



**Plan de negocios para la expansión y escalamiento para la producción de zapatos
ergonómicos para bebés en una tienda existente**

Alyzon Mejía Guerrero

**Corporación Universitaria Minutos de Dios
Rectoría Oriente / Centro Regional Bucaramanga
Especialización en Gerencia Financiera**

Noviembre de 2025

PLAN DE NEGOCIO PARA LA EXPANSIÓN DE UNA TIENDA EXISTENTE 2

**Plan de negocios para la expansión y escalamiento de la producción de zapatos
ergonómicos para bebés en una tienda existente**

Alyzon Mejía Guerrero

**Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Especialista en
Gerencia Financiera**

Asesor(es)

Jaime Alexander Rangel Cáceres

Magister en Administración

**Corporación Universitaria Minutos de Dios
Rectoría Oriente / Centro Regional Bucaramanga**

Especialización en Gerencia Financiera

Noviembre de 2025

Dedicatoria

Este proyecto está dedicado a mi mamá, por ser un ejemplo de fuerza y perseverancia, a mi bebé, quien me da la motivación y la fuerza para seguir adelante, y a mi hija del cielo, cuya memoria siempre me acompaña y me inspira a continuar.

Agradecimientos

Quiero expresar mi profundo agradecimiento a todas las personas que, con su apoyo, contribuyeron a la realización de este proyecto. A mi mamá, por ser siempre mi pilar y brindarme el respaldo necesario para alcanzar mis metas. A mi bebé, por darme fuerzas para continuar con determinación. A mis profesores y asesores, por sus valiosos consejos y orientación a lo largo de este proceso.

Tabla de contenido

Resumen	11
Abstract	12
Introducción	13
1 Justificación	15
2 Descripción del Problema	19
2.1. Planteamiento del Problema	19
2.2. Formulación de Investigación	22
3 Objetivos	22
3.1. Objetivo General	22
3.2. Objetivos Específicos.....	22
4.1. Marco Histórico	23
4.2. Marco Teórico	26
4.3. Marco Conceptual.....	34
4.4. Marco Legal.....	37
4 Metodología	40
5.1. Tipo de Investigación	40
5.2. Enfoque de la Investigación.....	41
5.3. Población y Muestra Poblacional.....	41
5.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información.....	42
6 Desarrollo de los Objetivos	44
6.1. Estudio de Mercado para la Expansión de la Producción y Distribución de Calzado Ergonómico para Bebés	44
6.1.1. Análisis de la Industria	46
6.1.2. Segmentación de Mercado.....	47

PLAN DE NEGOCIO PARA LA EXPANSIÓN DE UNA TIENDA EXISTENTE 6

6.1.3.	Demografía	48
6.1.4.	Análisis de la Demanda	49
6.1.5.	Análisis de Precios.....	51
6.1.6.	Análisis de Distribución	52
6.1.7.	Estudios de Mercado Primarios	52
6.1.8.	Análisis de la Competencia	53
6.2. Estudio Administrativo y Legal para la Expansión de la Producción y Distribución de Calzado Ergonómico para Bebés		57
6.2.1.	Estudio Administrativo	57
6.2.2.	Estudio Legal.....	70
6.3. Estudio Técnico y de Infraestructura para la expansión y escalamiento de la producción de zapatos ergonómicos para bebés en una tienda existente		72
6.3.1.	Diagnóstico de la Capacidad Productiva Actual	72
6.3.1.	74	
6.3.2.	Análisis del espacio físico actual (tamaño, limitaciones, posibilidades de ampliación). 74	
6.3.3.	Análisis de ubicación estratégica de puntos distribuidores aliados	75
6.3.4.	Procesos Productivos y Tecnología	77
6.3.5.	Estrategias de Optimización de Recursos	82
6.4. Evaluación financiera para la expansión y escalamiento de la producción de zapatos ergonómicos para bebés en una tienda existente		84
6.5.1.	Inversión Inicial	84
6.5.2.	Identificación de Notas de financiamiento (propio, préstamos, inversionistas, subsidios, etc.).	85
6.5.3.	Análisis de costos fijos y variables iniciales.....	85

PLAN DE NEGOCIO PARA LA EXPANSIÓN DE UNA TIENDA EXISTENTE 7

6.5.4.	Proyección de Ingresos y Costos	88
6.5.5.	Análisis de Costos de Producción, Operativos y Administrativos	89
6.5.6.	Margen de Utilidad Bruta y Neta.....	91
6.5.7.	Análisis de Rentabilidad y Punto de Equilibrio	92
6.5.8.	Evaluación de la Viabilidad y Sostenibilidad del Negocio	98
6.5.9.	Flujo de Caja y Estados Financieros.....	99
6.5.10.	Estados Financieros	102
6.5.11.	Balance General y Estado de Resultados Proyectados.....	102
6.5.12.	Análisis de Liquidez y Solvencia	104
6.5.13.	Evaluación de Riesgos Financieros	106
7	Conclusiones	108
8	Recomendaciones	110
9	Referencias bibliográficas	112

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1 <i>Descripción desarrollo de objetivos</i>	43
Tabla 2 <i>Análisis FODA de la Competencia Kings and Rebels</i>	55
Tabla 3 <i>Distribución de Accionistas</i>	58
Tabla 4 <i>Requerimientos del cargo Director General</i>	60
Tabla 5 <i>Requerimientos del cargo Gerente de Producción</i>	61
Tabla 6 <i>Requerimientos del cargo Gerente de Marketing y Ventas</i>	62
Tabla 7 <i>Requerimientos del cargo Gerente de Logística y Distribución</i>	63
Tabla 8 <i>Requerimientos del cargo Contabilidad y Finanzas</i>	64
Tabla 9 <i>Requerimientos del cargo Operarios</i>	65
Tabla 10 <i>Cantidad y perfil del personal requerido.</i>	69
Tabla 11 <i>Materia Prima</i>	79
Tabla 12 <i>Análisis de costos fijos.</i>	86
Tabla 13 <i>Análisis de costos variables Referencia Casuales</i>	87
Tabla 14 <i>Análisis de costos variables Referencia Alpes Boots</i>	87
Tabla 15 <i>Análisis de costos variables Referencia Panitta</i>	88
Tabla 16 <i>Estimación de Ventas en unidades</i>	89
Tabla 17 <i>Generación de Costos</i>	89
Tabla 18 <i>Generación de Ingresos</i>	89
Tabla 19 <i>Análisis de costos de producción, operativos y administrativos.</i>	90
Tabla 20 <i>Margen de utilidad bruta y neta.</i>	92
Tabla 21 <i>Cálculo del punto de equilibrio</i>	94
Tabla 22 <i>ROI (Retorno sobre la Inversión)</i>	95
Tabla 23 <i>ROE (Retorno del Patrimonio)</i>	96
Tabla 24 <i>Margen de Utilidad</i>	97
Tabla 25 <i>Margen de Utilidad</i>	97
Tabla 26 <i>Flujo de caja Neto y Bruto.</i>	101
Tabla 27 <i>Balance general y estado de resultados proyectados.</i>	103
Tabla 28 <i>Análisis de liquidez y solvencia.</i>	105
Tabla 29 <i>WACC (Costo Promedio Ponderado de Capital)</i>	106

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1 <i>Organigrama</i>	59
Figura 2 <i>Logotipo</i>	68
Figura 3 <i>Ubicación</i>	75

Lista de Apéndices

Pág.

Apéndice A Instrumento #1114

PLAN DE NEGOCIO PARA LA EXPANSIÓN DE UNA TIENDA EXISTENTE 11

Resumen

Se desarrolló un plan de negocios para la expansión y escalamiento de la producción de zapatos ergonómicos para bebés en una tienda existente con 7 años de trayectoria en el mercado. El objetivo fue optimizar la capacidad productiva de la tienda y aumentar la distribución a nivel nacional mediante tiendas físicas y distribuidores aliados, ampliando así su presencia en el mercado.

Se revisó cómo estaba funcionando la producción y se encontraron áreas en las que se podía mejorar. También se identificaron las inversiones necesarias en tecnología, maquinaria y personal para poder aumentar la capacidad de producción. Además, se idearon estrategias operativas y comerciales con el fin de hacer los procesos más eficientes, asegurando que la calidad del producto se mantuviera y que el crecimiento fuera constante y sostenible.

Palabras Clave. Plan de negocios, expansión, escalamiento, zapatos ergonómicos, distribución nacional, optimización, sostenibilidad.

Abstract

A business plan was developed for the expansion and scaling of the production of ergonomic baby shoes in an existing store with 7 years of experience in the market. The objective was to optimize the store's production capacity and increase distribution nationwide through physical stores and allied distributors, thereby expanding its market presence.

The production process was reviewed, and areas for improvement were identified. The necessary investments in technology, machinery, and personnel to increase production capacity were also identified. In addition, operational and commercial strategies were devised to make processes more efficient, ensuring product quality was maintained and growth remained constant and sustainable.

Keywords. Business plan, expansion, scaling, ergonomic shoes, national distribution, optimization, sustainability.

Introducción

Este plan de negocios nace del sueño de hacer crecer un proyecto que, durante siete años, ha calzado los primeros pasos de muchos bebés colombianos con amor, cuidado y propósito. La tienda que lo inspira ha logrado posicionarse en el corazón de sus clientes gracias a su compromiso con la salud infantil, ofreciendo calzado ergonómico que acompaña los primeros años de vida con diseños funcionales y responsables. Hoy, ese sueño quiere ir más allá: expandirse, llegar a más ciudades y a más familias, y seguir caminando junto a las nuevas generaciones.

La motivación principal detrás de esta propuesta es un reto real: aunque la tienda ha demostrado su valor en el mercado local, su capacidad actual de producción es limitada y no le permite responder al crecimiento de la demanda. Su pequeño taller en Girón, Santander, apenas alcanza para fabricar 400 pares de zapatos al mes, lo que genera tiempos de espera, pérdidas de venta y, sobre todo, la sensación de no poder aprovechar todo el potencial que el mercado le ofrece. Esta situación genera una pregunta esencial que da forma a esta investigación: ¿Cómo lograr una expansión rentable y sostenible, que le permita a la tienda producir más, sin perder lo que la hace especial ni comprometer su calidad?

Este proyecto se propone encontrar respuestas concretas a esa pregunta. Por eso, no solo se limita a identificar las barreras de crecimiento, sino que traza un camino claro para superarlas, evaluando inversiones necesarias, estrategias comerciales, soluciones operativas, y proyecciones financieras que validen la viabilidad de crecer sin perder el rumbo. Aquí se toma en cuenta la realidad del negocio, sus recursos actuales, su cultura de trabajo, y su gran ventaja: un producto diferenciado, centrado en el bienestar de los bebés.

PLAN DE NEGOCIO PARA LA EXPANSIÓN DE UNA TIENDA EXISTENTE 14

El objetivo general que guía este plan es diseñar una hoja de ruta que permita escalar la producción y distribución de los zapatos ergonómicos de forma estratégica y sostenible. Para ello, se parte de un diagnóstico interno, se proponen mejoras en maquinaria y talento humano, se estructura un modelo financiero viable, y se formulan estrategias de expansión basadas en el comportamiento real del consumidor colombiano.

Este trabajo se apoya en teorías que han sido aplicadas exitosamente en entornos similares. Se retoman los aportes de Michael Porter sobre cómo una empresa puede diferenciarse para ser competitiva; las ideas de Chopra y Meindl en torno a la optimización de la cadena de suministro; y la propuesta de Kotler y Keller sobre cómo conectar de forma efectiva con distintos segmentos del mercado. Estas bases conceptuales no solo son aplicables en grandes corporaciones: también ofrecen herramientas valiosas para pequeñas empresas que buscan crecer sin perder su esencia.

En cuanto al enfoque metodológico, se optó por una mirada mixta, que combina datos numéricos con el análisis de percepciones y experiencias. Se realizaron encuestas a través de redes sociales —el canal por donde esta tienda ha crecido desde sus inicios— y se analizaron aspectos financieros y logísticos con herramientas precisas que permiten proyectar ingresos, evaluar inversiones y prever riesgos.

Los hallazgos son alentadores: existe un mercado dispuesto a pagar por productos especializados, un segmento de padres jóvenes interesados en la salud de sus hijos, y ciudades como Bogotá, Medellín y Cali que ofrecen condiciones ideales para crecer. Además, los números respaldan la propuesta: la tienda tiene el potencial de duplicar su producción, mejorar sus márgenes y posicionarse como referente en calzado ergonómico infantil en Colombia.

PLAN DE NEGOCIO PARA LA EXPANSIÓN DE UNA TIENDA EXISTENTE 15

En últimas, este plan de negocios no es solo un ejercicio académico. Es una apuesta por creer en el talento local, en los negocios con propósito y en la posibilidad de crecer con los pies bien puestos sobre la tierra. Es también un homenaje al trabajo constante, a los valores que mueven a las pequeñas empresas familiares, y a esa vocación de servicio que inspira a emprender pensando siempre en el bienestar de los demás, en este caso, de los más pequeños.

1 Justificación

La expansión de la producción de zapatos amigables para bebés en una tienda con siete años de experiencia en el mercado no solo representa una oportunidad de crecimiento económico, sino que también responde a la creciente demanda por productos que priorizan la salud infantil. La tienda, que ha logrado posicionarse en su mercado local a través de canales digitales, busca ahora extender su presencia a nivel nacional mediante alianzas con puntos de venta físicos en diversas ciudades del país. Esta expansión permitirá a la tienda optimizar su capacidad productiva, aumentar su volumen de ventas y, a su vez, contribuir al desarrollo económico de la región generando empleos y fortaleciendo la competitividad de la industria local.

En el contexto actual, el mercado de calzado infantil en Colombia ha mostrado un crecimiento sostenido, impulsado por un cambio en las preferencias de los consumidores, que cada vez están más interesados en productos que favorezcan el bienestar de sus hijos. De acuerdo con datos del DANE, el mercado de calzado en Colombia alcanzó un tamaño de **\$26,7 billones de pesos colombianos** entre enero y octubre de 2024, lo que representa un incremento del **3,38%** en comparación con el mismo período de 2023. Este crecimiento se debe, entre otras cosas, al aumento de la natalidad y al crecimiento de los ingresos disponibles, lo que implica un mayor poder adquisitivo de las familias colombianas, especialmente en áreas urbanas. Sin embargo, las

PLAN DE NEGOCIO PARA LA EXPANSIÓN DE UNA TIENDA EXISTENTE 16

empresas locales, como la tienda en cuestión, enfrentan grandes retos debido a su limitada capacidad de producción, que no les permite aprovechar completamente las oportunidades de crecimiento que ofrece el mercado.

Uno de los factores clave para el éxito de este proyecto es la **optimización de la capacidad productiva** de la tienda. Actualmente, la tienda se enfrenta a varios desafíos que limitan su capacidad de cumplir con la creciente demanda de calzado amigable para bebés. Estos desafíos incluyen la escasez de recursos humanos y la infraestructura limitada en la planta de producción, que ocupa solo 50 metros cuadrados. La producción mensual se ve restringida, con solo 400 pares de zapatos fabricados al mes, lo que genera desabastecimientos frecuentes y largos tiempos de espera para los clientes. De no abordarse estas limitaciones, la tienda perderá competitividad frente a marcas internacionales que cuentan con mayores recursos e infraestructura para producir y distribuir sus productos de manera más eficiente.

En este sentido, el proyecto de expansión y optimización de la producción no solo está orientado a mejorar los procesos productivos, sino también a garantizar que la tienda pueda competir de manera efectiva con otras marcas en el mercado nacional. El **plan de negocios** busca identificar las inversiones necesarias en tecnología, maquinaria y personal que permitan aumentar la capacidad productiva de la tienda, optimizando sus procesos operativos para satisfacer la creciente demanda del mercado. Este proyecto también plantea la incorporación de **estrategias operativas y comerciales** que aseguren la eficiencia de la producción, manteniendo los estándares de calidad del producto y, a la vez, garantizando la competitividad de la tienda a nivel nacional.

Además, la **distribución nacional** es otro de los aspectos cruciales que se abordarán en este proyecto. Aunque la tienda ya cuenta con dos aliados para la distribución de sus productos en

PLAN DE NEGOCIO PARA LA EXPANSIÓN DE UNA TIENDA EXISTENTE 17

Bogotá y Bucaramanga, el sistema actual es insuficiente para abarcar todo el mercado nacional. A medida que la tienda amplíe su capacidad de producción, será necesario optimizar los canales de distribución para llegar a más ciudades y asegurar que los productos lleguen a los consumidores de manera más rápida y eficiente. Esto permitirá a la tienda fortalecer su presencia en mercados clave y aumentar su participación en el sector del calzado infantil en Colombia.

Una de las principales ventajas de este proyecto es su alineación con las tendencias actuales de consumo en Colombia, donde los padres están cada vez más preocupados por la salud y el bienestar de sus hijos. El calzado amigable para bebés, diseñado específicamente para favorecer el desarrollo físico de los niños, está ganando popularidad en todo el país. Los padres, en su mayoría de estratos 3, 4 y 5, buscan productos que no solo sean cómodos y funcionales, sino que también favorezcan la salud de sus hijos, lo que hace que el mercado de calzado amigable para bebés sea una oportunidad de negocio estratégica para la tienda. La expansión de la producción permitirá satisfacer esta demanda y ofrecer un producto especializado en el segmento infantil, que cada vez está más informado sobre los beneficios de usar calzado adecuado para los niños.

El **impacto social** de este proyecto no se limita a los beneficios para la tienda, sino que también contribuirá al bienestar general de los niños en Colombia. El calzado amigable para bebés se caracteriza por su diseño anatómico, que promueve el desarrollo saludable de los pies de los niños, evitando problemas ortopédicos como el pie plano y las deformidades en los dedos. Además, la tienda, al ampliar su producción, podrá generar más empleos, tanto directos como indirectos, en la región, lo que tendrá un impacto positivo en la economía local. Con esta expansión, la tienda no solo contribuirá a la salud infantil, sino también al fortalecimiento de la

PLAN DE NEGOCIO PARA LA EXPANSIÓN DE UNA TIENDA EXISTENTE 18

economía de la región, ofreciendo productos de calidad que favorecen el bienestar de las nuevas generaciones.

En términos **económicos**, la expansión de la tienda tiene el potencial de aumentar significativamente los ingresos de la empresa, al optimizar la producción y mejorar la eficiencia operativa. El análisis financiero que acompaña el plan de negocios identificará las inversiones necesarias, los costos de expansión y los retornos esperados, lo que garantizará que la ampliación de la tienda sea rentable y sostenible a largo plazo. Este análisis permitirá a la tienda planificar sus recursos de manera efectiva, asegurando que la expansión no solo se base en un aumento de la capacidad productiva, sino también en un modelo económico sólido que le permita mantener su competitividad en el mercado.

En cuanto a la **sostenibilidad**, este proyecto se compromete a aplicar prácticas responsables en la producción, incluyendo el uso de materiales ecológicos y sostenibles en la fabricación del calzado. Esto no solo responderá a la creciente demanda de productos ecológicos por parte de los consumidores, sino que también posicionará a la tienda como una marca responsable con el medio ambiente. La sostenibilidad se convierte así en una ventaja competitiva adicional, que le permitirá a la tienda destacar en un mercado donde los consumidores están cada vez más interesados en la responsabilidad social y ambiental de las marcas que eligen.

En resumen, la **expansión de la producción de la tienda** no solo está justificada desde una perspectiva económica, sino también desde una perspectiva social y ambiental. Este proyecto no solo optimizará la capacidad productiva, sino que también garantizará una distribución más eficiente a nivel nacional, asegurando que los productos lleguen a un mayor número de consumidores interesados en calzado amigable para bebés. Además, la expansión contribuirá a la

salud infantil, al desarrollo económico local y al bienestar general de los niños en Colombia. Por lo tanto, la justificación de este proyecto está firmemente respaldada por las oportunidades de crecimiento económico, los beneficios sociales y la necesidad de cumplir con las expectativas de un mercado cada vez más exigente.

2 Descripción del Problema

2.1. Planteamiento del Problema

El mercado global de calzado infantil ha mostrado un notable crecimiento, impulsado por la creciente preocupación sobre el bienestar infantil. Las investigaciones indican que el uso de calzado inadecuado puede generar deformidades en los pies y afectar el desarrollo motor de los niños pequeños (Gómez et al., 2019). Este fenómeno ha generado un aumento en la demanda de calzado ergonómico, con el mercado global proyectado a crecer a una tasa anual compuesta del 5.2% entre 2020 y 2027 (Grand View Research, 2020). Esta tendencia refleja un giro hacia productos que priorizan la salud y el bienestar infantil, una tendencia creciente en América Latina.

En Colombia, el mercado del calzado infantil también ha seguido esta tendencia, con un valor de aproximadamente **\$675,000 millones de pesos colombianos en 2020**. Se espera que el mercado crezca a **\$900,000 millones de pesos colombianos** para 2025, debido al aumento de la natalidad y el crecimiento de los ingresos disponibles (DANE, 2021). Este crecimiento refleja un cambio hacia productos más conscientes de la salud y el bienestar de los niños, lo que ha impulsado el aumento de la demanda de calzado amigable y ergonómico para bebés.

Sin embargo, a pesar de estas oportunidades de crecimiento, las empresas locales, como la tienda en cuestión, enfrentan grandes desafíos para aprovechar el potencial del mercado. La tienda,

PLAN DE NEGOCIO PARA LA EXPANSIÓN DE UNA TIENDA EXISTENTE²⁰

ubicada en Girón, Santander, ha logrado posicionarse como un referente local en calzado amigable para bebés, pero su capacidad de producción es limitada. Actualmente, la planta de manufactura, de pequeña escala, produce aproximadamente **400 pares de zapatos mensuales**, lo que no es suficiente para satisfacer la creciente demanda, lo que genera desabastecimientos frecuentes y largos tiempos de espera para los consumidores.

La tienda enfrenta múltiples causas para esta limitación. En primer lugar, la falta de expansión ha sido el resultado de una estrategia conservadora, influenciada por la volatilidad económica, los costos elevados y la falta de financiamiento suficiente para mejorar la infraestructura productiva. La gerencia percibe el crecimiento como un riesgo debido a las fluctuaciones en la tasa de cambio y la inflación, lo que afecta los costos de producción y limita la capacidad de inversión.

Entre 2022 y 2023, Colombia experimentó una depreciación del peso frente al dólar estadounidense del **18,9%**, lo que incrementó los costos de los insumos importados y afectó la rentabilidad de las empresas locales (Banco de la República, 2023). Además, la inflación anual alcanzó el **13,12% en diciembre de 2022** y el **9,28% en diciembre de 2023**, impulsada principalmente por el aumento de los precios de alimentos y combustibles (DANE, 2023). Estos factores han generado incertidumbre económica, dificultando la planificación financiera y la toma de decisiones estratégicas en las pequeñas y medianas empresas.

Adicionalmente, la tienda no ha realizado investigaciones de mercado exhaustivas que le permitan conocer con mayor precisión la demanda real de sus productos en Colombia. Esta falta de información dificulta la toma de decisiones estratégicas y la planificación a largo plazo.

PLAN DE NEGOCIO PARA LA EXPANSIÓN DE UNA TIENDA EXISTENTE²¹

La tienda también enfrenta problemas logísticos y de infraestructura. La escasez de proveedores locales de materiales especializados y la falta de acceso a tecnología avanzada para la producción de calzado amigable son factores clave. Esta falta de infraestructura limita la capacidad de la tienda para cumplir con la creciente demanda, dificultando su expansión en el mercado nacional. La competencia con marcas internacionales, que cuentan con mayores recursos e infraestructura, también representa un desafío significativo para las empresas locales.

Las consecuencias de este problema son graves. En primer lugar, la incapacidad de satisfacer la demanda genera **pérdidas de ventas** que podrían traducirse en **una disminución significativa de la cuota de mercado** frente a competidores que sí han logrado expandir su capacidad productiva. La tienda también corre el riesgo de perder la lealtad de sus consumidores, quienes se ven afectados por los tiempos de espera largos y la falta de disponibilidad de productos. Además, la reputación de la tienda podría deteriorarse si no puede cumplir con las expectativas de los consumidores, lo que afectaría su posición en la industria del calzado infantil.

La población de interés en este estudio son los **padres de bebés y niños pequeños** en las principales ciudades de Colombia, como Bogotá, Medellín y Cali. Estos consumidores están cada vez más interesados en productos que favorezcan el bienestar físico y motor de sus hijos, y buscan calzado que garantice comodidad y soporte adecuado para sus pies en crecimiento. Sin embargo, este problema también afecta a los **empleados de la tienda** y a sus **proveedores**, cuya estabilidad económica depende directamente del éxito de la empresa.

