mipymes/Documentos/Ley-1793-del-7-de-julio-de-2016.pdf>

Congreso de la republica de Colombia. (09 de Junio de 2015). *mypimes.gov.co*. Obtenido de <http://www.mipymes.gov.co/mipymes/media/mipymes/Documentos/Ley-1753-del-9-d-junio-de-2015.pdf>

Congreso de la República de Colombia. (2 de mayo de 2016). *mypimes.gov.co*. Obtenido de <http://www.mipymes.gov.co/mipymes/media/mipymes/Documentos/Ley-1780-del-2-de-mayo-de-2016.pdf>

Congreso De La República De Colombia. (2016). *Nuevo código de comercio*. Bogotá: Union.

Congreso de la República de Colombia. (02 de Agosto de 2004). *Secretariassenado.gov.co*.

Obtenido de [http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_0905\\_2004.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0905_2004.html)

Congreso de la República de Colombia. (13 de Julio de 2009). *secretariassenado.gov.co*.

Obtenido de [http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_1314\\_2009.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1314_2009.html)

Congreso de la República de Colombia. (20 de Agosto de 2013). *secretariassenado.gov.co*.

Obtenido de [http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_1676\\_2013.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1676_2013.html)

Consejo Municipal De Soacha. (2012). *plan de desarrollo social, economico y de obras publicas del municipio de Soacha*. Soacha.

Croydon. (16 de Julio de 2018). *Portafolio.co*. Obtenido de

<https://www.portafolio.co/negocios/empresas/croydon-crece-a-doble-digito-pese-al-bajo-consumo-519142>

Cruz Hoyos & Gomez Ortiz. (2015). *Comportamiento del consumidor y posicionamiento de marca: estudio de caso en el sector calzado de la ciudad de Manizales*. Manizales.

Dafiti. (2019). *Dafiti.com.co*. Obtenido de <https://www.dafiti.com.co>

Departamento Nacional de Planeación . (2000). *Lista de gremios empresariales colombianos, de cobertura nacional, según sector económico*. Bogotá.

Departamento Nacional de Planeación. (2016). *Estadísticas territoriales, Soacha Cundinamarca*. Bogotá.

Dirección De Estudios Sectoriales Acicam. (2018). *Como va el sector Diciembre 2017*. Bogotá.

EA Business School . (10 de Octubre de 2018). *retos-operaciones-logistica.eae.es*. Obtenido de <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/tipos-de-sistemas-de-produccion-industrial-y-sus-caracteristicas/>

El Herado. (06 de Septiembre de 2019). Obtenido de <https://www.elheraldo.co/economia/fuerte-caida-de-99-de-las-exportaciones-en-julio-662608>

electronico, c. d. (07 de marzo de 2019). *Camara colombiana de comercio electronico*. Obtenido de <https://www.ccce.org.co/noticias/direccion-comercio-electronico-2019>

Encuesta de opinion industrial Acicam. (07 de 10 de 2019). *acicam.org*. Obtenido de <https://acicam.org/download/como-va-el-sector-mayo-2019/>

Entrepreneur, Mexico. (1 de Septiembre de 2011). *Entrepreneur.com*. Obtenido de <https://www.entrepreneur.com/es>

Erazo & Rodriguez . (2016). Obtenido de repository usta : <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/2616/Rodriguezjose2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Generalitat Valenciana. (Sin Fecha). *Las buenas practicas medioambientales en el calzado*. España.

Gerencia de Inteligencia Competitiva -Acicam. (2019). *Como va el sector Mayo 2019*. Bogotá.

Gobernación de Cundinamarca. (24 de marzo de 2018). *cundinamarca.gov.co*. Obtenido de <http://www.cundinamarca.gov.co/Home/prensa2018/asnoticiasprensa/politica+publica+de+participacion+ciudadana>

Google maps. (2019). *maps.google.com*.

Guzman & Caballero. (2012). *La definición de factores sociales en el marco de las investigaciones actuales*.

Henao, A. (2017). *Ecoshoes*. Bogotá.

International Footwear & Leather Show. (2019). *ifls.com*. Obtenido de <https://www.ifls.com.co/que-es-ifls/>

Leal Acosta, A. C. (17 de Enero de 2019). *portafolio.co*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/negocios/manufactura-de-calzado-se-recupera-pero-sigue-en-terreno-negativo-525353>

Marulanda, O. P. (19 de Septiembre de 2015). *Elmundo.com*. Obtenido de [https://www.elmundo.com/portal/noticias/economia/sector\\_calzado\\_quiere\\_innovar.php#.XbpeY-hKjIV](https://www.elmundo.com/portal/noticias/economia/sector_calzado_quiere_innovar.php#.XbpeY-hKjIV)

Marx, K. (1975).

Maslow, A. (1943). *Una teoría sobre la motivación humana* .

