

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA PRODUCTORA
DE CALZADO DE DOTACIÓN EN LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO

ESTEBAN EMILIO MEJÍA REVELO

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACEAC – FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
CONTABLES
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2015

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA PRODUCTORA
DE CALZADO DE DOTACIÓN EN LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO

ESTEBAN EMILIO MEJÍA REVELO

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE ADMINISTRADOR DE
EMPRESAS

Asesor:
LUIS EDUARDO BENAVIDES
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACEAC – FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
CONTABLES
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2015

NOTA DE RESPONSABILIDAD

Las ideas y conclusiones aportadas en el siguiente trabajo son responsabilidad exclusiva del autor.

Artículo 1ro del Acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966 emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

2015

Nota de Aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

San Juan de Pasto, Diciembre de 2015

Mi gratitud es para Dios, el Señor Jesús y el Espíritu Santo quienes me guían y abren las puertas para cumplir mis sueños y mi propósito.

A mis padres agradezco su incansable apoyo, su total confianza y sus esfuerzos para lograr superar esta etapa de mi vida. A mi hermana y su esposo, a mi asesor, a mi novia y mejor amiga y a cada una de las personas que estuvieron presentes y dispuestas en este largo camino mil gracias, que para ellos sobreabunden bendiciones.

RESUMEN

El presente trabajo de grado recoge elementos teóricos acerca de la elaboración de un plan de negocios basándose en modelos reconocidos para la construcción de los mismos a nivel profesional. Más adelante se toma el modelo específico del Fondo Emprender para la elaboración de un plan de negocios y se desarrolla cada módulo, contenido y/ paso de dicho modelo aplicándolos una empresa productora y comercializadora de calzado para dotación en la ciudad de San Juan de Pasto.

Se crea para la idea de emprendimiento empresarial nombrada anteriormente la marca High Work, desarrollando alrededor de este concepto planes de mercado, de operación, de finanzas y análisis de impactos futuros y análisis financieros.

Palabras Clave: plan de negocios, Fondo Emprender, empresa, calzado, calzado de dotación, emprendimiento empresarial.

ABSTRACT

This work includes theoretical elements about the development of a business plan based on recognized models for the construction of a business plan at a professional level. Later the specific model of the Fondo Emprender is used to prepare a business plan and take each module, each content or step of the model for applying them to a producer and marketer of footwear endowment Enterprise model in the city of Pasto.

This business plan was named High Work, developed around this concept marketing plans, operations plans, finance plans and future impact analysis and financial analysis.

Keywords: business plan, entrepreneurship, Fondo Emprender, footwear, footwear endowment, entrepreneurship .

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
1 ASPECTOS GENERALES.....	22
1.1 DEFINICIÓN DEL TEMA	22
1.2 DEFINICIÓN DEL TÍTULO	22
1.3 LÍNEA.....	22
1.3.1 SUB LÍNEA DE INVESTIGACIÓN.....	22
1.4 DELIMITACIÓN	22
1.5 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	23
1.5.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	23
1.5.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	24
1.6 OBJETIVOS	24
1.6.1 GENERAL	24
1.6.2 ESPECÍFICOS.....	24
1.7 JUSTIFICACIÓN.....	24
2. MARCO DE REFERENCIA.....	27
2.1 ANTECEDENTES	27
2.1.1 “PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE CALZADO Y ACCESORIOS EN CUERO”	27
2.1.2 “ PLAN DE NEGOCIOS Y PLAN ESTRATÉGICO DE EXPORTACIÓN DIRIGIDO A LA EMPRESA CALZADO LA MODA”.....	27
2.1.3 “DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE MARKETING EN LA EMPRESA CALZADO ATLAS LTDA.”	28
2.1.4 “SECTOR CALZADO EN COLOMBIA, CASO DE ESTUDIO Y CONSIDERACIÓN DE MODELOS DE NEGOCIO EN LAS EMPRESAS DE CALZADO: MSS, BRG Y CHS”	28
2.2 MARCO TEÓRICO.....	29

2.2.1 ¿QUÉ ES UN PLAN DE NEGOCIOS?	29
2.2.2 ESTRUCTURA DE UN PLAN DE NEGOCIOS.....	30
2.2.2.1 Modelo De Longenecker.....	30
2.2.2.1.1 Portada Y Tabla De Contenido.....	31
2.2.2.1.2 Resumen Ejecutivo.....	31
2.2.2.1.3 Industria, Cliente Meta Y Análisis De La Competencia	31
2.2.2.1.4 Descripción De La Empresa	31
2.2.2.1.5 Plan De Producto O Servicio	31
2.2.2.1.6 Plan De Marketing	32
2.2.2.1.7 Plan De Operaciones Y Desarrollo	32
2.2.2.1.8 Equipo Gerencial	32
2.2.2.1.9 Riesgos Críticos.....	32
2.2.2.1.10 Oferta.....	32
2.2.2.1.11 Estrategia De Salida	33
2.2.2.1.12 Plan De Financiamiento	33
2.2.2.1.13 Apéndice Y Documentos De Apoyo	33
2.2.2.2 Modelo Fondo Emprender.....	33
2.2.2.2.1 Mercado	34
2.2.2.2.2 Operación	35
2.2.2.2.3. Organización	36
2.2.2.2.4 Finanzas.....	36
2.2.2.2.5. Plan Operativo.....	37
2.2.2.2.6. Impacto.....	37
2.2.2.2.7. Resumen Ejecutivo.....	37
2.3 MARCO CONCEPTUAL.....	38
2.3.1 CALZADO DE DOTACIÓN.....	38
2.3.2 CALZADO DE SERVICIOS Y/O DE TRABAJO PROFESIONAL.....	38
2.3.3 CALZADO DE PROTECCIÓN	38
2.3.4 CALZADO DE SEGURIDAD	38
2.4 MARCO LEGAL.....	39
2.4.1 MARCO LEGAL PRODUCCIÓN DE CALZADO DE DOTACIÓN.....	39
2.4.2 MARCO LEGAL CREACIÓN DE EMPRESA EN COLOMBIA.....	40

2.4.2.1	Ley 590 De 2000	40
2.4.2.2	Ley 905 De 2004	41
2.4.2.3	Ley 1014 De 2006.....	41
2.4.2.4	Ley 1429 De 2010.....	41
2.4.2.5	Código De Comercio	42
2.4.2.5	Ley Creación De Empresas SAS.....	42
2.5	MARCO CONTEXTUAL	42
3.	ASPECTO METODOLÓGICO.....	44
3.1	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	44
3.2	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	44
3.3	MUESTREO	44
3.4	FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	45
3.4.1	PRIMARIAS.....	45
3.4.2	SECUNDARIAS.....	46
3.4.3	TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	46
4.	MODULO DE MERCADOS.....	47
4.1	INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	47
4.1.1	DEFINICIÓN DE OBJETIVOS	47
4.1.1.1	Objetivo General	47
4.1.1.2	Objetivos Específicos	47
4.1.2	JUSTIFICACIÓN Y ANTECEDENTES DEL PROYECTO.....	47
4.1.3	ANÁLISIS DEL SECTOR	51
4.1.4	ANÁLISIS DE MERCADO	53
4.1.5	ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	56
4.2	MERCADO	59
4.2.1	CONCEPTO DEL PRODUCTO	59
4.2.2	ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN	62
4.2.3	ESTRATEGIA DE PRECIO	65
4.2.4	ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN.....	67
4.2.5	ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN	68

4.2.6 ESTRATEGIAS DE SERVICIO.....	70
4.2.8 ESTRATEGIAS DE APROVISIONAMIENTO.....	71
4.3.3 POLÍTICA DE CARTERA.....	80
5 MODULO DE OPERACIÓN	81
5.1 OPERACIÓN	81
5.1.1 FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO	81
5.1.2 ESTADO DE DESARROLLO.....	85
5.1.3 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	86
5.1.4 NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS.....	88
6. MODULO DE ORGANIZACIÓN.....	94
6.1 ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL.....	94
6.1.1 ANÁLISIS DOFA	94
6.1.2 ORGANISMOS DE APOYO	107
6.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	107
6.2.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	107
6.3 ASPECTOS LEGALES.....	123
6.3.1 CONSTITUCIÓN EMPRESA Y ASPECTOS LEGALES.....	123
6.4 COSTOS ADMINISTRATIVOS	124
6.4.1 GASTOS DE PERSONAL	124
7 MODULO DE FINANZAS	127
7.1 ESTUDIO FINANCIERO	127
7.1.1 PROYECCIONES FINANCIERAS.....	127
8.2 EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO.....	148
8 PLAN OPERATIVO	151
8.1 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	151
8.2 METAS SOCIALES.....	151
8.2.1 APORTES DEL PLAN DE NEGOCIO AL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO	151

8.2.2 APORTES DEL PLAN DE NEGOCIO AL PLAN REGIONAL DE DESARROLLO	152
8.2.3 APORTES DEL PLAN DE NEGOCIO AL CLÚSTER O CADENA PRODUCTIVA	153
8.2.4 EMPLEO A GENERAR CALIFICADO, MANO DE OBRA DIRECTA Y CLASIFICACIÓN POR VULNERABILIDAD.....	154
8.2.5 NÚMERO DE EMPLEOS INDIRECTOS	155
8.2. 6 EMPRENDEDORES CON PARTICIPACIÓN ACCIONARIA.....	155
9. IMPACTOS	156
9.1 IMPACTOS	156
9.1.1 IMPACTO ECONÓMICO	156
9.1.2 IMPACTO REGIONAL.....	156
9.1.3 IMPACTO SOCIAL.....	157
9.1.4 IMPACTO AMBIENTAL.....	157
CONCLUSIONES.....	159
RECOMENDACIONES	161
BIBLIOGRAFÍA.....	162
ANEXOS.....	163
ANEXO A. Formato Encuesta.....	164
ANEXO B. Resultados investigación de mercado	170

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1 Ventas Calzado de Cuero Para Protección.....	55
Tabla 2 Matriz Perfil Competitivo	58
Tabla 3 Cálculo Precio de Venta Calzado Económico.....	65
Tabla 4 Cálculo de Precio de Venta Calzado Servicio.....	66
Tabla 5 Cálculo de Precio de venta Calzado de Seguridad Económico	66
Tabla 6 Cálculo de Precio de Venta Calzado de Seguridad	66
Tabla 7 Presupuesto de Promoción.....	68
Tabla 8 Proyección de Ventas Anual Por Unidades	76
Tabla 9. Proyección de Ventas Anual Ingresos	77
Tabla 10 Requerimientos de Personal.....	88
Tabla 11 Requerimientos de Mobiliario y Equipos de Oficina.....	89
Tabla 12 Requerimientos de Materiales e Insumos	89
Tabla 13 Requerimientos de Maquinaria	90
Tabla 14 Gastos Personal Administrativo	124

Tabla 15 Gastos de Puesta en Marcha.....	125
Tabla 16 Gastos Anuales de Administración	125
Tabla 17 Supuestos Macroeconómicos	127
Tabla 18 Supuestos Financieros.....	128
Tabla 19 Depreciación de activos fijos y amortización de diferidos	128
Tabla 20 Precio Por Producto	129
Tabla 21 Cantidad de Productos Ofrecidos	129
Tabla 22 Presupuesto de ventas	130
Tabla 23 Presupuesto de Materias Primas Calzado de Servicio Económico.....	131
Tabla 24 Presupuesto de Materias Primas Calzado de Servicio Estándar	132
Tabla 25 Presupuesto de Materias Primas Calzado de Seguridad Estándar	133
Tabla 26 Presupuesto de Materias Primas Calzado de Seguridad Estándar	134
Tabla 27 Presupuesto Mano de Obra Directa.....	135
Tabla 28 Calculo costo unitario de Mano de Obra	135
Tabla 29 Presupuesto Costos Indirectos de Fabricación.....	135
Tabla 30 Calculo Costos Indirectos de Fabricación	136
Tabla 31 Costos de Producción en Pesos (incluido el IVA)	136
Tabla 32 Presupuesto de Sueldos de Personal Administrativo	137
Tabla 33 Presupuesto de gastos de administración	137
Tabla 34 Presupuesto de gastos de ventas.....	138

Tabla 35 Inversiones diferidas	138
Tabla 36 Inversiones fijas	139
Tabla 37 Bases para la cuantificación de las inversiones en Capital de Trabajo y su fuente de financiación	140
Tabla 38 Cuantificación de las inversiones en Capital de Trabajo.....	140
Tabla 39. Resumen de las Inversiones.....	140
Tabla 40 Clasificación de Costos.....	141
Tabla 41 Punto de equilibrio en unidades.....	142
Tabla 42 Resumen de ingresos, costos variables y fijos	142
Tabla 43 Balance General	144
Tabla 44 Estado de Pérdidas y Ganancias.....	146
Tabla 45 Indicadores Financieros Proyectados	146
Tabla 46 Flujo de caja del proyecto	148
Tabla 47 Criterios de decisión financiera para el proyecto.	150

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Producción Real del Sector Calzado.....	41
Figura 2. Exportación de Calzado.....	43
Figura 3. Importación de Calzado.....	44
Figura 4. Personal Ocupado.....	45
Figura 5. Flujograma de Proceso de Distribución.....	54
Figura 6. Modelo de Planificación Estratégica del Marketing.....	55
Figura 7. Flujograma de Aprovisionamiento de Insumos y Materias Prima.....	63
Figura 8. Flujograma de Aprovisionamiento de Maquinaria y Equipo.....	64

Figura 9. Flujograma de Aprovisionamiento de Mobiliaria y Equipo de Oficina.....64

Figura 10. Flujograma de Aprovisionamiento de Publicidad.....65

Figura 11. Disposición a pagar por el calzado de servicio.....68

Figura 12. Disposición a pagar por el calzado de servicio.....69

Figura 13. Partes del calzado de seguridad.....73

Figura 14. Logo Empresa High Work.....76

Figura 15. Organigrama High Work.....94

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Modelo Longenecker.....	de 23
Cuadro 2. Modelo emprender.....	fondo 26
Cuadro 3. Identificación muestra.....	de la 38
Cuadro 4. Características Seguridad.....	del Calzado de 52
Cuadro 5. Características Servicio.....	del Calzado de 53
Cuadro 6. Ficha Técnica Seguridad.....	Calzado de 73
Cuadro 7. Ficha Técnica Servicio.....	Calzado de 75

Cuadro DOFA.....	8.						Análisis	89
Cuadro FO.....	9.						Estrategias	90
Cuadro FA.....	10.						Estrategias	91
Cuadro DO.....	11.						Estrategias	92
Cuadro DA.....	12.						Estrategias	93
Cuadro General.....	13.	Manual	de	Funciones			Gerente	94
Cuadro Administrativo.....	14.	Manual	de	Funciones			Auxiliar	97
Cuadro Producción.....	15.	Manual	de	Funciones		Jefe de		99
Cuadro Corte.....	16.	Manual	de	Funciones	Operador	Máquina de		101
Cuadro Guarnecedor.....	17.	Manual	de	Funciones				103

Cuadro 18. Manual de Funciones
Solador.....105

Cuadro 19. Manual de Funciones
Finizador.....108

Cuadro 20. Cronograma de
Actividades.....138

Cuadro 21. Estructura de la Cadena del
Cuero.....141

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Encuesta.....	151
Anexo B. Resultado Investigación de Mercado	157

1 ASPECTOS GENERALES

1.1 DEFINICIÓN DEL TEMA

Plan de Negocios

1.2 DEFINICIÓN DEL TÍTULO

Plan De Negocios Para La Creación De Una Empresa Productora De Calzado De Dotación en la Ciudad de San Juan de Pasto.

1.3 LÍNEA

Dinámica Empresarial

1.3.1 SUB LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Coyuntura empresarial

1.4 DELIMITACIÓN

El trabajo de grado Plan De Negocios Para La Creación De Una Empresa Productora De Calzado De Dotación se desarrollará en la ciudad de San Juan de Pasto en el departamento de Nariño.

En cuanto al desarrollo temporal, el presente trabajo de grado se realizará para el tercer trimestre del año 2015 abarcando de esa manera los meses de agosto, septiembre, octubre, noviembre y diciembre.

1.5 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.5.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La empresa productora de calzado de dotación para la ciudad de San Juan de Pasto busca ser una iniciativa para la generación de empleo y el dinamismo económico a través de la participación en una actividad económica importante para el departamento y una cadena y/o clúster que sobresale a nivel nacional.

Esta empresa se crea con vistas a aprovechar la oportunidad de una demanda de calzado para dotación por parte de las empresas grandes y medianas de la ciudad de San Juan de Pasto que son un total de 48 (discriminadas únicamente a partir del número de empleados, dejando a un lado su capital), que si bien es de tipo cíclica puede definirse como representativa por el número de empleados con los que cuentan y por ende el número de pares que se deben proveer a los mismos de manera obligatoria según las leyes laborales del país.

En la ciudad existen empresas productoras de calzado de moda o de calle que dado su corte familiar y sus procesos de elaboración artesanal impiden la evolución de la industria del calzado en la región limitando así su oferta, además la falta de conocimiento gerencial y la ausencia de procesos administrativos y organizacionales hacen parte de los factores por los cuales las pequeñas empresas no pueden crecer más allá del mercado local. Un estudio de mercado del subsector calzado en la ciudad de San Juan de Pasto realizado por Aleyda Ortiz en el año 2015 desvela la problemática de las microempresas, comenzando con que alrededor del 34% no cuenta con una razón social lo que trae como resultado dificultades en la construcción de marca y de goodwill, las microempresas de este subsector se dedican en una pequeña minoría a la remonta de calzado y es curioso que sólo el 0,88% realice procesos de diseño, sorprende que el 65% pertenezcan al estrato 2, es interesante el que un 60% aproximadamente tenga más de 7 años de funcionamiento, un alto porcentaje de propietarios no cuenta con estudios acordes a su profesión actual y solo un 30,7% han tenido la oportunidad de realizar cursos administrativos, solo un 19% ha recibido asistencia técnica y tan solo el 10,5% hace parte de alguna asociación.

Con el anterior análisis se puede concluir que en el departamento de Nariño y en la ciudad de San Juan de Pasto no existen empresas que produzcan calzado especializado para las empresas, en donde los proveedores actuales son externos a la región y hacen parte de una cadena de distribución lo que conlleva a que el precio final sea alto en comparación si la compra se hace directamente con el productor dados los márgenes de ganancia necesarios para cada actor de la cadena. El presente plan de negocios para la creación de una empresa productora de calzado tiene dentro de sus líneas la utilización de maquinaria de última tecnología que permite la reducción de costos a través de una producción

estandarizada limpia y de calidad, además tiene dentro de sus ideales a largo plazo ser la iniciativa para conformar una asociación regional que fortalezca el subsector.