En resumen, la tienda enfrenta retos clave relacionados con su **capacidad de producción limitada**. Las causas incluyen una estrategia conservadora en términos de expansión, la falta de una investigación de mercado adecuada y **dificultades logísticas** que dificultan la producción y

PLAN DE NEGOCIO PARA LA EXPANSIÓN DE UNA TIENDA EXISTENTE²²

distribución de los productos. Las consecuencias son significativas para la tienda y los consumidores, ya que limitan tanto el crecimiento de la tienda como la satisfacción del cliente. Resolver estos problemas es importante para asegurar la sostenibilidad de la tienda y aprovechar el potencial del mercado colombiano de calzado amigable para bebés.

2.2. Formulación de Investigación

Con el objetivo de optimizar la producción y expandir la presencia de la tienda especializada en calzado ergonómico para bebés, es necesario abordar cómo escalar de manera rentable y sostenible sus operaciones. La tienda se enfrenta a desafíos relacionados con la optimización de recursos, la capacidad de producción y la competitividad en un mercado en crecimiento. En este contexto, la pregunta de investigación que orientará el proyecto es:

¿Cómo planificar y ejecutar la expansión rentable y sostenible de la producción de zapatos ergonómicos para bebés en una tienda existente, optimizando recursos y mejorando la competitividad en el mercado nacional?

3 Objetivos

3.1. Objetivo General

Formular un plan de negocio para la expansión y escalamiento de la producción y distribución de zapatos ergonómicos para bebés en una tienda existente en Colombia.

3.2. Objetivos Específicos

PLAN DE NEGOCIO PARA LA EXPANSIÓN DE UNA TIENDA EXISTENTE²³

- Realizar un estudio de mercado que permita identificar oportunidades y la viabilidad de la expansión nacional del calzado ergonómico para bebés.
- Diseñar un estudio administrativo, organizacional y legal que oriente la estructura de la empresa frente a los requerimientos de la expansión.
- Determinar los requerimientos técnicos, de infraestructura, maquinaria y personal necesarios para el aumento de la capacidad productiva.
- Analizar financieramente el plan de negocios proyectando costos, ingresos, rentabilidad y sostenibilidad a mediano y largo plazo. Marco Referencial

4.1. Marco Histórico

El mercado global de calzado infantil ha experimentado un crecimiento sostenido, impulsado por una mayor conciencia sobre la salud infantil. Investigaciones han demostrado que el uso de calzado inadecuado puede generar deformidades en los pies y afectar el desarrollo motor de los niños pequeños (Gómez et al., 2019). Este fenómeno ha generado un aumento en la demanda de calzado ergonómico, con un mercado global proyectado a crecer a una tasa anual compuesta del 8.4% entre 2024 y 2031, alcanzando los 78.75 mil millones de dólares en 2031 (Markets and Data, 2023). Los factores que impulsan este crecimiento incluyen la preferencia por calzado cómodo y funcional, la innovación en diseño, y la mayor participación de los niños en actividades físicas.

En Colombia, el mercado de calzado infantil ha seguido una trayectoria de crecimiento similar, impulsado por el aumento de la natalidad y el poder adquisitivo de las familias. Según el DANE (2021), el mercado alcanzó un valor de aproximadamente **\$555,000 millones de pesos colombianos** (equivalente a 150 millones de dólares) en 2020, y se espera que llegue a **\$740,000**

PLAN DE NEGOCIO PARA LA EXPANSIÓN DE UNA TIENDA EXISTENTE²⁴

millones de pesos colombianos (equivalente a 200 millones de dólares) para 2025. Sin embargo, las empresas locales enfrentan retos relacionados con la capacidad de producción, la competencia de marcas internacionales y la necesidad de adaptarse a las expectativas del mercado. Las marcas internacionales, con mayor infraestructura y capacidad productiva, han dominado el mercado, lo que dificulta la competencia de las empresas colombianas.

Durante las primeras décadas del siglo XX, el mercado de calzado infantil era relativamente simple y se centraba principalmente en la protección de los pies de los niños, sin tener en cuenta aspectos ergonómicos. Los zapatos infantiles eran fabricados principalmente con materiales como cuero rígido y suelas duras, que no favorecían el desarrollo adecuado del pie. La producción se realizaba de manera manual o semimecanizada, lo que limitaba la personalización del calzado. Esta situación perduró hasta finales del siglo XIX, cuando los avances en la producción industrial comenzaron a transformar la manufactura de calzado.

La década de 1970 marcó un punto de inflexión en el mercado global del calzado infantil. Investigaciones como las de Staheli (1980) demostraron que los zapatos mal diseñados podían contribuir a deformidades podológicas, como el pie plano o el valgo. Esto impulsó a los fabricantes a desarrollar productos más adecuados para el desarrollo de los niños, integrando suelas más flexibles y materiales más suaves. Sin embargo, en mercados como Colombia, estos avances llegaron con retraso debido a las limitaciones en el acceso a tecnología y a los altos costos de producción.

En la década de 1990, la globalización facilitó la entrada de marcas internacionales en mercados emergentes. Marcas como **Clarks** y **Stride Rite** lideraron el segmento de calzado infantil, introduciendo diseños ergonómicos respaldados por investigaciones científicas. Estas

PLAN DE NEGOCIO PARA LA EXPANSIÓN DE UNA TIENDA EXISTENTE²⁵

empresas comenzaron a colaborar con pediatras y ortopedistas para diseñar zapatos que apoyaran el desarrollo natural de los pies. Sin embargo, las empresas colombianas seguían enfrentando desafíos importantes, como la falta de infraestructura adecuada y la escasa disponibilidad de materiales especializados para el calzado infantil.

A nivel nacional, la apertura económica de los años 90 permitió la entrada de calzado importado, lo que cambió los patrones de consumo en Colombia. Según **López y Ramírez (2018)**, la clase media comenzó a demandar productos infantiles de mayor calidad, impulsada por el crecimiento económico y la mayor preocupación por la salud de los niños. Sin embargo, el mercado de calzado ergonómico para bebés seguía siendo incipiente en Colombia, ya que las empresas locales enfrentaban dificultades para acceder a tecnologías avanzadas y a proveedores de materiales especializados.

En los años 2000, el mercado global del calzado infantil experimentó un crecimiento sostenido. La expansión del comercio electrónico y el acceso a información digital permitieron que los padres se informaran mejor sobre la importancia del calzado adecuado para sus hijos. Según el **DANE (2021)**, la demanda de calzado infantil ergonómico en Colombia comenzó a aumentar a medida que los consumidores se informaron más sobre los beneficios de este tipo de calzado. Sin embargo, las empresas locales aún enfrentaban barreras significativas para competir con las grandes marcas internacionales, especialmente debido a la falta de infraestructura y acceso a tecnología avanzada en la producción.

En la última década, el mercado colombiano ha mostrado una clara inclinación hacia productos ergonómicos para niños. Según **Markets and Data (2023)**, la demanda de calzado infantil ergonómico ha aumentado considerablemente, impulsada por la preocupación de los

PLAN DE NEGOCIO PARA LA EXPANSIÓN DE UNA TIENDA EXISTENTE²⁶

padres por la salud de sus hijos. En este sentido, empresas locales han comenzado a adaptarse a las nuevas demandas, pero todavía enfrentan desafíos relacionados con la modernización de sus procesos productivos. La competencia internacional sigue siendo un reto, ya que las grandes marcas tienen mayores recursos para invertir en infraestructura y marketing.

A nivel global, la sostenibilidad también se ha convertido en un factor clave en la producción de calzado infantil. Los consumidores están cada vez más interesados en productos ecológicos, lo que ha llevado a las marcas a utilizar materiales reciclados y reducir las emisiones de carbono durante la fabricación. Marcas como **Crocs**, en 2021, introdujeron materiales biológicos patentados para reducir su huella de carbono, alineándose con las preferencias de los consumidores preocupados por el medio ambiente (Markets and Data, 2023).

En resumen, el mercado del calzado infantil ha evolucionado desde productos básicos diseñados solo para protección, hasta una oferta especializada que promueve la salud y el bienestar infantil. A nivel global, las marcas internacionales han liderado el cambio hacia la ergonomía y la sostenibilidad, mientras que, en Colombia, el mercado ha crecido lentamente debido a limitaciones estructurales y tecnológicas. Las empresas locales deben superar estos desafíos para competir eficazmente, aprovechar la demanda creciente de productos ergonómicos y fortalecer su posición en el mercado.

4.2. Marco Teórico

La expansión de la producción y distribución de calzado ergonómico para bebés en Colombia enfrenta una serie de retos y oportunidades en un mercado dinámico y cada vez más competitivo. Este sector está en auge debido a la creciente conciencia entre los padres sobre la

PLAN DE NEGOCIO PARA LA EXPANSIÓN DE UNA TIENDA EXISTENTE²⁷

importancia del desarrollo físico y motor saludable de los niños, lo cual se refleja en la preferencia por productos que favorezcan su bienestar.

Para abordar las limitaciones en la capacidad productiva y la distribución, y aprovechar las oportunidades de crecimiento del mercado, es fundamental contar con un marco teórico que oriente el desarrollo de estrategias adecuadas. En este sentido, resulta pertinente reconocer que un plan de negocio no solo constituye un documento formal, sino también una herramienta estratégica que guía a las empresas en la toma de decisiones, la planificación de recursos y la proyección de ingresos y gastos (Scarborough, 2021).

Un plan de negocio debe estar respaldado por un modelo de negocio sólido, entendido como la manera en que la empresa crea, entrega y captura valor. Este modelo integra elementos como la propuesta de valor, el mercado meta, los canales de distribución, la estructura de costos y las fuentes de ingresos (Osterwalder & Pigneur, 2010). Estos componentes resultan esenciales para la consolidación y el crecimiento de cualquier organización, especialmente en mercados altamente competitivos.

La teoría de la ventaja competitiva, desarrollada por Michael Porter en su obra *Estrategia competitiva* (1990), es uno de los enfoques más influyentes en la administración estratégica. Porter sugiere que las empresas pueden lograr una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo a través de tres estrategias fundamentales: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque en nichos de mercado.

Según Porter, para mantener esta ventaja, la empresa debe ser capaz de generar valor de una manera que sea percibida como superior a la de sus competidores. Esto puede lograrse

PLAN DE NEGOCIO PARA LA EXPANSIÓN DE UNA TIENDA EXISTENTE²⁸

mediante un costo más bajo o a través de la diferenciación de productos que ofrezcan algo único y valioso para los consumidores. En el caso del proyecto, la estrategia de diferenciación resulta particularmente relevante.

En este proyecto, la diferenciación se refleja en un calzado diseñado con detalles anatómicos y ergonómicos que apoyan el desarrollo motor de los bebés. No se trata solo de vender zapatos, sino de ofrecer a los padres la tranquilidad de que están invirtiendo en la salud y bienestar de sus hijos. Este enfoque convierte al producto en algo más que un accesorio: lo transforma en una herramienta que aporta valor real a la vida de las familias. Así, la empresa no solo responde a una tendencia de consumo más consciente, sino que construye una ventaja competitiva sólida en un mercado cada vez más exigente.

La manera en que esta estrategia se aplica es clara en las características del producto. El diseño anatómico acompaña el crecimiento natural del pie, ofreciendo soporte y comodidad en una etapa clave del desarrollo infantil. Las suelas flexibles favorecen el movimiento libre, el equilibrio y la postura, mientras que los materiales transpirables cuidan la piel de los niños y evitan problemas comunes como irritaciones o hongos. A todo esto se suma un diseño atractivo que logra combinar estética y funcionalidad, haciendo que los padres perciban el calzado como único y confiable frente a las opciones tradicionales.

La preocupación de los padres por la salud infantil, en especial por el desarrollo físico y motor, ha impulsado una mayor demanda de productos ergonómicos. Hoy no basta con que el calzado sea bonito: se espera que también cuide y aporte al bienestar de los niños. Esta visión se conecta con las tendencias actuales del mercado infantil, en las que la calidad, la sostenibilidad y la funcionalidad tienen un peso cada vez mayor en la decisión de compra. En ese sentido, la

PLAN DE NEGOCIO PARA LA EXPANSIÓN DE UNA TIENDA EXISTENTE²⁹

diferenciación del producto no solo responde a una moda pasajera, sino que constituye una propuesta de valor sólida que conecta de manera directa con las necesidades y expectativas de las familias.

La relación de esta estrategia con el proyecto resulta evidente. La diferenciación se conecta directamente con la competitividad de la empresa, ya que le permite posicionarse como referente en el segmento de calzado ergonómico para bebés y ganar una mayor participación en el mercado. Para sostener esa ventaja, no basta con tener un buen producto: se requiere ampliar la capacidad de producción y fortalecer la red de distribución, de manera que la calidad y la disponibilidad acompañen al crecimiento de la demanda.

La satisfacción del cliente también se convierte en un pilar fundamental. Un calzado diferenciado y accesible genera confianza en la marca y mejora la experiencia de compra, lo que a su vez impulsa la fidelidad. Sin embargo, mantener esa ventaja implica un esfuerzo constante en innovación y en la capacidad de adaptarse a las necesidades cambiantes de los consumidores, quienes hoy valoran tanto la calidad como la innovación. Esta necesidad de sostener la competitividad abre el camino hacia otro factor clave: la gestión eficiente de la cadena de suministro.

La teoría de la gestión de la cadena de suministro, propuesta por Chopra y Meindl (2016), se enfoca en optimizar cada paso que recorre un producto desde su diseño hasta que llega al consumidor final. Esta visión destaca la importancia de contar con una planificación estratégica, una operación bien organizada y una ejecución ágil para lograr costos más bajos, entregas rápidas y disponibilidad permanente de los productos. De esta forma, una cadena de suministro eficiente

PLAN DE NEGOCIO PARA LA EXPANSIÓN DE UNA TIENDA EXISTENTE³⁰

no solo reduce gastos, sino que también mejora la experiencia del cliente y puede convertirse en una fuente decisiva de ventaja competitiva.

En el caso de la tienda de calzado ergonómico para bebés, gestionar de manera eficiente la cadena de suministro es vital. Aunque la demanda ha crecido, persisten limitaciones relacionadas con la capacidad de producción, la gestión de inventarios y los tiempos de entrega. Estas dificultades han generado quiebres de stock y demoras que, a la larga, afectan la satisfacción del cliente. Sin un sistema logístico sólido, resulta complejo sostener la expansión y garantizar que cada familia reciba sus productos en el momento oportuno y con la calidad prometida.

Una de las soluciones propuestas por Chopra y Meindl es la inversión en infraestructura productiva, que incluye la adquisición de maquinaria avanzada y la optimización de los procesos logísticos. Esto puede implicar la automatización de la producción, la mejora de las instalaciones de almacenamiento y la implementación de sistemas de gestión de inventarios más sofisticados. Además, la optimización de la logística mediante alianzas con proveedores locales y mejoras en el transporte puede aumentar la eficiencia operativa de la tienda, reduciendo los costos y mejorando los tiempos de entrega. La teoría de Chopra y Meindl también sugiere que una red de distribución bien estructurada, con proveedores confiables y transporte eficiente, puede garantizar la disponibilidad continua de los productos. Esto es crítico para mantener la satisfacción del cliente, ya que los consumidores esperan recibir los productos de manera oportuna y en perfectas condiciones.

Una cadena de suministro eficiente impacta de manera directa en la satisfacción del cliente. Al reducir los tiempos de espera, asegurar la disponibilidad de los productos y mantener controlados los costos, la empresa puede ofrecer un servicio más oportuno y confiable. Esto se

traduce en mayor lealtad y confianza hacia la marca, lo que impulsa las ventas y fortalece la reputación en el mercado. En Colombia, sin embargo, las PYMES enfrentan retos logísticos importantes, como la dependencia de proveedores externos, las limitaciones en la infraestructura de transporte y los altos costos de distribución, especialmente en zonas rurales (Torres & Gómez, 2019). Aplicar los principios de Chopra y Meindl en la gestión de la tienda permitiría superar estos obstáculos y dar mayor solidez a los procesos operativos.

De manera complementaria, la teoría del marketing de segmentación de Kotler y Keller (2016) aporta una visión esencial para el crecimiento del negocio. Este enfoque plantea que las empresas deben identificar y atender segmentos específicos del mercado mediante ofertas personalizadas que respondan a sus necesidades, deseos y comportamientos. En el caso de la tienda de calzado ergonómico, la segmentación posibilita dirigir los esfuerzos de marketing hacia un público claramente definido, lo que hace más eficientes las inversiones y aumenta la efectividad de las campañas.

El segmento principal para este producto está conformado por padres de bebés y niños pequeños en Colombia, especialmente aquellos que priorizan la salud y el bienestar de sus hijos. Este grupo no solo busca un calzado atractivo, sino también funcional, que apoye el desarrollo físico adecuado de los niños. Por ello, una estrategia de marketing que resalte estos valores resulta clave para atraerlos y fidelizarlos. La segmentación también permite diseñar campañas ajustadas a cada contexto: en grandes ciudades como Bogotá, Medellín o Cali, puede destacarse la calidad y la funcionalidad del calzado, mientras que en áreas rurales conviene enfatizar la dimensión educativa, explicando los beneficios del producto para el desarrollo infantil.

PLAN DE NEGOCIO PARA LA EXPANSIÓN DE UNA TIENDA EXISTENTE³²

La segmentación también puede beneficiar la expansión de la red de distribución. Al identificar las regiones con mayor potencial de demanda, la tienda puede concentrar sus esfuerzos de marketing y distribución en estas áreas, maximizando su alcance y asegurando una mayor penetración de mercado. La segmentación de mercado también tiene un impacto directo en la competitividad de la empresa. Al posicionarse como un líder en el nicho de calzado ergonómico para bebés, la tienda puede diferenciarse de otras marcas que ofrecen productos similares pero sin la misma propuesta de valor centrada en la salud infantil. En este sentido, la segmentación permite a la tienda desarrollar una propuesta de valor única que resuene fuertemente con su público objetivo.

El contexto colombiano presenta desafíos y oportunidades únicos para la aplicación de estas teorías. Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2021), el mercado de productos infantiles en Colombia ha crecido a una tasa anual del 3,5 % en los últimos cinco años, impulsado por el aumento del poder adquisitivo en áreas urbanas y la conciencia sobre la salud infantil. Sin embargo, las PYMES como la tienda enfrentan barreras como la dependencia de proveedores externos, la volatilidad económica y una infraestructura logística limitada (Torres & Gómez, 2019). La integración de las teorías de Porter, Chopra y Meindl, y Kotler y Keller permite diseñar una estrategia que resalte las características ergonómicas del producto, optimice los procesos de producción y distribución, y desarrolle campañas de marketing efectivas dirigidas a los padres interesados en la salud infantil.

El marco teórico propuesto, basado en la ventaja competitiva de Porter, la gestión de la cadena de suministro de Chopra y Meindl, y el marketing de segmentación de Kotler y Keller, proporciona una base sólida para abordar el problema de la capacidad limitada de producción y

PLAN DE NEGOCIO PARA LA EXPANSIÓN DE UNA TIENDA EXISTENTE³³

distribución. Estas teorías no solo son de conocimiento universal, sino que también son altamente aplicables al contexto colombiano, donde la demanda de calzado ergonómico para bebés está en aumento, pero las PYMES enfrentan desafíos estructurales. La integración de estas teorías asegura que el proyecto de expansión sea estratégico, operativo y centrado en el consumidor, maximizando las posibilidades de éxito en el mercado nacional.

De manera complementaria, el modelo de estrategias de crecimiento de Ansoff (1987) resulta especialmente útil para orientar la expansión de la tienda. Este autor plantea cuatro caminos estratégicos: penetración de mercado, desarrollo de producto, desarrollo de mercado y diversificación. En el caso del calzado ergonómico para bebés, la estrategia más pertinente es el desarrollo de mercado, dado que el producto ya cuenta con una propuesta de valor diferenciada y el objetivo principal consiste en ampliar su presencia en nuevas regiones del país. Este enfoque permite aprovechar la demanda creciente en ciudades intermedias y zonas rurales, donde existe un interés latente por productos infantiles de calidad, pero con baja disponibilidad.

Finalmente, ningún plan de negocio estaría completo sin considerar las proyecciones financieras, que permiten evaluar la viabilidad económica de las estrategias planteadas. Según Gitman y Zutter (2012), la planeación financiera a largo plazo debe integrar estimaciones realistas de ingresos, costos y necesidades de inversión, de manera que la empresa pueda anticiparse a escenarios futuros y tomar decisiones fundamentadas. En este proyecto, las proyecciones cumplen un papel clave al estimar el impacto que tendrán la expansión productiva y la ampliación de la red de distribución sobre la rentabilidad y el flujo de caja, asegurando que el crecimiento sea sostenible en el tiempo.

4.3. Marco Conceptual

En el contexto de este proyecto, que busca la expansión de la producción y distribución de calzado ergonómico para bebés en Colombia, varios conceptos clave deben ser abordados para comprender mejor los elementos fundamentales que guiarán el desarrollo de la estrategia. Uno de estos conceptos es el **calzado ergonómico**, que se define como aquel diseñado específicamente para cuidar la salud del pie de los niños, favoreciendo su desarrollo físico y motriz. A diferencia de los calzados convencionales, el calzado ergonómico se ajusta a las necesidades anatómicas de los bebés, proporcionando flexibilidad, transpirabilidad y soporte adecuado para los primeros pasos. Este tipo de calzado se ha vuelto cada vez más popular debido a la creciente preocupación de los padres por la salud infantil, ya que contribuye a la prevención de problemas ortopédicos, como el pie plano o las deformidades en los dedos, que pueden desarrollarse si los niños usan calzado inadecuado. En Colombia, la demanda de calzado ergonómico ha crecido considerablemente en los últimos años, impulsada por una mayor conciencia sobre la importancia de promover el bienestar infantil desde temprana edad.

El concepto de **liderazgo en costos** también es esencial para el proyecto, ya que se trata de una estrategia que busca lograr la producción a un costo más bajo que los competidores, lo cual permite ofrecer productos más accesibles sin comprometer su calidad. Aunque la diferenciación será el foco principal de la estrategia de expansión, un manejo adecuado de los costos será clave para la sostenibilidad del negocio. Al reducir costos de producción y optimizar la logística, la tienda podrá ofrecer precios competitivos, asegurando que sus productos no solo sean de alta calidad, sino también asequibles para un mayor número de consumidores. Esta estrategia también permitirá hacer frente a la competencia en un mercado donde las marcas internacionales con

PLAN DE NEGOCIO PARA LA EXPANSIÓN DE UNA TIENDA EXISTENTE³⁵

economías de escala a menudo dominan el sector, proporcionando una ventaja adicional para las PYMES.

El **marketing de segmentación** se presenta como otro concepto fundamental en este proyecto. Este concepto se refiere al proceso de dividir el mercado en grupos de consumidores que comparten características y necesidades similares, lo que permite crear estrategias de marketing altamente personalizadas y dirigidas. En el caso de la tienda, la segmentación de mercado se enfocará en padres de bebés y niños pequeños en Colombia, especialmente aquellos que están cada vez más informados sobre la salud infantil y buscan productos especializados que favorezcan el desarrollo saludable de sus hijos. La segmentación no solo permite enfocar los esfuerzos de marketing en los grupos de mayor interés, sino que también facilita la creación de mensajes y campañas más efectivas que conecten emocionalmente con los consumidores. Al identificar los segmentos de mercado adecuados, la tienda podrá optimizar sus recursos, aumentar la efectividad de sus campañas publicitarias y, en última instancia, generar una mayor fidelidad a la marca.

El concepto de **gestión de la cadena de suministro** es igualmente clave en el desarrollo de la estrategia para la expansión del proyecto. Este concepto se refiere al conjunto de procesos que involucran la adquisición de materias primas, la producción y la entrega de los productos finales al consumidor. Una cadena de suministro eficiente puede marcar la diferencia en la competitividad de una empresa, ya que permite reducir costos operativos, mejorar los tiempos de entrega y asegurar que los productos estén siempre disponibles cuando los consumidores los necesiten. En el caso de la tienda, una cadena de suministro bien gestionada es esencial para aumentar la capacidad de producción y garantizar que los productos lleguen a tiempo a los puntos de venta y a los consumidores finales. Dado que la tienda enfrenta limitaciones logísticas y depende en gran

PLAN DE NEGOCIO PARA LA EXPANSIÓN DE UNA TIENDA EXISTENTE³⁶

medida de proveedores externos para ciertos materiales, optimizar la cadena de suministro será clave para mantener la competitividad y mejorar la satisfacción del cliente. Además, esta optimización permitirá superar las barreras logísticas que existen en Colombia, especialmente en áreas rurales, donde la infraestructura de transporte puede ser limitada.