Mendoza, N. R. (15 de Junio de 2019). *elheraldo.co*.

Mercado libre Colombia. (28 de Octubre de 2019). *Mercado libre Colombia*. Obtenido de [https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-777739440-mesa-de-cortado-calzado-carteras-madera-maciza-\\_JM#position=2&type=item&tracking\\_id=7a7f6323-dca0-4520-a7c5-240eeb443ab9](https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-777739440-mesa-de-cortado-calzado-carteras-madera-maciza-_JM#position=2&type=item&tracking_id=7a7f6323-dca0-4520-a7c5-240eeb443ab9)

Mercado libre Colombia. (28 de Octubre de 2019). *Mercado libre Colombia*. Obtenido de [https://articulo.mercadolibre.com.co/MCO-485082206-horno-reactivador-de-pegantes-para-calzado-\\_JM#position=1&type=item&tracking\\_id=5d91910f-6620-4de0-8a6e-4825988ba590](https://articulo.mercadolibre.com.co/MCO-485082206-horno-reactivador-de-pegantes-para-calzado-_JM#position=1&type=item&tracking_id=5d91910f-6620-4de0-8a6e-4825988ba590)

Ministerio de Comercio Industria & Turismo. (2008). *resolución 0933*. Bogotá: mMinisterio de comercio industria y turismo.

Ministerio de comercio, i. y. (27 de junio de 2013). *Ministerio de comercio, industria y turismo* . Obtenido de Ministerio de comercio, industria y turismo

Ministerio de Cultura . (2019). *Mincultura.gov.co*. Obtenido de <http://www.mincultura.gov.co/Economia%20Naranja/economianaranja.html>

Ministerio de industria & Comercio de Colombia. (2019). *tlc.gov.co*. Obtenido de <http://www.tlc.gov.co/acuerdos/a-internacional-de-inversion>

Ministerio de Salud. (2012). *ministerio de salud*. Obtenido de <https://www.minsalud.gov.co/Documentos%20y%20Publicaciones/RUAF%20ACTIVECON.pdf>

Monky Colombia. (2019). *monky.com.co*.

Parada Hernandez, I. (08 de 02 de 2018). *latinamericanpost.com*. Obtenido de <https://latinamericanpost.com/es/19541-colombia-sector-de-calzado-y-marroquineria-reciben-apoyos-economicos>

Perez. (1992). *La seducción de la opulencia. publicidad, moda y consumo* . Barcelona, España.

Portafolio. (02 de 08 de 2013). *portafolio.com.co*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/tlc-ue-clave-tecnologica-industria-cuero-75752>

Portal web Significados. (27 de octubre de 2019). *significados*. Obtenido de <https://www.significados.com/>

Prensa Inexmoda. (2019). *saladeprensainexmoda.com*. Bogotá.

presidencia. (2018). *Presidencia de la republica*. Obtenido de <https://id.presidencia.gov.co/Paginas/prensa/2019/190525-Abece-del-Plan-Nacional-de-Desarrollo-Pacto-por-Colombia-Pacto-por-la-Equidad.aspx>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2019). *undp.org*. Obtenido de <http://www.co.undp.org/content/colombia/es/home/sustainable-development-goals/goal-9-industry-innovation-and-infrastructure.html>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2019). *undp.org*.

R.B., C. (1947). *Confirmation and clarification of primary personality factors*. Psychometrika.

Revista Dinero. (16 de 02 de 2017). *dinero.com*. Obtenido de <https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/perspectivas-de-la-industria-del-cuero-y-el-calzado-en-colombia/242008>

Revista Dinero. (13 de Octubre de 2000). *los 17 pasos para crear empresa*. Obtenido de <https://www.dinero.com/caratula/edicion-impresa/recuadro/los-17-pasos-para-crear-empresa/10423>

Revista tecnica de la empresa de telecomunicaciones de cuba . (2009). Tecnología, diseño e innovación . *Revista tecnica de la empresa de telecomunicaciones de cuba* .

Schiffman & Lazar. (2010). *comportamiento del consumidor*. Naucalpan de juarez, Mexico: Pearson Educación.

Sena. (2018). *observatorio laboral del sena* . Obtenido de [https://observatorio.sena.edu.co/Content/pdf/cno\\_version\\_2018.pdf](https://observatorio.sena.edu.co/Content/pdf/cno_version_2018.pdf)

Solomon. (2008). *Comportamiento del consumidor* . Mexico: Pearson educación .

Stalman. (2014). *El branding del futuro*. Barcelona : Gestiom 2000.

Super Intendencia de Industria & Comercio. (2011). *ley 1480 2011, estatuto del consumidor*. Bogotá: superintendencia de industria y comercio.