1.5.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Es factible el Plan de Negocios para la creación de una empresa productora de calzado para dotación en la ciudad de San Juan de Pasto?

1.6 OBJETIVOS

1.6.1 GENERAL

Formular un plan de negocios para la creación de una empresa productora de calzado para dotación en la ciudad de San Juan de Pasto.

1.6.2 ESPECÍFICOS

- Realizar un estudio de mercado para determinar la demanda y oferta de calzado dotación
- Realizar un estudio de mercado para determinar las condiciones de demanda de calzado por parte de las empresas medianas y grandes de la ciudad de San Juan de Pasto.
- Realizar un estudio técnico que permita conocer las condiciones de infraestructura, requerimientos y procesos productivos de una empresa productora de calzado para dotación en la ciudad de San Juan de Pasto.
- Determinar la estructura organizacional y demás aspectos administrativos y legales para el montaje de la empresa.
- Elaborar un análisis financiero que permita evaluar y analizar la rentabilidad y la viabilidad económica de la empresa propuesta.
- Identificar el impacto socioeconómico y ambiental que generara la puesta en marcha de proyecto.

1.7 JUSTIFICACIÓN

En el informe Plan de negocios del Sector de Cuero, Calzado y Marroquinería: Una respuesta para la transformación productiva elaborado por el Gobierno

Nacional, ACICAM (Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas), Fedecuero y la Universidad del Rosario se resaltan cambios importantes en la estructura empresarial de la cadena del cuero, y radica en que la dedicación a la obtención de insumos y la transformación de los mismos ha disminuido paulatinamente dando paso al crecimiento de quienes se dedican a la comercialización teniendo como resultados importantes el aumento en los precios de los productos al cliente y consumidor final justificado en los márgenes de ganancia establecidos en la cadena de distribución y teniendo repercusión directa sobre las plazas de trabajo generadas por la industria.

Dado el cambio en la estructura de la transformación del cuero y la industria del calzado hacia un enfoque comercial teniendo como primera y más importante repercusión la disminución en empleos generados este plan de negocios se estructura para mitigar estas consecuencias y va de la mano con la apuesta del gobierno por incentivar la creación de empresas con miras a lograr un crecimiento económico sostenible. Apegados a la ley 1014 del 26 de enero de 2006 que establece en su artículo 2° en el marco de objetos el fomentar empresas competentes, con visión a largo plazo que contribuyan al desarrollo local, regional y territorial, el Plan De Negocios Para La Creación De Una Empresa Productora de Calzado Para Dotación constituye un proyecto más que se aúna para tal fin.

El Plan De Negocios Para La Creación De Una Empresa Productora de Calzado Para Dotación se justifica primordialmente en la existencia de una demanda significativa y creciente (insatisfecha en cierto grado dados los precios altos y productos no regionales) y en una cadena productiva desaprovechada o de mediana explotación en el entorno regional. Así, el proyecto pretende aprovechar oportunidades ligadas a la cadena productiva del clúster a través de procesos de innovación y de creación de valor agregado teniendo en cuenta que el sector del calzado, el cuero y la marroquinería es una de las apuestas del gobierno nacional para incrementar la productividad de la industria y las posibilidades de exportación haciendo parte de los 20 sectores de clase mundial del Programa de Transformación Productiva.

La ubicación se justifica en la disponibilidad de mano de obra y la localización pertinente en cuanto a las relaciones comerciales fruto de la creación de la empresa resaltando que el mercado objetivo son las empresas medianas y grandes de la ciudad; a mediano y largo plazo se tiene por objetivo ampliar dicho mercado a países vecinos con demanda de calzado para dotación como Ecuador y Perú, en donde este último reportó a 2013 importaciones solamente por dotación de tipo industrial por el valor de US\$54 millones y para 2014 una oportunidad de negocio de US\$1 millón para empresarios colombianos¹ en este tipo de producto

¹ PROCOLOMBIA, Artículos de seguridad industrial, con más oportunidades de exportación a Perú. [Citado el 30 de Julio de 2015] Disponible en: <<http://www.colombiatrade.com.co/node/32285>>

generando así la posibilidad de exportación a mercados atractivos para el presente plan de negocios, logrando incrementar su potencial.

Cabe resaltar que el presente plan de negocios tiene la proyección de ser presentado ante convocatorias de financiación para la adjudicación de capital semilla y por ende cuenta con un equipo de emprendedores dentro del cual se encuentra un profesional en el área del calzado con trayectoria y experiencia en el campo lo que representa una ventaja teniendo en cuenta que utiliza procesos innovadores para la producción de calzado tales como pegamento biológico y elaboración de modelos y prototipos de producto de manera digital. Es de vital importancia mencionar que a través de su experiencia en el campo ha logrado conexiones comerciales significativas y exactamente para este mercado de calzado para dotación con una empresa reconocida a nivel local que a 2014 contó con 231 trabajadores la cual expresó la intención de realizar negocios pero dada la falta de tecnología necesaria para la elaboración de estos y la limitación de desarrollo de producto llevo a la ruptura de la iniciativa, dejando las puertas abiertas para el momento en que las condiciones sean factibles por cuanto esta empresa local procura apoyar la industria regional; la anterior experiencia puede traducirse en una posible intención de compra para el plan de negocios.

2. MARCO DE REFERENCIA

2.1 ANTECEDENTES

2.1.1 “PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE CALZADO Y ACCESORIOS EN CUERO”²

Este trabajo es un plan de negocios orientado a crear una empresa en la ciudad de Cali que tiene como productos calzado de cuero y accesorios del mismo material. Es un documento completo pues contiene el desarrollo teórico de la empresa a crear, integrado por los diferentes modelos necesarios como lo son los de mercadeo, operación, financiero entre otros. Este trabajo se centra en la población femenina de la ciudad como mercado objetivo, con la personalización del calzado como ventaja competitiva y estrategias de servicio del mismo corte para fidelizar a sus clientes.

Este plan de negocios resulta útil para el presente plan ya que primeramente guarda relación en el tiempo por haber sido construido en el año 2014, por lo que puede decirse tiene actualidad en su información y un contexto similar.

2.1.2 “PLAN DE NEGOCIOS Y PLAN ESTRATÉGICO DE EXPORTACIÓN DIRIGIDO A LA EMPRESA CALZADO LA MODA”³

Este trabajo resulta útil para el desarrollo del plan de negocios descrito en el presente documento ya que contiene el análisis realizado a una empresa del sector con trayectoria en la industria del calzado. Este trabajo presenta un

² ÁLVAREZ, Esthefany y VELÁSQUEZ Jessica Alexandra. “PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE CALZADO Y ACCESORIOS EN CUERO”. Trabajo de Grado Ingeniero Industrial. Santiago de Cali: Universidad San Buenaventura. Facultad de Ingeniería. Programa de Ingeniería Industrial 2014. 223 p. [Citado el 5 de Agosto de 2015] Disponible en: http://bibliotecadigital.usbcali.edu.co/jspui/bitstream/10819/2582/1/Plan_Negocios_Productora_Co_mercializadora_Calzado_Acesorios_Cuero_Alvarez_2014.pdf

³ SUAREZ, Andrea. “PLAN DE NEGOCIOS Y PLAN ESTRATÉGICO DE EXPORTACIÓN DIRIGIDO A LA EMPRESA CALZADO LA MODA”. Trabajo de Grado Economía. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander. Facultad de Ciencias Humanas. Escuela de Economía y Administración 2009. 171 p. [Citado el 05 de Agosto de 2015] Disponible en < <http://repositorio.uis.edu.co/jspui/bitstream/123456789/8364/2/131367.pdf> >

diagnóstico correcto y oportuno de la empresa Calzado la Moda que va desde la plataforma estratégica, pasando por políticas de calidad, el producto, el servicio y el mercado en todo su conjunto. Además presenta un plan de negocios para la creación de una empresa con capacidad exportadora anexando un plan exportador a países como Venezuela y Ecuador.

2.1.3 “DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE MARKETING EN LA EMPRESA CALZADO ATLAS LTDA.”⁴

Este trabajo presenta un plan de marketing para una empresa productora de calzado para dotación en la ciudad de Bogotá, dicha empresa se encontró en condición de insolvencia económica en el momento de desarrollo del plan lo que conlleva a un análisis profundo de la empresa Atlas permitiendo ver los aciertos y errores en el desarrollo y operación de esta empresa, hablando de estos últimos se encuentra un área de mercadeo confusa que limita las ventas y por ende los ingresos, se identifica también un área financiera con problemas en cartera y una producción con problemas técnicos.

Dadas las características de la empresa del sector estudiada, se dice que puede constituirse como una fuente fidedigna para alimentar el proceso de creación del plan de negocios en este documento, advirtiendo de errores en diferentes áreas.

2.1.4 “SECTOR CALZADO EN COLOMBIA, CASO DE ESTUDIO Y CONSIDERACIÓN DE MODELOS DE NEGOCIO EN LAS EMPRESAS DE CALZADO: MSS, BRG Y CHS”⁵

En este trabajo se analiza el sector del Calzado y el Cuero en Colombia y se realiza una investigación a tres empresas del sector para buscar y detectar problemas que presenten en su gestión y dirección, tanto en el ámbito logístico, de producción y de manejos de almacenes como también de manejo de marcos legales y manejo de personal. Parte del principio de que muchas de las industrias actuales trabajan de manera artesanal, por ello busca las deficiencias o factores de empresas comparándolas con las competencias pertinentes en productividad

⁴ CÁRDENAS, Oscar Eduardo y GÓMEZ, Jessica Maribel. “DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE MARKETING EN LA EMPRESA CALZADO ATLAS LTDA.”. Trabajo de Grado Administración de Empresas. Bogotá D.C.: Universidad de la Salle. Facultad de Ciencias Administrativas y Contables. Programa de Administración de Empresas 2011. 159 p. [Citado el 05 de Agosto de 2015]. Disponible en < repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/2806/T11.11%20C178d.pdf?sequence=1 >

⁵ SERRADA, Alejandro y FIERRO, Hernando. “Sector Calzado en Colombia, Caso de estudio y Consideración de Modelos de Negocio en las Empresas de Calzado: MSS, BRG Y CHS”. Bogotá D.C.: Universidad del Rosario. 2013. 131 p. [Citado el 05 de Agosto de 2015]. Disponible en < <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/4929/1090397204-2014.pdf?sequence=1> >

de otros países, con el fin de generar planes estratégicos que puedan levantarse como modelos a nivel nacional del sector calzado.

Este trabajo sirve como referente a la construcción del presente plan de negocios al recrear el panorama del calzado y fundamentalmente al permitir entender las ventajas competitivas de otras empresas del sector y también errores relevantes con el fin de elaborar un plan completo con especial cuidado en áreas específicas basado en experiencias anteriores.

2.2 MARCO TEÓRICO

2.2.1 ¿QUÉ ES UN PLAN DE NEGOCIOS?

Flórez (2007) conceptualiza un plan de negocios como un documento escrito que establece todo lo inherente a su razón social y económica y la idea que subyace en un negocio y diversas consideraciones relacionadas con el inicio de negocio. Para el empresario que comienza una nueva aventura, un plan de negocios tiene cuatro objetivos básicos. En primer lugar identifica la naturaleza y contexto de la oportunidad de negocio ¿Por qué existe tal oportunidad? En segundo lugar, presenta el enfoque que el empresario planea tomar para explotar la oportunidad. En tercer lugar identifica los factores que más probablemente determinan si esa aventura tendrá éxito. Por último, sirve como herramienta para captar capital para el financiamiento.

Un plan de negocios puede visualizarse como la carta de navegación comercial de un empresario. El plan de negocio debe exponer la idea básica de la aventura, describir dónde está ahora, indicar dónde quiere ir y esbozar la forma en que se pretende llegar ahí. Un plan de negocios debe enfocarse principalmente en las variables tanto internas como externas que podrían propiciar el éxito o el fracaso, lo cual permite desarrollar planes antes que de contingencia o de carácter reactivo, planes seguros que permitan debatir las presiones contrarias y aprovechar oportunidades de crecimiento o fortalecimiento.

Usuarios de un plan de negocios. Un plan de negocios puede considerarse como fuente de información del proyecto, sobretudo el principal usuario del documento es el propio empresario o emprendedor ya que es la planeación que permite ir más allá de la simple especulación, de la aventura o de la emoción, permite así priorizar actividades y desenvolverse con seguridad. Sin embargo, se considera que diferentes sujetos estarán interesados en la información del proyecto, por ejemplo, cuando el proyecto debe ser financiado o busca copartidarios, es necesario que estos sepan el destino y futura rentabilidad de las inversiones.

2.2.2 ESTRUCTURA DE UN PLAN DE NEGOCIOS.

Hay muchos autores que explican cómo hacer un plan de negocios, cada uno con diferente metodología y orden en los procesos de desarrollo del mismo, sin embargo concuerdan en gran parte del contenido, a continuación citaremos dos ejemplos de estructura de planes de negocio.

2.2.2.1 Modelo De Longenecker

Para Longenecker un plan de negocios es una idea u oportunidad potencial que debe emprenderse una vez se ha logrado demostrar la factibilidad del mismo con características generales como entrar en una industria prometedora, contar con un mercado definido y atractivo y con un equipo que permita llevar a cabo la idea de negocio. Un plan de negocios gira alrededor de ciertas particularidades o bases: la oportunidad, los recursos, equipo de emprendedores, el financiamiento y el marco contextual en que se desarrolla la idea. A continuación se explica el modelo de Longenecker, Moore y Petty y sus componentes, representados en la siguiente tabla.

CUADRO 1. Modelo de Longenecker

Modelo Plan de Negocios Longenecker, Moore y Petty (LONGENECKER, 2012)
1. Portada
2. Resumen Ejecutivo
3. Industria, Cliente Meta y Análisis de la Competencia
4. Descripción de la Empresa
5. Plan de Productos o Servicios
6. Plan de Marketing
7. Plan de Operaciones y Desarrollo
8. Equipo Gerencial
9. Riesgos Críticos
10. Oferta
11. Estrategia de Salida
12. Plan de Financiamiento
13. Apéndice y Documentos de Apoyo

FUENTE: Longenecker, 2012

2.2.2.1.1 Portada Y Tabla De Contenido

La portada de un plan de negocio debe contener según estos autores toda la información básica pertinente a la empresa que se pretende formar, es decir nombre, teléfonos de contacto del equipo emprendedor, eslogan y fecha en que se ha preparado. Además se debe tener en cuenta información de inversionistas anclados al plan y se debe entregar el plan de negocios numerado con el fin de identificar las copias que se han hecho de este. Continuo a la portada se encuentra la tabla de contenido con el fin de identificar fácilmente cada apartado del documento.

2.2.2.1.2 Resumen Ejecutivo

Un resumen ejecutivo es el último elemento en realizarse dada la importancia que tiene pues abarca en no más de tres (3) páginas el todo del plan de negocios y debe estar redactado de tal manera que con la lectura del mismo pueda convencerse a los interesados en el plan. Un buen resumen ejecutivo debe describir la oportunidad que se aprovecha, el concepto de negocio que se desarrollará, n análisis del sector, análisis de mercado objetivo y los aspectos financieros.

2.2.2.1.3 Industria, Cliente Meta Y Análisis De La Competencia

Es necesario describir de manera dedicada la industria a la que pertenece el plan, a los segmentos o cadenas a las que anexa el concepto del negocio y analizar a profundidad el comportamiento de la misma con tendencias y actores fundamentales. Se debe tener claramente identificados los competidores y las ventajas o desventajas que guardan estos con el producto o servicio ofertado por la empresa plasmada plan de negocios.

2.2.2.1.4 Descripción De La Empresa

Aquí se escribe la historia de la empresa o idea de negocio y se describe el lugar y la fecha de inicio de la misma, se informa detalladamente en qué estado se encuentra el proyecto y si ha tenido avances por parte de los emprendedores. Se anexa también cual es la ventaja competitiva de la misma y qué clientes se atenderán. Se debe hablar también cuál es la figura jurídica con la que se inscribirá la empresa y la proyección de crecimiento.

2.2.2.1.5 Plan De Producto O Servicio

Tiene que describirse el producto o servicio desde la perspectiva de cliente y explicar claramente en qué consiste la ventaja competitiva, si se trata de un producto es necesario presentar un prototipo y si es necesario se debe presentar

los estudios y permisos pertinentes para que así la venta a inversionistas sea más convincente. Debe realizarse y describirse el ciclo del producto y diseñarse un plan de crecimiento del mismo, es decir un plan donde se describa cómo agregar valor a través del tiempo para así mantener las ventajas ganadas. Se describe también todos los beneficios que tendrá el usuario o cliente de lo que la empresa ofrece u ofrecerá.

2.2.2.1.6 Plan De Marketing

Describe la manera en que la empresa llegará al mercado objetivo y cómo los atenderá, describe la estrategia para fidelizar a los clientes y aún para llamar la atención de quienes utilizan productos sustitutos. En esta sección también se describe la estrategia de precio utilizada, canales de distribución y métodos de venta, la promoción y publicidad a utilizar, política de crédito y política de cartera. Se debe presentar pronósticos de ventas según la información recolectada.

2.2.2.1.7 Plan De Operaciones Y Desarrollo

Se especifican los tipos de maquinaria que llegarán a necesitarse junto con el tipo de instalaciones en las que se ubicará la empresa. Se debe definir cada proceso detalladamente y especificar aquellos de los que la empresa estará a cargo y cuales optará por la tercerización. Se debe explicar los planes de la empresa para asegurar la calidad, controlar los inventarios y manejar oportunamente la obtención de materias primas.

2.2.2.1.8 Equipo Gerencial

Los inversionistas prefieren según los autores un equipo fuerte con un producto con mejoras por hacer que un equipo de trabajo débil con un producto totalmente fuerte, esto por la razón de que un equipo adecuado triunfará y logrará enfrentar cualquier tipo de problemas en el camino. Así es necesario describir la relación entre el equipo gerencial, los conocimientos y la manera en que se complementan para convencer a los inversionistas de que tienen un equipo en el que pueden confiar.

2.2.2.1.9 Riesgos Críticos

En esta parte se describen todos los riesgos que enfrenta la empresa tengan que ver con el contexto, con elementos legales, con perspectivas o proyecciones futuras con el fin de construir un plan de acción y tenerlo presente en el momento necesario. Lo anterior permite que la empresa sea sólida ante las amenazas detectadas y tenga capacidad de reacción.