La **competitividad** es otro concepto importante en este marco conceptual. En un mercado donde las grandes marcas internacionales dominan, las **PYMES** deben enfocarse en crear una ventaja competitiva mediante la diferenciación, la optimización de procesos y una mejor orientación hacia los consumidores. En el caso de la tienda, la competitividad se logra a través de la capacidad de ofrecer productos especializados en un nicho de mercado específico, como el calzado ergonómico para bebés, algo que muchos competidores no están ofreciendo de manera tan enfocada. La diferenciación en calidad y diseño es clave para que la tienda pueda destacarse frente a la competencia, tanto local como internacional. A medida que la tienda amplíe su capacidad de producción y distribución, será primordial mantener la calidad y la exclusividad de sus productos para que la competitividad no se vea comprometida.

Finalmente, el concepto de **crecimiento sostenible** es uno de los pilares de la expansión del proyecto. Este concepto no solo se refiere al aumento de la producción y la distribución, sino también a garantizar que el negocio crezca de una manera responsable, sin poner en riesgo los recursos futuros ni el impacto social y ambiental. En el caso de la tienda, el crecimiento sostenible no solo significa ampliar la capacidad de producción y distribución, sino también hacerlo de manera que se mantengan los estándares éticos en la fabricación de los productos y en las prácticas laborales. Además, es importante que la empresa se alinee con las tendencias de sostenibilidad, utilizando materiales ecológicos y adoptando prácticas de producción responsables con el medio

ambiente. Este enfoque no solo mejora la imagen de la empresa ante los consumidores conscientes de la sostenibilidad, sino que también le permite mantenerse competitiva a largo plazo en un mercado cada vez más exigente en términos de responsabilidad social y ambiental.

4.4.Marco Legal

El desarrollo del proyecto para expandir la producción y distribución de calzado ergonómico para bebés en Colombia está intrínsecamente ligado a diversas normativas colombianas que rigen las actividades comerciales, de producción y laborales. Un pilar fundamental en este sentido es la **Ley 1480 de 2011**, también conocida como la **Ley del Consumidor**. Esta ley establece derechos claros para los consumidores y obliga a las empresas a garantizar la calidad y veracidad de los productos que comercializan. Para la tienda, esto significa que deben proporcionar información clara sobre las características de sus productos, como el diseño ergonómico, los materiales usados y los beneficios para la salud infantil. Asegurarse de cumplir con esta ley es clave no solo para evitar sanciones, sino para ganar la confianza de los consumidores, que cada vez exigen más transparencia.

En paralelo, la **Ley 1562 de 2012** y el **Decreto 1072 de 2015** regulan la **salud ocupacional** en el país, también tiene un impacto importante en la empresa. Esta ley establece las condiciones mínimas de seguridad y bienestar para los trabajadores, lo que implica que la tienda debe garantizar que sus procesos de producción sean seguros para sus empleados. Los trabajadores de la tienda que están involucrados en la fabricación del calzado deben estar protegidos adecuadamente, con condiciones laborales que prevengan accidentes o enfermedades ocupacionales. Al implementar correctamente esta normativa, no solo se protege a los empleados, sino que también

PLAN DE NEGOCIO PARA LA EXPANSIÓN DE UNA TIENDA EXISTENTE³⁸

se asegura que el producto final no esté vinculado a prácticas de trabajo irresponsables o insostenibles.

La **Ley 100 de 1993**, que establece el **Sistema de Seguridad Social Integral** en Colombia, también influye directamente en este proyecto. La ley obliga a las empresas a afiliar a sus empleados al sistema de salud, pensiones y riesgos laborales. Esto significa que la tienda, al expandir su producción, debe garantizar que sus empleados estén debidamente afiliados a los sistemas de salud y pensiones. Cumplir con esta ley no solo es una obligación legal, sino también una manera de ofrecer seguridad y estabilidad a los trabajadores, lo que indirectamente repercute en la calidad de la producción, ya que empleados protegidos y motivados son más productivos.

El **calzado infantil**, en particular el calzado ergonómico para bebés, debe cumplir con ciertos estándares de seguridad y calidad establecidos por la **Norma Técnica Colombiana NTC 3910:2014**. Esta norma regula los aspectos técnicos y de seguridad del calzado infantil, especificando características como la resistencia, la flexibilidad de la suela y la seguridad de los materiales utilizados. Cumplir con estas normas es esencial para asegurar que los productos que la tienda vende no solo sean innovadores y cómodos, sino también seguros para los niños, previniendo posibles problemas ortopédicos derivados del uso de calzado inadecuado. Asegurarse de que los productos estén certificados según esta norma también proporciona una ventaja competitiva en el mercado, al demostrar un compromiso con la seguridad y el bienestar infantil.

En cuanto a las **energías renovables y la sostenibilidad**, la **Ley 1715 de 2014**, que regula el uso de energías no convencionales, se puede aplicar para mejorar la sostenibilidad del proceso productivo. Esta ley busca incentivar el uso de energías limpias y reducir la huella de carbono. Si bien la tienda no está directamente involucrada en la generación de energía, puede beneficiarse al

PLAN DE NEGOCIO PARA LA EXPANSIÓN DE UNA TIENDA EXISTENTE³⁹

incorporar prácticas sostenibles en su producción. Usar materiales reciclados para el calzado, reducir el consumo energético en sus instalaciones o incluso optar por energías renovables podría no solo reducir costos operativos, sino también fortalecer su imagen ante consumidores cada vez más conscientes del medio ambiente.

La **Ley 1581 de 2012** sobre la **protección de datos personales** también es fundamental en la expansión de la tienda, especialmente si se tiene en cuenta que muchas de las ventas y la interacción con los consumidores se realizan a través de plataformas digitales. Esta ley regula el manejo de la información personal de los clientes, exigiendo a las empresas el consentimiento explícito de los consumidores para recolectar y utilizar sus datos. Para la tienda, esto implica que cualquier dato personal que recojan, ya sea para enviar promociones o gestionar compras, debe ser manejado de acuerdo con los lineamientos establecidos en la ley, garantizando la privacidad y seguridad de los consumidores.

Por último, la **Ley 1437 de 2011**, que establece el **Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo**, regula cómo las empresas deben manejar los trámites administrativos y las relaciones con las entidades del gobierno. En el contexto de la expansión, la tienda necesitará interactuar con diversas entidades gubernamentales para obtener licencias, permisos de funcionamiento y certificaciones de calidad. Cumplir con las normas que establece esta ley facilitará que el proceso administrativo sea más ágil y sin obstáculos, asegurando que la tienda pueda operar dentro del marco legal, sin contratiempos que puedan retrasar su expansión o su capacidad para cumplir con los objetivos del proyecto.

4 Metodología

5.1. Tipo de Investigación

En este proyecto, el tipo de investigación que se utilizará es **descriptiva**. Esto significa que nuestro enfoque estará en comprender y detallar el mercado de calzado ergonómico para bebés en Colombia, describiendo cómo es actualmente, qué características tiene y cómo se comportan los consumidores dentro de este sector. A través de esta investigación, buscamos entender mejor las tendencias de consumo, las necesidades de los padres y lo que esperan de este tipo de productos.

Lo que queremos lograr con esta investigación es construir un panorama claro y detallado del mercado, destacando tanto las oportunidades como los desafíos que enfrentan las pequeñas y medianas empresas para aumentar su producción y distribución. Al ser descriptiva, esta investigación se enfocará en recolectar información relevante y organizarla de manera que nos permita entender qué buscan los consumidores, qué les gusta de los productos actuales y qué podríamos mejorar para ofrecerles algo mejor.

Este enfoque también nos ayudará a identificar los segmentos de mercado que más interesan, y nos permitirá comprender de qué manera la empresa puede hacer frente a la creciente demanda de calzado ergonómico, asegurando que pueda expandir su capacidad de producción y distribución de forma efectiva. Al entender bien las características y preferencias del mercado, podremos tomar decisiones informadas sobre cómo posicionar y promocionar mejor el producto.

5.2. Enfoque de la Investigación

El enfoque de la investigación para este proyecto es **mixto**, combinando tanto aspectos **cuantitativos** como **cualitativos**. El análisis cuantitativo será utilizado para evaluar la capacidad de producción, los costos, las proyecciones de ingresos y las estimaciones de demanda, permitiendo una evaluación precisa de la viabilidad económica de la expansión. Se realizarán estudios de mercado y simulaciones financieras que proporcionarán datos objetivos necesarios para la toma de decisiones estratégicas.

Por otro lado, el enfoque **cualitativo** se centrará en comprender las percepciones, actitudes y comportamientos de los consumidores hacia el calzado ergonómico, lo que permitirá ajustar las estrategias de marketing y distribución. A través de entrevistas y análisis de tendencias de compra, se podrá adaptar la oferta a las expectativas del mercado. De esta manera, el enfoque mixto proporciona una comprensión integral tanto de los aspectos operativos como de las necesidades del consumidor, asegurando una expansión eficiente y alineada con las demandas del mercado.

5.3. Población y Muestra Poblacional

En este proyecto, la población corresponde a padres y madres de familia con hijos entre 0 y 2 años, quienes constituyen el mercado objetivo del calzado ergonómico infantil en Colombia. Dado que no es posible acceder a una base de datos completa y representativa de esta población, se optó por un muestreo no probabilístico de tipo intencional y por conveniencia. Esto significa que se seleccionarán participantes que cumplan con el perfil buscado y que estén disponibles para aportar información relevante al estudio.

PLAN DE NEGOCIO PARA LA EXPANSIÓN DE UNA TIENDA EXISTENTE⁴²

La elección de este tipo de muestreo responde a la necesidad de obtener información directa de clientes actuales y potenciales de la tienda, pues sus percepciones y opiniones resultan claves para el diseño del plan de negocio. Se reconoce, sin embargo, que este método tiene limitaciones: puede generar sesgos en los resultados y no permite generalizar las conclusiones a toda la población de padres en Colombia. Por esta razón, los hallazgos deben entenderse como indicativos y aplicables principalmente al contexto de la empresa analizada.

Respecto al tamaño de la muestra, se estableció un mínimo de 30 participantes, número considerado suficiente para estudios de carácter exploratorio y descriptivo, donde se busca identificar tendencias y percepciones generales sin pretender representatividad estadística (Otzen & Manterola, 2017). Este tamaño de muestra resulta adecuado para garantizar un nivel mínimo de validez y, al mismo tiempo, es viable en términos de recursos y tiempo disponibles para la investigación.

5.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información

Para la recolección de datos de este proyecto de expansión de la producción y distribución de calzado ergonómico para bebés, se aplicó una encuesta a través de **historias de Instagram**. El propósito de la encuesta fue conocer las **preferencias de compra de los consumidores** en relación con la posibilidad de adquirir productos en **tiendas físicas** en lugar de seguir comprando online.

La encuesta incluyó **preguntas cerradas** con opciones claras y fáciles de responder, adaptadas al formato de las historias de Instagram. Las preguntas fueron diseñadas para medir el interés en comprar en **tiendas físicas** frente a compras online, así como la disposición de los consumidores a pagar entre **\$65,000 y \$85,000** por el calzado especializado para bebés. Además,

PLAN DE NEGOCIO PARA LA EXPANSIÓN DE UNA TIENDA EXISTENTE⁴³

se utilizaron variables sociodemográficas como **edad** y **ubicación geográfica** (ciudades de Bogotá, Medellín y Cali), con el fin de segmentar a los participantes y obtener una visión precisa de las preferencias de los padres de bebés menores de 2 años.

La **distribución de la encuesta** se realizó utilizando las herramientas de **segmentación de Meta (Facebook e Instagram)** para llegar específicamente a padres que siguen la cuenta de la tienda y que han interactuado con contenido relacionado con productos para bebés. Los resultados obtenidos permitieron evaluar el nivel de **interés en la apertura de puntos físicos de venta**, lo cual es clave para **definir la viabilidad de la expansión** y la estrategia de distribución de la tienda.

Tabla 1 Descripción desarrollo de objetivos

Titulo	Objetivo		Fases	Resultado
	Objetivo General	Objetivos Específicos		
Plan de negocio para la expansión y escalamiento de la producción y distribución de zapatos ergonómicos para bebés en una tienda existente	Formular un plan de negocio para la expansión y escalamiento de la producción y distribución de zapatos ergonómicos para bebés en una tienda existente en Colombia.	Objetivo específico 1 Realizar un estudio de mercado que permita identificar oportunidades y la viabilidad de la expansión nacional del calzado ergonómico para bebés.	Actividad 1. Elaborar el instrumento de recolección de información (encuesta/entrevista). Actividad 2. Aplicar el instrumento al mercado objetivo. Actividad 3. Analizar y consolidar los resultados del estudio.	Encuesta aplicada, presentación de resultados y diagnóstico de mercado.
		Objetivo específico 2 Diseñar un estudio administrativo, organizacional y legal que oriente la estructura de la empresa frente a los	Actividad 1. Diseñar el estudio administrativo. Actividad 2. Definir la estructura	Estudio administrativo, estructura organizacional y estudio legal.

PLAN DE NEGOCIO PARA LA EXPANSIÓN DE UNA TIENDA EXISTENTE44

		requerimientos de la expansión.	organizacional para la expansión. Actividad n 3. Desarrollar el estudio legal conforme a la normativa aplicable.	
		Objetivo específico 3 Determinar los requerimientos técnicos, de infraestructura, maquinaria y personal necesarios para el aumento de la capacidad productiva.	Actividad 1. Realizar diagnóstico técnico y de infraestructura. Actividad 2. Identificar requerimientos de maquinaria y tecnología. Actividad n 3. Definir perfiles y cantidad de personal requerido.	Estudio técnico e infraestructura, listado de maquinaria y perfiles de personal.
		Objetivo específico 4 Analizar financieramente el plan de negocios proyectando costos, ingresos, rentabilidad y sostenibilidad a mediano y largo plazo.	Actividad n 1. Identificar costos fijos y variables de la expansión. Actividad n 2. Proyectar ingresos y márgenes de rentabilidad Actividad n 3. Evaluar factibilidad y viabilidad financiera.	Resumen financiero, factibilidad y viabilidad del proyecto.

6 Desarrollo de los Objetivos

6.1. Estudio de Mercado para la Expansión de la Producción y Distribución de Calzado

Ergonómico para Bebés

PLAN DE NEGOCIO PARA LA EXPANSIÓN DE UNA TIENDA EXISTENTE⁴⁵

Para cumplir este objetivo se diseñó un **estudio de mercado** con el propósito de comprender cómo se comporta la industria, los consumidores y los competidores en el sector del calzado ergonómico para bebés en Colombia. La información se obtuvo mediante **fuentes primarias y secundarias**.

- **Fuentes primarias:** Se aplicaron encuestas a través de historias de Instagram, dirigidas a padres de niños menores de dos años entre abril y mayo de 2025. El muestreo fue **no probabilístico por conveniencia e intencional**, enfocado en padres que cumplieran con el perfil del mercado objetivo. Participaron 30 padres, lo que permitió identificar tendencias de consumo, aunque no se pueda generalizar a toda la población (Malhotra, 2019). La tasa de respuesta fue del 75%, dado que se enviaron 40 cuestionarios y respondieron 30. El cuestionario incluyó preguntas cerradas y de opción múltiple, centradas en tres aspectos principales: hábitos de compra (frecuencia y canal preferido), disposición de pago (rango de precios aceptables) y criterios de elección del calzado (ergonomía, durabilidad y diseño). Para asegurar la claridad y pertinencia de las preguntas, el instrumento fue revisado por expertos y sometido a un pretest interno.
- **Fuentes secundarias:** Se consultaron informes sectoriales del DANE (2021), estudios internacionales sobre la industria del calzado y literatura académica en marketing y cadenas de suministro (Kotler et al., 2019; Malhotra, 2019). Estas fuentes permitieron contextualizar los hallazgos de las encuestas dentro de las tendencias globales y locales del mercado.

Esta combinación de fuentes y metodologías permitió obtener información confiable y cuantificable, útil para orientar decisiones estratégicas sobre producto, precios, canales de

distribución y posicionamiento de la marca. Los resultados se organizaron en los apartados de **análisis de la industria, segmentación de mercado, demografía, demanda, precios, distribución y competencia**, ofreciendo un panorama completo del mercado de calzado ergonómico para bebés en Colombia.

6.4.1. Análisis de la Industria

La industria del calzado infantil en Colombia ha mostrado un crecimiento sostenido, impulsado por una mayor conciencia de los padres sobre la salud y el bienestar de sus hijos (DANE, 2021). A nivel global, el mercado de calzado ergonómico se proyecta crecer a una tasa anual compuesta (CAGR) de 5,2 % entre 2020 y 2027, reflejando la creciente preferencia por productos que favorecen el desarrollo saludable y funcional de los niños (Grand View Research, 2021).

Este crecimiento global se refleja en un cambio en las preferencias de los consumidores, quienes buscan cada vez más productos que combinen seguridad, comodidad y diseño, especialmente en mercados emergentes como Latinoamérica. En Colombia, el mercado de calzado infantil alcanzó un valor aproximado de \$675.000 millones de pesos en 2020, con una proyección de \$900.000 millones para 2025, evidenciando una tendencia positiva y estable (DANE, 2021).

A pesar de este crecimiento, el segmento de calzado ergonómico para bebés aún se encuentra en expansión, lo que representa una oportunidad relevante para pequeñas y medianas empresas (PYMEs) locales que producen calzado especializado y diferenciado, enfocado en salud, comodidad y calidad. Esta situación sugiere que existe un espacio para innovación y

posicionamiento de marcas locales, especialmente aquellas que ofrezcan un valor agregado en ergonomía y bienestar infantil.

6.4.2. Segmentación de Mercado

El mercado de calzado ergonómico para bebés en Colombia se puede **dividir en segmentos de clientes con necesidades y comportamientos diferenciados**, lo que permite orientar de manera más efectiva las estrategias de marketing y ventas (Kotler et al., 2019). A partir de los resultados del estudio de mercado, se identificaron los siguientes grupos:

1. **Padres primerizos:** Padres jóvenes, generalmente entre 25 y 35 años, preocupados por la salud y el desarrollo de sus hijos. Este segmento busca productos de alta calidad que ofrezcan seguridad, comodidad y un adecuado soporte para los pies de los bebés.
2. **Padres conscientes de la salud infantil:** Familias informadas sobre los beneficios del calzado ergonómico y comprometidas con el bienestar físico y motor de sus hijos. Este grupo prioriza la funcionalidad del producto y está dispuesto a pagar un precio superior si percibe que el calzado contribuye al desarrollo saludable del bebé.
3. **Padres con hijos en edad de crecimiento:** Padres que buscan invertir en calzado que asegure confort y durabilidad a largo plazo. Este segmento valora tanto la ergonomía como la estética, considerando que los productos especializados reflejan cuidado y atención hacia sus hijos.

El **comportamiento de compra** de estos segmentos está marcado por un interés destacado en la calidad, la ergonomía y la comodidad. Los datos del estudio muestran que la mayoría de los

padres encuestados está dispuesta a pagar entre **\$65.000 y \$85.000 por un par de calzado ergonómico**, asociando el precio con beneficios claros para la salud de los niños (Malhotra, 2019).

Esta segmentación permite **diseñar estrategias diferenciadas** de producto, precios y canales de distribución, adaptadas a las necesidades específicas de cada grupo y asegurando que la propuesta de valor de la marca responda a las expectativas de los consumidores.

6.4.3. Demografía

La población objetivo de este estudio de mercado está constituida por **padres de bebés y niños menores de 2 años en Colombia**. A partir de los datos obtenidos en las encuestas y la información secundaria, se identificaron las siguientes características sociodemográficas clave:

- **Edad de los padres:**
 - 25-35 años: 60 %
 - 36-45 años: 25 %
 - 46-55 años: 10 %
 - Más de 55 años: 5 %

- **Estrato social:**
 - Estratos 3, 4 y 5: 80 %
 - Estratos 1 y 2: 20 %

- **Nivel educativo:**

PLAN DE NEGOCIO PARA LA EXPANSIÓN DE UNA TIENDA EXISTENTE⁴⁹

- Educación media: 20 %
- Educación técnica o tecnológica: 35 %
- Educación universitaria: 45 %

Este perfil demográfico indica que los **clientes potenciales son principalmente padres jóvenes**, pertenecientes a estratos medios y altos, con un nivel educativo que va desde la educación técnica hasta la universitaria. Este grupo demuestra un **interés claro por productos que favorezcan la salud y el desarrollo de sus hijos**, lo que se refleja en su disposición a invertir en calzado ergonómico de calidad (Kotler et al., 2019).

La comprensión de estas características permite **ajustar la comunicación, los canales de venta y las estrategias de precio**, asegurando que la propuesta de valor de la tienda sea relevante y atractiva para el público objetivo.

6.4.4. Análisis de la Demanda

La demanda de calzado ergonómico para bebés en Colombia muestra una **tendencia positiva**, tanto desde el punto de vista cuantitativo como cualitativo. A partir de las 30 encuestas aplicadas a padres de niños menores de dos años, se identificaron **patrones de consumo que permiten orientar la expansión y las estrategias comerciales de la tienda**.

Resultados cuantitativos

En términos de preferencias de canal de compra, el 70 % de los encuestados manifestó preferir la compra en tiendas físicas, mientras que el 30 % opta por canales digitales. Respecto a la disposición a pagar, el 60 % de los padres indicó un rango de \$65.000 a \$85.000 por un par de

PLAN DE NEGOCIO PARA LA EXPANSIÓN DE UNA TIENDA EXISTENTE⁵⁰

calzado ergonómico, el 25 % estaría dispuesto a pagar entre \$85.000 y \$100.000, y solo el 15 % buscaría opciones por debajo de \$65.000.

Al realizar cruces de variables, se evidenció que los padres entre 25 y 35 años (60 % de la muestra) presentan la mayor disposición a pagar el rango de \$65.000 a \$85.000, asociando el precio con beneficios claros para la salud y el desarrollo de sus hijos (Malhotra, 2019). Asimismo, los padres de estratos 4 y 5 mostraron una mayor inclinación por el canal digital, mientras que los de estrato 3 prefieren las tiendas físicas. Este hallazgo subraya la importancia de diversificar los canales de distribución según perfil socioeconómico, evitando asumir que un solo canal satisface a todos los clientes.

Resultados cualitativos

Desde una perspectiva cualitativa, los atributos más valorados por los padres fueron: ergonomía (40 %), durabilidad (30 %) y estética del diseño (30 %). Esto indica que la decisión de compra no está guiada únicamente por la funcionalidad médica, sino también por factores emocionales y estéticos vinculados al bienestar y la percepción de cuidado hacia sus hijos.

Limitaciones y justificación del tamaño de muestra

El estudio se realizó con 30 participantes, un tamaño limitado que no permite la generalización estadística a toda la población de padres de bebés en Colombia. Sin embargo, se justifica dentro del carácter exploratorio del estudio, cuyo objetivo es identificar tendencias iniciales de comportamiento y consumo, más que establecer conclusiones definitivas (Malhotra, 2019). La tasa de respuesta fue del 75 %, ya que se enviaron 40 cuestionarios y se recibieron 30 respuestas, un nivel aceptable para estudios preliminares de mercado.

Los resultados sugieren que existe un mercado receptivo y dispuesto a invertir en calzado ergonómico, con preferencias claras en cuanto a precio y canal según la edad y estrato socioeconómico de los padres. Esta información permite ajustar la propuesta de valor, fortalecer la estrategia multicanal y validar la pertinencia de la expansión productiva y comercial, siempre reconociendo la necesidad de realizar estudios más amplios para confirmar tendencias a gran escala.

6.4.5. Análisis de Precios

El análisis de precios se centró en el rango de \$65.000 a \$85.000 por par de calzado ergonómico para bebés, determinado a partir de la disposición de pago de los padres encuestados.

Al comparar con la competencia, se observa que las marcas internacionales tienen precios más elevados, generalmente entre \$100.000 y \$150.000, aunque muchas no están especializadas en bienestar infantil (Grand View Research, 2021). Esto evidencia una oportunidad para que la tienda se posicione como una marca de calidad premium, ofreciendo productos especializados y enfocados en la ergonomía y el desarrollo saludable de los niños, sin alcanzar los altos precios de las marcas internacionales.