Superintendencia de Industria & Comercio. (30 de septiembre de 2016). *Resolución numero 64742 de 2016*. Obtenido de [https://www.sic.gov.co/sites/default/files/files/Resolucion\\_64742\\_2016-2.pdf](https://www.sic.gov.co/sites/default/files/files/Resolucion_64742_2016-2.pdf)

Superintendencia de Industria y Comercio. (2019). *Sic.gov.co*. Obtenido de <https://www.sic.gov.co/marcas/antes-de-solicitar>

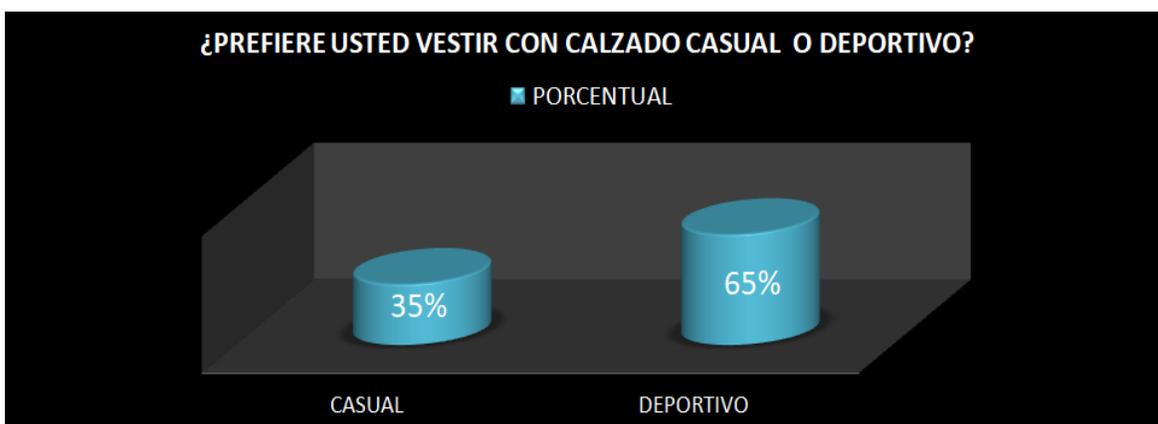
Virtual Pro Procesos Industriales. (22 de 03 de 2018). *virtualpro.co*. Obtenido de <https://www.virtualpro.co/noticias/innovacion-en-tendencias-insumos-y-materiales-para-la-industria-del-cuero-calzado-y-marroquineria>

## ANEXOS

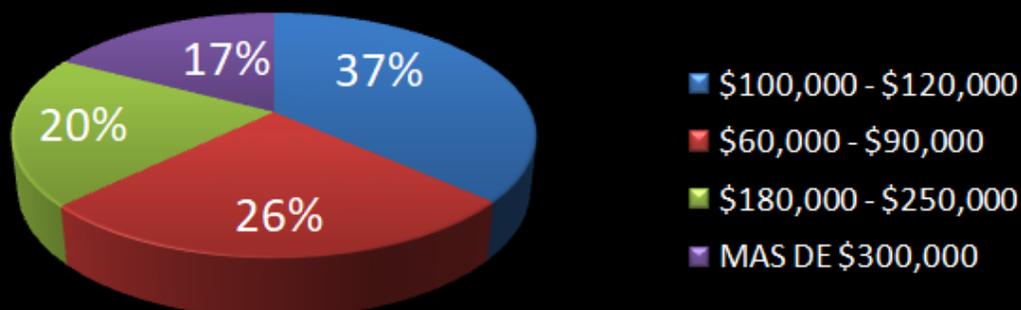
Se desarrollo una encuesta con el fin conocer los gustos y preferencias de una muestra poblacional de 100 personas que permita determinar las condiciones del mercado. En relación a la creación de una fábrica dedicada a la elaboración de calzado deportivo en el municipio de Soacha.

Por medio del desarrollo de modelos de calzado deportivo innovador, apto para la práctica de diferentes actividades. Con materiales de óptima calidad a un precio asequible.

Teniendo en cuenta la anterior información:

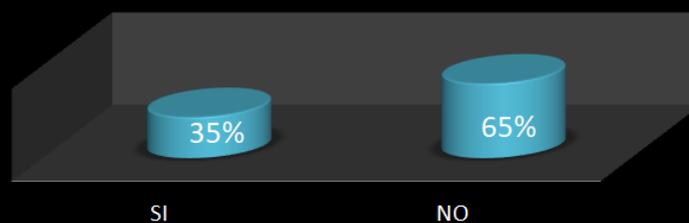


### Cual es el promedio que paga normalmente por un par de zapatos deportivos



### ¿Encuentra usted el calzado que es de su preferencia cerca a su lugar de residencia?

■ PORCENTUAL



### ¿A la hora de comprar calzado deportivo que elemento es mas importante para usted?

■ PORCENTUAL