2.2.2.1.10 Oferta

Es una sección dirigida especialmente a los inversionistas pues se explica cuánto capital de financiamiento se necesita y se explica detalladamente cómo se utilizará el dinero. Se debe tener un cronograma de utilización de recursos y especificar rubros para cada uno de los gastos con el fin de dar claridad a quien invierta de dónde estará su dinero.

2.2.2.1.11 Estrategia De Salida

Esta sección se asemeja a la descripción de los ingresos, pues describe cómo los inversionistas recuperarán su inversión, cuáles son los beneficios de invertir y aún pueden describirse las reglas de juego entre inversionista y empresa o emprendedor.

2.2.2.1.12 Plan De Financiamiento

Se debe especificar y explicar cada opción de financiamiento pensada, se debe anexar información financiera histórica de existirla y de lo contrario se debe presentar estados financieros proforma de tres (3) a cinco (5) años.

2.2.2.1.13 Apéndice Y Documentos De Apoyo

Se anexa material que complemente la información anteriormente presentara y que ayude a mejorar la precepción del entorno o del futuro de la empresa presentada.

2.2.2.2 Modelo Fondo Emprender

CUADRO 2. Modelo fondo emprender

Modelo Plan de Negocios Fondo Emprender
1. Mercado
2. Operación
3. Organización
4. Finanzas
5. Plan Operativo
6. Impacto
7. Resumen Ejecutivo
8. Anexos

FUENTE: FONADE

Para fines de desarrollo del plan de negocios, se tomará como referente la metodología del Fondo Emprender, correspondiente a FONADE - Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA.

2.2.2.2.1 Mercado

El primer punto de este modelo de plan de negocios se divide en tres partes importantes a saber: Investigación de Mercados, Estrategias de Mercado y la Proyección de Ventas.

La Investigación de Mercados permite realizar un análisis previo o primigenio del plan de negocios, pues permite la identificación de la motivación del proyecto mediante la fijación y definición de objetivos, preguntando la justificación del mismo y contextualizarse con la competencia mediante los antecedentes del plan.

A si mismo este punto permite al emprendedor un análisis profundo del sector en el que se desenvolverá, analizando fortalezas y debilidades de la tecnología y la industria dentro de este, el comportamiento pasado y futuro del mismo.

El punto de investigación de mercados permite además definir el mercado objetivo, el mercado potencial, el consumo aparente, el consumo per cápita, la magnitud de la necesidad, etc., a través de este paso se realiza el perfil del consumidor y detectar los productos que son y pueden llegar a ser sustitutos o complementarios con del propio. Una vez determinados los competidores, se identifican aquellos que se consideran principales, se compara nuestro producto en frente a los competidores en los factores relevantes, tales como precio, calidad, imagen, posicionamiento, etc.

La siguiente subdivisión del mercado son las estrategias de mercado, en este punto se necesitan abordar las condiciones y características del producto mediante una descripción básica que contenga además el diseño, la calidad, el empaque y embalaje y se realice un análisis de carácter MEFI.

En este mismo punto se especifican y describen las estrategias y tácticas concernientes a la penetración, comercialización, distribución tanto a nivel nacional e internacional del producto.

También se presenta un análisis competitivo de precios, el precio de lanzamiento o introducción al mercado, punto de equilibrio, seguros necesarios, impuestos a las ventas, costo de transporte, riesgo cambiario si lo hay dentro del plan de negocios, preferencias arancelarias para la exportación del producto o importación de insumos, estrategias de fijación de precios, posible variación de precios para resistir guerra de precios con la competencia. Se debe explicar qué estrategia de promoción se utilizarán para motivar la venta, orientadas estas a los clientes y a

los canales de distribución, el presupuesto para estas actividades, además se debe incluir el presupuesto de publicidad y promoción de lanzamiento. Se debe justificar las razones y el propósito de la estrategia de difusión a utilizar.

Se debe dedicar un espacio a las estrategias de servicio, explicar el servicio de postventa y comparar el servicio del prestado con el de la competencia. Se debe cuantificar los costos que conllevan las estrategias de Producto, Precio, Plaza y Promoción.

Es necesario definir las cantidades de ventas por periodo (mensuales, trimestrales, o semestrales, el primer año y los totales por año, lo anterior para el periodo de evaluación del negocio realizado por el fondo emprender a los beneficiarios del capital semilla. Se debe tener en cuenta las demandas estacionales en caso de presentarse, así como los aumentos. Determinar los ingresos (en \$) de acuerdo a la estrategia de precio y a la proyección de unidades vendidas. Cada producto debe tener asociado la posición arancelaria de Importación /Exportación. Según las condiciones del mercado se debe definir mediante políticas de cartera las formas y maneras de crédito que se otorgará a los clientes.

2.2.2.2.2 Operación

Dentro del apartado de operación se encuentra que se debe incluir los aspectos técnicos del producto, tales como: capacidad, cualidades, diseño, tamaño, tecnología, características fisicoquímicas, condiciones climáticas, factores ambientales, características de empaque y embalaje, almacenaje, etc.

Se presenta el flujo grama de proceso de producción del producto, se establece además los avances que se tienen del nuevo producto. Debe incluirse los requerimientos de materias primas e insumos por cada unidad de producto y por periodo de producción, se debe incluir en este informe la tecnología requerida y la descripción de equipos y máquinas necesarias y su mantenimiento, también las carencias tecnológicas y la mano de obra operativa especializada. Se anexa el presupuesto para lo anteriormente dicho.

Con los datos recolectados en apartados anteriores se debe realizar un plan de producción, es decir las cantidades a producir por periodo, presentando además el incremento del mismo a lo largo del tiempo. El plan de compras se realiza en base al plan de producción, identificando, describiendo y justificando la cantidad de cada insumo por unidad de producto.

Se debe realizar un análisis de los costos de producción relacionando el costo de las materias primas (definiendo precio por unidad de medida), precios actuales, y comportamiento esperado y/o tendencias, costo de los insumos (definiendo precio

por unidad de medida), costo de transporte de productos terminados. \$/ por unidad de medida, costos de los materiales de empaque, costo de mantenimiento de la maquinaria y equipo (por año), costo de mantenimiento de instalaciones, costo del arrendamiento de instalaciones de maquinaria y equipo, o de lotes o terrenos. Requerimiento de mano de obra directa por periodo (Ej.: por semana, por mes, etc.), costo de mano de obra directa por periodo en horario normal, costos adicionales de mano de obra directa por concepto de labores que se deben desarrollar en horas extras, costo por periodo de mano de obra indirecta, costo estimado de los servicios públicos para el componente de producción, costos estimados de mantenimiento y repuestos para el componente productivo del negocio.

Por concepto de infraestructura, se debe estimar e indicar con su respectiva justificación los costos de maquinaria, mobiliario y herramientas del proceso productivo. Se debe también calcular costos por concepto de construcción o remodelación y saber diferenciar los costos de mobiliario por conceptos de la parte administrativa y comercial del área de producción.

2.2.2.2.3. Organización

La estrategia organizacional comprende un análisis completo de la situación actual de la empresa, mediante la realización de una matriz DOFA, y también a partir de esta se debe desarrollar estrategias para el aprovechamiento de oportunidades, la potencialización de fortalezas, la erradicación de debilidades y la evasión de amenazas. Es pertinente identificar organismos de apoyo para las etapas pre operativo y operativo del plan de negocios, además definir el tipo de apoyo que brindarían al mismo.

Para la definición de la estructura organizacional es necesario presentar un organigrama, relacionando los cargos previstos y el número de empleados por cargo. Conforme a los aspectos legales se debe establecer el tipo de sociedad que se conformará además de establecer la legislación vigente para el proceso productivo del plan de negocios.

Se debe registrar los pagos estimados por concepto de gastos de personal, teniendo en cuenta los salarios de manera mensual por cargos y también los gastos por dotaciones y demás. Se debe registrar conjuntamente los gastos de puesta en marcha del negocio. Finalmente se debe incluir los gastos administrativos estimados calculándolos de forma anual.

2.2.2.2.4 Finanzas

En cuanto a finanzas es importante conocer los ingresos a obtener y los egresos estimados, además de establecer el capital de trabajo. En cuanto a ingresos es necesario conocer la fuente de financiación, dar a conocer el tipo de aporte que

realizarán los emprendedores, la cuantía de este y su destino, ya sea para la etapa de implementación del plan de negocios o para su funcionamiento. Si la financiación estará apoyada por crédito se debe conocer las características del mismo, como monto, plazo de pago, intereses, etc. Es necesario además dar a conocer la tasa de rentabilidad esperada por los emprendedores.

Se debe diligenciar un balance inicial proyectado, un estado de resultados y un flujo de caja, por un periodo de proyección no inferior a 2 años. En cuanto al ítem de egresos se debe colocar nuevamente los costos de puesta en marcha. Se debe ingresar los datos de actualización monetaria que corresponden a la tasa anual de crecimiento esperada de los egresos, inversiones fijas y diferidas a efectuar.

2.2.2.2.5. Plan Operativo

Para este ítem se debe exponer un cronograma de actividades con metas a lograr y los recursos que se necesitan a lo largo de la ejecución del plan de negocios, esto con el fin de evaluar y seguir el desarrollo futuro. Se debe también indicar los empleos directos generados, la recepción de salario y las características especiales de estos si las hay. Se debe exponer las metas sociales que se quiere lograr con la ejecución del plan de negocio. Se debe especificar cómo se liga el plan de negocios con los Proyectos Nacional y Regional de Desarrollo, de la misma manera se debe indicar a qué clúster o cadena productiva se asocia el plan de negocios. Se debe definir los emprendedores beneficiarios y el porcentaje de participación accionaria de cada uno.

2.2.2.2.6. Impacto

Se debe describir los aspectos del plan de negocio que puedan generar impacto a nivel social, económico y ambiental, cuantificando el mismo.

2.2.2.2.7. Resumen Ejecutivo

Se sabe que este ítem tiene gran importancia en la presentación del plan de negocios, por ende se debe elaborar con cuidado, coherencia y exactitud.

En primera instancia se debe describir en forma concreta los objetivos que se persiguen con la puesta en operación del plan de negocios, las actividades económicas a las que se dedicará, la función social que cumplirá, las necesidades del mercado a satisfacer, mercado objetivo, etc. Se debe establecer el potencial de mercado regional, nacional e internacional en cifras. Se debe describir las ventajas más destacadas (comerciales, técnicas, operacionales, financieras, etc.) del producto o servicio, que sean factores diferenciadores y que permitirán alcanzar el éxito y valores agregados con respecto a lo existente o la competencia.

Se debe resumir las inversiones que tendrá el plan de negocios, créditos, capital de emprendedores, capital semilla, etc. A manera de resumen se debe presentar la proyección de ventas, los precios de venta estimados por periodo, y la rentabilidad esperada el proyecto, en términos de la tasa interna de retorno.

Se debe presentar concretamente las principales bondades financieras y sustentar la viabilidad comercial (mercados), técnica, ambiental, legal y operativa.

2.3 MARCO CONCEPTUAL

2.3.1 CALZADO DE DOTACIÓN

Se define como calzado para dotación aquel que es utilizado para suplir las necesidades de empresas tanto público como privadas en sus obligaciones de prestaciones sociales en cuanto a dotación, como se establece en la legislación Colombiana pertinente. El calzado de dotación es dentro de oficinas no cuenta con especificaciones, pero es especial y de uso obligatorio para un empleado que realiza trabajos pesados o peligrosos ya que hacen parte de los EPP (Elementos de Protección Personal). El calzado de dotación abarca a grosso modo tres tipos de calzado: de servicio, de protección y de seguridad.

2.3.2 CALZADO DE SERVICIOS Y/O DE TRABAJO PROFESIONAL

Contempla zapatos para oficina sin protección especial y también el que incorpora elementos de protección destinados a proteger al usuario por las condiciones del calzado sin llevar puntera metálica o demás especialidades.

2.3.3 CALZADO DE PROTECCIÓN

Es aquel que cuenta con una protección básica para el pie por la estructura y material con el que se realiza puede contener una puntera metálica de resistencia mínima.

2.3.4 CALZADO DE SEGURIDAD

Es aquel que incorpora elementos para proteger al usuario de las lesiones que puedan ocasionar los accidentes, equipados con puntera de seguridad, diseñados para ofrecer protección frente al impacto, cuando se ensayen con un nivel de energía de, al menos, 200 J y frente a la compresión, cuando se ensayen con una carga de compresión de, al menos, 15 kN. Existen diferentes tipos de calzado de seguridad: calzado de protección con puntera, calzado de protección dieléctrico, calzado de protección antiestático, calzado de protección metatarsal, calzado de

protección contra la penetración de objetos punzocortantes hacia la punta del pie y calzado con protección impermeable.

2.4 MARCO LEGAL

2.4.1 MARCO LEGAL PRODUCCIÓN DE CALZADO DE DOTACIÓN

Este aspecto normativo para el calzado para dotación puede dividirse en dos partes importantes, la primera en aquella que justifica la demanda de las empresas de este tipo de calzado al constituirlo como obligatorio en el sector público y privado. Una segunda parte contiene la normatividad nacional e internacional acerca de las características físicas del calzado para dotación, además de los procedimientos de las pruebas a realizar para la certificación del mismo.

El calzado como una obligación del empleador para el sector privado se reglamenta en el Capítulo IV “Calzado y Overoles para Trabajadores” del Código Sustantivo de Trabajo en los artículos 230, 232, 233, 234 y 235, así:

- Artículo 230 C.S.T: Suministro de Calzado y Vestido de Labor
- Artículo 232 C.S.T: Fecha de entrega
- Artículo 233 C.S.T: Uso del Calzado y Vestido de Labor
- Artículo 234 C.S.T: Prohibición de la compensación en dinero
- Artículo 235 C.S.T: Reglamentación Fundamento Legal

En cuanto al sector público, la normatividad a seguir para la dotación del calzado es la siguiente:

- Ley 70 de 1988, por la cual se dispone el suministro de calzado y vestido de labor para los empleados del sector público
- Decreto 1978 de 1989, por la cual se reglamenta parcialmente la Ley 70 de 1988.

La segunda parte normativa del calzado para dotación contempla las normas técnicas necesarias para la manufactura de zapatos de seguridad.

A continuación se relacionan las normas pertinentes al calzado de seguridad y de protección profesional.

- INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS. NTC-ISO 20345. Equipo De Protección Individual Calzado De Seguridad. Bogotá: ICONTEC.
- INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS. Calzado. Requisitos y métodos de ensayo para el calzado de seguridad, protección y ocupacional, para uso profesional. Bogotá: ICONTEC. (NTC 2396-1)
- INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS. Calzado de seguridad, calzado de protección y calzado de trabajo para uso profesional. Requisitos adicionales y métodos de ensayo. Bogotá: ICONTEC. (NTC 2396-2)
- INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS. Especificaciones para el calzado de seguridad de uso profesional. Bogotá: ICONTEC. (NTC 2396-3)
- INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS. Higiene y Seguridad. Protectores dieléctricos para calzado. Especificaciones. Bogotá: ICONTEC. (NTC 2835)
- AMERICAN SOCIETY FOR TESTING AND MATERIALS. Standard Specification for Performance Requirements for Protective (Safety) Toe Cap Footwear.
- Decreto 456 del 28 de Febrero de 2014 que modifica parcialmente el Decreto 074 del 23 de enero de 2013 con el cual se realiza una modificación parcial del Arancel de Aduanas, estableciendo aranceles mixtos compuestos por un arancel ad valorem y uno específico, aplicados simultáneamente para la importación de los productos clasificados en los Capítulos 61,62, 63 Y 64 del Arancel de Aduanas.

2.4.2 MARCO LEGAL CREACIÓN DE EMPRESA EN COLOMBIA

La creación de pequeñas y medianas empresas en la actualidad se ha convertido en la apuesta para dinamizar la economía de un país, pues es plenamente identificado que son estas empresas de pequeña escala las que generan empleo en un alto porcentaje

2.4.2.1 Ley 590 De 2000⁶

La presente ley tiene por objeto promover el desarrollo integral de las micro, pequeñas y medianas empresas en consideración a sus aptitudes para la generación de empleo, el desarrollo regional, la integración entre sectores económicos, el aprovechamiento productivo de pequeños capitales y teniendo en cuenta la capacidad empresarial de los colombianos, inducir el establecimiento de mejores condiciones de entorno institucional para la creación y operación de micro, pequeñas y medianas empresas, promover una más favorable dotación de factores para las micro, pequeñas y medianas empresas, facilitando el acceso a

⁶ COLOMBIA. CONGRESO DE COLOMBIA. Ley 590 De 2000 (Julio 10 de 2000). "Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa". Diario Oficial No. 44.078 de Julio 12 de 2000. [Citado el 24 de Agosto de 2015]. Disponible en < <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=12672> >

mercados de bienes y servicios, tanto para la adquisición de materias primas, insumos, bienes de capital y equipos, como para la realización de sus productos y servicios a nivel nacional e internacional, la formación de capital humano, la asistencia para el desarrollo tecnológico y el acceso a los mercados financieros institucionales.

2.4.2.2 Ley 905 De 2004⁷

"Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones".

2.4.2.3 Ley 1014 De 2006⁸

Esta ley tiene por objeto promover la cultura de emprendimiento. Como objetivo se tiene suscitar el espíritu emprendedor, crear un marco jurídico para promover el emprendimiento y la creación de empresas, crear mecanismos para la promoción de la cultura de emprendimiento, crear vínculos entre el sistema educativo y el laboral con el fin de preparar en todos los niveles educativos una cultura de emprendimiento, generar un ambiente propicio para la creación de empresas, promover la economía nacional con la creación de empresas productivas y ancladas a clústers y cadenas reales relevantes para la región, promover procesos e iniciativas empresariales que contribuyan al crecimiento regional, buscar a través de las redes de emprendimiento un acompañamiento a las nuevas empresas para asegurar su control, crecimiento y estabilidad.