Los resultados del estudio muestran que el rango de \$65.000 a \$85.000 es percibido como razonable por la mayoría de los consumidores, quienes asocian este precio con calidad, confort y seguridad para sus hijos. Este análisis permite definir un posicionamiento de precio competitivo, alineado con la propuesta de valor de la marca y las expectativas de los clientes objetivo (Kotler et al., 2019).

6.4.6. Análisis de Distribución

Actualmente, la tienda distribuye sus productos principalmente **a través de canales digitales**, complementados con **alianzas limitadas en tiendas físicas** en Bogotá y Bucaramanga. Para ampliar la cobertura y fortalecer la presencia nacional, se evaluaron dos estrategias principales:

Expansión a tiendas físicas: La apertura de puntos de venta en ciudades clave como Medellín, Cali y Bogotá se presenta como una estrategia viable. El **70 % de los encuestados** manifestó preferencia por comprar en tiendas físicas, lo que sugiere que una **estrategia multicanal** puede aumentar la accesibilidad y la visibilidad de los productos.

E-commerce y redes sociales: Mantener y fortalecer la venta online a través de la tienda virtual y plataformas como Instagram y Facebook permitirá alcanzar un público más amplio y diversificado, especialmente padres jóvenes de estratos medios y altos, quienes muestran una inclinación hacia canales digitales. Optimizar la experiencia de compra en línea y la interacción con los clientes fortalecerá la fidelización y la percepción de valor de la marca.

En conjunto, la combinación de canales físicos y digitales permite adaptar la distribución a las preferencias de los distintos segmentos del mercado, aumentando las probabilidades de éxito y posicionamiento competitivo.

6.4.7. Estudios de Mercado Primarios

El presente estudio de mercado primario se realizó mediante encuestas directas a través de historias de Instagram, dirigidas a padres de niños menores de dos años. Se aplicaron un total de

PLAN DE NEGOCIO PARA LA EXPANSIÓN DE UNA TIENDA EXISTENTE⁵³

40 cuestionarios, de los cuales 30 fueron respondidos, lo que representa una tasa de respuesta del 75 %. El muestreo fue no probabilístico por conveniencia, seleccionado específicamente para incluir padres que cumplen con el perfil demográfico del mercado objetivo (Malhotra, 2019).

Los resultados del estudio permiten identificar preferencias y patrones de comportamiento de los consumidores:

Interés por tiendas físicas: Aproximadamente el 70 % de los encuestados manifestó que estaría dispuesto a comprar calzado ergonómico en tiendas físicas si los precios se mantienen entre \$65.000 y \$85.000. Este hallazgo indica que, aunque los canales digitales son importantes, la presencia física sigue siendo un factor clave para gran parte del público objetivo.

Rango de precios: La mayoría de los padres (60 %) está dispuesta a pagar entre \$65.000 y \$85.000 por un par de zapatos ergonómicos, mientras que un 25 % acepta un rango superior y un 15 % prefiere precios menores. Esto confirma la existencia de un mercado potencial con disposición a invertir en productos de calidad, siempre que se perciban beneficios claros para el bienestar de sus hijos.

Es importante destacar que, aunque los resultados ofrecen información valiosa para orientar estrategias de precio y distribución, el tamaño reducido de la muestra y el muestreo no probabilístico limitan la generalización estadística de los hallazgos. No obstante, para fines exploratorios y de diseño de la propuesta de valor del plan de negocios, estos datos son suficientes para identificar tendencias y comportamientos relevantes (Kotler et al., 2019).

6.4.8. Análisis de la Competencia

6.4.4.1. Identificación de Competidores

Los competidores directos de la tienda de calzado ergonómico para bebés incluyen **marcas locales, nacionales e internacionales** que ofrecen productos similares en características, beneficios y público objetivo. La identificación de estos competidores permite establecer estrategias de diferenciación y posicionamiento competitivo.

Se realizó un estudio de mercado primario mediante encuestas en Instagram, dirigido a 30 padres de niños menores de dos años, con una tasa de respuesta del 75 %. El cuestionario incluyó preguntas sobre preferencias de compra, disposición de pago y percepción de valor de productos similares, permitiendo evaluar la posición relativa de la competencia. Cabe destacar que, debido al tamaño reducido de la muestra y al muestreo no probabilístico, los resultados tienen un carácter exploratorio y no permiten generalización estadística ni análisis cruzado avanzado.

Entre los competidores directos se encuentra Kings and Rebels, una marca nacional que ofrece calzado ergonómico con diseño moderno. Desde un enfoque académico, su análisis competitivo puede resumirse así:

- **Posicionamiento de precios:** Los productos tienen precios **superiores a las marcas locales**, oscilando entre \$100.000 y \$150.000, lo que los ubica como una opción **premium** dentro del mercado de calzado infantil.
- **Alcance y presencia:** Cuenta con **distribución nacional** y presencia online, lo que le permite competir tanto en tiendas físicas como en canales digitales.

- **Diferenciación:** Su propuesta se centra en **diseño y ergonomía**, ofreciendo productos percibidos como de alta calidad, pero con un catálogo limitado en comparación con otras marcas locales y nacionales.

Este enfoque permite evaluar la competencia desde una perspectiva estratégica, sin caer en descripciones narrativas de la historia de la marca, priorizando información relevante para el **posicionamiento, precios y cobertura de mercado**.

6.4.4.2. Análisis FODA de la Competencia

El análisis FODA es una herramienta valiosa para mirar con claridad y objetividad la realidad actual de la tienda. Permite reconocer qué está haciendo bien, en qué aspectos tiene ventajas frente a la competencia y qué oportunidades pueden aprovecharse para crecer. También ayuda a identificar aquellas áreas que necesitan fortalecerse, como la capacidad productiva limitada o el espacio reducido donde hoy se fabrica el calzado. A través de esta reflexión estratégica, la tienda puede proyectar su crecimiento sin perder de vista lo que la hace especial: su compromiso con el bienestar de los bebés y su cercanía con las familias que confían en sus productos. En un mercado que cambia constantemente, contar con un diagnóstico claro y honesto como el que brinda el FODA es clave para tomar decisiones informadas y construir un camino sólido hacia la expansión. A continuación, se presenta la matriz FODA elaborada para este proyecto, como base para las acciones propuestas en el plan de negocios.

Tabla 2

Análisis FODA de la Competencia Kings and Rebels

Fortalezas	Oportunidades
Presencia nacional e internacional, reconocimiento de marca, productos diferenciados por diseño y ergonomía.	Crecimiento del mercado de calzado ergonómico para bebés, posibilidad de expansión online y adopción de prácticas sostenibles.
Debilidades	Amenazas
Precios altos limitan el alcance a ciertos segmentos, catálogo reducido y distribución física limitada.	Competencia local y nacional con precios más accesibles, saturación de mercado, entrada de marcas internacionales con mayor alcance y recursos.

6.4.4.3. Estrategias de la Competencia

Las estrategias de los competidores en el mercado de calzado ergonómico para bebés se enfocan en:

- **Diferenciación por diseño y ergonomía**, destacando calidad y estética del producto.
- **Producción local y control de calidad**, lo que permite tiempos de entrega más rápidos y cierto valor agregado frente a marcas internacionales.
- **Marketing digital y e-commerce**, mediante presencia en redes sociales y tiendas online, ampliando alcance y visibilidad.
- **Posicionamiento de precio premium**, justificando costos más altos por diseño y propuesta de valor especializada.

6.4.4.4. *Análisis del estudio de marketing y encuestas.*

El análisis de las encuestas aplicadas a los padres permitió identificar:

- Las **preferencias de canal** y disposición a pagar, mostrando que un segmento importante valora tanto la calidad como la ergonomía.
- Los competidores que combinan **presencia física y digital** tienen ventajas competitivas en alcance y fidelización.
- Las estrategias de diferenciación de productos (diseño y comodidad) son percibidas como factores de decisión clave por los consumidores.

Se reconoce que, debido al tamaño limitado de la muestra, los resultados tienen un carácter exploratorio y no permiten hacer análisis inferenciales o cruzados de variables, pero sí ofrecen información útil para orientar la propuesta de valor y posicionamiento de la tienda.

6.2. Estudio Administrativo y Legal para la Expansión de la Producción y Distribución de Calzado Ergonómico para Bebés

6.2.1. Estudio Administrativo

Actualmente, la tienda está constituida como **persona natural** bajo la dirección de la dueña, quien se encarga de todas las operaciones clave, desde la producción hasta las ventas y el manejo administrativo. Sin embargo, con la expansión de la producción y la distribución, es necesario formalizar la estructura organizacional y adoptar una figura jurídica que permita una gestión más eficiente y la posibilidad de atraer nuevos socios o inversionistas.

PLAN DE NEGOCIO PARA LA EXPANSIÓN DE UNA TIENDA EXISTENTE⁵⁸

Forma jurídica: Para facilitar el crecimiento de la tienda y proteger los intereses de la dueña, se propondrá la **constitución de la tienda como una Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.)**. Este modelo es ideal para empresas en expansión, ya que ofrece **flexibilidad** para tomar decisiones rápidas, permite la **incorporación de nuevos socios o inversionistas** sin complicaciones legales, y brinda **responsabilidad limitada** a los socios, es decir, que estos solo responderán con el monto de su inversión.

La **S.A.S.** será una estructura jurídica más adecuada para permitir la **expansión escalonada** de la tienda, lo que facilitará la incorporación de capital externo y una organización más formal y eficiente.

Capital social autorizado: El capital inicial propuesto para la constitución de la **S.A.S.** será de **\$50.000.000 COP**, dividido en **50.000 acciones** con un valor nominal de **\$1.000 COP** cada una. En la etapa inicial, los socios suscribirán un total de **5.000 acciones**, lo que equivale a **\$5.000.000 COP** de capital social.

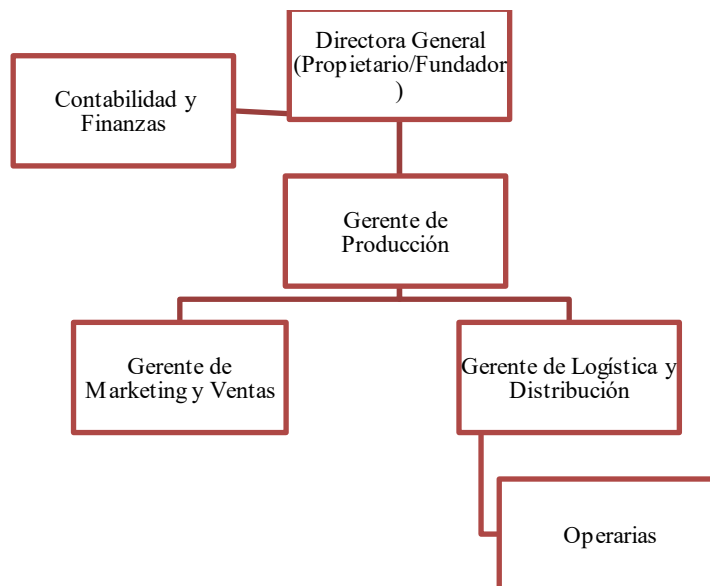
Tabla 3 Distribución de Accionistas

Nombre	Acciones	%	Valor
Madison Mejía Guerrero	2.500	50%	\$ 2.500.000
Yessica Fernanda Muñoz	2.500	50%	\$ 2.500.000
TOTAL:	5.000	100%	\$ 5.000.000

PLAN DE NEGOCIO PARA LA EXPANSIÓN DE UNA TIENDA EXISTENTE 59

La **estructura organizacional** de la tienda de calzado ergonómico para bebés se basará en una **Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.)**, lo que nos dará la flexibilidad necesaria para adaptarnos al crecimiento de la empresa. La **Directora General (Dueña)** será quien supervise todas las áreas clave y tome las decisiones estratégicas más importantes para asegurar el éxito de la tienda. El **Gerente de Producción** se encargará de gestionar la planta de producción, asegurándose de que cada zapato cumpla con nuestros estándares de calidad. Por otro lado, el **Gerente de Marketing y Ventas** será responsable de crear las estrategias de marketing digital, manejar nuestras redes sociales y promover la tienda online. El **Gerente de Logística y Distribución** se encargará de gestionar el inventario y garantizar que los pedidos lleguen a nuestros clientes de forma rápida y eficiente. Finalmente, el **Departamento de Contabilidad y Finanzas** se asegurará de que todo esté en orden con las finanzas, desde el manejo de los recursos hasta el cumplimiento de las obligaciones fiscales.

Figura 1 Organigrama



6.4.4.1. Roles y Responsabilidades del Personal Clave

Director General

Tabla 4

Requerimientos del cargo Director General

Director General	
Remuneración	\$3.500.000 bruto mensuales
Formación y Experiencia	<p>Formación: Título universitario en Administración de Empresas, Marketing o afines.</p> <p>Experiencia: Mínimo 5 años de experiencia en gestión de empresas, preferiblemente en el sector de retail o productos para niños.</p> <p>Conocimientos: Experiencia en toma de decisiones estratégicas, gestión de relaciones comerciales y liderazgo de equipos.</p>
Objetivos del Cargo	<p>Supervisar la operación general de la tienda.</p> <p>Tomar decisiones estratégicas clave para el crecimiento y expansión del negocio.</p> <p>Supervisar todas las áreas del negocio: producción, marketing, logística y finanzas.</p>
Funciones por cumplir	<p>Tomar decisiones estratégicas relacionadas con la expansión de la tienda y los productos ofrecidos.</p> <p>Asegurar que se cumpla con la visión a largo plazo de la empresa.</p> <p>Gestionar relaciones con proveedores, distribuidores y clientes clave.</p>

Gerente de Producción

Tabla 5

Requerimientos del cargo Gerente de Producción

Gerente de Producción	
Remuneración	\$3.000.000 bruto mensuales
Formación y Experiencia	<p>Formación: Título en Ingeniería Industrial, Producción o afines.</p> <p>Experiencia: Mínimo 3 años en gestión de procesos productivos, preferiblemente en la industria del calzado o productos para bebés.</p> <p>Conocimientos: Conocimiento en gestión de producción, control de calidad y gestión de inventarios.</p>
Objetivos del Cargo	<p>Asegurar que el proceso de producción se lleve a cabo de acuerdo con los estándares de calidad.</p> <p>Coordinar y supervisar la fabricación del calzado y controlar los tiempos de entrega.</p> <p>Optimizar los procesos de producción y gestionar los recursos de manera eficiente.</p>
Funciones por cumplir	<p>Supervisar el proceso de producción del calzado, garantizando la calidad y el cumplimiento de plazos.</p> <p>Controlar los inventarios de materiales y productos terminados.</p> <p>Implementar mejoras en los procesos de fabricación para aumentar la eficiencia.</p>

Gerente de Marketing y Ventas

Tabla 6

Requerimientos del cargo Gerente de Marketing y Ventas

Gerente de Marketing y Ventas	
Remuneración	\$3.000.000 bruto mensuales
Formación y Experiencia	<p>Formación: Título en Marketing, Publicidad o afines.</p> <p>Experiencia: Mínimo 4 años en estrategias de marketing digital y ventas, preferiblemente en productos de consumo masivo o para niños.</p> <p>Conocimientos: Conocimiento avanzado en SEO, campañas de publicidad digital, gestión de redes sociales y ventas online.</p>
Objetivos del Cargo	<p>Desarrollar e implementar estrategias de marketing que aumenten la visibilidad y ventas de la tienda.</p> <p>Gestionar y optimizar la tienda online, mejorando la experiencia de compra del cliente.</p> <p>Atraer nuevos clientes y fidelizar a los ya existentes mediante estrategias de comunicación efectiva.</p>
Funciones por cumplir	<p>Crear y ejecutar campañas de marketing digital (en redes sociales, correo electrónico, etc.).</p> <p>Gestión de contenido en la tienda online para mejorar la conversión y la experiencia del usuario.</p> <p>Monitorear las ventas y realizar análisis para identificar oportunidades de mejora.</p>

Gerente de Logística y Distribución

Tabla 7

Requerimientos del cargo Gerente de Logística y Distribución

Gerente de Logística y Distribución	
Remuneración	\$2.800.000 bruto mensuales
Formación y Experiencia	<p>Formación: Título en Administración de Empresas, Logística o afines.</p> <p>Experiencia: Mínimo 3 años en gestión de logística y distribución, preferiblemente en el sector retail o productos para bebés.</p> <p>Conocimientos: Conocimiento en gestión de inventarios, optimización de procesos logísticos y distribución eficiente.</p>
Objetivos del Cargo	<p>Asegurar que todos los productos se distribuyan de manera eficiente y lleguen a tiempo a los puntos de venta y a los clientes.</p> <p>Gestionar los almacenes y niveles de inventarios, evitando tanto el desabastecimiento como el exceso de stock.</p> <p>Mejorar los procesos logísticos y reducir los costos de distribución.</p>
Funciones por cumplir	<p>Gestionar la distribución de productos a clientes y puntos de venta.</p> <p>Controlar los niveles de inventario y coordinar el almacenamiento de los productos.</p> <p>Asegurar tiempos de entrega rápidos y eficientes.</p>

Contabilidad y Finanzas

Tabla 8

Requerimientos del cargo Contabilidad y Finanzas

Contabilidad y Finanzas	
Remuneración	\$2.800.000 bruto mensuales
Formación y Experiencia	<p>Formación: Grado en Contabilidad</p> <p>Experiencia: Mínimo 3 años en gestión contable y financiera, preferiblemente en pequeñas y medianas empresas.</p> <p>Conocimientos: Conocimiento en gestión de libros contables, preparación de estados financieros y declaración de impuestos.</p>
Objetivos del Cargo	<p>Mantener registros financieros precisos y actualizados.</p> <p>Elaborar reportes financieros periódicos para tomar decisiones informadas.</p> <p>Garantizar el cumplimiento de las obligaciones fiscales y legales de la tienda.</p>
Funciones por cumplir	<p>Llevar la contabilidad general de la empresa.</p> <p>Preparar estados financieros y reportes de gestión.</p> <p>Realizar conciliaciones bancarias y elaborar las declaraciones fiscales.</p> <p>Evaluar y controlar el flujo de efectivo y realizar análisis financieros.</p> <p>Brindar asesoría financiera a la gerencia.</p>

Operarios

Tabla 9

Requerimientos del cargo Operarios

Operarios	
Remuneración	\$1.600.000 bruto mensuales
Formación y Experiencia	<p>Formación: No se requiere título universitario, pero se valora la experiencia previa en trabajos de producción, especialmente en la industria textil o del calzado.</p> <p>Experiencia: Se requiere experiencia en el proceso de ensamblaje, manejo de maquinaria básica y control de calidad en el área de producción.</p> <p>Conocimientos: Conocimiento en técnicas de ensamblaje y calidad de producto.</p>
Objetivos del Cargo	<p>Realizar el ensamblaje de los zapatos de acuerdo con los estándares de calidad establecidos.</p> <p>Asegurar que cada producto sea funcional, cómodo y estéticamente conforme a las especificaciones de diseño.</p> <p>Contribuir al cumplimiento de los tiempos de producción y mantenimiento de la calidad.</p>
Funciones por cumplir	<p>Realizar el ensamblaje de las piezas del calzado con precisión.</p> <p>Asegurarse de que los zapatos cumplan con los estándares de calidad antes de su envío.</p> <p>Verificar el funcionamiento adecuado de las máquinas durante el proceso de producción y reportar cualquier falla.</p>

Colaborar en el empaquetado y la presentación adecuada de los productos terminados.

Mantener el **orden y limpieza** en el área de trabajo y seguir los protocolos de seguridad.

6.4.4.2. Estrategia de delegación de funciones y toma de decisiones.

Para que la tienda funcione de manera eficiente y fluida, delegar funciones de forma clara y organizada será clave. Cada miembro del equipo tendrá responsabilidades bien definidas según sus habilidades y experiencia, lo que permitirá que todos se enfoquen en sus tareas específicas. Esto no solo optimiza el trabajo, sino que también fomenta un ambiente de trabajo colaborativo y asegura que todos se sientan comprometidos con los objetivos del negocio. Al delegar de esta manera, nos aseguramos de que cada área, como la producción, marketing, logística y finanzas, cumpla con sus metas de manera efectiva.

La toma de decisiones se llevará a cabo de manera dinámica y colaborativa. En decisiones del día a día, como ajustes operativos o de procesos, cada gerente de área tendrá la autonomía para actuar rápidamente dentro de su campo. Sin embargo, las decisiones estratégicas más grandes, como la expansión de la tienda o cambios importantes en los productos, serán tomadas por la directora general, quien tomará en cuenta la opinión de los gerentes para asegurarse de que las decisiones estén alineadas con la visión general de la empresa. Este enfoque asegura que todo funcione de manera ágil, mientras se mantiene el compromiso con los objetivos a largo plazo.

De esta forma, la delegación de tareas y la toma de decisiones no solo mejoran la eficiencia operativa, sino que también permiten a la tienda adaptarse rápidamente a las necesidades del mercado y tomar decisiones inteligentes y bien fundamentadas.

6.4.4.3. *Planeación Estratégica*

Misión

Ofrecer calzado ergonómico de alta calidad para bebés, que promueva su desarrollo físico saludable, mientras se apoya en **principios de sostenibilidad y responsabilidad social**. Nuestro objetivo es garantizar que cada bebé crezca con **comodidad y seguridad**, mientras brindamos a los padres opciones confiables para cuidar el bienestar de sus hijos. A través de la **producción local** y la **distribución eficiente**, buscamos fomentar una cultura de **trabajo justo**, con un impacto positivo en la economía local y el bienestar de nuestros colaboradores.

Visión

Convertimos en la marca líder en calzado ergonómico para bebés a nivel nacional, reconocida por su compromiso con la salud infantil, la calidad de sus productos y su responsabilidad ambiental. En un futuro cercano, queremos que nuestra tienda sea una opción preferida para los padres, no solo por la ergonomía y el diseño innovador, sino también por nuestro compromiso con el desarrollo sostenible y el bienestar de las familias. Buscamos expandir nuestra presencia a nuevas ciudades, ofreciendo siempre un servicio accesible y de calidad.

Valores

Los valores que queremos transmitir son:

Compromiso con el bienestar infantil, responsabilidad social, sostenibilidad. Innovación, transparencia.

Figura 2 *Logotipo*



6.4.4.4. *Tiempo Promedio de Fabricación de un Producto*

El **tiempo promedio de fabricación** de un par de zapatos ergonómicos para bebés depende del diseño y los detalles involucrados. Generalmente, se tarda entre **30 y 45 minutos** en hacer un par, desde que se preparan los materiales hasta que se termina el ensamblaje. Este tiempo incluye el **corte de los materiales**, el **cosido**, la **colocación de la suela** y el **control de calidad**. Como estamos en la fase inicial, el proceso sigue siendo **manual**, lo que permite que cada par de zapatos reciba la **atención personalizada** para asegurar que cada uno sea de alta calidad.

Para cumplir con las metas de producción y satisfacer la demanda, se estima que cada operario pueda hacer entre **8 y 10 pares de zapatos** en una jornada laboral de 8 horas. A medida que la producción aumente, tenemos planes de **optimizar el proceso** e invertir en más **maquinaria** para reducir el tiempo de fabricación sin perder la calidad que nos distingue. También estamos considerando **ampliar el equipo** para mantener todo funcionando de manera eficiente.

6.4.4.5. *Recursos Humanos*

Para optimizar la organización de la tienda y crear un ambiente de trabajo donde cada miembro del equipo se sienta conectado y comprometido con sus tareas, se ha diseñado una

PLAN DE NEGOCIO PARA LA EXPANSIÓN DE UNA TIENDA EXISTENTE⁶⁹

estructura clara de responsabilidades para cada puesto. Esto permite que cada persona conozca su rol y contribución al éxito general del negocio. La selección, contratación y retención de talento serán fundamentales para asegurar que la tienda cuente con las mejores personas, alineadas con los valores y objetivos de la empresa.

Se establecerán perfiles de puesto claros y definidos, lo que facilitará la selección de candidatos basados en sus competencias y valores. Los procesos de selección serán ágiles y eficientes, asegurando que los nuevos empleados se integren rápidamente a la cultura organizacional. Además, se implementarán políticas de retención enfocadas en crear un ambiente de trabajo motivador, que ofrezca oportunidades de desarrollo profesional y planes de carrera claros. Se fomentará un sistema de incentivos competitivo, incluyendo bonos por desempeño, reconocimientos y oportunidades de crecimiento, para que los empleados se sientan valorados y comprometidos con el éxito de la tienda.