2.4.2.4 Ley 1429 De 2010⁹

Por la cual se expide la Ley de Generación y Formalización de Empleo. Esta ley tiene como objeto la formalización y generación de empleo, con el fin de generar

⁷ COLOMBIA. CONGRESO DE COLOMBIA. LEY 905 DE 2004 (Agosto 2). "Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones". Diario Oficial No. 45.628 de Agosto 2 de 2004. [Citado el 24 de Agosto de 2015]. Disponible en < <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=14501> >

⁸ COLOMBIA. CONGRESO DE COLOMBIA. LEY 1014 DE 2006 (enero 26). De fomento a la cultura del emprendimiento. Diario Oficial 46164 de enero 27 de 2006. [Citado el 24 de Agosto de 2015]. Disponible en < <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=18924> >

⁹ COLOMBIA. CONGRESO DE COLOMBIA. Ley 1429 De 2010. Por la cual se expide la Ley de Generación y Formalización de Empleo. [Citado el 24 de Agosto de 2015]. Disponible en < <http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Leyes/Documents/ley142929122010.pdf> >

incentivos por la creación de empresas en etapas iniciales, permitiendo que sean más los beneficios que los costos a la hora de formalizarse.

2.4.2.5 Código De Comercio

- TÍTULO III, ARTÍCULO 294, Sobre constitución de Sociedades Colectivas.
- TÍTULO IV, ARTÍCULO 323, Sobre constitución de Sociedades en Comandita.
- TÍTULO IV, CAPÍTULO II, ARTÍCULO 337, Sobre constitución de Sociedades en Comandita Simple.
- TÍTULO IV, CAPÍTULO III, ARTÍCULO 343, Sobre constitución de Sociedades en Comandita por Acciones.
- TÍTULO V, ARTÍCULO 353, Sobre constitución de Sociedades de Responsabilidad Limitada.
- TÍTULO VI, ARTÍCULO 373, Sobre constitución de Sociedades Anónimas.
- TÍTULO VII, ARTÍCULO 461, Sobre constitución de Sociedades de Economía Mixta.
- TÍTULO VIII, ARTÍCULO 469, Sobre constitución de Sociedades Extranjeras.
- TÍTULO IX, ARTÍCULO 498, Sobre constitución de Sociedades Mercantiles de Hecho.

2.4.2.5 Ley Creación De Empresas SAS¹⁰

Por medio de la cual se crea la sociedad por acciones simplificada.

2.5 MARCO CONTEXTUAL

El presente plan de negocios se limita geográficamente al departamento de Nariño por lo cual es el contexto primario en donde se desarrolla el plan de creación de una empresa productora de calzado para dotación. El departamento de Nariño cuenta con 64 municipios y una población a 2014 de 1.680.795 habitantes y a

¹⁰ COLOMBIA. CONGRESO DE COLOMBIA. LEY 1258 DE 2008 (diciembre 5). Por medio de la cual se crea la sociedad por acciones simplificada. Diario Oficial No. 47.194 de 5 de diciembre de 2008. [Citado el 24 de Agosto de 2015]. Disponible en <
<http://www.supersociedades.gov.co/Web/Leyes/LEY%201258%20DE%202008%20SAS1.htm> >

nivel económico para el año 2013 aportó con un 1,5% del PIB nacional. Algo relevante en la estructura del PIB de Nariño es que gran parte del mismo es producto de los servicios y del comercio, algo desfavorable cuando se habla de empleo pues las plazas generadas por estas actividades son menores que las de la industria manufacturera que constituye solo el 4,7% del PIB del departamento.

En indicadores de competitividad el departamento logra una calificación media y regular: en el indicador Cepal del año 2012-2013 ocupó el puesto 18 de 29 midiendo este cinco aspectos que son: capital humano, ciencia y tecnología, fortaleza de la economía, gestión y finanzas públicas e infraestructura. En el indicador Doing Business 2013 elaborado por el Banco Mundial ocupó el puesto número 19 entre 23 midiendo cuatro indicadores a saber apertura de una empresa, obtención de permiso de construcción, pago de impuestos y registro de propiedades. En el indicador del Consejo Privado de Competitividad en el año 2014 ocupó el puesto número 12 entre 22 departamentos, midiendo las condiciones básicas, la eficiencia y la sofisticación e innovación.

En cuanto a la ciudad de San Juan de Pasto lugar en que se establece el proyecto a 2014 contó con 434.486 habitantes, en términos económicos el PIB fue de 4,2% representando el 53,4% del total del departamento registrando así decrecimiento respecto al mismo periodo del año anterior que fue de 5,1%.

Se resalta dentro de la ciudad el alto índice de desempleo que a mayo de 2015 fue de 10,4% y aunque ha bajado respecto a años anteriores sigue siendo más alto que el total nacional de 8,9% y el promedio de las 23 ciudades principales que fue de 10,2%. Respecto a la estructura del mercado laboral la mayor parte del empleo generado es a través del comercio, hoteles y restaurantes con un total del 34,5%; luego se encuentra el sector servicios con el 28% seguido del sector transporte, almacenamiento y comunicaciones con el 11,6%; las manufacturas aportan un bajo porcentaje de 9,4% al total de la generación de empleo en Pasto.

3. ASPECTO METODOLÓGICO

3.1 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Es una investigación de paradigma cuantitativo, este paradigma permite seguir una secuencia de pasos ordenados con el fin de obtener resultados satisfactorios en la construcción de un plan de negocios y se emplea la recolección de datos para dar solidez y credibilidad al desarrollo de este; el trabajo se orienta bajo un carácter descriptivo; con este tipo de investigación se pretende medir y recolectar información en un momento único de tiempo sobre las variables acordes al tema de estudio para determinar la factibilidad de una empresa productora de calzado para dotación en la ciudad de San Juan de Pasto; el presente trabajo tiene un enfoque empírico-analítico sobre la cual se usara un método deductivo.

3.2 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación corresponde a la construcción de un plan de negocios, por lo anterior se toma el modelo de Fondo Emprender planteado en el documento Metodología para la Implementación de Buenas Prácticas de Formulación Fondo Emprender, que brinda herramientas y guías específicas para desarrollar los diferentes módulos necesarios en un plan de negocios que son de: mercados, operación, organización, finanzas, plan operativo, impacto, resumen ejecutivo y anexos. En el marco teórico del presente documento se explica a profundidad el contenido de todo el plan de negocios.

3.3 MUESTREO

Proceso de muestreo por prorratio: Se dice que se aplica este método ya que se discrimina la población total a partir de reglas de control establecidas por los investigadores, no se utiliza el método para encontrar una muestra ya que esta sería una parte representativa de la población, se utiliza para encontrar la unidad muestral y al necesitar las Empresas Medianas y Grandes de la ciudad se trabaja con la población dado el pequeño número de estas.

Los investigadores llegan a una población a partir las empresas registradas en la Cámara de Comercio de Pasto que son 17.833.

De las 17.833 empresas registradas se impone la primera regla de control para elegir la “muestra” necesaria, esta es: empresas medianas y grandes (o sea con personal mayor a 50 trabajadores, sin relevancia al factor activos). Con esta regla, inicialmente se limita la aplicación de la encuesta a 56 empresas inscritas en la Cámara de Comercio de Pasto. De las 56 empresas registradas se anula la participación de 8 de ellas, ya que figuran registradas como personas naturales y no como personas jurídicas, por lo cual la muestra se reduce a 48 empresas.

Para contar con un margen de error mínimo se establece trabajar con las 56 empresas Medianas y Grandes de la ciudad de San Juan de Pasto, sin importar la actividad.

CUADRO 3. Identificación de la Muestra

POBLACIÓN	17.833 Empresas Registradas en CCP
MARCO	17.833 Empresas Registradas en CCP
UNIDAD MUESTRAL	Empresas Medianas y Grandes
Muestra	Todas Las Empresas Medianas y Grandes Inscritas en CPP
MÉTODO DE MUESTREO	Censo
TAMAÑO DE LA MUESTRA	56 Empresas Medianas y Grandes Inscritas
TAMAÑO DEFINITIVO DE LA MUESTRA	48 Empresas Medianas y Grandes Inscritas en CPP

Fuente: El presente estudio.

3.4 FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

3.4.1 PRIMARIAS

La obtención de información se realizará en primer lugar con la aplicación de una encuesta a gerentes de talento humano, jefes de almacén, entre otros cargos directivos que manejen el sistema de dotación de empleados al interior de las diferentes empresas.

También se obtendrá información acerca de las tendencias del mercado y necesidades del consumidor a partir de las ferias de calzado realizadas a nivel nacional y ruedas de negocio a las que se asista con el fin de recolectar información de primera mano.

3.4.2 SECUNDARIAS

Se analizará diferentes documentos y bibliografía gubernamental relacionada con el comportamiento del mercado del subsector del calzado, su participación en el consumo del mercado nacional y lo relacionado con la Cadena Productiva del Cuero, Calzado y Manufacturas, encuestas industriales del DANE, entre otras.

Se seguirán de cerca los planes desarrollados por las asociaciones del sector, principalmente de ACICAM (Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas), CEINNOVA (Centro de Desarrollo Tecnológico para las Industrias del Calzado, Cuero y Afines de Colombia) y FEDECUERO Colombia.

Se revisarán además planes de negocio de importación, exportación o producción de calzado en general o calzado de seguridad para Colombia que permitan recolectar datos del sector.

3.4.3 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

La elaboración del presente plan de negocios tendrá como elemento esencial la información de primera mano de las empresas medianas y grandes de la ciudad de San Juan de Pasto con la finalidad de identificar la demanda potencial y así determinar si por los ingresos generados el plan presentado es factible. La recolección de la información se llevará a cabo con encuestas dirigidas a jefes de talento humano o encargados de la dotación en las empresas que puedan responder la misma, en el apartado de anexos se incluye el modelo de encuestas a utilizar.

4. MODULO DE MERCADOS

4.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

4.1.1 DEFINICIÓN DE OBJETIVOS

4.1.1.1 Objetivo General

Desarrollar un plan de negocio para la creación de una empresa manufacturera y comercializadora de calzado para dotación en la ciudad de San Juan de Pasto.

4.1.1.2 Objetivos Específicos

- Generar empleo en la región en poblaciones en condición de vulnerabilidad.
- Facturar el primer año por concepto de venta de calzado un total \$199.245.000.
- Producir un total de 3.349 pares de zapatos, discriminados en calzado de servicio y calzado de seguridad.
- Implementar procesos de producción ecológica que garanticen la calidad de producto y el buen trato del medio ambiente.
- Implementar el uso de tecnología eficiente¹¹ respalda por el conocimiento del capital humano.
- Generar empleo a poblaciones en condición de vulnerabilidad.
- Producir calzado para dotación bajo las normas técnicas y legales establecidas a nivel nacional e internacional.

4.1.2 JUSTIFICACIÓN Y ANTECEDENTES DEL PROYECTO

Actualmente el emprendimiento empresarial es la herramienta fundamental por la que se apuesta para impulsar y dinamizar la economía regional, razón por la cual la inversión en nuevos proyectos manufactureros permite cumplir este objetivo. La idea de negocio de “Creación de una Empresa Manufacturera y Comercializadora de Calzado para Dotación en la Ciudad de San Juan de Pasto” se adhiere a una cadena importante de orden nacional que es la del Cuero, Calzado y

¹¹ Referido al ámbito o sector productivo de la empresa, se dice que un proceso o procedimiento productivo es técnicamente eficiente con respecto a otro u otros cuando para obtener la misma cantidad de output consume menos de alguno de los inputs (al menos de uno) y no más de los restantes.
<http://www.economia48.com/spa/d/eficiencia-tecnica/eficiencia-tecnica.htm>

Marroquinería que conforma el grupo de 20 sectores de clase mundial del Programa de Transformación Productiva (PTP) por los que apuesta el Gobierno Nacional prestando apoyo para el aumento de la productividad y la competitividad a través de herramientas como el monitoreo, la reglamentación y oportunidades de internacionalización.

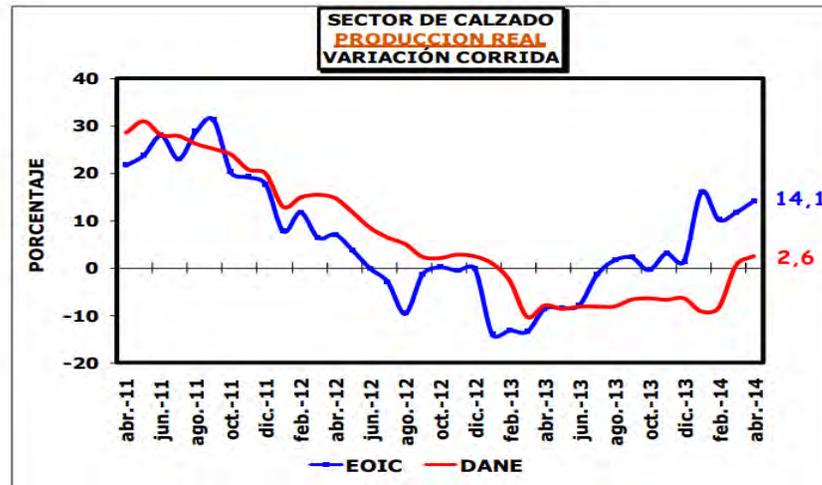
En el informe Plan de negocios del Sector de Cuero, Calzado y Marroquinería: Una respuesta para la transformación productiva elaborado por el Gobierno Nacional, ACICAM (Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas), Fedecuero y la Universidad del Rosario se resaltan cambios importantes en la estructura empresarial de la cadena del cuero, y radica en que la dedicación a la obtención de insumos y la transformación ha disminuido paulatinamente dando paso al crecimiento de quienes se dedican a la comercialización teniendo como resultados importantes el aumento en los precios de los productos al cliente y consumidor final justificado en los márgenes de ganancia establecidos en la cadena de distribución y teniendo repercusión directa sobre las plazas de trabajo generadas por la industria.

Según el Plan de negocios del Sector de Cuero, Calzado y Marroquinería: Una respuesta para la transformación productiva realizada por asociaciones relacionadas a productores y transformadores junto con el gobierno y la academia para agosto de 2013 los productores nacionales de calzado participan únicamente en el 46% del mercado Colombiano, logrando identificar además que para los últimos años tanto la fabricación de insumos y la transformación del cuero ha disminuido gradualmente y ha aumentado significativamente la comercialización.

Dentro de la cadena del cuero, calzado y marroquinería se observa la inexistencia de infraestructura apta para el desarrollo de una industria fuerte y sostenible, pues de las empresas formales del sector el 93% son microempresas. Lo anterior permite dos panoramas posibles, el primero de estancamiento dada la visión limitada de empresas tradicionales del calzado siendo la primera consecuencia un diseño de producto limitado y además conducirá a la importación de calzado teniendo esto como resultado un déficit en la balanza de pagos; el segundo panorama posible es el de flexibilidad de la industria dada la alta participación de microempresas, teniendo como consecuencia un producto desarrollado acorde a las necesidades puntuales de las regiones y/o empresas con un crecimiento gradual de dichas empresas.

Según la Encuesta de Opinión Industrial Conjunta –EOIC-, la producción, ventas totales y ventas al mercado interno en el sector de calzado de enero a abril de 2014, registraron una variación de 14.1%, 11.3% y 13.1%, respectivamente, indicando que el sector atraviesa una etapa de reactivación donde comienza a recuperar el mercado nacional, esto se observa en la figura número 1.

Figura 1. Producción Real Sector Calzado



Fuente: EOIC, ANDI, ACICAM

Para Colombia se identificaron a través del Plan De Negocios Para El Sector De Cuero, Calzado Y Marroquinería dos problemas principales en la cadena del Cuero, Calzado y Manufacturas que son:

- 1- No se cuenta con las condiciones productivas y los encadenamientos necesarios para mantener una participación en el mercado local y competir en mercados internacionales, y
- 2- Existe una débil articulación institucional entre el sector y la oferta gubernamental de apoyo y regulación.

A nivel del departamento de Nariño se puede observar que la provisión de la materia prima corresponde a un nivel minoritario comparado a nivel de departamentos, pues Bogotá-Cundinamarca produce el 71% del cuero, seguido del Valle-Eje Cafetero con un 8% pasando al departamento de Nariño con un 5%.

En el subsector de calzado, el departamento de Nariño no aporta significativamente a la producción nacional, lo cual indica un “desaprovechamiento local” de las materias primas por falta de industria en este subsector.

Actualmente en la región de Nariño no se registran clúster del sector cuero o del sector calzado de manera oficial pues no se registran iniciativas de este tipo inscritas en Red Clúster Colombia que recoge los esfuerzos por creación de estos grupos multidisciplinarios que puede traducirse en una problemática de fondo que retarda la evolución del cuero y calzado. La presencia de una empresa manufacturera de este sector implicaría el impulso necesario para la consecución

de una unidad fundamental entre empresa, universidad y estado para dinamizar esta apuesta productiva de importancia nacional.

El uso de tecnologías eficientes traducido en el uso de maquinaria de punta que más adelante se especifica se hace con la finalidad de disminuir costos y elevar la productividad para lograr rendimientos marginales crecientes en el uso de factor trabajo el cual ha sido un limitante para la estabilidad y crecimiento del capital humano. Para lograr el anterior objetivo es necesario contar con un capital humano altamente capacitado para alejarse de las prácticas de producción artesanales que limitan la productividad del sector en la región, de esta manera se busca implicar al sector regional con el fin de ser un epicentro de transformación prestando servicios, capacitando y como producto de ello elevar su productividad y competitividad.

Se busca implementar procesos de producción ecológicos que permitan el buen trato del medio ambiente, iniciando con planes de reducción de desperdicios y manejo de gases provenientes de la producción misma. Como referente de innovación se cuenta con un proceso de pegado biológico que reemplaza los químicos necesarios y tradicionales cuidando de esta manera en primera instancia al talento humano que se encarga de este proceso y como segundo al medio ambiente.

El construir una Empresa Manufacturera de calzado que produzca calzado acorde a la reglamentación existente a nivel nacional y también internacional conlleva primeramente y de forma obvia a la formalización empresarial que resulta favorable si se contrasta con el número de informalidad en la industria del cuero y textil permitiendo así aumentar el empleo y las condiciones dignas de trabajo. Pero esencialmente el construir una empresa de esta índole requiere la estandarización de procesos de producción que aseguren los niveles de calidad requeridos resaltando que dentro del calzado para dotación se encuentra el calzado de seguridad que protege al pie de accidentes y elementos externos peligrosos y cuentan principalmente con reglamentación ICONTEC respecto a su fabricación que debe cumplirse para que la comercialización sea permitida, lo que es garantía de una producción de calidad. La razón técnica del calzado de seguridad se convierte así en un “escudo” ante una posible crisis del sector (como la presentada en el año 2013 y anteriores) a razón de una invasión de calzado asiático a través de importaciones ilegales, subfacturación y contrabando técnico representando de esta manera una contribución a la recuperación de la participación en el mercado nacional.

La Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia resalta que China ha entrado en los mercados de cuero en forma muy agresiva con fuerza de trabajo de bajo costo. Estos dos factores han sacado a Colombia de los mercados de bajo costo y la han situado en un mercado diferenciado, con el cual no está familiarizada la industria. Estos mercados le han dado alta valoración a los criterios de calidad, diseños sofisticados y características del servicio, hacia los cuales el sector

deberá orientar su labor¹². Respecto a lo anterior se sugiere que este es el reto para el sector del cuero, calzado y sus manufacturas a lo cual la propuesta presentada califica pues los costos bajos proyectados son un objetivo, el diseño sofisticado que sobrepase la funcionalidad y los aciertos técnicos a la modernidad y exigencia en diseño del consumidor representan una apuesta para abrirse campo en el mercado internacional y las características del servicio son una preocupación latente del emprendedor.

4.1.3 ANÁLISIS DEL SECTOR

La empresa Manufacturera de Calzado para Dotación se centra en productos de esta línea entregados por parte de las empresas a sus trabajadores en cumplimiento de la ley laboral de Colombia, abarcando de esta manera diferentes diseños y materiales, recalcando que el objetivo de esta empresa es la producción de calzado de cuero de protección (con puntera, dieléctrico, antideslizante, entre otros tipos y características que más adelante se explicarán en detalle) y el calzado de cuero para hombre y mujer destinado al uso en tiempo de trabajo al interior de oficinas o ambientes de no riesgo para el trabajador.

A continuación se presenta un análisis del mercado de calzado a nivel nacional donde se observa su comportamiento de manera actualizada y amplia en aspectos esenciales que resultan a su vez una evidencia clara del estado del sector calzado, estos son las exportaciones, las importaciones y el personal ocupado.

Figura 2. Exportación de Calzado



Elaboración Propia, Fuente: DANE – Muestra Mensual Manufacturera

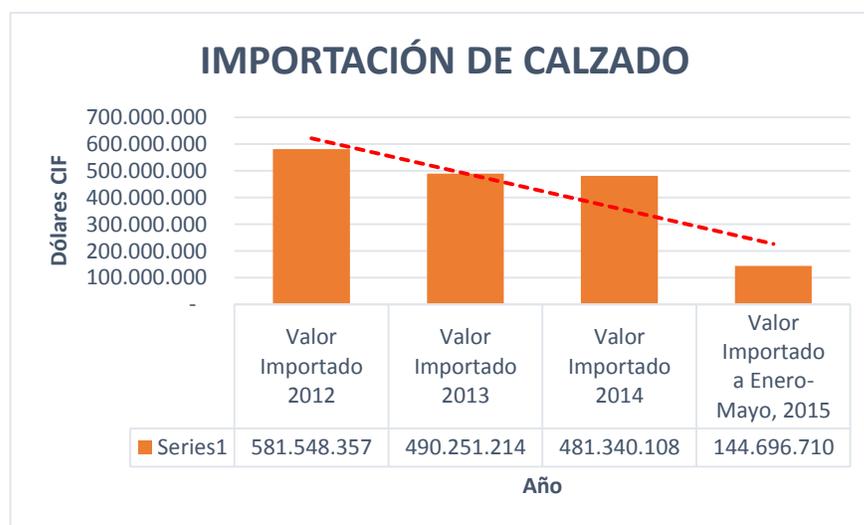
¹²

http://www.camamedellin.com.co/site/DesktopModules/Bring2mind/DMX/Download.aspx?Command=Core_Download&EntryId=64&PortalId=0&TabId=515

Como puede observarse en el gráfico anterior a partir del año 2012 se da un estancamiento en el crecimiento de la exportación de calzado y a partir de este año existe un decrecimiento de los valores exportados lo que afecta el sector de una manera negativa. Cabe resaltar que la desaceleración en las exportaciones no solo ha sucedido en el sector calzado sino que ha sido una tendencia y un fenómeno generalizado a nivel de la economía colombiana, afirma la EOIC (Encuesta de Opinión Industrial Conjunta) elaborada por la ANDI (Asociación de Empresarios de Colombia) que a enero de 2015 se registra una caída del 40.2% en exportaciones y un 11.3% en exportaciones de manufacturas.

Para el sector calzado el anterior fenómeno se ve justificado en el crecimiento superior de la producción y dominio del mercado del calzado por parte de Asia específicamente China que ha llenado los anaqueles del mundo con sus productos de bajo precio. Según datos presentados en el World Footwear Yearbook 2014 (Anuario del Sector Mundial del Calzado) publicado por Apiccaps (Asociación Portuguesa de Industriales del Calzado, Componentes, Artículos de Piel y sus Sucedáneos) China registró el 63,3% de la producción mundial con un crecimiento anual sostenido del 3.3% y Asia como conjunto acoge el 87% de la producción mundial. A lo anterior se añade que China domina también las exportaciones a nivel mundial abarcando un total del 73,4%.

Figura 3. Importación de Calzado



Elaboración Propia, Fuente: DANE – Muestra Mensual Manufacturera

Como se puede observar en el anterior gráfico las importaciones han disminuido a partir del año 2013 y esta tendencia continúa inclusive para los primeros meses del año 2015 en comparación con el mismo periodo de tiempo en otros años, siendo esta baja algo positivo para los productores de calzado colombiano que tienen la oportunidad de retomar el mercado. La caída en las importaciones se dan

a raíz del decreto 074 del 2013 que aparece con el fin de disminuir el contrabando de calzado aplicando un impuesto mixto sobre importaciones de este tipo.

Figura 4. Personal Ocupado



Elaboración Propia, Fuente: DANE – Muestra Mensual Manufacturera

Este gráfico acerca del personal ocupado en los últimos cinco años permite ver el crecimiento del sector, ya que este número crece solamente si hay más demanda de calzado para satisfacer en primera instancia el consumo interno y por supuesto si hubiere lugar a la exportación. Se observa que a pesar de la nueva maquinaria desarrollada para la elaboración de calzado se mantiene la intensidad en mano de obra que requiere este proceso de fabricación.

Este análisis del sector nos permite observar a través del aumento en la producción real y el incremento notorio de la mano de obra utilizada cómo ha ido creciendo en los últimos años, además la disminución en las importaciones es un factor favorable para la recuperación del mercado local. El comportamiento estimado para los próximos años es el crecimiento pues las condiciones ya están dadas y el apoyo a los microempresarios del sector aumenta de manera que se empuja hacia la exportación siendo esto sinónimo de buena calidad en insumos, en procesos, en diseño y en negociación haciendo que el producto colombiano aporte cada vez más valor para sus consumidores siendo más apetecido y valorado.

4.1.4 ANÁLISIS DE MERCADO

El mercado objetivo de la Empresa Productora de Calzado para Dotación High Work son las empresas medianas y grandes delimitadas geográficamente a la ciudad de San Juan de Pasto, siendo el artículo 43 de la ley 1450 de 2011 el

referente para definir el tamaño de las mismas con la salvedad de que se toma solamente el número de trabajadores obviando la totalidad de los activos.

Se tiene en cuenta que según la información suministrada por la Cámara de Comercio de Pasto a 2014 existen registradas un total de 17.833 empresas, de las cuales se toman como se menciona anteriormente las medianas y grandes o sea aquellas que cuentan con más de 50 trabajadores delimitando así a un total de 56 empresas regionales. De las 56 empresas registradas con las características mencionadas se anula la participación de 8 de ellas, ya que figuran registradas como personas naturales y no como personas jurídicas, por lo cual el mercado potencial se reduce a 48 empresas.

Se escoge este mercado objetivo ya que al ser empresas formalmente constituidas se acogen a la legislación nacional para el desarrollo de las mismas y dentro de estas se especifica que todas las empresas ya sean públicas o privadas deben entregar a sus empleados tres veces al año la dotación necesaria para llevar a cabo su labor lo cual permite que exista una demanda fija de este tipo de productos. Debe resaltarse que el presente plan de negocio no contempla las licitaciones para dotar empresas de carácter público ya que se trata de un concurso con participación de diferentes proveedores por lo cual no se puede asegurar por escrito el ganar este tipo de contratos pero sí el que la calidad y los precios de los productos fabricados por esta empresa conllevarán a estos resultados, por lo cual se limita de cierta manera los resultados del estudio de mercado.

El nicho de mercado se presenta en las empresas que abarcan las labores de servicios tales como: servicios financieros, transporte, almacenamiento, entre muchos otros; también se extiende a través del sector de la construcción y el sector industrial excluyendo las actividades de transformación de alimentos pues en esta última se utilizan botas plásticas antideslizantes por razones de higiene.

La iniciativa de emprendimiento explicada en el presente plan de negocio se centra en el aprovechamiento de un sector con mucho potencial de crecimiento pero que se encuentra rezagado por la falta de tecnología, los problemas en el trabajo asociado y la formación de clústeres, el tradicional y empírico modelo de administración, la falta de estrategias de marketing, entre otros problemas enunciados con anterioridad. Así esta empresa busca convertirse en el impulso necesario para levantar la bandera de empresas competitivas en nombre de la región y conseguir ser el referente a nivel nacional de la conformación de clúster o grupos empresariales de apoyo.

Dentro de las empresas de la ciudad de San Juan de Pasto es necesario contar con una alternativa diferente a la actual que ofrezca valor agregado para los empresarios pero también garantías para los trabajadores, por ello es de vital importancia desarrollar productos a un precio competitivo y con una alta calidad que implique ergonomía y confort.

Las exportaciones de calzado colombiano en general hacia otros países son amplias ya que este producto es reconocido por su alta calidad en materiales usados principalmente el cuero y la mano de obra muy bien calificada que los fabrica. Según cifras del DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas) en su Encuesta Anual Manufacturera establece en cuanto a ventas de calzado de cuero para protección lo siguiente:

Tabla 1 Ventas Calzado de Cuero Para Protección

AÑO	VENTAS AL EXTERIOR
2012	\$3.413.307
2013	\$4.211.906

Elaboración Propia, Fuente: DANE – Muestra Mensual Manufacturera

Según PROCOLOMBIA el destino de los productos de la partida arancelaria 640340 cuya descripción es los demás calzados con suela de caucho, plástico, cuero natural, artificial o regenerado y parte superior (corte) de cuero natural, con puntera de metal los cinco principales países destino de exportación son: Ecuador, Perú, Bolivia, Panamá y Chile.

Frente al calzado de dotación tradicional, entendiéndose por esto al elaborado en cuero y materiales similares se ha logrado identificar dos productos sustitutos, uno para el calzado de servicio y uno para el calzado de seguridad.

Actualmente hay una clase de calzado que ha saltado a la popularidad y que puede considerarse como un producto sustituto del calzado de dotación elaborado en cuero, este es el calzado de goma espuma o material llamado EVA (fabricado y comercializado por la empresa EVACOL) o también con el material resina de célula cerrada que es patentado y llamado Croslite (fabricado y comercializado por la empresa Crocs). El tipo de calzado nombrado con anterioridad es preferido en el sector salud por las largas jornadas de trabajo del talento humano que pertenece al mismo y por la elevada comodidad del producto, sin embargo no cuenta con un diseño muy apto a la hora de tratarse de personal de oficina que necesita reflejar a través de su imagen características tales como seriedad.

Para el calzado de seguridad se encuentra que las botas plásticas son un producto sustituto ya que de parte de los fabricantes se les coloca una puntera de seguridad, convirtiéndose en una alternativa a la hora de proteger al talento humano de las lesiones en los pies. Las botas plásticas generalmente elaboradas en PVC inyectado son usadas en el sector de manufacturas en la actividad de transformación de alimentos ya que por razones de higiene y sanidad se necesita calzado impermeable.

4.1.5 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

El ambiente competitivo del calzado para dotación puede describirse como álgido ya que cuenta con diferentes marcas de amplia trayectoria presentes en el mercado de carácter nacional y una larga lista de tiendas de distribución de elementos de protección industrial. Se tiene que en la ciudad de San Juan de Pasto no existe fábrica de calzado especializado para dotación sino simplemente cadenas de distribuidores que de por sí no cuentan con derecho exclusivo de distribución sino que cada tienda ofrece los mismos productos razón por la cual se procede a analizar mediante la elaboración de una Matriz de Perfil Competitivo a las empresas fabricantes más representativas en la investigación de mercado realizada, que son Calzado Kondor Ltda. con fábrica en la ciudad de Medellín, calzado Bellota Colombia representación de la multinacional española y que ingresó al país en 2014 y por último a Industria de Calzado Jovical S.A. establecida en Cundinamarca.

Fuera de las empresas anteriormente nombradas se encuentran entre las más sobresalientes en el mercado nacional: Alpaca S.A.S. ubicado en Risaralda, Fábrica de Calzado Gerama Ltda. localizada en Bogotá e Industrias Saga de Colombia S.A.S. establecido en la ciudad de Cúcuta. Como se mencionó con anterioridad las tiendas de elementos de protección industrial más representativas son: Indota, Sumienlace, Origen Colombia S.A.S., entre otros.

Dado el anterior análisis de competidores se tiene que la Empresa High Work se encuentra en una muy buena posición en comparación con las principales fábricas de calzado de seguridad a nivel nacional, pues si bien se encuentra por debajo de Calzado Kondor y Calzado Jovical la diferencia es mínima, además de ubicarse por encima de Calzado Bellota Colombia que es una empresa multinacional de origen español que ingresó al mercado en el año 2014.

Las principales falencias de High Work son en el campo de la experiencia pues como empresa nueva no cuenta con este factor y por ende el reconocimiento de marca se clasifica como una debilidad mayor, como consecuencia también de entrar en el mercado se tiene el limitante del factor tecnología ya que al ser nuevos y contar con una capacidad de inversión limitada en una industria donde los activos fijos son de gran valor y las empresas de recorrido han invertido conforme en función del tiempo.

Las fortalezas de la empresa de High Work rondan en el ámbito comercial, empezando primeramente con la cadena de distribución que trae como consecuencia directa el establecimiento de relaciones comerciales y de confianza con la marca ofrecida y también la reducción de los precios al eliminar los costos de intermediarios. El servicio posventa y las estrategias de fidelización previstas permitirán penetrar el mercado de manera efectiva, de hecho la fidelidad de los

clientes se clasifica alta para la iniciativa emprendedora y baja para las otras marcas de calzado porque desde la realización de la investigación de mercados se identifica la intención de apoyo a High Work y se establecen relaciones de confianza con clientes importantes.

Tabla 2 Matriz Perfil Competitivo

FACTORES CLAVE DE ÉXITO	PONDERACIÓN	HIGH WORK SAS		CALZADO KONDOR LTDA.		CALZADO BELLOTA COLOMBIA		CALZADO JOVICAL	
		Clasificación	Puntaje	Clasificación	Puntaje	Clasificación	Puntaje	Clasificación	Puntaje
Calidad de los Productos	0,15	3	0,45	4	0,6	2	0,3	4	0,6
Tecnicidad de los Productos	0,1	3	0,3	4	0,4	3	0,3	4	0,4
Tecnología en Producción	0,1	2	0,2	4	0,4	3	0,3	4	0,4
Experiencia	0,1	1	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Lealtad de los clientes	0,1	3	0,3	2	0,2	2	0,2	2	0,2
Cadena de Distribución	0,1	4	0,4	1	0,1	1	0,1	1	0,1
Precios	0,1	4	0,4	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Gama de Productos	0,05	4	0,2	4	0,2	2	0,1	4	0,2
E-commerce	0,05	4	0,2	3	0,15	3	0,15	3	0,15
Publicidad	0,05	3	0,15	2	0,1	3	0,15	2	0,1
Recordación de Marca	0,05	1	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15
Establecimiento de Relaciones Comerciales	0,05	4	0,2	2	0,1	2	0,1	2	0,1
TOTAL	1		2,95		3		2,45		3

Fuente: El presente estudio

4.2 MERCADO

4.2.1 CONCEPTO DEL PRODUCTO

La Empresa Productora de Calzado Para Dotación High Work en la ciudad de San Juan de Pasto se orienta a la creación de todo tipo de calzado elaborado en cuero y/o similares demandados por parte de las empresas públicas o privadas, clasificándose como un bien de consumo directo pues es un producto final entregado a sus consumidores y no hace parte de procesos de producción o transformación intermedia. Dada la reglamentación colombiana que rige estos entes se determina que la estacionalidad de la demanda es de cuatro meses, es decir para los meses de Abril, Agosto y Diciembre de cada año según las leyes establecidas y vigentes. En esta Empresa Productora High Work se producirá principalmente dos líneas de calzado: el industrial y el de servicio añadiendo que de cada una de estas líneas se cuenta con subtipos de calzado según sus especificaciones.

- Calzado industrial para hombre y mujer, tipo bota.

Este calzado resulta de tipo especializado ya que cuenta con diferentes especificaciones y características, estas dependen principalmente de los materiales utilizados pues se conserva el proceso de fabricación estandarizado; los diferentes tipos de calzado industrial son: calzado de protección con puntera, calzado de protección dieléctrico, calzado de protección antiestático, calzado de protección metatarsal, calzado de protección contra la penetración de objetos punzocortantes y calzado con protección impermeable. Es necesario aclarar que estas características pueden incluirse en un solo tipo de calzado, esto depende de las necesidades de cada empresa.

El calzado de seguridad fabricado por esta High Work será enviado a CEINNOVA Centro tecnológico para las industrias del calzado, cueros y afines con el fin de que sea sometido a diferentes pruebas como:

- Medición de la Resistencia al desgaste por Abrasión para Suelas y Forros.
- Determinación del comportamiento a la Flexión de Suelas Completas.
- Adhesión de suelas a capelladas y entre componentes.
- Determinación de la resistencia a la Flexión de Zapatos Completos.
- Resistencia del Cuero y otros materiales a la Tensión, Rasgadura, Elongación y Distensión.
- Resistencia de puntera de protección.

Estas pruebas se realizan para obtener los requerimientos técnicos del calzado de seguridad acorde a las pertinentes normas NTC-ISO.

La imagen presentada a continuación ilustra las partes del calzado de seguridad, aunque en este caso se presentan las partes del calzado con costura estróbel la figura conserva las generalidades del calzado especial.