La tienda también implementará un programa de empoderamiento y capacitación dirigido a madres cabeza de hogar interesadas en aprender sobre fabricación de calzado ergonómico. Este programa no solo les brindará habilidades técnicas en la producción, sino también conocimientos sobre gestión empresarial, para que puedan generar ingresos adicionales y mejorar la calidad de vida de sus familias. Además, se ofrecerán beneficios laborales competitivos, como seguro médico, vacaciones, y ayudas educativas, buscando siempre el bienestar integral del equipo. De esta manera, la tienda podrá consolidar un equipo de trabajo comprometido, motivado y capacitado para enfrentar los desafíos del crecimiento.

Tabla 10

Cantidad y perfil del personal requerido.

Perfil	Cantidad de trabajadores requeridos
Director General	Uno (1)
Contador y Financiero	Uno (1)
Gerente de Producción	Uno (1)
Gerente de Marketing y Ventas	Uno (1)
Gerente de Logística y Distribución	Uno (1)
Operarios	Uno (6)

6.2.2. Estudio Legal

6.4.4.1. Forma jurídica de la empresa

Actualmente, la tienda de calzado ergonómico para bebés está constituida como persona natural, lo que ha permitido comenzar operaciones de forma ágil y sencilla. Sin embargo, debido al proceso de expansión y la necesidad de formalizar el negocio ante las autoridades correspondientes, se ha decidido transformar la tienda en una Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.), conforme a lo establecido por la Ley 1258 de 2008. Este paso permitirá a la tienda operar con mayor flexibilidad, al mismo tiempo que se brindan beneficios legales y fiscales que son necesarios para el crecimiento y la sostenibilidad del negocio.

El cambio a una S.A.S. otorgará responsabilidad limitada a las socias fundadoras, Madison Mejía Guerrero y Yessica Fernanda Muñoz, quienes, al constituir la empresa bajo esta forma jurídica, solo responderán por las deudas del negocio hasta el monto de su inversión. Esta es una

PLAN DE NEGOCIO PARA LA EXPANSIÓN DE UNA TIENDA EXISTENTE 71

de las grandes ventajas de la S.A.S., ya que permite a las socias proteger su patrimonio personal al limitar su exposición a riesgos financieros.

El primer paso para este cambio será el registro mercantil en la Cámara de Comercio, lo que le dará a la tienda el estatus legal de empresa formal, permitiendo acceder a una serie de beneficios como la posibilidad de establecer relaciones comerciales con el sector público y privado, la obtención de créditos financieros y la posibilidad de obtener contratos más grandes y acuerdos con proveedores. Esta formalización también es clave para garantizar el cumplimiento de las obligaciones fiscales, lo cual evitará sanciones y dará a la tienda una credibilidad adicional ante sus clientes y socios comerciales.

El proceso de constitución requerirá que se redacten los estatutos de la empresa, los cuales deberán ser autenticados y luego inscritos en el registro mercantil. En estos estatutos se debe especificar información relevante, como la razón social, el domicilio de la tienda, el capital autorizado, suscrito y pagado, así como la descripción de las actividades comerciales que la empresa llevará a cabo (en este caso, la fabricación y comercialización de calzado ergonómico para bebés). También será necesario nombrar a un representante legal, quien será la persona encargada de representar legalmente a la empresa en todas las gestiones administrativas y jurídicas. Este proceso asegurará que la tienda se constituya de acuerdo con la ley y cumpla con todos los requisitos regulatorios para operar sin inconvenientes.

Además, la tienda, al convertirse en una S.A.S., se beneficiará de un marco regulatorio más favorable para el emprendimiento, según lo dispuesto por la Ley 2069 de 2020, que fomenta el crecimiento y la sostenibilidad de las empresas en Colombia. Esta ley tiene como objetivo facilitar

la formalización de las empresas y promover un entorno de emprendimiento saludable que no solo beneficie a los emprendedores, sino también a la economía del país.

Una vez registrada, la tienda deberá cumplir con las obligaciones fiscales, que incluyen la declaración de impuestos (como el IVA, el impuesto sobre la renta y retenciones en la fuente). También se inscribirá en el Registro Único Tributario (RUT) de la DIAN, lo que garantizará que la tienda esté debidamente registrada ante la autoridad fiscal colombiana. Este paso es fundamental para operar de manera legal y asegurarse de que el negocio cumpla con todas las normativas fiscales y laborales vigentes, optimizando su carga tributaria y asegurando el cumplimiento del marco legal (DIAN, 2025).

6.3. Estudio Técnico y de Infraestructura para la expansión y escalamiento de la producción de zapatos ergonómicos para bebés en una tienda existente

6.4.1. Diagnóstico de la Capacidad Productiva Actual

Actualmente, la tienda trabaja en un espacio de 50 metros cuadrados. Aunque este lugar ha sido suficiente para mantener la operación, empieza a quedarse corto frente al crecimiento proyectado. La fabricación de un par de zapatos toma en promedio 40 minutos y, si bien las máquinas disponibles funcionan de manera adecuada, la capacidad de las máquinas de coser es hoy el mayor punto de limitación, pues ralentiza el aumento de la producción.

Máquinas y Tecnología Actual:

La tienda cuenta con un total de 8 máquinas:

PLAN DE NEGOCIO PARA LA EXPANSIÓN DE UNA TIENDA EXISTENTE⁷³

- 3 máquinas de coser (máquina plana)
- 1 máquina de varias puntadas
- 1 troqueladora
- 1 estampadora
- 1 repujadora
- 1 remachadora

Este conjunto ha permitido mantener una producción estable, pero no ofrece margen suficiente para duplicar o escalar la capacidad de manera significativa sin inversiones adicionales.

Personal Actual

El equipo humano está conformado por cinco personas que cumplen con las labores de fabricación y logística. Son trabajadores con experiencia y compromiso, pero las cargas de trabajo ya son altas. Si la tienda quisiera duplicar la producción, necesitaría al menos cuatro personas más que permitan distribuir mejor las tareas y garantizar que la operación no pierda calidad ni agilidad.

Espacio de Producción

El área actual, de 50 metros cuadrados, se ha organizado de manera eficiente, pero su tamaño es una limitación evidente. No permite instalar más máquinas ni almacenar grandes volúmenes de materiales, lo cual reduce la capacidad de respuesta frente a picos de demanda.

Oportunidades de Escalamiento de la Producción

A partir del diagnóstico, se identifican varias oportunidades para crecer:

- **Ampliar el espacio de producción:** buscar un local más grande o reconfigurar el actual permitiría instalar más equipos y dar fluidez a los procesos.
- **Invertir en maquinaria:** especialmente en máquinas de coser adicionales y algunas automatizadas que hagan más ágil la producción.
- **Contratar más personal:** al menos cuatro personas nuevas serían necesarias para equilibrar la carga de trabajo, incluyendo apoyo en logística y marketing.
- **Optimizar procesos internos:** incorporar un sistema digital para gestión de inventarios y seguimiento de producción ayudaría a anticiparse a faltantes y mejorar la eficiencia.

6.3.2. Análisis del espacio físico actual (tamaño, limitaciones, posibilidades de ampliación).

La **localización** y **ubicación** de la tienda de calzado ergonómico para bebés es clave para la **expansión** de la producción. Actualmente, la tienda cuenta con un **punto de fabricación** ubicado en **CRA 18 PEAT 2A SUR 15 PISO 4**, que sigue siendo el **centro de producción principal**. Sin embargo, para la expansión, la tienda no planea abrir más puntos de venta propios. En su lugar, se enfocará en establecer alianzas con **distribuidores y aliados estratégicos** en diversas ciudades, lo que permitirá aumentar la cobertura del producto sin los altos costos operativos de abrir nuevas tiendas físicas.

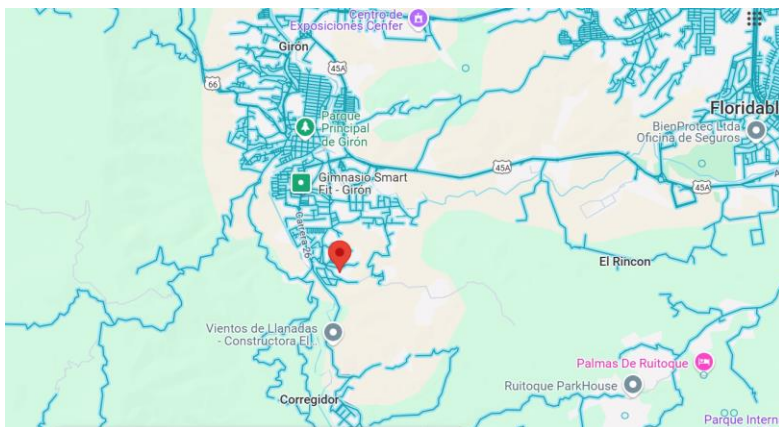
Los **aliados estratégicos** estarán ubicados en ciudades clave como **Bogotá, Medellín, Cali** y **Bucaramanga**, y operarán en **tiendas especializadas** o **centros comerciales de alto tráfico** que atraigan al público objetivo. Estos aliados se encargarán de **distribuir** los productos en sus respectivos puntos de venta, ampliando el alcance de la tienda a nuevos mercados y manteniendo

el control sobre la calidad del calzado. Además, los aliados tendrán la capacidad de acceder a los productos sin necesidad de grandes inversiones en infraestructura adicional.

La **planta de producción** seguirá funcionando en la dirección mencionada, aprovechando la **infraestructura existente** para mantener una producción eficiente. Esta ubicación estratégica también facilitará la **distribución** de los productos a través de los aliados, permitiendo que se optimicen los tiempos de entrega y se mantenga un control riguroso de la calidad de los productos.

Este estudio se enfoca en los **requerimientos técnicos y de infraestructura** necesarios para asegurar que la tienda especializada en **calzado ergonómico para bebés** pueda cumplir con la demanda creciente, optimizando sus recursos y capacidades de producción. A continuación, se detallan los aspectos técnicos esenciales que la empresa debe considerar en su proceso de expansión.

Figura 3 *Ubicación*



6.4.3. Análisis de ubicación estratégica de puntos distribuidores aliados

PLAN DE NEGOCIO PARA LA EXPANSIÓN DE UNA TIENDA EXISTENTE⁷⁶

Para la expansión de la tienda de calzado ergonómico para bebés, se seleccionarán **puntos de venta estratégicos** en **ciudades clave** del país. El **análisis de ubicación** se basa en la accesibilidad, el **potencial de mercado** y la proximidad a zonas comerciales con un **alto flujo de consumidores** interesados en productos para bebés. Las ciudades seleccionadas incluyen **Bogotá, Medellín, Cali y Bucaramanga**, donde se establecerán alianzas con **distribuidores locales** y **tiendas especializadas** que ya cuenten con un **público objetivo** afín.

En **Bogotá**, se contactarán tiendas en **zonas comerciales** de alto tráfico, como **el norte de la ciudad** (Chapinero, Usaquén y Cedritos), donde se encuentran varios centros comerciales y puntos de venta con clientes interesados en productos de calidad para el desarrollo infantil. De igual manera, en **Medellín**, se priorizarán **centros comerciales** y tiendas especializadas en barrios como **El Poblado y Envigado**, áreas con una **alta concentración** de familias jóvenes que buscan productos exclusivos y saludables para sus hijos.

En **Cali**, se identificarán **distribuidores** en **Centros Comerciales como Unicentro y Chipichape**, lugares con alta afluencia de público familiar que buscan productos funcionales y de buena calidad. En **Bucaramanga**, la estrategia se enfocará en **tiendas de productos para niños y espacios comerciales en centros como Cañaveral y La Quinta**, que ofrecen una alta **visibilidad** y acceso al público local interesado en calzado especializado.

La elección de estos puntos en las **ciudades estratégicas** se basa en el **potencial de demanda**, ya que son áreas donde el segmento de **padres jóvenes** está en crecimiento y tienen un fuerte interés en **productos ergonómicos** que favorezcan el bienestar de sus hijos. La colaboración con aliados locales no solo facilitará la **expansión de la marca**, sino que también permitirá

aprovechar los canales de distribución establecidos, reduciendo los costos y aumentando la **eficiencia operativa**.

6.4.4. Procesos Productivos y Tecnología

6.4.4.1. Descripción del Flujo de Producción o Prestación de Servicios

El **flujo de producción** de la tienda de calzado ergonómico para bebés se basa en un proceso **manual y controlado**, con el objetivo de garantizar la **máxima calidad** en cada par de zapatos. La producción comienza con la **recepción de materiales**, donde se adquieren insumos de alta calidad, como **cuero ecológico**, **textiles cómodos** y **suela antideslizante**. Estos materiales se almacenan en la **planta de producción**, ubicada en **CRA 18 PEAT 2A SUR 15 PISO 4**, que es el centro de operaciones actual.

El proceso comienza con el **corte de materiales**, donde se prepara cada pieza según las especificaciones del diseño. Luego, el **ensamblaje de las piezas** se realiza de manera manual, con especial atención en la **ergonomía** y el ajuste de cada componente. En esta fase, los **operarios** y el **gerente de producción** supervisan la correcta alineación y ensamblaje de las suelas, plantillas y partes superiores del calzado, asegurándose de que todo el producto cumpla con los estándares de calidad y comodidad requeridos.

Una vez ensamblados, los zapatos pasan por un **control de calidad riguroso**, donde se revisa cada par para detectar posibles defectos en el material o en el ensamblaje. Este paso es esencial para garantizar que el calzado sea funcional, seguro y cómodo para los bebés.

Posteriormente, se procede al **empaquetado**, donde los zapatos son organizados y preparados para

PLAN DE NEGOCIO PARA LA EXPANSIÓN DE UNA TIENDA EXISTENTE 78

su distribución, ya sea a los puntos de venta físicos de los aliados o directamente a los consumidores a través de la tienda online. El proceso de **distribución** está a cargo del **gerente de logística**, quien se asegura de que los productos lleguen a tiempo y en perfectas condiciones.

Este flujo de producción está diseñado para asegurar la **calidad constante** y la **eficiencia operativa**, permitiendo que la tienda cumpla con los tiempos de entrega establecidos y mantenga altos estándares en sus productos, mientras se optimizan los recursos disponibles.

Para alcanzar los objetivos de **expansión** y aumentar la producción de zapatos ergonómicos para bebés, se implementará un proceso **escalable** que optimice los recursos actuales y maximice la eficiencia. La tienda utilizará una **materia prima de alta calidad**, cuyos insumos han sido detallados previamente, y trabajará con un modelo de producción ágil que permita incrementar los volúmenes sin comprometer la calidad. Con un total de **\$44.000,00** en insumos clave, la tienda podrá producir una cantidad considerable de pares de zapatos con **costos controlados**.

En primer lugar, **ampliar la planta de producción** será fundamental. Se optimizarán los procesos de fabricación mediante la compra de **maquinaria adicional** que permita reducir los tiempos de ensamblaje y garantizar que los productos sigan cumpliendo con los **estándares de calidad**. También se **capacitará al personal** para asegurar que se puedan gestionar mayores volúmenes de producción sin perder calidad. El equipo de **operarios** será ampliado para responder a la **demanda creciente** y cumplir con los tiempos de entrega establecidos.

La **logística de distribución** se optimizará mediante alianzas con **distribuidores** estratégicos, lo que permitirá que los productos lleguen a nuevos mercados sin necesidad de abrir

PLAN DE NEGOCIO PARA LA EXPANSIÓN DE UNA TIENDA EXISTENTE 79

más puntos de venta propios. A través de estos aliados, se podrá **distribuir más rápido** y llegar a un mayor número de clientes. La tienda también implementará sistemas de **gestión de inventarios** y **planificación de producción** para mantener el flujo constante de productos y satisfacer la demanda de manera eficiente.

Con estos ajustes, la tienda podrá **aumentar la producción**, cumplir con las metas de expansión y mantener altos niveles de **calidad y eficiencia** mientras se **optimiza el uso de la materia prima**.

Tabla 11

Materia Prima

Insumo	Precios Unitario
Tela de algodón	\$5.000,00
Tela de algodón para el forro	\$4.000,00
Guata (para acolchado)	\$2.500,00
Plantilla (marcada con el logo)	\$3.500,00
Suela	\$6.000,00
Cordones	\$1.000,00
Broches	\$3.000,00
Caucho	\$2.500,00
Hilo	\$5.000,00
Caja individual (marcada)	\$2.000,00
Perfume (para el zapato)	\$3.000,00

PLAN DE NEGOCIO PARA LA EXPANSIÓN DE UNA TIENDA EXISTENTE⁸⁰

Etiqueta de conservación	\$500,00
Marquilla (para la marca)	\$1.000,00

6.4.4.2. *Tecnologías Empleadas y Automatización de Procesos*

Para afrontar la expansión de la producción de zapatos ergonómicos para bebés y mejorar la **eficiencia**, se incorporarán **nuevas tecnologías** y **automatización** en los procesos productivos. Actualmente, el proceso de fabricación es **manual**, lo que permite mantener altos estándares de calidad. Sin embargo, con la **expansión**, se prevé **invertir en maquinaria adicional** que permitirá agilizar etapas clave como el **corte de materiales** y el **ensamblaje de las piezas del calzado**. Este cambio reducirá los tiempos de fabricación y aumentará la **capacidad de producción** sin sacrificar la calidad del producto.

Además de la compra de maquinaria, se implementará un **sistema automatizado de gestión de inventarios**, que facilitará el seguimiento de los materiales y productos terminados en tiempo real. Esto optimizará los **procesos logísticos**, asegurando que siempre haya suficiente materia prima para satisfacer la demanda. También se adoptará un **software ERP** que permitirá integrar las áreas de producción, ventas y distribución, mejorando la **toma de decisiones** y facilitando la planificación de la producción.

Finalmente, para mantener la **calidad** de los productos, se implementarán **procedimientos de control de calidad más eficientes** durante cada etapa de la producción. Esto incluirá inspecciones detalladas por parte del equipo de producción, quienes verificarán manualmente cada par de zapatos antes de que sean enviados a los puntos de venta o a los clientes. Esta metodología

asegurará que todos los productos que se entreguen estén libres de defectos y cumplan con los estándares establecidos.

6.4.4.3. Estandarización de Operaciones y Control de Calidad

Para asegurar que la expansión de la producción se realice de forma eficiente y sin perder la **calidad** que caracteriza a la marca, se implementará un proceso de **estandarización de operaciones** en todas las fases de la fabricación. Esto significa que cada etapa, desde el **corte de materiales** hasta el **empaquetado**, tendrá procedimientos claros y específicos para que todos los productos se fabriquen de la misma manera, sin importar el volumen. Esta estandarización facilitará la **capacitación de nuevos empleados** y reducirá el riesgo de errores.

El **control de calidad** será una prioridad en todo momento. Cada par de zapatos pasará por una **inspección manual detallada** en cada fase de la producción. Esto incluirá revisar las **costuras**, el **ajuste de la suela**, la **plantilla anatómica** y los **acabados** del calzado para asegurarse de que cada producto cumpla con los más altos estándares. Además, se llevarán registros de todas las **inspecciones** y se realizarán **auditorías periódicas** para detectar áreas de mejora y asegurar que todo el proceso esté alineado con los estándares de calidad establecidos.

6.4.4.4. Evaluación de Costos Operativos y Eficiencia

La **evaluación de costos operativos** y la **eficiencia** en la producción serán fundamentales para asegurar que la expansión sea sostenible y rentable. Se realizará un **análisis detallado de los costos** en cada fase del proceso productivo, desde la **compra de insumos** hasta la **distribución de los productos**. Esto incluirá el **coste de la materia prima**, el **gasto en mano de obra**, el

mantenimiento de maquinaria y los **gastos logísticos**. Este análisis permitirá identificar áreas en las que se puedan realizar ajustes para reducir **costos innecesarios** y mejorar la **rentabilidad**.

Por otro lado, se implementarán **indicadores de eficiencia** para medir el rendimiento en cada etapa de la producción. Estos indicadores incluirán el **tiempo de fabricación por unidad**, la **utilización de materiales** y el **cumplimiento de plazos de entrega**. El objetivo es optimizar cada proceso para **maximizar la producción** sin sacrificar la **calidad**. De esta manera, se asegurará que el aumento de la capacidad productiva se logre sin sobrecargar los recursos disponibles.

Finalmente, el **seguimiento constante** de los costos y la eficiencia permitirá realizar ajustes rápidos y efectivos en la estrategia de producción. Se establecerán reuniones periódicas con el equipo de producción, logística y finanzas para revisar los resultados y tomar decisiones informadas sobre posibles **inversiones en maquinaria**, cambios en **proveedores de materiales** o ajustes en **procesos operativos**. Este enfoque proactivo garantizará que la expansión de la tienda sea rentable y se mantenga eficiente en el largo plazo.

Para facilitar el seguimiento, se implementarán **herramientas digitales** que permitirán registrar las inspecciones de calidad en tiempo real. Esto no solo hará que el proceso sea más eficiente, sino que también permitirá ajustar rápidamente cualquier detalle que no cumpla con los requisitos, manteniendo siempre la **calidad** como la base de la producción, incluso durante la expansión.

6.4.5. Estrategias de Optimización de Recursos

PLAN DE NEGOCIO PARA LA EXPANSIÓN DE UNA TIENDA EXISTENTE⁸³

La **optimización de recursos** será fundamental para asegurar que la expansión de la producción de zapatos ergonómicos para bebés se haga de manera eficiente y rentable. Una de las estrategias más importantes será mejorar la **gestión de inventarios**. Implementando un sistema de **gestión automatizada de materiales**, será mucho más fácil hacer un seguimiento detallado de los insumos y los productos terminados. Esto evitará tanto **falta de stock** como el **exceso de inventario**, ayudando a reducir los costos de almacenamiento y a hacer un uso más inteligente del espacio.

Además, se buscará mejorar los **procesos de producción** para reducir el **desperdicio de materiales**. Esto se logrará mediante la capacitación continua de los operarios, enseñándoles técnicas más eficientes de corte y ensamblaje. También se introducirán prácticas **más sostenibles**, para asegurar que los recursos sean aprovechados al máximo, sin sacrificar la calidad de los productos. Con la **nueva maquinaria** que se adquirirá, se espera **reducir tiempos muertos** y aumentar la **producción diaria**, manteniendo siempre la calidad como prioridad.

Otra estrategia será mejorar los **procesos logísticos** para hacer que la distribución sea más eficiente. Se trabajará en **optimizar las rutas de distribución** para asegurar que los productos lleguen rápidamente a los puntos de venta y a los clientes, reduciendo los costos de transporte. Además, se colaborará con **aliados estratégicos** en diferentes regiones, lo que permitirá reducir costos operativos mientras se mantiene el control sobre el flujo de productos.

Estas estrategias ayudarán a **maximizar los recursos disponibles**, mejorar la eficiencia en todos los niveles y mantener los costos bajos, asegurando que la **expansión** sea rentable y sostenible a largo plazo.

6.4. Evaluación financiera para la expansión y escalamiento de la producción de zapatos ergonómicos para bebés en una tienda existente

6.4.1. Inversión Inicial

Para que nuestra tienda de calzado ergonómico para bebés pueda crecer y atender la demanda creciente, estimamos que necesitaremos una inversión de aproximadamente 50.000.000 COP. Este capital se distribuirá en cuatro áreas principales: maquinaria, infraestructura, marketing y capital de trabajo.

La maquinaria es clave para producir más zapatos sin perder la calidad que nos distingue. Incluye máquinas de coser automáticas, una troqueladora y equipos de estampado y remachado, que nos permitirán pasar de producir 500 a 1.000 pares al mes. Con esto, garantizamos que cada zapato mantenga los estándares que esperan nuestros clientes.

En cuanto a la infraestructura, se planea mejorar la planta de producción y reorganizar el almacenamiento, asegurando un flujo de trabajo más eficiente y seguro para el equipo. Para marketing, destinaremos recursos a campañas digitales y promociones que ayuden a dar a conocer nuestra marca, especialmente en canales online, proyectando un aumento del 25 % en ventas durante el primer año. Finalmente, el capital de trabajo cubrirá los gastos diarios, como sueldos, materiales y servicios, asegurando que la operación continúe sin contratiempos mientras alcanzamos nuestras metas de expansión.