Cuadro No. 4 Características del Calzado de Seguridad

Capellada	Cuero Nubuck, espesor 1,8 mm - 2,0 mm
	Cuero Liso, espesor 1,8 mm - 2,0 mm
	Cuero Graso, espesor 1,8 mm - 2,0 mm
Forro	Textil Antitranspirante
	Cabreta o badana sintética
Plantilla	Material espumado, eva calibre 2,5 mm o textil preformada
	Odena Caibre No. 3
Suela	Caucho o Poliuretano antideslizante resistente a la abrasión La densidad específica depende de las características que requiera el calzado (resistencia a hidrocarburos, ácidos y aceites, aislación térmica, índice de desgaste, asilamiento eléctrico, entre otros).
Puntera	Acero, resistencia al impacto 200 Julios
	Composite, resistencia al impacto 200 Julios
Contrafuerte	Lámina termoplástica, Calibre 1,5 mm - 2,0 mm
	Entretela en poliéster, forrada en tela no tejida rígida para fortalecer la parte posterior.
Hilo	Nylon
	Fibras sintéticas
	Algodón
Pasacordones	Plásticos
	Cinta textil en Nylon
	En Acero niquel pavonado
Cordones	Poliéster
	Algodón trenzado
Empaque	Caja individual de cartón micro corrugado
Embalaje	Caja de cartón corrugado

Fuente: El presente estudio

- Calzado de servicio para hombre y mujer, tipo Mocasín, tipo Sport, tipo Oxford, tipo Derby.

Este tipo de zapato se orienta a satisfacer las necesidades de los trabajadores de empresas que no se encuentran sometidos a trabajos que representen peligros potenciales como el aplastamiento para sus extremidades inferiores, es decir para el talento humano que labora en oficinas y departamentos administrativos. Este tipo de calzado cuenta con las siguientes características:

Cuadro No. 5 Características del Calzado de Servicio

Capellada	Cuero Napa, espesor 1,5 mm - 1,8 mm	
Forro	Textil Antitranspirante	
	Cabreta o badana sintética	
Plantilla	Plantilla Interna	Material espumado, EVA calibre 2,5 mm o textil preformada
	Plantilla Estructural	Odena Caibre No. 3
Suela	Suelas TR y TPU, termoplásticos	
Puntera	Entretela en poliéster, forrada en tela no tejida rígida para fortalecer la parte posterior.	
Contrafuerte	Entretela en poliéster, forrada en tela no tejida rígida para fortalecer la parte posterior.	
Hilo	Nylon	
Pasacordones	Hojal metálico	
	Hojal plástico	
	Endidura	
Cordones	Poliéster	
Empaque	Caja individual de cartón micro corrugado	
Embalaje	Caja de cartón corrugado	

Fuente: El presente estudio

- Calzado militar, botas y calzado civil para hombre y dama.

La Empresa Productora de Calzado para Dotación High Work en la ciudad de San Juan de Pasto planea a mediano y largo plazo la implementación de productos utilizados por las FFMM tales como la Policía Nacional, el Ejército Nacional y la Fuerza Aérea. Cada institución de las nombradas con anterioridad utiliza especificaciones técnicas diferentes acorde a sus necesidades para principalmente tres productos: bota alta, calzado civil para hombre y calzado civil para dama.

4.2.2 ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN

Una de las razones que estimula el aprovechar la oportunidad de la creación de esta empresa es la ausencia de calzado de seguridad desarrollado en la región que conlleva a la presencia de distribuidores intermedios en la cadena de consumo elevando así los costos del producto, por lo cual se busca establecer una relación directa enmarcada por la confianza. La Empresa Productora de Calzado Para Dotación en la Ciudad High Work de San Juan de Pasto busca ser un distribuidor directo de las empresas de la región y a largo plazo del país y de mercados internacionales, esto con el fin de ofrecer un producto personalizado acorde a las necesidades presentadas, ajustándose a las especificaciones exigidas y a los presupuestos muchas veces limitados de dichas organizaciones.

Dada la estrategia de distribución de la empresa se tiene que la comercialización, el transporte y el almacenaje correrán por cuenta de la misma. La comercialización se llevará a cabo por el gerente general que ejerce las funciones de ejecutivo de ventas orientado a conseguir cuentas comerciales, es decir realizar ventas al por mayor a las empresas interesadas en la propuesta de calzado de seguridad y servicios para dotación personalizado. El proceso de almacenaje de productos terminados se llevará a cabo en las instalaciones de la Empresa High Work a cargo del jefe de producción. El proceso de distribución como tal será un proceso subcontratado ya que se realiza de manera estacional ocasionando que la tenencia de un vehículo propio y personal dedicado exclusivamente a esta labor sea infructuoso y contraproducente a la hora de reducir gastos, además las relaciones comerciales no dependen de este proceso y la actitud de servicio del mismo puede considerarse como no crítico permitiendo que se realice de esta manera. A continuación se muestra un flujograma que indica el proceso de distribución.

Figura 5 Flujograma de Proceso de Distribución



Es necesario para el desarrollo del presente plan de negocio la estructuración de un plan de marketing que establezca los lineamientos sobre los cuales se trabajará las estrategias de mercado y lo pertinente a las mismas. Por lo anterior se ha decidido tomar como referencia el Modelo Japonés de Planificación Estratégica del Marketing presentado en Estrategia de Crecimiento de Díaz de Santos, el cual se ilustra en el siguiente gráfico.

Figura 6 Modelo de Planificación Estratégica del Marketing



Como alternativas específicas de penetración en el mercado se planean diferentes tácticas, tales como las siguientes: táctica de flanqueo geográfico y táctica envolvente contra producto.

La táctica de flanqueo geográfico implica llegar a zonas descuidadas o aún no fidelizadas por marcas competidoras en donde la marca propia de la empresa encuentre clientes potenciales, como por ejemplo zonas rurales en donde se encuentren proyectos de construcción o empresas de tamaño mediano y superior que representen consumo de calzado industrial y de servicios al por mayor.

La táctica envolvente contra producto conlleva a un trabajo de desarrollo de producto en donde la calidad, diseño y múltiples características que representen valor agregado y rivalicen con los productos del mismo tipo en el mercado para así ganar clientes a costa de las diferencias positivas del calzado ofrecido por esta empresa.

Dado que el calzado para dotación no es un producto de consumo y sus compradores son organizaciones que realizan adquisiciones al por mayor las alternativas de penetración en el mercado se centran en el marketing relacional que conlleva a creación de relaciones efectivas de tipo gana-gana de largo plazo con las empresas, para lo cual la fuerza de ventas se constituye de ejecutivos comerciales muy bien capacitados y capaces de entablar relaciones de confianza en la búsqueda de cuentas comerciales. Dada la justificación anterior la publicidad no se realiza en medios masivos sino se centra en ruedas de negocio y en ferias de interés para la Empresa Productora High Work, a manera de promoción se establece el envío de muestras a las diferentes empresas para la apreciación del prototipo del producto (que puede ser modificado según las necesidades) y además se programa una visita del equipo de la empresa productora de calzado constituido por el ejecutivo de ventas y el jefe de producción para realizar la demostración y prueba de los productos, es decir para someter el calzado a pruebas de resistencia en presencia del interesado.

4.2.3 ESTRATEGIA DE PRECIO

El precio se calcula teniendo en cuenta el costo de producción más un margen de ganancia establecido por el emprendedor, siempre en comparación con los precios del mercado de principales competidores con el fin de que el producto sea atractivo por el factor precio a los clientes abriendo así oportunidades a nuevas demandas.

Tabla 3 Cálculo Precio de Venta Calzado Económico

Precio de Venta Calzado de Servicio Económico	
Elemento	Valor
Mano de Obra Directa	\$13.225
Materia Prima e Insumos	\$15.837
Otros Costos de Pcción	\$3.118
Costos Indirectos	\$10.260
TOTAL COSTOS	\$42.440
MARGEN DE GANANCIA	6,0%
PRECIO DE VENTA	\$44.987

Fuente: El presente estudio

Precio de Venta Calzado de Servicio	
Elemento	Valor
Mano de Obra Directa	\$13.225
Materia Prima e Insumos	\$19.087
Otros Costos de Pcción	\$3.104
Costos Indirectos	\$10.214
TOTAL COSTOS	\$45.630
MARGEN DE GANANCIA	20,5%
PRECIO DE VENTA	\$54.984,0

Tabla 4 Cálculo de Precio de Venta Calzado Servicio

Fuente: El Presente Estudio

Tabla 5 Cálculo de Precio de venta Calzado de Seguridad Económico

Precio de Venta Calzado de Seguridad Económico	
Elemento	Valor
Mano de Obra Directa	\$15.870
Materia Prima e Insumos	\$29.087
Otros Costos de Pcción	\$3.107
Costos Indirectos	\$10.222
TOTAL COSTOS	\$58.286
MARGEN DE GANANCIA	2,9%
PRECIO DE VENTA	\$59.976,1

Fuente: El Presente Estudio

Tabla 6 Cálculo de Precio de Venta Calzado de Seguridad

Precio de Venta Calzado de Seguridad Económico	
Elemento	Valor
Mano de Obra Directa	\$15.870
Materia Prima e Insumos	\$35.087
Otros Costos de Pcción	\$3.105
Costos Indirectos	\$10.217
TOTAL COSTOS	\$64.279
MARGEN DE GANANCIA	8,9%
PRECIO DE VENTA	\$69.999,6

Fuente: El Presente Estudio

4.2.4 ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN

Las estrategias promocionales se centran principalmente las ventas personales ya que los esfuerzos van dirigidos a compradores específicos, por ello se conforma un equipo de ventas exclusivo con alta capacidad de negociación y convencimiento dotado con herramientas de promoción como son los portafolios y elementos impresos de reforzamiento de marca como carpetas, lapiceros, calendarios, relojes de pared, entre otros. Las ventas personales se llevarán a cabo no solo en los establecimientos sino también en ruedas de negocios, buscando además la participación en misiones empresariales a mercados extranjeros de interés. El ejecutivo de ventas contará además con un elemento tecnológico (tableta electrónica o Ipad) que permitirá a los clientes observar un video institucional realizado con la participación de la Dr. Ángela Muñoz fisioterapeuta con una ardua experiencia y fundadores de Fiosoalternativas Consultorio Especializado explicando los diferentes tipos de lesiones que puede sufrir el pie en un área de trabajo pesado y por ende la necesidad de proteger al talento humano, se pretende también implantar el concepto de cuidado especial de los trabajadores en donde se hace necesario equilibrar la búsqueda de la economía con la calidad y confort de las dotaciones resaltando las consecuencias de elementos económicos pero inapropiados que a largo plazo muchas veces son los culpables de enfermedades profesionales.

Se propone realizar la Activación de Marca a través de un evento de lanzamiento que permita fortalecer las relaciones entabladas con las empresas de la región permitiendo a estas añadir grados de confianza a esta iniciativa de emprendimiento empresarial y haciéndolos partícipes de la realización de un sueño que genera crecimiento y dinamismo económico. Se busca a través de la agenda del evento generar credibilidad en la empresa y el producto, agradecer a las empresas regionales que apoyan la iniciativa, exponer el producto e incrementar el número de relaciones comerciales efectivas.

Uno de los argumentos de la Empresa Productora de Calzado para Dotación High Work es cuidar al talento humano, por ende esta se convertirá en copatrocinador de semanas de salud ocupacional o eventos orientados al cuidado de los trabajadores a través de apoyo económico para el montaje y desarrollo logístico para el desarrollo de los mismos, incentivos a los participantes o sea trabajadores de la empresa que son los consumidores de los productos de la empresa.

Tabla 7 Presupuesto de Promoción

ELEMENTOS	PRECIO UNITARIO	CANTIDAD	PRECIO TOTAL
Creación de Imagen Corporativa (Logo, Slogan, Jingle)	800.000	1	800.000
Portafolios	4500	100	450.000
Carpetas de Presentación	3000	100	300.000
Calendarios	3500	100	350.000
Lapiceros	1400	50	70.000
Relojes de Pared	8000	50	400.000
Desarrollo Video Institucional	1200000	1	1.200.000
Evento Activación de Marca	1800000	1	1.800.000
TOTAL PUBLICIDAD			5.370.000

4.2.5 ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN

Las estrategias de divulgación de la marca inician con la creación de una página web con todo el contenido de la Empresa Productora de Calzado para Dotación High Work y su amplia gama de productos, destacando la calidad de estos y las especificaciones técnicas a las que se apegan tras haber sido sometidos a fuertes pruebas relacionando esto con la importancia del cuidado del talento humano. Esto se hace con el fin de tener una mayor cobertura del mercado y poder brindar información a nivel nacional como primera iniciativa para abordar nuevos mercados.

La página web se realizará de parte Jenny Alexandra Mejía Diseñadora gráfica por un valor de \$1.500.000 con todas las prestaciones exigidas en el mercado como el manejo de principios de neuromarketing, estructura html5 y compatibilidad con dispositivos móviles, entre otros.

Se planea a largo plazo utilizar el periodismo de marca como una estrategia para incrementar la audiencia interesada en la empresa y sus productos ofertados y fortalecer la identidad corporativa con la filosofía de cuidado del talento humano. La estrategia de periodismo de marca y reputación corporativa utilizará como principales herramientas la evolución de elementos de comunicación empresarial utilizando como base la red, estas estrategias son: el NetRelease, el ViralResearch, el CommSite y el LivingReport.

Algo esencial para establecer contacto con los clientes y con el mercado potencial (inclusive prospectos) es la implementación de email marketing que tienen comunicación directa pero masiva con los productos y las ofertas de la empresa. Este método de comunicación resulta útil por cuanto permite comunicar de manera concisa la información y permite llevar los portafolios de productos a diferentes lugares geográficos, además contiene links que dirigen a la página web con el fin de lograr conversiones.

Con el fin de conocer la efectividad en la aplicación de estrategias de marketing es necesario diseñar políticas de evaluación, por lo anterior se establecen diferentes métricas para evaluar el marketing. Como primer grupo de métricas se tiene aquellas que son generales, las cuales se explican a continuación:

- Rentabilidad de Marketing

ROI (Return On Investment), es una relación entre los beneficios obtenidos por la inversión realizada.

$$\frac{\text{Beneficio}}{\text{Inversión en Marketing}}$$

- Eficiencia de Marketing

Eficiencia del marketing, permite descubrir la buena gestión en la ejecución de los planes mercadológicos descubriendo si el presupuesto ha sido fielmente empleado.

$$\frac{\text{Gastos Previstos de Marketing}}{\text{Gastos Reales de Marketing}}$$

- Eficacia de Marketing

Permite analizar si las estrategias de marketing han sido bien ejecutadas y han tenido la repercusión deseada.

$$\frac{\text{Beneficio Previstos}}{\text{Beneficios Reales}}$$

Como segundo grupo de métricas se establecen las dirigidas a evaluar la estrategia de email marketing, estas son las siguientes:

- Entregabilidad

Tasa de Entrega, que mide la cantidad de emails que lograron llegar al destinatario.

$$\frac{\text{N}^{\circ} \text{ de mensajes enviados} - \text{N}^{\circ} \text{ de mensajes rebotados}}{\text{N}^{\circ} \text{ de mensajes enviados}}$$

- Tasa de Rebotes

Que mide la cantidad de emails que no logran llegar al destinatario.

$$\frac{\text{N}^{\circ} \text{ de mensajes enviados}}{\text{N}^{\circ} \text{ de mensajes enviados}}$$

- Interacción

Tasa de Apertura, reconoce la efectividad en la confianza del asunto del email.

$$\frac{\text{N}^{\circ} \text{ de mensajes abiertos}}{\text{N}^{\circ} \text{ de mensajes enviados} - \text{N}^{\circ} \text{ de mensajes rebotados}}$$

- Tasa de Contacto

Mide el número de personas que entraron en contacto o se suscribieron al contenido de emails.

$$\frac{\text{N}^{\circ} \text{ de suscripciones}}{\text{N}^{\circ} \text{ de mensajes enviados} - \text{N}^{\circ} \text{ de mensajes rebotados}}$$

4.2.6 ESTRATEGIAS DE SERVICIO

Parte importante de la retención de clientes de la Empresa Productora de Calzado para Dotación High Work recae principalmente en la calidad del producto y el buen desempeño de este frente a las labores y trabajos a los que sean sometidos ya que es el factor crítico en elementos de protección personal. Las estrategias de venta directa y marketing relacional utilizadas para la comercialización del producto como se ha mencionado con anterioridad facilita el contacto directo y permanente con los clientes, asegurando tener de primera mano las opiniones, quejas y reclamos sobre el producto.

El emprendedor de esta iniciativa es la imagen presentada hacia las empresas de la ciudad de San Juan de Pasto, su experiencia en servicio al cliente y por ende en protocolos de atención aseguran que las presentaciones estarán enmarcadas por la cordialidad y la confianza desembocando en la construcción de sólidas relaciones comerciales. Se asegura según lo anterior la elaboración de un manual de servicio al cliente externo que contenga protocolos de atención como herramienta para fortalecer al talento humano en esta competencia, logrando que

cada trabajador tenga lineamientos claros y específicos a la hora de enfrentar un cliente o grupo de interés.

Dado que el producto tiene una garantía ofrecida de 4 meses (la cual es estándar) y la entrega de este se realiza conforme a la ley en la mayoría de las empresas es conveniente que el representante de la empresa establezca contacto con ellos antes de las fechas establecidas para la entrega o las fechas que las empresas clientes consideren para la entrega de dotación a su talento humano.

El compromiso directivo por establecer una cultura de servicio en donde la satisfacción del cliente es el objetivo primordial es un objetivo de esta iniciativa de emprendimiento empresarial, desarrollando acorde a lo anterior procesos y protocolos simples y flexibles adaptables a situaciones particulares y necesidades específicas. Dentro del establecimiento de una cultura de servicio se tiene el indicador de “First Call Resolution” que mide la resolución de inquietudes, problemas, quejas o reclamos por parte de la Empresa Productora High Work en el primer contacto o llamada del cliente, implementando un enfoque de recolección de información que permite conocer el porqué de las llamadas con el fin de resolver problemas relacionados y reducir la necesidad de llamadas al anticiparse a los problemas que pudieran presentarse.

La eficacia en el canal de contacto es primordial pues cuida de que el cliente tenga que cambiar de canal lo cual suele disgustar en un grado alto puesto que buscar varias maneras de comunicarse con la empresa sin tener respuesta es un problema grave, por lo anterior la revisión continua de los canales de comunicación serán una estrategia para cuidar la satisfacción del cliente.

Un enfoque de retroalimentación con los clientes sobre todo con aquellos que son “difíciles” o se encuentran disgustados aporta a la compañía en el proceso de mejoramiento continuo. Lo anterior permite afirmar que es necesario aplicar la filosofía de resolver problemas en lugar de atender de manera rápida, obviamente la primera implica la efectividad por parte de la empresa pero no por responder rápido se dejará el proceso a medias o se dará una respuesta inconclusa.

La estrategia de servicio de la Empresa Productora de Calzado para Dotación High Work implica el uso de un CRM (Customer Relationship Management) de código abierto con el fin de mantener una buena base de datos que facilite la lectura fácil y rápida de las necesidades de los clientes. El manejo de software libre permite minimizar costos ya que su descarga y uso es de forma gratuita y se implicarían costos solamente en el caso de necesitar un experto en sistemas para el desarrollo e implementación de módulos específicos para la empresa. Los programas a utilizar son Odoo u OpenERP.

4.2.8 ESTRATEGIAS DE APROVISIONAMIENTO

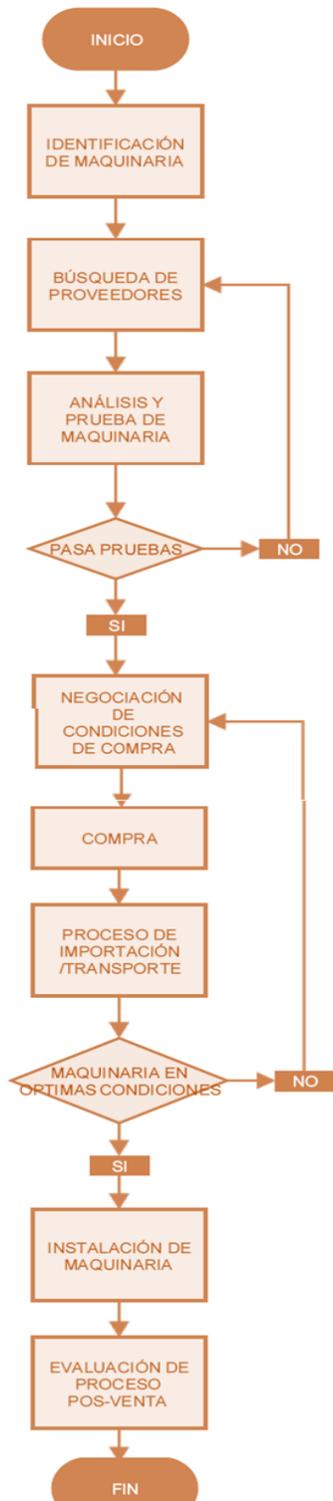
El aprovisionamiento de materias primas e insumos se da mediante un proceso estandarizado que consta de los siguientes pasos: búsqueda de proveedor, cotización de productos, recepción de muestras, comprobación de productos (pruebas), selección de proveedor, negociación, compra, evaluación de servicio pos-venta. A continuación se muestra el flujograma

El aprovisionamiento de maquinaria y equipos utiliza el siguiente proceso: definición de maquinaria apropiada, búsqueda de proveedores, análisis y prueba de maquinaria, negociación de condiciones de compra, compra, proceso de importación/transporte, evaluación de servicio pos-venta.

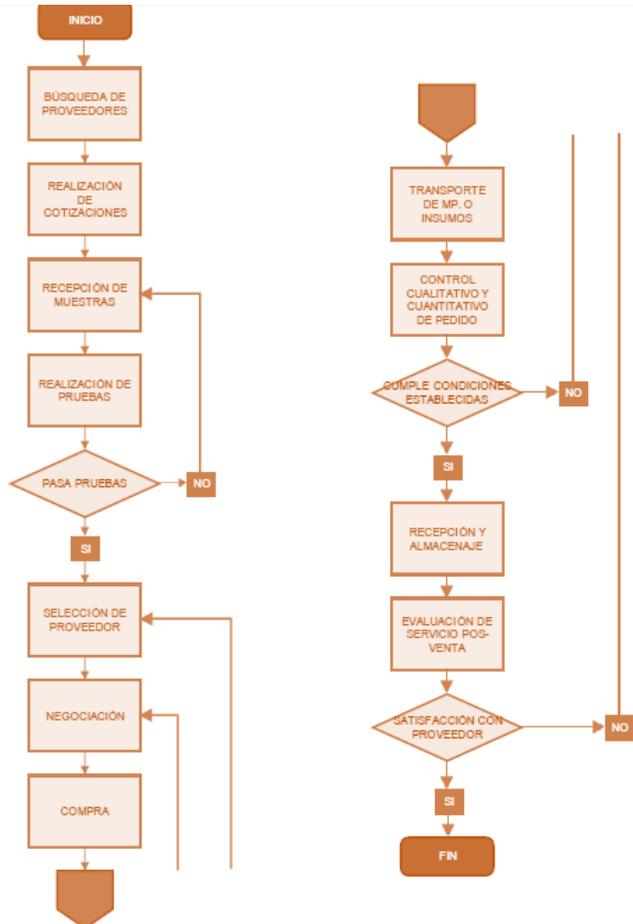
El aprovisionamiento de mobiliario y equipo de oficina se realiza bajo el siguiente proceso: selección de mobiliario y equipo de oficina, búsqueda de proveedores, realización de cotizaciones, análisis de ofertas, selección de proveedor, compra, transporte de mobiliario y equipo, recepción de mobiliario y equipo, revisión de mobiliario y equipo recibido, instalación de mobiliario y equipo.

El aprovisionamiento de publicidad se realiza conforme el proceso de: identificación de necesidades publicitarias, contacto con diseñador y experto en medios (escogido por experiencias de trabajo anteriores), conciliación de trabajo, firma de contrato por obra, construcción conjunta de marca e imagen corporativa, presentación de propuestas, análisis de propuestas y remisión de cambios, aprobación de desarrollo publicitario, recepción material publicitario físico y digital, acuerdos de asesoría permanente en identidad de marca e imagen corporativa.

Figura 7 Flujograma de Aprovisionamiento de Insumos y Materias Primas



Figura



8. Flujograma de Aprovisionamiento de Maquinaria y Equipo

Figura 9. Flujograma de Aprovevisionamiento de Mobiliaria y Equipo de Oficina

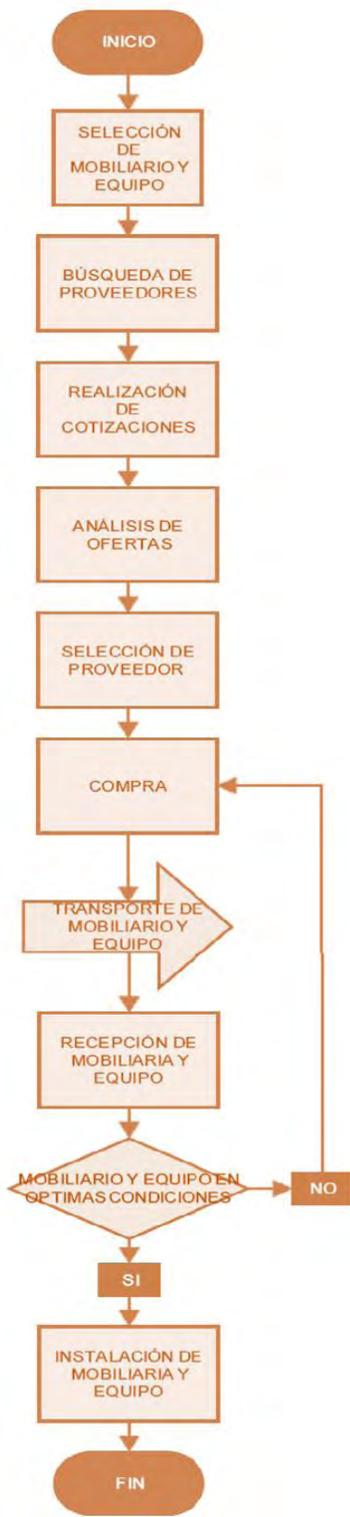


Figura 10. Flujoograma de Aprovisionamiento de Publicidad



4.3 PROYECCIÓN DE VENTAS

4.3.1 PROYECCIÓN DE VENTAS

Las ventas de calzado para dotación de la empresa High Work se calculan a un espacio de tiempo determinado de cuatro meses, es decir que se proyectan para cada cuatrimestre para un total de tres veces en el año concordando así con la normatividad que rige al país en este asunto. Las condiciones, fechas de entrega y demás disposiciones se encuentran en el Código Sustantivo de Trabajo en los artículos del 230 al 235 para el sector privado y en la Ley 70 de 1988 junto con el decreto 1978 de 1989 para el sector público.

La demanda de calzado para dotación asciende según cálculos de esta investigación a un total de 5.467 pares cada cuatrimestre sumando calzado de servicio y de seguridad es decir que al año se tiene una demanda de 16.401, de los cuales esta iniciativa de emprendimiento empresarial pretende cubrir 3.349 que corresponden a la demanda de calzado de precio medio y alto en el primer año asumiendo este valor de ventas dado la introducción en el mercado y la posición en la curva de experiencia. Se espera a largo plazo cubrir el 100% la demanda de calzado de precio medio y alto es decir 10.047 pares anuales.

Para la proyección de ventas se calcula una tasa de crecimiento tomando como base de datos la producción real del subsector del calzado, en un periodo de cuatro años desde el 2010 hasta el 2013 con información publicada por el DANE en su EAM (Encuesta Anual Manufacturera) de la siguiente manera:

$$\begin{aligned} \text{Tasa de Crecimiento: } & \left(\frac{\text{Producción Real 2010}}{\text{Producción Real 2013}} \right)^{1/4} - 1 \\ \text{Tasa de Crecimiento} & = \left(\frac{1.055.145.783}{867.436.791} \right)^{1/4} - 1 \\ & = 5,02\% \end{aligned}$$

Tabla 8 Proyección de Ventas Anual Por Unidades

PROYECCIÓN DE VENTAS CALZADO HIGH WORK					
PRODUCTO	2016	2017	2018	2019	2020
Calzado de Servicio Económico	667	700	735	772	811
Calzado Servicio Estándar	598	628	659	692	727
Calzado de Seguridad Económico	954	1002	1052	1104	1160
Calzado de Seguridad Estándar	1.130	1187	1246	1308	1374

Fuente: El Presente Estudio

Tabla 9. Proyección de Ventas Anual Ingresos

PROYECCIÓN DE VENTAS CALZADO HIGH WORK					
PRODUCTO	2016	2017	2018	2019	2020
Calzado de Servicio Económico	\$30.015.000	\$32.596.740	\$35.469.002	\$38.538.489	\$41.800.773
Calzado Servicio Estándar	\$34.684.000	\$37.667.344	\$40.986.402	\$44.533.366	\$48.303.115
Calzado de Seguridad Económico	\$57.240.000	\$62.163.499	\$67.641.035	\$73.494.690	\$79.716.016
Calzado de Seguridad Estándar	\$76.840.000	\$83.449.393	\$90.802.536	\$98.660.587	\$107.012.206
TOTAL	\$198.779.000	\$215.876.976	\$234.898.975	\$255.227.133	\$276.832.110

Fuente: El Presente Estudio

1.3.2 JUSTIFICACIÓN DE LAS VENTAS

Como es de conocimiento el calzado de dotación solamente se entrega a empleados que devenguen hasta dos salarios mínimos como lo establece la normatividad vigente y por ello se toma la información publicada el 07 de Octubre de 2015 en el 8º Informe Nacional de Trabajo Decente de la ENS (Escuela Nacional Sindical) a través de su Agencia de Información Laboral en el que establece que a términos de 2014 alrededor del 67,9% de la población ocupada gana menos de dos salarios mínimos.

A través de la investigación de mercado se logra establecer el número de total de trabajadores con los que cuentan las empresas medianas y grandes de la ciudad de San Juan de Pasto, de esa manera se procede a proyectar la demanda para el primer año dependiendo del tipo de calzado que se utiliza en dichas empresas. Para calcular la demanda de calzado de dotación de las empresas medianas y grandes de la ciudad de San Juan de Pasto se procede a multiplicar el porcentaje de trabajadores que ganan menos de 2 salarios mínimos por el número total de empleados:

$$\text{Demanda de Calzado de Dotación: } 8052 * 67,9\% = 5467$$

Así se obtiene que quienes reciben dotación por devengar menos de dos salarios mínimos del total de trabajadores de la ciudad de San Juan de Pasto empleados en empresas medianas y grandes son 5467. Se utiliza este valor con el fin de encontrar el tipo o línea de calzado que utilizan las empresas de la ciudad de San Juan de Pasto multiplicando este valor por los porcentajes de utilización de cada línea o tipo, pues se encontró que del 100% de las dotaciones el 21% utiliza calzado de servicio y el 38% utiliza calzado de seguridad:

$$\text{Calzado de Servicio: } 5467 * 21\% = 1148$$

$$\text{Calzado de Seguridad: } 5467 * 38\% = 2077$$

Dado que algunas empresas utilizan dos tipos de calzado y esto depende de la actividad a la que se dedican y también al tamaño de dichas organizaciones se decide trabajar bajo el supuesto de que en su estructura organizacional el 65% son personal operativo que necesita calzado de seguridad y un 35% de personal administrativo que utiliza calzado de servicio; este porcentaje se presenta como dato informal adicional recogido mediante la investigación de mercado a través del análisis de las actividades de las empresas y pregunta directa en las conversaciones y presentaciones realizadas a jefes de talento humano. Se obtiene que las empresas que dicen utilizar. Por lo tanto el 41% de las empresas que dijeron utilizar dos tipos de calzado se multiplica por los porcentajes antes mencionados obteniendo la cantidad demandada de cada línea:

*Dos tipos de Calzado: $5467 * 41\% = 2241$*

*Calzado de Servicio: $2241 * 35\% = 784$*

*Calzado de Seguridad: $2241 * 65\% = 1457$*

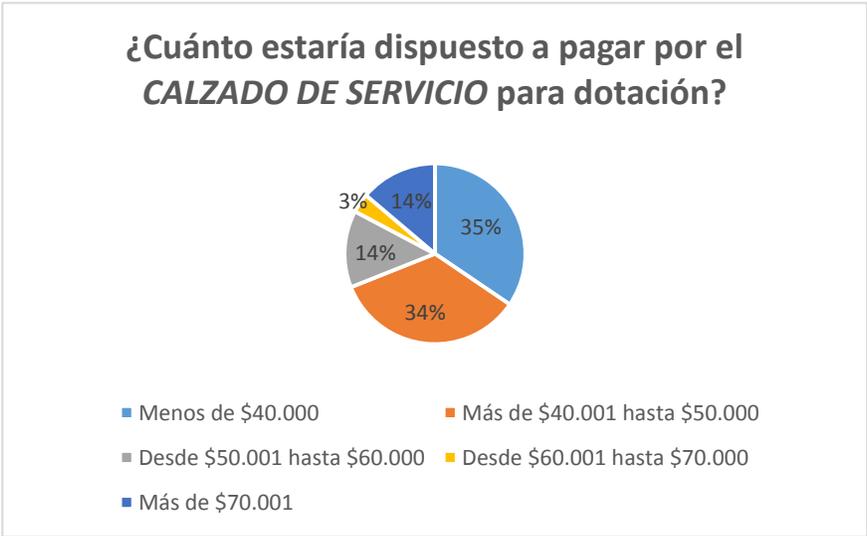
Una vez discriminados los valores de demanda de cada línea de producto se procede a sumar cada uno de ellos.

Sumatoria Total Calzado de Servicio: $1148 + 784 = 1932$

Sumatoria Total Calzado de Seguridad: $2077 + 1457 = 3534$

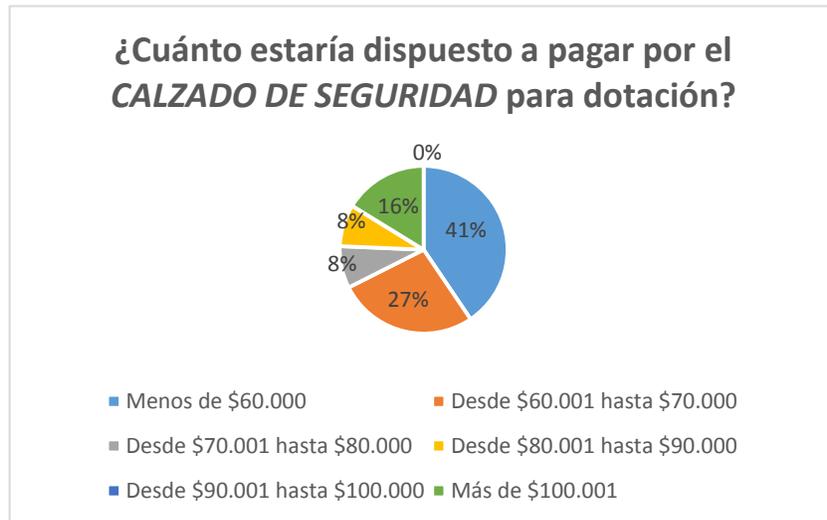
Acorde a la investigación de mercados se obtiene una gran variedad de precios a los que las empresas estarían dispuestas a adquirir sus el calzado para dotación de cualquier línea, como lo muestran los gráficos X y X.

Figura 11. Disposición a pagar por el calzado de servicio



Fuente: El presente estudio

Figura 12. Disposición a pagar por el calzado de servicio



Fuente: presente estudio

Se tiene para el calzado de servicio que el 34,5% (667) pagaría menos de \$40.000 por cada de zapatos, también se tiene que el 34,5% pagaría entre \$40.000 y \$50.000 y se tiene que el 31% restante pagaría de \$50.000 en adelante.

$$1932 * 34,5\% = 667$$

$$1932 * 34,5\% = 667$$

$$1932 * 31\% = 598$$

Para el calzado de seguridad se establece que el 41% (1449) pagaría menos de \$60.000 por un par de zapatos de seguridad, se tiene que el 27% pagaría entre \$60.000 y \$70.000 y que el 32% restante pagaría desde \$70.000 en adelante:

$$3534 * 41\% = 1449$$

$$3534 * 27\% = 954$$

$$3534 * 32\% = 1130$$

Dadas las condiciones de la demanda la iniciativa empresarial High Work, se ve en la obligación de desarrollar dos tipos de calzado dentro de cada línea para alcanzar el mayor porcentaje de clientes, acorde a lo anterior no se toma la demanda de calzado de valores inferiores ya que la utilidad de estos productos es mínima y se tiene solamente en cuenta las demandas de productos de media y alta gama con el fin de producir para “calzado económico” y “calzado estándar” de los dos tipos de calzado.

4.3.3 POLÍTICA DE CARTERA

El presente proyecto no cuenta con políticas de cartera, ya que no maneja la posibilidad de otorgar crédito a sus clientes, justificado esto en que no es un producto de consumo continuo sino cíclico.