La inversión se implementará por etapas: primero, la adquisición de la maquinaria más crítica; después, la mejora de la infraestructura; y finalmente, la puesta en marcha de las estrategias de marketing y la consolidación del capital de trabajo. Estimamos que estas acciones

PLAN DE NEGOCIO PARA LA EXPANSIÓN DE UNA TIENDA EXISTENTE⁸⁵

nos permitirán recuperar la inversión con un retorno del 18 % en los próximos tres años. El punto de equilibrio se proyecta en la venta de 800 pares de zapatos al mes, y la TIR esperada supera nuestra tasa mínima de rentabilidad, asegurando que el proyecto sea financieramente sostenible.

6.4.2. Identificación de Notas de financiamiento (propio, préstamos, inversionistas, subsidios, etc.).

El financiamiento del proyecto se plantea combinando recursos propios y apoyo externo. Se considera la posibilidad de acceder a fondos públicos, como el Fondo Emprender, que podría cubrir hasta el 50% del capital necesario para la adquisición de maquinaria y mejoras de infraestructura. El resto se cubriría con recursos propios de los socios fundadores de la tienda, asegurando la disponibilidad de fondos suficientes para cubrir costos operativos y nuevos equipos sin comprometer la operación. Esta combinación de fuentes permite sostener la inversión inicial y minimizar riesgos financieros.

6.4.3. Análisis de costos fijos y variables iniciales.

6.4.4.1. Costos Fijos

Los costos fijos incluyen el arriendo del local, servicios públicos (agua, energía, internet) y salarios del personal administrativo y de producción. Estos gastos se mantendrán constantes independientemente del volumen de producción, y se proyecta un ajuste anual del 7% para reflejar la inflación histórica. Estos costos son fundamentales para establecer el punto de equilibrio y planificar metas de ventas realistas durante la expansión.

PLAN DE NEGOCIO PARA LA EXPANSIÓN DE UNA TIENDA EXISTENTE 86

En la siguiente tabla se detalla el análisis de los costos fijos identificados para esta etapa inicial del proyecto.

Tabla 12

Análisis de costos fijos.

Costos Fijos Mensuales	Valor	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Arriendo	\$ 800.000,00	\$ 856.000,00	\$ 915.920,00	\$ 980.034,40	\$ 1.048.636,81	\$ 1.122.041,38
Servicio de Luz	\$ 250.000,00	\$ 267.500,00	\$ 286.225,00	\$ 306.260,75	\$ 327.699,00	\$ 350.637,93
Servicio de Agua	\$ 150.000,00	\$ 160.500,00	\$ 171.735,00	\$ 183.756,45	\$ 196.619,40	\$ 210.382,76
Servicio de Gas	\$ 12.000,00	\$ 12.840,00	\$ 13.738,80	\$ 14.700,52	\$ 15.729,55	\$ 16.830,62
Servicio de Internet	\$ 200.000,00	\$ 214.000,00	\$ 228.980,00	\$ 245.008,60	\$ 262.159,20	\$ 280.510,35
Salario Director General	\$ 3.500.000,00	\$ 3.745.000,00	\$ 4.007.150,00	\$ 4.287.650,50	\$ 4.587.786,04	\$ 4.908.931,06
Salario Contador	\$ 2.800.000,00	\$ 2.996.000,00	\$ 3.205.720,00	\$ 3.430.120,40	\$ 3.670.228,83	\$ 3.927.144,85
Salario Gerente de Producción	\$ 3.000.000,00	\$ 3.210.000,00	\$ 3.434.700,00	\$ 3.675.129,00	\$ 3.932.388,03	\$ 4.207.655,19
Salario Gerente de Logística	\$ 2.800.000,00	\$ 2.996.000,00	\$ 3.205.720,00	\$ 3.430.120,40	\$ 3.670.228,83	\$ 3.927.144,85
Salario Gerente de Ventas y Marketing	\$ 3.000.000,00	\$ 3.210.000,00	\$ 3.434.700,00	\$ 3.675.129,00	\$ 3.932.388,03	\$ 4.207.655,19
Salario Operaria 1	\$ 1.600.000,00	\$ 1.712.000,00	\$ 1.831.840,00	\$ 1.960.068,80	\$ 2.097.273,62	\$ 2.244.082,77
Salario Operaria 2	\$ 1.600.000,00	\$ 1.712.000,00	\$ 1.831.840,00	\$ 1.960.068,80	\$ 2.097.273,62	\$ 2.244.082,77
Salario Operaria 3	\$ 1.600.000,00	\$ 1.712.000,00	\$ 1.831.840,00	\$ 1.960.068,80	\$ 2.097.273,62	\$ 2.244.082,77
Salario Operaria 4	\$ 1.600.000,00	\$ 1.712.000,00	\$ 1.831.840,00	\$ 1.960.068,80	\$ 2.097.273,62	\$ 2.244.082,77
Salario Operaria 5	\$ 1.600.000,00	\$ 1.712.000,00	\$ 1.831.840,00	\$ 1.960.068,80	\$ 2.097.273,62	\$ 2.244.082,77
Salario Operaria 6	\$ 1.600.000,00	\$ 1.712.000,00	\$ 1.831.840,00	\$ 1.960.068,80	\$ 2.097.273,62	\$ 2.244.082,77
Valor Total Mensual	\$ 26.112.000,00	\$ 27.939.840,00	\$ 29.895.628,80	\$ 31.988.322,82	\$ 34.227.505,41	\$ 36.623.430,79
Valor Diario	\$ 870.400,00	\$ 931.328,00	\$ 996.520,96	\$ 1.066.277,43	\$ 1.140.916,85	\$ 1.220.781,03

Precio por Referencia	Tipo de Referencia	Precio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Casuales	\$ 13.500,00	\$ 14.850,00	\$ 16.335,00	\$ 17.968,50	\$ 19.765,35	\$ 21.741,89
	Alpes Boots	\$ 22.500,00	\$ 24.750,00	\$ 27.225,00	\$ 29.947,50	\$ 32.942,25	\$ 36.236,48
	Panittas	\$ 17.500,00	\$ 19.250,00	\$ 21.175,00	\$ 23.292,50	\$ 25.621,75	\$ 28.183,93

6.4.4.2. Costos variables

Los costos variables dependen del volumen de producción y comprenden materiales (telas, suelas, plantillas ergonómicas), insumos de fabricación y servicios tercerizados (estampado, troquelado). La estimación de estos costos por tipo de zapato permite definir precios de venta adecuados y garantizar la rentabilidad de cada línea de producto a medida que aumenta la producción.

Para este proyecto, se hizo un análisis detallado de los costos variables de tres tipos de zapatos: casuales, Alpes Boots y Panittas. Esto permitirá tener claridad sobre cuánto cuesta producir cada referencia, y con esta información se podrán definir precios de venta adecuados,

PLAN DE NEGOCIO PARA LA EXPANSIÓN DE UNA TIENDA EXISTENTE 87

asegurar la rentabilidad y tomar decisiones acertadas a la hora de ampliar la producción. En la siguiente tabla se muestra el desglose de estos costos variables por cada línea de producto.

Tabla 13

Análisis de costos variables Referencia Casuales

COSTOS VARIABLES							
Referencial Casual		Para 15 Unidades por día					
Insumo	Rendimiento	Precio Und	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tela de algodón	0.3 metros	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.300,00	\$ 3.630,00	\$ 3.993,00	\$ 4.392,30
Tela de algodón para el forro	0.3 metros	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.200,00	\$ 2.420,00	\$ 2.662,00	\$ 2.928,20
Guata (para acolchado)	0.3 metros	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.650,00	\$ 1.815,00	\$ 1.996,50	\$ 2.196,15
Plantilla (marcada con el logo)	1 unidad	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.200,00	\$ 2.420,00	\$ 2.662,00	\$ 2.928,20
Suela	1 unidad	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.200,00	\$ 2.420,00	\$ 2.662,00	\$ 2.928,20
Cordones	1 par	\$ 550,00	\$ 550,00	\$ 605,00	\$ 665,50	\$ 732,05	\$ 805,26
Broches	1 juego	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 275,00	\$ 302,50	\$ 332,75	\$ 366,03
Caucho	0.1 metros	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 330,00	\$ 363,00	\$ 399,30	\$ 439,23
Hilo	1 metro	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 110,00	\$ 121,00	\$ 133,10	\$ 146,41
Caja individual (marcada)	1 unidad	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.320,00	\$ 1.452,00	\$ 1.597,20	\$ 1.756,92
Perfume (para el zapato)	1 aplicación	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 110,00	\$ 121,00	\$ 133,10	\$ 146,41
Etiqueta de conservación	1 unidad	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 330,00	\$ 363,00	\$ 399,30	\$ 439,23
Marquilla (para la marca)	1 unidad	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 220,00	\$ 242,00	\$ 266,20	\$ 292,82
Total Por Unidad			\$ 13.500,00	\$ 14.850,00	\$ 16.335,00	\$ 17.968,50	\$ 19.765,35
Costo Total de Producción por Día			\$ 202.500,00	\$ 222.750,00	\$ 245.025,00	\$ 269.527,50	\$ 296.480,25

Tabla 14

Análisis de costos variables Referencia Alpes Boots

COSTOS VARIABLES							
Referencial Alpes Boots		Para 15 Unidades por día					
Insumo	Rendimiento	Precio Und	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tela de algodón	0.6 metros	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.600,00	\$ 7.260,00	\$ 7.986,00	\$ 8.784,60
Tela de algodón para el forro	0.6 metros	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 4.400,00	\$ 4.840,00	\$ 5.324,00	\$ 5.856,40
Guata (para acolchado)	0.3 metros	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.650,00	\$ 1.815,00	\$ 1.996,50	\$ 2.196,15
Plantilla (marcada con el logo)	1 unidad	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00	\$ 3.850,00	\$ 4.235,00	\$ 4.658,50	\$ 5.124,35
Suela	1 unidad	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.300,00	\$ 3.630,00	\$ 3.993,00	\$ 4.392,30
Broches	1 juego	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 550,00	\$ 605,00	\$ 665,50	\$ 732,05
Caucho	0.1 metros	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 660,00	\$ 726,00	\$ 798,60	\$ 878,46
Hilo	1 metro	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 110,00	\$ 121,00	\$ 133,10	\$ 146,41
Caja individual (marcada)	1 unidad	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.320,00	\$ 1.452,00	\$ 1.597,20	\$ 1.756,92
Perfume (para el zapato)	1 aplicación	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 110,00	\$ 121,00	\$ 133,10	\$ 146,41
Etiqueta de conservación	1 unidad	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 330,00	\$ 363,00	\$ 399,30	\$ 439,23
Marquilla (para la marca)	1 unidad	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 220,00	\$ 242,00	\$ 266,20	\$ 292,82
Total Por Unidad			\$ 21.000,00	\$ 23.100,00	\$ 25.410,00	\$ 27.951,00	\$ 30.746,10
Costo Total de Producción por Día			\$ 315.000,00	\$ 346.500,00	\$ 381.150,00	\$ 419.265,00	\$ 461.191,50

Tabla 15

Análisis de costos variables Referencia Panitta

COSTOS VARIABLES							
Referencial Panitta		Para 15 Unidades por día					
Insumo	Rendimiento	Precio Und	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tela de algodón	0.4 metros	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 4.400,00	\$ 4.840,00	\$ 5.324,00	\$ 5.856,40
Tela de algodón para el forro	0.4 metros	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.300,00	\$ 3.630,00	\$ 3.993,00	\$ 4.392,30
Guata (para acolchado)	0.3 metros	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.300,00	\$ 3.630,00	\$ 3.993,00	\$ 4.392,30
Plantilla (marcada con el logo)	1 unidad	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.200,00	\$ 2.420,00	\$ 2.662,00	\$ 2.928,20
Suela	1 unidad	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.300,00	\$ 3.630,00	\$ 3.993,00	\$ 4.392,30
Moño	1 juego	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.100,00	\$ 1.210,00	\$ 1.331,00	\$ 1.464,10
Caucho	0.1 metros	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 660,00	\$ 726,00	\$ 798,60	\$ 878,46
Hilo	1 metro	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 110,00	\$ 121,00	\$ 133,10	\$ 146,41
Caja individual (marcada)	1 unidad	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.320,00	\$ 1.452,00	\$ 1.597,20	\$ 1.756,92
Perfume (para el zapato)	1 aplicación	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 110,00	\$ 121,00	\$ 133,10	\$ 146,41
Etiqueta de conservación	1 unidad	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 330,00	\$ 363,00	\$ 399,30	\$ 439,23
Marquilla (para la marca)	1 unidad	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 220,00	\$ 242,00	\$ 266,20	\$ 292,82
Total Por Unidad			\$ 18.500,00	\$ 20.350,00	\$ 22.385,00	\$ 24.623,50	\$ 27.085,85
Costo Total de Producción por Día			\$ 277.500,00	\$ 305.250,00	\$ 335.775,00	\$ 369.352,50	\$ 406.287,75

6.4.4. Proyección de Ingresos y Costos

6.4.4.1. Estimación de ventas y generación de ingresos.

Para evaluar la viabilidad de la expansión de la tienda de calzado ergonómico para bebés, se proyectan las ventas y los ingresos durante los próximos cinco años, considerando la demanda histórica, las tendencias del mercado local y la capacidad de producción planificada.

Estas proyecciones permiten identificar el crecimiento esperado año tras año, ajustar la producción según las necesidades del mercado y estimar los recursos necesarios para mantener la operación sin comprometer la calidad del producto. Asimismo, sirven como base para calcular indicadores financieros clave, como el margen de utilidad, el punto de equilibrio y el retorno sobre la inversión, vinculándolos directamente con la sostenibilidad del negocio.

Con estas proyecciones, se evidencia que la tienda podría generar ingresos suficientes para cubrir los costos operativos y de producción, asegurando que la expansión sea financieramente viable a mediano plazo. Esto brinda a los inversionistas y gestores información clara para tomar

PLAN DE NEGOCIO PARA LA EXPANSIÓN DE UNA TIENDA EXISTENTE 89

decisiones estratégicas sobre la operación y futuras inversiones, con un enfoque práctico en la rentabilidad y continuidad del negocio.

Tabla 16

Estimación de Ventas en unidades

Tipo de Referencia	Cantidad Mes	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Casuales	390	410	430	451	474	498
Alpes Boots	390	410	430	451	474	498
Panittas	390	410	430	451	474	498

Tabla 17 Generación de Costos

Tipo de Referencia	Precio Costo Und	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Casuales	\$ 13.500,00	\$ 5.265.000,00	\$ 5.528.250,00	\$ 5.804.662,50	\$ 6.094.895,63	\$ 6.399.640,41	\$ 6.719.622,43
Alpes Boots	\$ 22.500,00	\$ 8.775.000,00	\$ 9.213.750,00	\$ 9.674.437,50	\$ 10.158.159,38	\$ 10.666.067,34	\$ 11.199.370,71
Panittas	\$ 17.500,00	\$ 6.825.000,00	\$ 7.166.250,00	\$ 7.524.562,50	\$ 7.900.790,63	\$ 8.295.830,16	\$ 8.710.621,66
Total		\$ 20.865.000,00	\$ 21.908.250,00	\$ 23.003.662,50	\$ 24.153.845,63	\$ 25.361.537,91	\$ 26.629.614,80

Tabla 18 Generación de Ingresos

Tipo de Referencia	Precio Venta Und	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Casuales	\$ 50.000,00	\$ 19.500.000,00	\$ 20.475.000,00	\$ 21.498.750,00	\$ 22.573.687,50	\$ 23.702.371,88	\$ 24.887.490,47
Alpes Boots	\$ 65.000,00	\$ 25.350.000,00	\$ 26.617.500,00	\$ 27.948.375,00	\$ 29.345.793,75	\$ 30.813.083,44	\$ 32.353.737,61
Panittas	\$ 55.000,00	\$ 21.450.000,00	\$ 22.522.500,00	\$ 23.648.625,00	\$ 24.831.056,25	\$ 26.072.609,06	\$ 27.376.239,52
Total		\$ 66.300.000,00	\$ 69.615.000,00	\$ 73.095.750,00	\$ 76.750.537,50	\$ 80.588.064,38	\$ 84.617.467,59

6.4.5. Análisis de Costos de Producción, Operativos y Administrativos

En la tienda de calzado ergonómico para bebés, los costos de producción incluyen todos los gastos necesarios para fabricar cada par de zapatos, desde los materiales como telas, suelas e hilos, hasta los sueldos del personal que participa directamente en la producción. También se consideran los costos indirectos, como el mantenimiento de la maquinaria y el consumo de energía, que aseguran que el proceso productivo se mantenga eficiente.

PLAN DE NEGOCIO PARA LA EXPANSIÓN DE UNA TIENDA EXISTENTE⁹⁰

Se proyecta un aumento anual del 10% en los costos de producción, tomando como referencia el comportamiento histórico de los precios de materias primas y salarios. Esta estimación permite anticipar los recursos necesarios y garantizar que las proyecciones financieras reflejen la realidad del mercado.

Los costos operativos, por su parte, comprenden los gastos necesarios para mantener el funcionamiento diario de la tienda, aunque no estén directamente ligados a la fabricación. Entre estos se incluyen el arriendo del local, los servicios públicos y la logística necesaria para la entrega de productos a los clientes, asegurando un servicio eficiente y confiable.

Finalmente, los costos administrativos agrupan los gastos relacionados con la gestión y dirección de la tienda, incluyendo salarios del personal administrativo, el equipo de marketing y finanzas, actividades de promoción, campañas publicitarias y servicios legales o de auditoría. Estos costos también contemplan los intereses de préstamos que puedan ser necesarios para financiar la expansión, garantizando que la operación sea sostenible y esté respaldada financieramente.

A continuación, se presenta en la siguiente tabla el análisis de los costos de producción, operativos y administrativos.

Tabla 19

Análisis de costos de producción, operativos y administrativos.

PLAN DE NEGOCIO PARA LA EXPANSIÓN DE UNA TIENDA EXISTENTE⁹¹

Concepto	Valor Mes	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos Fijos Mensuales						
Arriendo	\$ 800.000,00	\$ 9.600.000,00	\$ 10.528.320,00	\$ 11.546.408,54	\$ 12.662.946,25	\$ 13.887.453,15
Servicio de Luz	\$ 250.000,00	\$ 3.000.000,00	\$ 3.290.100,00	\$ 3.608.252,67	\$ 3.957.170,70	\$ 4.339.829,11
Servicio de Agua	\$ 150.000,00	\$ 1.800.000,00	\$ 1.974.060,00	\$ 2.164.951,60	\$ 2.374.302,42	\$ 2.603.897,47
Servicio de Gas	\$ 12.000,00	\$ 144.000,00	\$ 157.924,80	\$ 173.196,13	\$ 189.944,19	\$ 208.311,80
Servicio de Internet	\$ 200.000,00	\$ 2.400.000,00	\$ 2.632.080,00	\$ 2.886.602,14	\$ 3.165.736,56	\$ 3.471.863,29
	\$ 1.412.000,00	\$ 16.944.000,00	\$ 18.582.484,80	\$ 20.379.411,08	\$ 22.350.100,13	\$ 24.511.354,81
Gastos Administrativos						
Salario Director General	\$ 3.500.000,00	\$ 42.000.000,00	\$ 46.061.400,00	\$ 50.515.537,38	\$ 55.400.389,84	\$ 60.757.607,54
Salario Contador	\$ 2.800.000,00	\$ 33.600.000,00	\$ 36.849.120,00	\$ 40.412.429,90	\$ 44.320.311,88	\$ 48.606.086,03
Salario Gerente de Producción	\$ 3.000.000,00	\$ 36.000.000,00	\$ 39.481.200,00	\$ 43.299.032,04	\$ 47.486.048,44	\$ 52.077.949,32
Salario Gerente de Logística	\$ 2.800.000,00	\$ 33.600.000,00	\$ 36.849.120,00	\$ 40.412.429,90	\$ 44.320.311,88	\$ 48.606.086,03
Salario Gerente de Ventas y Marketing	\$ 3.000.000,00	\$ 36.000.000,00	\$ 39.481.200,00	\$ 43.299.032,04	\$ 47.486.048,44	\$ 52.077.949,32
		\$ 181.200.000,00	\$ 198.722.040,00	\$ 217.938.461,27	\$ 239.013.110,47	\$ 262.125.678,26
Gastos Operativos						
Salario Operaria 1	\$ 1.600.000,00	\$ 19.200.000,00	\$ 21.056.640,00	\$ 23.092.817,09	\$ 25.325.892,50	\$ 27.774.906,31
Salario Operaria 2	\$ 1.600.000,00	\$ 19.200.000,00	\$ 21.056.640,00	\$ 23.092.817,09	\$ 25.325.892,50	\$ 27.774.906,31
Salario Operaria 3	\$ 1.600.000,00	\$ 19.200.000,00	\$ 21.056.640,00	\$ 23.092.817,09	\$ 25.325.892,50	\$ 27.774.906,31
Salario Operaria 4	\$ 1.600.000,00	\$ 19.200.000,00	\$ 21.056.640,00	\$ 23.092.817,09	\$ 25.325.892,50	\$ 27.774.906,31
Salario Operaria 5	\$ 1.600.000,00	\$ 19.200.000,00	\$ 21.056.640,00	\$ 23.092.817,09	\$ 25.325.892,50	\$ 27.774.906,31
Salario Operaria 6	\$ 1.600.000,00	\$ 19.200.000,00	\$ 21.056.640,00	\$ 23.092.817,09	\$ 25.325.892,50	\$ 27.774.906,31
		\$ 115.200.000,00	\$ 126.339.840,00	\$ 138.556.902,53	\$ 151.955.355,00	\$ 166.649.437,83
Valor Total Mensual	\$ 27.524.000,00	\$ 511.488.000,00	\$ 560.948.889,60	\$ 615.192.647,22	\$ 674.681.776,21	\$ 739.923.503,97

6.4.6. Margen de Utilidad Bruta y Neta

El **margen de utilidad bruta** y el **margen de utilidad neta** son indicadores clave para evaluar la rentabilidad de la tienda de calzado ergonómico para bebés. Estos márgenes nos permiten conocer la eficiencia en la conversión de ingresos en ganancias, y cómo los **costos operativos** y **gastos generales** afectan la rentabilidad del negocio.

6.4.4.1. Margen de Utilidad Bruta

En 2025, el margen de utilidad bruta es del 55%. Esto significa que por cada \$100 de ventas, \$55 quedan para cubrir gastos operativos y generar utilidad neta. Este margen es suficiente para cubrir los costos indirectos y obtener ganancias saludables, lo que indica una operación eficiente desde el punto de vista productivo

PLAN DE NEGOCIO PARA LA EXPANSIÓN DE UNA TIENDA EXISTENTE⁹²

6.4.4.2. Margen de Utilidad Neta

En 2025, el margen neto es del 22.89%, lo que indica que por cada \$100 de ventas, \$22.89 se convierten en ganancia neta. Esto refleja la capacidad del negocio para cubrir todos los gastos y aún generar retorno, aportando sostenibilidad al proyecto.

A continuación, se presenta un resumen del **margen de utilidad bruta y margen de utilidad neta** para la tienda de calzado ergonómico para bebés:

Tabla 20

Margen de utilidad bruta y neta.

ESTIMACIÓN DE UTILIDADES					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Operacionales	\$ 891.072.000,00	\$ 998.000.640,00	\$ 1.117.760.716,80	\$ 1.251.892.002,82	\$ 1.402.119.043,15
Costo de Venta	\$ 396.124.000,00	\$ 441.076.244,80	\$ 490.659.394,15	\$ 545.434.274,02	\$ 606.026.023,15
Materia Prima	\$ 250.380.000,00	\$ 280.425.600,00	\$ 314.076.672,00	\$ 351.765.872,64	\$ 393.977.777,36
Depreciación	\$ 1.500.000,00	\$ 2.700.000,00	\$ 3.600.000,00	\$ 4.200.000,00	\$ 4.500.000,00
Servicios Públicos	\$ 16.944.000,00	\$ 18.582.484,80	\$ 20.379.411,08	\$ 22.350.100,13	\$ 24.511.354,81
Mantenimiento de Equipos	\$ 2.500.000,00	\$ 2.500.000,00	\$ 2.500.000,00	\$ 2.500.000,00	\$ 2.500.000,00
Gastos Operativos	\$ 115.200.000,00	\$ 126.339.840,00	\$ 138.556.902,53	\$ 151.955.355,00	\$ 166.649.437,83
Arriendo	\$ 9.600.000,00	\$ 10.528.320,00	\$ 11.546.408,54	\$ 12.662.946,25	\$ 13.887.453,15
Utilidad Bruta en Ventas	\$ 494.948.000,00	\$ 556.924.395,20	\$ 627.101.322,65	\$ 706.457.728,79	\$ 796.093.020,00
Gastos de Administración	\$ 181.200.000,00	\$ 198.722.040,00	\$ 217.938.461,27	\$ 239.013.110,47	\$ 262.125.678,26
Utilidad Antes de Impuesto	\$ 313.748.000,00	\$ 358.202.355,20	\$ 409.162.861,38	\$ 467.444.618,32	\$ 533.967.341,74
Impuesto de Renta	\$ 109.811.800,00	\$ 125.370.824,32	\$ 143.207.001,48	\$ 163.605.616,41	\$ 186.888.569,61
Utilidad Neta	\$ 203.936.200,00	\$ 232.831.530,88	\$ 265.955.859,90	\$ 303.839.001,91	\$ 347.078.772,13
Margen de Utilidad Bruta	55,55%	55,80%	56,10%	56,43%	56,78%
Margen de Utilidad Neta	22,89%	23,33%	23,79%	24,27%	24,75%

6.4.7. Análisis de Rentabilidad y Punto de Equilibrio

6.4.4.1. Punto de equilibrio.

El punto de equilibrio permite identificar cuántos pares de zapatos se deben vender para cubrir todos los costos fijos y variables, asegurando que la tienda de calzado ergonómico para

PLAN DE NEGOCIO PARA LA EXPANSIÓN DE UNA TIENDA EXISTENTE⁹³

bebés opere sin pérdidas y comience a generar ganancias. Este indicador es clave para la planificación de ventas y la toma de decisiones estratégicas.

Para el cálculo, se consideraron los costos fijos mensuales, el costo variable por unidad y el precio de venta proyectado por cada marca y año de operación.

En la marca Alpes Boots, el punto de equilibrio proyectado para el primer año es de 399 pares de zapatos al mes, lo que significa que deben venderse al menos 399 pares para cubrir todos los costos. Para los años siguientes, el punto de equilibrio se ajusta según el aumento proyectado de costos y ventas: en el segundo año se necesitan 397 pares, en el tercero 396 pares, en el cuarto 395 pares y en el quinto 394 pares.

Para la marca Panittas, el punto de equilibrio proyectado es ligeramente menor debido a costos variables más bajos por unidad. En el primer año se requieren 452 pares al mes, disminuyendo a 450 pares en el segundo año, 449 en el tercero, 448 en el cuarto y 446 pares en el quinto año.

Desde un enfoque estratégico, estas cifras indican que el punto de equilibrio se alcanza y supera con las ventas proyectadas para ambas marcas, asegurando la rentabilidad desde los primeros meses de operación. Conocer estos valores permite establecer metas de ventas realistas, controlar los costos operativos y planear promociones o estrategias comerciales que mantengan la sostenibilidad del negocio.

Además, alcanzar el punto de equilibrio ayuda a estimar el tiempo necesario para recuperar la inversión inicial y planear futuras expansiones o reinversiones. En conclusión, un punto de

PLAN DE NEGOCIO PARA LA EXPANSIÓN DE UNA TIENDA EXISTENTE⁹⁴

equilibrio alcanzable confirma que la tienda tiene capacidad de generar ganancias sostenibles, respaldando la viabilidad económica del proyecto y proporcionando seguridad a los accionistas.

Tabla 21

Cálculo del punto de equilibrio

Cálculo de Punto de Equilibrio					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Referencia Casuales					
Costos Fijos Mensuales	\$ 16.944.000,00	\$ 18.582.484,80	\$ 20.379.411,08	\$ 22.350.100,13	\$ 24.511.354,81
Precio de Venta	\$ 50.000,00	\$ 55.000,00	\$ 60.500,00	\$ 66.550,00	\$ 73.205,00
Costo Variable por Unidad	\$ 13.500,00	\$ 14.850,00	\$ 16.335,00	\$ 17.968,50	\$ 19.765,35
Punto de Equilibrio	464,22	462,83	461,44	460,05	458,67
Punto de Equilibrio Redondeado	464	463	461	460	459
Alpes Boots					
Costos Fijos Mensuales	\$ 16.944.000,00	\$ 18.582.484,80	\$ 20.379.411,08	\$ 22.350.100,13	\$ 24.511.354,81
Precio de Venta	\$ 65.000,00	\$ 71.500,00	\$ 78.650,00	\$ 86.515,00	\$ 95.166,50
Costo Variable por Unidad	\$ 22.500,00	\$ 24.750,00	\$ 27.225,00	\$ 29.947,50	\$ 32.942,25
Punto de Equilibrio	398,68	397,49	396,29	395,10	393,92
Punto de Equilibrio Redondeado	399	397	396	395	394
Panittas					
Costos Fijos Mensuales	\$ 16.944.000,00	\$ 18.582.484,80	\$ 20.379.411,08	\$ 22.350.100,13	\$ 24.511.354,81
Precio de Venta	\$ 55.000,00	\$ 60.500,00	\$ 66.550,00	\$ 73.205,00	\$ 80.525,50
Costo Variable por Unidad	\$ 17.500,00	\$ 19.250,00	\$ 21.175,00	\$ 23.292,50	\$ 25.621,75
Punto de Equilibrio	451,84	450,48448	449,1330266	447,7856275	446,4422706
Punto de Equilibrio Redondeado	452	450	449	448	446

6.4.4.2. Indicadores Financieros de Rentabilidad (ROI, ROE, Margen de Utilidad)

Para evaluar si la expansión de la tienda de calzado ergonómico para bebés es viable, se calcularon los principales indicadores financieros de rentabilidad: **ROI (Retorno sobre la Inversión)**, **ROE (Retorno sobre el Patrimonio)** y **Margen de Utilidad**. Estos indicadores permiten medir no solo la rentabilidad esperada, sino también la sostenibilidad del proyecto en el mediano plazo. **sobre la Inversión)**, el **ROE (Retorno sobre el Patrimonio)** y el **Margen de Utilidad**.

ROI (Retorno sobre la Inversión)

El ROI proyectado para la expansión de la tienda es del 85%, lo que significa que por cada peso invertido se recuperan \$1,85 adicionales en el primer año. Este resultado es significativo porque supera ampliamente el costo de capital promedio estimado en 12%, lo que indica que la inversión no solo es viable, sino que también genera valor adicional para los propietarios. En términos prácticos, la tienda no solo recupera lo invertido en maquinaria, marketing y adecuación del local, sino que logra excedentes que fortalecen su flujo de caja y capacidad de reinversión.

Tabla 22

ROI (Retorno sobre la Inversión)

ROI (Retorno de la Inversión)	
Utilidad Neta de la Inversión	\$ 203.936.200,00
Costo de la Inversión	\$ 110.000.000,00
ROI (Retorno de la Inversión)	85%

El **ROI** es especialmente importante para determinar si las inversiones en **maquinaria**, **marketing** o **expansión** están siendo rentables. Un ROI positivo indica que la **inversión es rentable**, mientras que un ROI negativo señalaría una **pérdida en la inversión**.

ROE (Retorno sobre el Patrimonio)

El ROE alcanza el 371%, lo cual refleja una rentabilidad muy alta para los socios. Esto significa que, por cada peso de capital propio invertido, la tienda genera \$3,71 de utilidad neta. Aunque este porcentaje es superior al promedio del sector minorista de calzado en Colombia (aprox. 15–20%), se explica por dos factores: el bajo nivel de endeudamiento del negocio y la alta

eficiencia en el uso del capital disponible. Este resultado implica que la decisión de reinvertir utilidades en la expansión es acertada, ya que multiplica significativamente el valor del patrimonio de los socios.

Tabla 23

ROE (Retorno del Patrimonio)

ROE (Retorno del Patrimonio)	
Utilidad Neta	\$ 203.936.200,00
Patrimonio Neto	\$ 55.000.000,00
ROI (Retorno de la Inversión)	371%

Este indicador nos muestra **cuánto beneficio genera la empresa** por cada peso invertido por los socios. Un **ROE alto** sugiere que la empresa está generando un **buen retorno sobre el capital invertido**.

Margen de Utilidad

El margen de utilidad proyectado es del **23%**, lo que indica que por cada \$100 en ventas, la tienda retiene \$23 como ganancia neta después de cubrir costos y gastos. Este resultado es superior al promedio del sector calzado (8–12%), lo que evidencia que el modelo de negocio —basado en calzado ergonómico y especializado— permite manejar precios diferenciados y una estructura de costos competitiva. Este margen no solo respalda la sostenibilidad del proyecto en el tiempo, sino que también asegura que la tienda pueda reinvertir utilidades en nuevas líneas de producto o en estrategias de marketing sin comprometer su liquidez.

PLAN DE NEGOCIO PARA LA EXPANSIÓN DE UNA TIENDA EXISTENTE 97

Tabla 24

Margen de Utilidad

Margen de Utilidad	
Utilidad Neta	\$ 203.936.200,00
Ventas Totales	\$ 891.072.000,00
Costo Variable Por Unidad	\$ 16.650,00
ROI (Retorno de la Inversión)	23%

Un **margen de utilidad alto** indica que la tienda está siendo **eficiente en la gestión de sus costos y gastos** y está **generando una buena rentabilidad** sobre sus ingresos.

Este análisis permite medir la **rentabilidad** de la tienda en distintos niveles, desde la **eficiencia de las inversiones** hasta el **rendimiento del capital invertido** y la **rentabilidad neta**.

A continuación, se presenta el resumen de los indicadores de rentabilidad:

Tabla 25

Margen de Utilidad

ESTIMACIÓN DE UTILIDADES					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Operacionales	\$ 891.072.000,00	\$ 998.000.640,00	\$ 1.117.760.716,80	\$ 1.251.892.002,82	\$ 1.402.119.043,15
Costo de Venta	\$ 396.124.000,00	\$ 441.076.244,80	\$ 490.659.394,15	\$ 545.434.274,02	\$ 606.026.023,15
Materia Prima	\$ 250.380.000,00	\$ 280.425.600,00	\$ 314.076.672,00	\$ 351.765.872,64	\$ 393.977.777,36
Depreciación	\$ 1.500.000,00	\$ 2.700.000,00	\$ 3.600.000,00	\$ 4.200.000,00	\$ 4.500.000,00
Servicios Públicos	\$ 16.944.000,00	\$ 18.582.484,80	\$ 20.379.411,08	\$ 22.350.100,13	\$ 24.511.354,81
Mantenimiento de Equipos	\$ 2.500.000,00	\$ 2.500.000,00	\$ 2.500.000,00	\$ 2.500.000,00	\$ 2.500.000,00
Gastos Operativos	\$ 115.200.000,00	\$ 126.339.840,00	\$ 138.556.902,53	\$ 151.955.355,00	\$ 166.649.437,83
Arriendo	\$ 9.600.000,00	\$ 10.528.320,00	\$ 11.546.408,54	\$ 12.662.946,25	\$ 13.887.453,15
Utilidad Bruta en Ventas	\$ 494.948.000,00	\$ 556.924.395,20	\$ 627.101.322,65	\$ 706.457.728,79	\$ 796.093.020,00
Gastos de Administración	\$ 181.200.000,00	\$ 198.722.040,00	\$ 217.938.461,27	\$ 239.013.110,47	\$ 262.125.678,26
Utilidad Antes de Impuesto	\$ 313.748.000,00	\$ 358.202.355,20	\$ 409.162.861,38	\$ 467.444.618,32	\$ 533.967.341,74
Impuesto de Renta	\$ 109.811.800,00	\$ 125.370.824,32	\$ 143.207.001,48	\$ 163.605.616,41	\$ 186.888.569,61
Utilidad Neta	\$ 203.936.200,00	\$ 232.831.530,88	\$ 265.955.859,90	\$ 303.839.001,91	\$ 347.078.772,13
Margen de Utilidad Bruta	55,55%	55,80%	56,10%	56,43%	56,78%
Margen de Utilidad Neta	22,89%	23,33%	23,79%	24,27%	24,75%

6.4.8. Evaluación de la Viabilidad y Sostenibilidad del Negocio

La evaluación de la viabilidad y sostenibilidad del negocio de calzado ergonómico para bebés requiere un análisis integral de los factores económicos, de mercado, operativos y financieros. En términos de viabilidad económica, los costos fijos proyectados muestran un incremento progresivo, desde \$27.524.000 en el primer año hasta alcanzar \$739.923.503,97 en el quinto año. Este aumento se relaciona directamente con el crecimiento del negocio y la expansión de la producción. No obstante, dicho incremento se encuentra respaldado por el comportamiento positivo de las utilidades, ya que la utilidad bruta pasa de \$494.948.000 en el primer año a \$796.093.020 en el quinto, mientras que la utilidad neta se incrementa de \$203.936.200 a \$347.078.772 en el mismo periodo. Además, el margen de utilidad neta mejora de 22,89 % a 24,75 %, lo que refleja un control eficiente de los costos y un desempeño operativo sostenible a largo plazo.

El análisis del punto de equilibrio indica que el volumen de ventas proyectado supera ampliamente el nivel mínimo necesario para cubrir los costos de operación y producción. Esto significa que desde el primer año el negocio genera beneficios y no depende de subsidios externos para sostener su funcionamiento. Este resultado ofrece una base sólida para la toma de decisiones estratégicas en aspectos como precios, producción y distribución, al mismo tiempo que evidencia la factibilidad de las proyecciones realizadas.

En cuanto a la viabilidad de mercado, el negocio se orienta hacia un segmento de padres que valoran la ergonomía, la seguridad y la comodidad en el calzado infantil. Este público objetivo muestra disposición a invertir en productos diferenciados por su calidad y diseño, lo cual genera una ventaja competitiva frente a otras marcas que no abordan el calzado infantil desde un enfoque

ergonómico. Asimismo, la diversificación de la oferta en diferentes rangos de precios permite captar a diversos grupos de consumidores, reduciendo el riesgo de depender de un único nicho y ampliando las posibilidades de penetración en el mercado.

La sostenibilidad operativa se garantiza mediante la gestión eficiente de recursos y procesos. Los materiales utilizados provienen de proveedores confiables y cumplen con altos estándares de calidad, mientras que la producción se organiza de manera que optimiza los tiempos, reduce desperdicios y minimiza el impacto ambiental. Del mismo modo, la capacitación continua del personal asegura la mejora constante en la calidad de los productos y fortalece la imagen de la marca en el mercado, lo que contribuye a la fidelización de clientes y a la consolidación del negocio en el sector.

Finalmente, la sostenibilidad financiera se sustenta en la estabilidad del flujo de caja proyectado, en el incremento progresivo del retorno sobre la inversión (ROI) y el retorno sobre el patrimonio (ROE), así como en la política de endeudamiento controlado. Estas condiciones reflejan una estructura financiera sólida que no depende en exceso de fuentes externas de financiación y que permite reinvertir en el crecimiento del negocio. En conclusión, el análisis integral realizado confirma que el proyecto de calzado ergonómico para bebés es económicamente viable, financieramente sostenible y comercialmente atractivo, con proyecciones que demuestran capacidad de crecimiento y permanencia en el mercado a mediano y largo plazo.

6.4.9. Flujo de Caja y Estados Financieros

El flujo de caja proyectado constituye una herramienta esencial para evaluar la liquidez de la tienda de calzado ergonómico para bebés y planificar sus operaciones con un enfoque

PLAN DE NEGOCIO PARA LA EXPANSIÓN DE UNA TIENDA EXISTENTE 100

estratégico. Este flujo se estructura en tres componentes principales: actividades de operación, actividades de inversión y actividades de financiamiento, lo cual garantiza un control integral de las entradas y salidas de efectivo. El análisis evidencia que, a lo largo de los cinco años proyectados, la empresa mantiene un comportamiento estable y creciente en la generación de recursos, lo que refuerza la sostenibilidad del negocio en el tiempo.

En relación con las actividades de operación, los resultados proyectados muestran un aumento sostenido en la utilidad operacional, que asciende de \$379.748.000 en el primer año a \$629.443.582 en el quinto. De manera paralela, la utilidad neta refleja un crecimiento progresivo, pasando de \$269.936.200 en el primer año a \$442.555.012,56 en el último periodo. Este comportamiento revela que la actividad principal del negocio no solo logra cubrir los costos operativos, sino que también genera excedentes suficientes para asegurar la continuidad y expansión del proyecto.

Por su parte, las actividades de inversión se mantienen constantes en \$55.000.000 anuales, cifra destinada a la adquisición de activos fijos, equipos e infraestructura. Esta constancia permite planificar de manera estable el fortalecimiento de la capacidad productiva y asegura que el negocio pueda responder a la demanda creciente sin poner en riesgo su liquidez. La decisión de mantener un nivel controlado de inversión se interpreta como una estrategia de sostenibilidad que evita comprometer el flujo de caja operativo en exceso.

En cuanto a las actividades de financiamiento, se proyecta igualmente una salida constante de \$55.000.000 anuales, correspondientes a la amortización de obligaciones o a la distribución de beneficios a los socios. Este nivel de financiamiento controlado garantiza que el negocio no

PLAN DE NEGOCIO PARA LA EXPANSIÓN DE UNA TIENDA EXISTENTE 101

dependa de manera excesiva de recursos externos y que pueda mantener un equilibrio entre rentabilidad y compromiso financiero.

El flujo de efectivo al final de cada periodo evidencia un comportamiento positivo, pasando de \$269.936.200 en el primer año a \$442.555.012,56 en el quinto. Este crecimiento progresivo confirma que el negocio cuenta con la liquidez necesaria para sostener sus operaciones, afrontar compromisos financieros y reinvertir en la mejora continua. En términos generales, la gestión adecuada del flujo de caja proyectado asegura la salud financiera de la empresa, minimiza riesgos de iliquidez y respalda la viabilidad del proyecto en el mediano y largo plazo.

Tabla 26

Flujo de caja Neto y Bruto.

Flujo de Efectivo Proyectado					
	1	2	3	4	5
Actividades de Operación					
(+) Ingresos Operacionales	\$ 891.072.000,00	\$ 998.000.640,00	\$ 1.117.760.716,80	\$ 1.251.892.002,82	\$ 1.402.119.043,15
(-) Gastos de Operación	\$ 115.200.000,00	\$ 126.339.840,00	\$ 138.556.902,53	\$ 151.955.355,00	\$ 166.649.437,83
(-) Costo de Venta	\$ 396.124.000,00	\$ 441.076.244,80	\$ 490.659.394,15	\$ 545.434.274,02	\$ 606.026.023,15
Utilidad Operacional	\$ 379.748.000,00	\$ 430.584.555,20	\$ 488.544.420,12	\$ 554.502.373,79	\$ 629.443.582,17
Impuestos	\$ 109.811.800,00	\$ 125.370.824,32	\$ 143.207.001,48	\$ 163.605.616,41	\$ 186.888.569,61
Utilidad Neta	\$ 269.936.200,00	\$ 305.213.730,88	\$ 345.337.418,64	\$ 390.896.757,38	\$ 442.555.012,56
Total Actividades de Operación	\$ 269.936.200,00	\$ 305.213.730,88	\$ 345.337.418,64	\$ 390.896.757,38	\$ 442.555.012,56
Actividades de Inversión					
(-) Compra de Activos Fijos	\$ 55.000.000,00	\$ 55.000.000,00	\$ 55.000.000,00	\$ 55.000.000,00	\$ 55.000.000,00
Total Actividades de Inversión	\$ 55.000.000,00	\$ 55.000.000,00	\$ 55.000.000,00	\$ 55.000.000,00	\$ 55.000.000,00
Actividades de Financiamiento					
(-) Préstamos Recibidos	\$ 55.000.000,00	\$ 55.000.000,00	\$ 55.000.000,00	\$ 55.000.000,00	\$ 55.000.000,00
Total Actividades de Financiamiento	\$ 55.000.000,00	\$ 55.000.000,00	\$ 55.000.000,00	\$ 55.000.000,00	\$ 55.000.000,00
Flujo del efectivo al final del Periodo	\$ 269.936.200,00	\$ 305.213.730,88	\$ 345.337.418,64	\$ 390.896.757,38	\$ 442.555.012,56

6.4.10. Estados Financieros

Los estados financieros de la tienda de calzado ergonómico para bebés son una herramienta clave para conocer cómo está funcionando el negocio desde el punto de vista económico. A través de estos documentos podemos visualizar los ingresos que se esperan recibir, los costos que se deben cubrir y las utilidades que se proyectan en cada período. Esto permite identificar si la empresa está siendo rentable y cómo se están manejando las ventas frente a los gastos.

De manera especial, el estado de flujo de efectivo nos muestra con mayor detalle la entrada y salida de dinero en tres aspectos principales: las actividades operativas, que incluyen las ventas de zapatos y los gastos diarios; las actividades de inversión, que reflejan lo destinado a la compra de maquinaria, equipos o mejoras en la tienda; y las actividades de financiamiento, donde se registran los préstamos o aportes de socios. Esta visión integral ayuda a anticipar la liquidez de la empresa y a garantizar que siempre se cuente con los recursos necesarios para seguir funcionando y creciendo.

6.4.11. Balance General y Estado de Resultados Proyectados

El Balance General y el Estado de Resultados Proyectados permiten visualizar cómo se comportará la tienda de calzado ergonómico para bebés a lo largo del tiempo. En el Estado de Resultados se proyectan los ingresos por ventas, los costos de materiales como telas, suelas y cordones, así como los gastos operativos relacionados con el funcionamiento del negocio, tales como arriendo, servicios, marketing y pago de personal.

De acuerdo con las proyecciones, la utilidad operativa muestra un crecimiento constante cada año, lo que refleja que la tienda tiene capacidad para cubrir sus costos y generar excedentes.

PLAN DE NEGOCIO PARA LA EXPANSIÓN DE UNA TIENDA EXISTENTE 103

Asimismo, la utilidad neta evidencia un comportamiento positivo, incrementándose en cada periodo, lo que indica que el negocio no solo es sostenible, sino que también tiene potencial de rentabilidad a largo plazo.

Por su parte, el Balance General proyectado confirma que el negocio mantiene un nivel saludable de activos frente a sus obligaciones, lo que le permite operar con estabilidad. El crecimiento progresivo del flujo de caja al final de cada periodo también respalda la solidez financiera de la tienda, asegurando liquidez para cubrir compromisos inmediatos y al mismo tiempo contar con recursos disponibles para invertir en mejoras o expansión futura.

En resumen, estas proyecciones reflejan que el negocio tiene bases financieras sólidas, con una tendencia favorable en ventas, utilidades y liquidez, lo que respalda su viabilidad y su potencial de crecimiento en el mercado.

Tabla 27 Balance general y estado de resultados proyectados.

Balance General						
a 31 de Diciembre de 2025						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos						
Efectivo	\$ 8.756.107	\$ 7.453.786	\$ 346.095.777	\$ 355.371.809	\$ 375.397.752	\$ 282.646.732
Clientes		\$ 859.950.000	\$ 902.947.500	\$ 948.094.875	\$ 995.499.619	\$ 1.045.274.600
Inventario	\$ 77.743.893	\$ 105.725.463	\$ 43.086.565	\$ 42.930.980	\$ 32.371.064	\$ 45.287.104
P. Planta y Equipo	\$ 23.500.000	\$ 78.500.000	\$ 78.500.000	\$ 78.500.000	\$ 78.500.000	\$ 78.500.000
Depreciación Acumulada		-\$ 4.230.000	-\$ 15.230.000	-\$ 15.230.000	-\$ 15.230.000	-\$ 15.230.000
Total Activos	\$ 110.000.000	\$ 1.047.399.249	\$ 1.355.399.842	\$ 1.409.667.664	\$ 1.466.538.435	\$ 1.436.478.436
Pasivos						
Obligaciones Financieras	\$ 55.000.000	\$ 45.258.750	\$ 34.933.025	\$ 23.988.756	\$ 12.386.831	\$ -
Proveedores		\$ 424.011.149	\$ 280.586.250	\$ 294.615.563	\$ 309.346.341	\$ 235.244.159
Impuestos	\$ -	\$ 88.648.350	\$ 93.369.518	\$ 98.326.743	\$ 103.531.831	\$ 108.997.172
Total Pasivos	\$ 55.000.000	\$ 557.918.249	\$ 408.888.793	\$ 416.931.062	\$ 425.265.002	\$ 344.241.331
Patrimonio						
Capital Social	\$ 55.000.000	\$ 55.000.000	\$ 55.000.000	\$ 55.000.000	\$ 55.000.000	\$ 55.000.000
Utilidad del Ejercicio		\$ 434.481.000	\$ 457.030.050	\$ 480.706.553	\$ 505.566.880	\$ 531.670.224
Utilidad Acumulada			\$ 434.481.000	\$ 457.030.050	\$ 480.706.553	\$ 505.566.880
Total Patrimonio	\$ 55.000.000	\$ 489.481.000	\$ 946.511.050	\$ 992.736.603	\$ 1.041.273.433	\$ 1.092.237.104
Total Pasivo + Patrimonio	\$ 110.000.000	\$ 1.047.399.249	\$ 1.355.399.843	\$ 1.409.667.664	\$ 1.466.538.435	\$ 1.436.478.435

6.4.12. Análisis de Liquidez y Solvencia

El análisis de liquidez y solvencia resulta clave para evaluar la capacidad financiera de la tienda de calzado ergonómico para bebés, especialmente en la etapa de expansión. Estos indicadores permiten verificar si el negocio tiene la capacidad de responder tanto a sus compromisos inmediatos como a los de largo plazo, garantizando así estabilidad operativa y sostenibilidad en el crecimiento.

6.4.4.1. Análisis de Liquidez

La razón corriente proyectada refleja que la tienda cuenta con el doble de activos circulantes frente a sus pasivos de corto plazo. Esto significa que el negocio puede cubrir sin dificultad sus obligaciones inmediatas, gracias a que dispone de efectivo, inventarios y cuentas por cobrar suficientes. En términos prácticos, la tienda tiene una posición de liquidez sólida que le permite operar con tranquilidad y afrontar imprevistos financieros sin poner en riesgo su estabilidad.

6.4.4.2. Análisis de Solvencia

En cuanto a la solvencia, el análisis muestra que el 50% de los activos están financiados con deuda. Esto indica un nivel de endeudamiento moderado que, si bien implica una dependencia parcial de recursos externos, también refleja que la otra mitad de los activos se financia con capital propio. Este equilibrio le permite a la tienda mantener cierta flexibilidad financiera y evitar una carga excesiva de intereses, garantizando que pueda sostener sus operaciones y cumplir con compromisos a largo plazo sin comprometer la viabilidad del negocio.

PLAN DE NEGOCIO PARA LA EXPANSIÓN DE UNA TIENDA EXISTENTE 105

Tabla 28

Análisis de liquidez y solvencia.

	Año 0
Activos	
Efectivo	\$ 8.756.107
Cientes	
Inventario	\$ 77.743.893
P. Planta y Equipo	\$ 23.500.000
Depreciación Acumulada	
Total Activos	\$ 110.000.000
Pasivos	
Obligaciones Financieras	\$ 55.000.000
Proveedores	
Impuestos	\$ -
Total Pasivos	\$ 55.000.000
Análisis de Liquidez	2
Análisis de Solvencia	50%

Esto significa que la empresa tiene el doble de activos para cubrir sus deudas a corto plazo.

Indica que el 50% de los activos están financiados con deuda.

6.4.4.3. *WACC, VPN, TIR*

El cálculo del Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC) permitió establecer la tasa mínima de rentabilidad que la tienda debe alcanzar para que su operación sea financieramente viable. Con base en este indicador, se evaluaron los proyectos de inversión a través del Valor Presente Neto (VPN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR). Los resultados obtenidos reflejan un VPN positivo, lo que significa que los flujos de efectivo futuros generarán valor para la tienda y respaldan la viabilidad del negocio en el tiempo. Asimismo, la TIR calculada se ubica por encima del WACC, lo cual confirma que la inversión proyectada es rentable y que el rendimiento esperado supera el costo de financiamiento.

PLAN DE NEGOCIO PARA LA EXPANSIÓN DE UNA TIENDA EXISTENTE 106

En conjunto, estos indicadores evidencian que la tienda de calzado ergonómico para bebés tiene una posición financiera favorable, con liquidez suficiente, un nivel de deuda manejable y una rentabilidad proyectada que garantiza la sostenibilidad y el crecimiento del negocio en el mercado.

Tabla 29

WACC (Costo Promedio Ponderado de Capital)

WACC (Costo Promedio Ponderado de Capital)					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Kd%	6%	6%	6%	6%	6%
Kc%	12%	12%	12%	12%	12%
Deuda	\$ 45.258.750,00	\$ 34.933.025,00	\$ 23.988.756,00	\$ 12.386.831,00	\$ -
Patrimonio	\$ 549.948.000,00	\$ 1.106.872.395,20	\$ 1.239.025.717,85	\$ 1.388.559.051,44	\$ 1.557.550.748,79
Total Deuda + Patrimonio	\$ 595.206.750,00	\$ 1.141.805.420,20	\$ 1.263.014.473,85	\$ 1.400.945.882,44	\$ 1.557.550.748,79
Wd%	8%	3%	2%	1%	0%
We%	92%	97%	98%	99%	100%
Wacc%	12%	12%	12%	12%	12%

6.4.13. Evaluación de Riesgos Financieros

6.4.4.1. Identificación de Riesgos Económicos y Financieros

En la tienda de calzado ergonómico para bebés, los riesgos económicos se relacionan principalmente con el aumento de precios en insumos como telas, suelas o accesorios, lo que puede reducir los márgenes de ganancia. Otro riesgo es la entrada de nuevos competidores con productos similares, lo cual podría disminuir nuestra participación en el mercado. Asimismo, los cambios en las tendencias de moda o en las preferencias de los padres pueden afectar la demanda de nuestros productos. Finalmente, la inflación en Colombia representa un reto, ya que incrementa costos generales y limita la capacidad de inversión.

En cuanto a los riesgos financieros, uno de los principales es la falta de liquidez en temporadas de baja demanda, lo que puede complicar el pago a proveedores o empleados.

También existe el riesgo de un endeudamiento excesivo si se depende en gran medida de créditos bancarios. Una gestión ineficiente del flujo de caja podría comprometer la solvencia del negocio. Además, depender demasiado de un único segmento de clientes aumenta la vulnerabilidad frente a cambios en sus patrones de compra.

6.4.4.2. *Estrategias de Mitigación de Riesgos*

Para contrarrestar estos riesgos, la tienda implementará diversas estrategias:

- **Diversificación del portafolio:** se ofrecerán diferentes modelos de calzado y diseños para llegar a varios segmentos de clientes.
- **Fondo de reserva:** se destinará un porcentaje de las utilidades a un fondo que cubra gastos operativos en temporadas de baja demanda.
- **Gestión de inventarios:** mediante un sistema digital se controlará el stock para reducir pérdidas por robo o deterioro.
- **Capacitación en producción:** el personal recibirá formación continua para garantizar estándares de calidad.
- **Marketing digital:** campañas en redes sociales, alianzas con influencers y colaboraciones con tiendas infantiles locales permitirán diferenciar la marca frente a la competencia.

6.4.4.3. *Sensibilidad Ante Cambios en Costos, Precios o Demanda*

La tienda está preparada para responder a variaciones en los costos de producción, precios y demanda:

PLAN DE NEGOCIO PARA LA EXPANSIÓN DE UNA TIENDA EXISTENTE 108

- **Aumentos en costos:** se evaluará la posibilidad de trasladarlos al precio final o de negociar con proveedores para mantener la rentabilidad.
- **Ajustes de precios:** cualquier incremento se acompañará de estrategias de diferenciación, resaltando la calidad, diseño ergonómico y valor artesanal del producto.
- **Fluctuaciones de demanda:** se planificarán promociones en temporadas bajas y se diversificará el catálogo con nuevos modelos para reducir la dependencia de un solo producto.

6.4.4.4. *Validación*

La tienda aprovechará la línea de crédito *Impulso a las Empresas 2025* de Bancóldex y el Departamento de Bolívar, diseñada para micro y pequeñas empresas. Este financiamiento, con plazos de hasta 4 años, será destinado a capital de trabajo, modernización de equipos y mejoras en la infraestructura del taller. Con este respaldo financiero, la tienda podrá ampliar su capacidad productiva, optimizar procesos y fortalecer su competitividad en el mercado local.

7 Conclusiones

Este proyecto permitió analizar de manera clara cómo la tienda de calzado ergonómico para bebés puede crecer y expandirse de forma eficiente y sostenible. Los resultados muestran que la inversión necesaria para este proceso, aunque significativa, es totalmente alcanzable gracias a una combinación de aportes propios de los socios y líneas de crédito disponibles, como las de Bancóldex. Esto asegura que el negocio pueda financiar su crecimiento sin recurrir de manera excesiva al endeudamiento.

PLAN DE NEGOCIO PARA LA EXPANSIÓN DE UNA TIENDA EXISTENTE 109

En cuanto a los ingresos y costos, las proyecciones son positivas: se estima un crecimiento constante de alrededor del 10% anual, impulsado por la ampliación de la capacidad de producción y la diversificación del portafolio de productos. Aunque los costos de materia prima y las variaciones de la demanda representan un reto, el análisis confirma que la tienda tiene el potencial de mantener utilidades estables y sostenibles en el tiempo.

El cálculo del punto de equilibrio establece que será necesario vender aproximadamente 3.418 pares de zapatos al mes para cubrir los costos fijos. Este dato es clave para planificar la producción, establecer precios competitivos y asegurar la rentabilidad en el corto y mediano plazo.

En el análisis de riesgos, se identificaron factores como la variación en los precios de insumos y los cambios en la demanda de los clientes. Sin embargo, las estrategias propuestas — diversificación de productos, control estricto de inventarios y optimización de procesos— permitirán mitigar dichos riesgos y garantizar que la operación se mantenga eficiente y resiliente.

Los indicadores de liquidez y solvencia muestran que la tienda cuenta con una base financiera sólida: la razón corriente es suficiente para cubrir obligaciones de corto plazo y el nivel de endeudamiento es bajo, lo que brinda estabilidad y capacidad de respuesta. Además, los indicadores de rentabilidad (ROI y ROE) reflejan un buen nivel de retorno para los socios e inversionistas, confirmando que el proyecto de expansión es viable y atractivo.

En conclusión, este plan de negocio demuestra que la tienda está en una posición favorable para crecer, consolidarse y diferenciarse en el mercado de calzado ergonómico para bebés. Si bien algunas proyecciones dependen de factores externos, los resultados ofrecen una base confiable para tomar decisiones estratégicas que aseguren un crecimiento ordenado, rentable y sostenible.

8 Recomendaciones

Aunque este estudio ofrece una base sólida para la expansión de la tienda de calzado ergonómico para bebés, se identifican áreas que conviene seguir explorando en el futuro para fortalecer la estrategia de crecimiento. Una de ellas es ampliar el alcance geográfico del análisis, considerando otros mercados o regiones que puedan tener perfiles de consumidores diferentes. Esto permitiría adaptar mejor las estrategias de venta y definir con mayor precisión las oportunidades de expansión.

También resulta clave profundizar en el análisis de la competencia. Conocer en detalle sus precios, diseños, estrategias de marketing y posicionamiento permitirá identificar oportunidades claras de diferenciación, reforzando la propuesta de valor de la tienda y asegurando ventajas competitivas sostenibles.

Por otro lado, es recomendable incorporar herramientas cualitativas, como entrevistas o encuestas, que permitan conocer de primera mano las motivaciones de los clientes. Esto ayudaría a entender cómo valoran atributos como la ergonomía, el diseño o la sostenibilidad del producto, y a orientar los esfuerzos de innovación hacia lo que realmente demandan los padres.

Adicionalmente, teniendo en cuenta la creciente importancia de la sostenibilidad y la responsabilidad social en el mercado actual, será estratégico evaluar cómo la incorporación de prácticas más responsables puede mejorar la aceptación del producto y fortalecer la imagen de marca.

PLAN DE NEGOCIO PARA LA EXPANSIÓN DE UNA TIENDA EXISTENTE 111

Finalmente, se sugiere trabajar en proyecciones financieras a más largo plazo. Esto permitirá anticipar con mayor certeza la rentabilidad futura y alinear las decisiones estratégicas con las metas de crecimiento de la tienda, más allá del corto plazo.

En resumen, el plan de negocio puede fortalecerse mediante una visión más amplia del mercado, un análisis detallado de la competencia, un mayor acercamiento a los consumidores y una planificación financiera de largo plazo. Con estos ajustes, la expansión de la tienda podrá consolidarse de manera más efectiva, sostenible y competitiva.

9 Referencias bibliográficas

Camacol Santander. (2020). Informe sobre el mercado de calzado en Santander.

Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Sage Publications.

DANE. (2021). Estadísticas de natalidad y consumo en Colombia.
<https://www.dane.gov.co>

DANE. (2021). Informe sectorial: Industria del calzado en Colombia. Departamento Administrativo Nacional de Estadística.

Drucker, P. F. (1999). *Management challenges for the 21st century*. HarperBusiness.

Euromonitor International. (2021). Calzado infantil en Colombia.
<https://www.euromonitor.com>

Gómez, A., Pérez, L., & Rodríguez, M. (2019). Impacto del calzado en el desarrollo motor infantil. *Revista Colombiana de Pediatría*, 45(2), 112-118.
<https://doi.org/10.1016/j.rcp.2019.03.002>

Gómez, R., & Pérez, J. (2020). La industria del calzado infantil: Tendencias y desafíos. *Revista de Economía y Negocios*, 25(2), 45-59.

Grand View Research. (2020). Baby footwear market size, share & trends analysis report.
<https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/baby-footwear-market>

Heizer, J., & Render, B. (2016). *Operations management* (12th ed.). Pearson.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGraw-Hill.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson.

Kotler, P., Keller, K. L., & Chernev, A. (2019). *Marketing management* (16ª ed.). Pearson.

Malhotra, N. K. (2019). *Marketing research: An applied orientation* (7ª ed.). Pearson.

Markets and Data. (2023). *Children's footwear market report*.

<https://www.marketsanddata.com/industry-reports/childrens-footwear-market>

Pérez, J., & Sánchez, M. (2020). Estrategias de expansión para PYMEs en mercados emergentes. *Revista Latinoamericana de Administración*, 56(3), 48-60.

<https://doi.org/10.1016/j.rla.2020.05.004>

Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. Free Press.

SINTRAPREVI. (s. f.). Resumen histórico I.P.C. – Índice de Precios al Consumidor (Colombia) [PDF]. <https://www.sintraprevi.org/pdf/indicadores/ipc.pdf>

Fletcher, K., & Tham, M. (2019). *Earth logic: Fashion action research plan*. The J. J. Charitable Trust.

Luximon, A. (2013). *Handbook of footwear design and manufacture*. Woodhead Publishing.

McNeal, J. U. (2012). *Kids as customers: A handbook of marketing to children*. Routledge.

Statista. (2023). *Children's footwear market worldwide*. <https://www.statista.com>

Vives, A., Corral, A., & Isusi, I. (2018). *Las PYMEs y la sostenibilidad en América Latina*. BID.

Apéndice

Apéndice A Instrumento #1

ENTREVISTA CON LA PROPIETARIA PARA EL DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

Sección 1: Información General de la Empresa

1. ¿Cómo describirías brevemente la historia de la tienda y su evolución en los últimos años?

Llevo siete años con la tienda. Empecé el proyecto enfocada en la producción de calzado amigable para bebés, algo que vi que era necesario para mi propio hijo. Al principio, las ventas eran solo locales, pero con el tiempo me enfoqué en las ventas virtuales, lo que nos ha permitido llegar a más clientes. Aunque los puntos de distribución en Bogotá y Bucaramanga están funcionando, aún operamos casi exclusivamente de manera online.

2. ¿Cuáles son los principales productos que ofrece la tienda actualmente?

Nos especializamos en zapatos amigables para bebés. Son productos diseñados con materiales flexibles y transpirables, lo que garantiza un desarrollo saludable para los pies de los niños.

Aunque estoy explorando algunos otros productos complementarios, los zapatos siguen siendo nuestra principal oferta.

3. ¿Cuántas unidades de zapatos amigables para bebés produce y vende mensualmente en promedio?

En promedio, producimos alrededor de 400 pares al mes. Sin embargo, esa producción está limitada por la capacidad actual de la planta y el personal disponible.

4. ¿Cuál es la actual estructura organizacional de la empresa (número de empleados, áreas de trabajo, responsabilidades)?

En producción, tenemos un equipo pequeño de 5 personas. Yo me encargo de todo lo relacionado con la parte visual de la tienda, como el diseño de los logos, tipografía, y empaques. También manejo el servicio al cliente y la contabilidad de manera empírica. Las ventas y el marketing están bajo mi gestión, aunque no tengo una estrategia formal para ello y siento que es un área que necesito mejorar.

Sección 2: Capacidad Productiva Actual

5. ¿Cuáles son las principales limitaciones que enfrenta la tienda en términos de capacidad de producción?

La principal limitación es el espacio de 50 metros cuadrados en el que operamos. Si bien las máquinas funcionan bien, la planta es pequeña para duplicar la producción sin contar con más personal. Además, aunque tenemos buena calidad en la producción, la distribución sigue siendo un reto, ya que los tiempos de entrega se alargan debido a la capacidad de producción limitada.

6. ¿Qué tipo de maquinaria y tecnología utilizan en el proceso de producción actualmente?

Tenemos 8 máquinas: tres de cocer (máquina plana), una de varias puntadas, una troqueladora, una estampadora, una repujadora y una remachadora. Todas las máquinas están en funcionamiento,

pero siento que con un par de mejoras podríamos aumentar la productividad. El problema no es la maquinaria, sino la capacidad de optimizar los procesos y mejorar la gestión.

7. ¿Existen cuellos de botella o procesos específicos en la producción que retrasan la entrega de productos a los clientes?

La producción es bastante eficiente, pero como cada par de zapatos lleva aproximadamente 40 minutos en producirse, si la demanda crece, nos vemos limitados. Las máquinas funcionan correctamente, pero la falta de personal para cubrir la producción de mayores cantidades es una de las principales barreras.

8. ¿Cuántos pedidos quedan sin cumplir debido a la capacidad limitada de producción cada mes?

En un mes típico, podría decir que entre 10 y 15% de los pedidos no se cumplen a tiempo. Esto se debe a que la capacidad de producción no es suficiente para cubrir la demanda que generamos, especialmente cuando hay picos de ventas o temporadas altas.

9. ¿Cómo manejan los tiempos de espera y las demandas de los clientes que no pueden ser atendidas a tiempo?

Siempre trato de ser transparente con los clientes, les explico las razones de los retrasos y, cuando es posible, ofrezco algún tipo de beneficio como descuentos para futuras compras. Aunque hago todo lo posible por gestionar bien las expectativas, los retrasos siguen siendo una limitación importante para mi negocio.

Sección 3: Recursos Disponibles

10. ¿Qué tipo de recursos humanos se requieren para aumentar la capacidad de producción?

Para aumentar la capacidad de producción, creo que necesitamos contratar al menos cuatro personas más, que puedan cubrir diferentes áreas de la producción y apoyar en la logística. Además, sería útil contar con alguien especializado en marketing, ya que ese es un área donde siento que podemos mejorar.

11. ¿Qué capacitación adicional o contratación de personal crees que sería necesaria para mejorar la producción?

El personal actual está capacitado, pero creo que una formación adicional en el manejo de la maquinaria y en procesos de producción más eficientes sería útil. Además, un profesional de marketing que se encargue de la estrategia online sería esencial para potenciar las ventas, ya que no tengo una estrategia formal en esa área.

12. ¿Cuál es el nivel de disponibilidad de materiales especializados para la producción de los zapatos amigables?

Todos nuestros proveedores son locales. Los materiales especializados, como las suelas amigables y algunos componentes del calzado, los conseguimos en proveedores cercanos, lo cual facilita la disponibilidad y reduce tiempos de entrega. Afortunadamente, no dependemos de importaciones, lo que nos permite mantener costos más controlados.

13. ¿Tienen proveedores locales que les suministren los materiales necesarios, o dependen de proveedores internacionales?

Todo es local. Trabajamos con proveedores locales de cuero, suelas, hilos y otros materiales que usamos en la producción. Esto nos ayuda a mantener la producción más ágil y reducir costos asociados con la importación.

14. ¿Existen alianzas o relaciones con distribuidores para facilitar la distribución a nivel nacional?

Sí, tenemos dos aliados en Bogotá y Bucaramanga. Ellos se acercaron a nosotros para distribuir los productos en sus tiendas. No tenemos importaciones ni exportaciones, y la distribución se maneja a través de estos aliados. Aunque es un sistema que ha funcionado, siento que aún estamos limitados por la falta de puntos de venta adicionales.

Sección 4: Inversiones y Necesidades de Expansión

15. ¿Qué inversiones consideras esenciales para aumentar la capacidad productiva (nuevas tecnologías, maquinaria, contratación de personal)?

Considero que la inversión principal debe ser en personal adicional y en un sistema de marketing más eficiente. Las máquinas operan bien, pero creo que no podemos seguir creciendo si no optimizamos el marketing y la distribución. Además, como mencioné antes, personal extra en producción y logística sería fundamental.

16. ¿Han realizado algún análisis sobre los costos asociados con la ampliación de la producción?

Todavía no he hecho un análisis formal de costos, pero sé que cualquier ampliación en la producción implica no solo la compra de maquinaria adicional, sino también el aumento de personal y la inversión en marketing para apoyar la expansión. La parte más compleja es cómo financiar todas esas inversiones.

17. ¿Cuál es el presupuesto disponible para realizar las inversiones necesarias para la expansión?

En este momento no tengo un presupuesto claro, ya que dependo de los ingresos generados por las ventas para financiar el crecimiento. Estoy buscando alternativas de financiamiento, como préstamos o inversión externa, que me ayuden a cubrir estos gastos.

18. ¿Qué tipo de financiamiento se necesita para llevar a cabo estas inversiones? ¿Han considerado alternativas de financiamiento (préstamos, inversores, etc.)?

Sí, estoy considerando opciones de préstamos y buscando inversionistas. Sin embargo, también he pensado en buscar un socio estratégico que esté dispuesto a invertir en la marca, especialmente porque creo que la expansión es clave para crecer.

Sección 5: Estrategias Operativas y Comerciales

19. ¿Cuáles son las principales estrategias operativas que emplean para gestionar la producción y la distribución actualmente?

Actualmente, gestiono la producción con el personal disponible y me encargo de coordinar todo desde mi oficina. Los pedidos se envían desde Girón a través de los puntos de distribución en

Bogotá y Bucaramanga, pero aún no tenemos un sistema automatizado para la gestión de pedidos, lo que lo hace más lento.

20. ¿Han realizado un estudio de mercado para determinar la demanda de los zapatos amigables a nivel nacional?

No he realizado un estudio formal, pero las ventas y la interacción en redes sociales me han dado una buena idea de que hay una creciente demanda por el producto, especialmente en ciudades más grandes como Bogotá, Medellín y Cali.

21. ¿Qué estrategias de marketing y distribución creen que serían efectivas para ampliar su presencia en el mercado nacional?

Necesitamos una estrategia de marketing más sólida. La venta online ha funcionado bien, pero siento que podríamos captar más clientes si invertimos en publicidad digital, alianzas con influencers, y optimización de nuestras redes sociales. También creo que necesitamos más puntos de distribución para facilitar la compra en más ciudades.

22. ¿Qué tipo de alianzas o colaboraciones creen que serían útiles para potenciar el crecimiento y la distribución de los productos?

Las alianzas con otras marcas de productos para bebés que compartan nuestra filosofía de bienestar infantil podrían ser clave. Además, formar alianzas con más tiendas físicas o cadenas podría ayudarnos a expandir la distribución de manera más eficiente.

Sección 6: Evaluación y Futuro

23. ¿Qué desafíos consideran que enfrentarán al ampliar su capacidad de producción?

Los mayores desafíos están en la financiación, la contratación de personal adecuado y la gestión del marketing. Si no conseguimos los recursos para invertir en estas áreas, será difícil ampliar la producción y llegar a más clientes.

24. ¿Cómo visualizan la evolución de la tienda en los próximos cinco años si logran optimizar la capacidad productiva?

En cinco años, me gustaría ver la tienda consolidada como una de las marcas principales de calzado amigable para bebés en Colombia, con presencia en muchas ciudades y varios puntos de distribución.

25. ¿Qué aspectos creen que deberían priorizar para garantizar la sostenibilidad y competitividad a largo plazo de la empresa?

La calidad de los productos, la optimización de la producción, y una estrategia de marketing sólida. Sin duda, necesitamos innovar constantemente y mantenernos alineados con las expectativas de nuestros clientes, especialmente en términos de salud y bienestar infantil.