5 MODULO DE OPERACIÓN

5.1 OPERACIÓN

5.1.1 FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO

Como se ha aclarado con anterioridad los productos a fabricar por la Fábrica de Calzado para Dotación se pueden clasificar en dos tipos específicos que son: el calzado de seguridad y el calzado de servicios. A continuación se explican las características técnicas de estos productos a desarrollar.

- Calzado industrial para hombre y mujer, tipo bota.

Este calzado recibe su nombre de la función que ejerce de proteger y mantener seguras las extremidades inferiores de quienes lo utilizan, aportando un grado de seguridad en dependencia de las especificaciones del mismo. Dentro de los tipos de calzado se encuentran:

- Calzado de protección con puntera, fabricado para proteger al pie de posibles aplastamientos o golpes en las falanges del pie gracias a una puntera que resiste una presión (mínima según las normas) de 200 Julios de fuerza fabricada en acero o en plástico composite. La principal diferencia entre los tipos de puntera es que el segundo material es más liviano pero no menos resistente, por ende aporta más comodidad al disminuir el peso de la bota.

Además este tipo de calzado es elaborado en un cuero de alto calibre para disminuir el riesgo de perforaciones o fisuras en la capellada, el modelo de lengüeta es tipo fuelle para evitar que elementos extraños entren en la bota. La suela se elabora en poliuretano con grabado antideslizante, la densidad depende también de las especificaciones ya que algunas están hechas para resistir cierta temperatura y cierto tipo de químicos.

- Calzado de protección dieléctrico, puede llevar o no puntera de seguridad y si la lleva cuenta con las mismas características del calzado anterior anotando que no puede tener elementos conductores de electricidad, no solo se hace referencia a elementos metálicos sino también al tipo de hilo utilizado.

- Calzado de protección contra la penetración de objetos punzocortantes, este tipo de calzado puede llevar puntera y tener las especificaciones o características anteriormente descritas y además llevará sobre la plantilla estructural una lámina de aluminio u otros materiales parecidos que impidan la penetración de elementos corto punzantes; si el calzado necesita ser dieléctrico la lámina de aluminio será cambiada por un material no conductor de electricidad.

En la siguiente tabla se muestran las especificaciones de este tipo de calzado.

Cuadro 6. Ficha Técnica Calzado de Seguridad

Capellada	Cuero Nubuck, espesor 1,8 mm - 2,0 mm
	Cuero Liso, espesor 1,8 mm - 2,0 mm
	Cuero Graso, espesor 1,8 mm - 2,0 mm
Forro	Textil Antitranspirante
	Cabreta o badana sintética
Plantilla	Material espumado, eva calibre 2,5 mm o textil preformada
	Odena Caibre No. 3
Suela	Caucho o Poliuretano antideslizante resistente a la abrasión La densidad específica depende de las características que requiera el calzado (resistencia a hidrocarburos, ácidos y aceites, aislación térmica, índice de desgaste, asilamiento eléctrico, entre otros).
Puntera	Acero, resistencia al impacto 200 Julios
	Composite, resistencia al impacto 200 Julios
Contrafuerte	Lámina termoplástica, Calibre 1,5 mm - 2,0 mm
	Entretela en poliéster, forrada en tela no tejida rígida para fortalecer la parte posterior.
Hilo	Nylon
	Fibras sintéticas
	Algodón
Pasacordones	Plásticos
	Cinta textil en Nylon
	En Acero niquel pavonado
Cordones	Poliéster
	Algodón trenzado
Empaque	Caja individual de cartón micro corrugado
Embalaje	Caja de cartón corrugado

Fuente: El Presente Estudio

El calzado de seguridad fabricado por esta empresa será enviado a CEINNOVA Centro tecnológico para las industrias del calzado, cueros y afines con el fin de que sea sometido a diferentes pruebas como:

- Medición de la Resistencia al desgaste por Abrasión para Suelas y Forros.

- Determinación del comportamiento a la Flexión de Suelas Completas.
- Adhesión de suelas a capelladas y entre componentes.
- Determinación de la resistencia a la Flexión de Zapatos Completos.
- Resistencia del Cuero y otros materiales a la Tensión, Rasgadura, Elongación y Distensión.
- Resistencia de puntera de protección.

Estas pruebas se realizan para obtener los requerimientos técnicos del calzado de seguridad acorde a las pertinentes normas NTC-ISO.

La imagen presentada a continuación ilustra las partes del calzado de seguridad, aunque en este caso se presentan las partes del calzado con costura stróbel la figura conserva las generalidades del calzado especial.

Figura 13. Partes del calzado de seguridad



Fuente: Norma NTC-ISO 20345

Calzado de servicio para hombre y mujer, tipo Mocasín, tipo Sport, tipo Oxford, tipo Derby.

Este tipo de zapato se orienta a satisfacer las necesidades de los trabajadores de empresas que no se encuentran sometidos a trabajos que representen peligros

potenciales como el aplastamiento para sus extremidades inferiores, es decir para el talento humano que labora en oficinas y departamentos administrativos. Este tipo de calzado cuenta con las siguientes características:

Cuadro 7. Ficha Técnica Calzado de Servicio

Capellada	Cuero Napa, espesor 1,1 mm - 1,4 mm	
Forro	Textil Antitranspirante	
	Cabreta o badana sintética	
Plantilla	Plantilla Interna	Material espumado, EVA calibre 2,5 mm o textil preformada
	Plantilla Estructural	Odena Caibre No. 3
Suela	Suelas TR y TPU, termoplásticos	
Puntera	Entretela en poliéster, forrada en tela no tejida rígida para fortalecer la parte posterior.	
Contrafuerte	Entretela en poliéster, forrada en tela no tejida rígida para fortalecer la parte posterior.	
Hilo	Nylon	
Pasacordones	Hojal metálico	
	Hojal plástico	
	Endidura	
Cordones	Poliéster	
Empaque	Caja individual de cartón micro corrugado	
Embalaje	Caja de cartón corrugado	

Fuente: El presente estudio

Calzado militar, botas y calzado civil para hombre y dama.

La Empresa Productora de Calzado para Dotación High Work en la ciudad de San Juan de Pasto planea a mediano y largo plazo la implementación de productos utilizados por las FFMM tales como la Policía Nacional, el Ejército Nacional y la Fuerza Aérea. Cada institución de las nombradas con anterioridad utiliza especificaciones técnicas diferentes acorde a sus necesidades para principalmente tres productos: bota alta, calzado civil para hombre y calzado civil para dama.

El producto fabricado planea la utilización de pegamento biológico a base de agua de referencia Neopreno Ecológico ECOJAB – 9006 y Poliuretano Ecológico ECOJAB 1820 en reemplazo del pegante solvente (pegante amarillo y de caucho) que contamina el medio ambiente y perjudica la salud del talento humano. Este tipo de pegante comienza a formar adeptos ya que en un principio la aplicación errada del mismo daba como resultado un producto final defectuoso, en nuestro medio muchos fabricantes son reacios al proceso al contrario de países como

Alemania en donde los solventes están prohibidos y se utiliza de manera estandarizada el pegante biológico.

Dadas las características del empaque y embalaje del calzado es necesario que sea almacenado en un lugar fresco y seco, el contacto con la humedad prolongada perjudica el cuero que es un material natural.

5.1.2 ESTADO DE DESARROLLO

La actividad que inicia el proceso de fabricación de calzado es el diseño y modelado, pues es donde se determina cómo va a ser el zapato y las especificaciones que llevará; este proceso depende por lo general de una sola persona altamente capacitada con la competencia en manejo software especializado para esta labor diferenciándose de otros procesos puesto que son más de acciones repetitivas.

La Empresa Productora de Calzado para Dotación High Work cuenta en su equipo de trabajo con un miembro que posee una gran experiencia en el sector calzado, pues ha ejercido como instructor de programas de enseñanza técnica en el proceso de producción, trabajó en una fábrica de calzado reconocida en la ciudad de San Juan de Pasto como jefe de producción, modelador y diseñador; por la razón anterior se asegura que la parte primigenia y de altísima importancia del proceso de producción como lo es el diseño y el modelado que además aporta un alto valor agregado al dar como fruto un producto terminado agradable a la vista y diseñado acorde a las exigencias y expectativas del cliente sea realizado de manera profesional.

Como se ha dicho anteriormente todo producto de calzado parte de los moldes y las plantillas que son realizados por el diseñador y por el modelador, por ende puede decirse que para el desarrollo de un prototipo de calzado “basta” tener estos. Se cuenta con modelos y plantillas para fabricar el calzado, lamentablemente no se cuenta con la mano de obra, la maquinaria y los insumos necesarios para llevarlos a cabo en su plenitud.

Actualmente se cuenta con un prototipo de calzado de servicio, el cual se ha desarrollado a partir de diseños conjuntos de los miembros del equipo de trabajo y llevados a la realidad con mano de obra y maquinaria ajena al proyecto dadas las carencias de capital de trabajo y maquinaria. Lamentablemente no se cuenta con un prototipo de calzado para dotación en su línea de calzado de seguridad ya que el proceso de fabricación es arduo y diferente al calzado de servicio en cuanto tecnicidades y además necesita elementos especiales a los cuales en el estado del proyecto son de difícil acceso.

La Empresa Productora de Calzado para Dotación High Work ha desarrollado su marca buscando su fácil recordación y lograr el reconocimiento de la misma, High

Work es sinónimo de fuerza, de resistencia el perfecto compañero para realizar un trabajo fuerte tal cual es su traducción al español; se escoge el nombre en inglés por su sonoridad y por generar sensación de confianza.

Se ha creado un logo para la marca teniendo en cuenta la psicología del color, ya que el color naranja llama la atención y transmite alegría, sentido de precaución y bienestar físico (seguridad) y por otro lado el color negro denota elegancia y fuerza y denota objetividad y funcionalidad.

Figura 14. Logo Empresa High Work



5.1.3 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

El proceso de fabricación de calzado para dotación se realiza en siete áreas diferentes, son una serie de subprocesos consecutivos que se enumeran y explican a continuación.

Cabe resaltar que dependiendo el producto final de la calidad del cuero es necesaria una inspección en el momento de iniciar la producción, revisando su calibre y estableciendo las áreas de corte.

Como primer procedimiento se tiene el *Diseño(1)* del calzado que se realiza mediante la *Selección de horma y suela(a)* a utilizar y en base a esta se realiza el *Bocetaje de diseño(b)* que se trata de dibujar sobre el papel el zapato que se quiere hacer realidad, luego se procede a la *Digitalización de la horma(c)* que es el proceso mediante el cual se obtiene un modelo virtual de la horma para poder realizar la *Digitalización del diseño(d)* para finalmente realizar la *Impresión de molde o Camisa de prueba(e)*.

El siguiente proceso es el *Modelaje o Patronaje(2)* en donde se obtienen los moldes que usará el cortador para obtener las piezas de las láminas de cuero, este proceso se inicia con el *Enmascarado de la horma(a)* que se trata de forrar la horma con cinta u otro material similar para obtener una cara de esta, una vez la horma está enmascarada se procede al *Dibujo de líneas guía(b)* con el fin de facilitar el dibujo de piezas sobre este plano, se realiza el *Paso de enmascarado de horma sobre plano(c)* que se trata de quitar la cinta de sobre la horma y pegarla en una cartulina, aprovechando las líneas guías se hace el *Dibujo del diseño en el plano(d)* que es el dibujar el diseño hecho por el diseñador en el molde de cartulina, finalmente llega el paso de *(e)* en donde se reproducen los moldes por talla y modelo según el número de cortadores en el caso de proceso manual pero si se hace con maquinaria como el troquel o la cortadora láser para cuero los moldes no son necesarios para el corte

El tercer proceso de producción de calzado es el *Corte(3)* que como su nombre lo explica se trata de cortar las láminas de cuero en piezas que conforman la capellada, este proceso se realiza de forma manual utilizando cuchillas de corte de cuero o de lo contrario si se realiza con maquinaria especializada como la troqueladora que es una máquina que aplicando una gran cantidad de fuerza sobre la lámina de cuero la corta de manera automática o también con la cortadora láser que con el molde de corte digitalizado traza el corte sobre el cuero y lo corta de manera rápida. Luego del corte de las piezas se inicia el proceso de *Calado(b)* que es rebajar los bordes de las piezas que van a ser cosidas posteriormente para que mantenga un grosor adecuado al ser sobrepuestas una sobre otra, esto se realiza con la máquina desbastadora de cuero.

La Guarnición(4) es el cuarto paso en el proceso de producción y es en donde se unen las piezas de cuero para formar la capellada del zapato y se añaden detalles necesarios a la misma, este proceso se inicia con el *Pegado de Piezas(a)* en donde se unen las piezas mediante la aplicación de pegamento biológico, posteriormente se pasa a la *Costura de Piezas(b)* que se realiza mediante máquinas especializadas de costura y en este mismo punto se realiza el *Etiquetado(c)* en donde se pegan las etiquetas y/o se cosen. Posterior a este proceso se pasa al *Almidonaje(d)* que corresponde al proceso de aplicación de pegante a la parte interna de la capellada para el pegado del forro en este mismo proceso cuando el modelo de calzado lo necesite se realiza el pegado de espumas internas o bullones y el pegado de los refuerzos y protectores de contrafuerte y puntera. La *Apertura de Ojales(d)* se hace de manera semi-mecánica utilizando también una remachadora de ojales.

El Solado(5) es el proceso más crítico de la fabricación del calzado ya que del buen pegado de la suela a la capellada depende la calidad del producto. Este proceso es aquel mediante el cual se moldea la capellada en la horma y se somete a diferentes pasos para fijar los elementos y darle la forma final a las partes y además se pega la suela. El primer paso en el solado es el *Montaje(a)* en donde se monta la capellada o parte superior de cuero del zapato en la horma y se ajusta el cuero tirando de él para formar bien el calzado, este proceso se puede

hacer manualmente con unas pinzas de cuero de zapatería o de contrario con una máquina electro neumática llamada montadora de puntas y/o talones, realizado el anterior proceso se pasa a un *Asentado y Martillado sobre la horma(b)*. Luego se hace el *Cardado(c)* que corresponde a la disminución de cuero en la base al borde de la plantilla con el fin de eliminar impurezas y dar al pegante más agarre al abrir los poros del cuero. El zapato ya montado en horma es armado con la plantilla estructural y se procede a la aplicación de pegante para el *Pegado de Suela(d)* en donde luego es introducido a un *horno reactivador de pegante* e introducido el calzado completo en la *Pegadora de suelas neumática tipo bolsa*. Finalmente se procede al *Descalzado(e)* que es sacar el zapato de la horma de manera manual.

El proceso final en la producción del calzado es el *Finizaje(6)* en donde se realiza la *Limpieza de residuos de pegante, manchas y polvo(a)*; luego se realiza el *Entintado(b)* de partes que le necesiten, se *Aplican cremas y ceras especiales(c)* para dar resistencia, color y acabado al cuero. Finalmente el calzado es sometido al proceso de *Brillo(d)* con cepillos de algodón en una máquina de finizaje. Se colocan por último las plantillas internas y los cordones, esto se conoce como *Enplantillado y Acordonado(e)*.

Aunque el *Empaque y Embalaje(7)* no es un proceso de producción del calzado si es necesario para que el producto pueda ser transportado y comercializado, así que cada par de zapatos es colocado en una caja de cartón micro corrugado comprada por la empresa con los datos y logo de la fábrica.

5.1.4 NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS

Para la presente iniciativa de emprendimiento se tiene una serie de necesidades de materia prima, insumos, mano de obra, máquinas, mobiliario, equipos, herramientas, entre otros y se muestran en las tablas que se encuentran a continuación.

Tabla 10 Requerimientos de Personal

CANTIDAD	PERSONAL	PERFIL
1	Gerente	Administrador(a) de Empresas (Afines)
1	Jefe de producción	Ingeniero(a) Industrial (Afines)
1	Operario 1	Guarnecedor(a)
1	Operario 2	Solador(a)
1	Operario 3	Montador(a)

Fuente: El Presente Estudio

Tabla 11 Requerimientos de Mobiliario y Equipos de Oficina

CANTIDAD	MUEBLES Y EQUIPOS DE OFICINA	
	CONCEPTO	REFERENCIA
1	Escritorio	Escritorio Minora PRACTIMAC PM3401418 Wengue
1	Sillas	Silla de Oficina K-LINE Negra 8003
1	Archivador	AM3 3MMuebles
1	Computador	Asus X452C
1	Impresora	Multifuncional EPSON Ecotank L220

Fuente: El presente estudio.

Tabla 12 Requerimientos de Materiales e Insumos

MATERIAS E INSUMOS	
Cuero (Nubock, Liso, Napa, Graso)	Calidad Extra Extra Calibre 1,8mm -2,0mm Calidad Buena Calibre 1,6mm Calidad Normal 1,2mm - 1,4 mm
Hilo	Algodón Fibras Sintéticas
Textil Antitranspirante, tela forro de zapato	Tela Piket Tela Tayrona
Material espumado, eva calibre 2,5 mm o textil preformada	
Odena Pintoflex No. 2	
Contrafuerte en lámina pin-pon Calibre 0,6	
Suelas	Suela en TR Suela TPU Suela Caucho Suela PVC
Pegamento PU 689	
Halogenante i-33	
Limpiador i-22	
Pegante Ecológico 9006 ECOJAB	
Puntera de Seguridad	Puntera Metálica Puntera Plástica

Fuente: El presente estudio.

Tabla 13 Requerimientos de Maquinaria

MÁQUINA DE CORTE Y GRABADO LÁSER MODELO LV-1309 130W INDUSTRIAL, MARCA LÁSER DEL VALLE



DESCRIPCION

Esta máquina permite cortar y grabar sobre diferentes clases de materiales de manera fácil, rápida y de alta calidad pues su precisión permite excelentes acabados bajo las más arduas exigencias del diseño.

CARACTERÍSTICAS

Area de Trabajo	900MM x 1300MM
Potencia de Láser	130W 11mil horas de usos marca Recci
Tipo de Láser	CO2
Cabezal	Multifocal
Mesa de Trabajo	Multipropósitos
Modo de Refrigeración	Chiller industrial.
Calidad de Grabado	Desde±0.01mm
Extracion de Humo y Gases	Extrator industrial
Compatibilidad de Software	2014- 2015
Velocidad de Grabado	De 1 a 60000MM por minuto
Sistema de Control	Laser Work 2013
Capacidad de Corte	25MM en acrílico
Ratio de Resolución	≤0.0125mm
Limpieza de Residuos	Compresor industrial
Sistema de Posiciones	Mira laser roja
Transmisión de Datos	USB
Resoluciones	4500 DPI
Soportes de Formato Gráfico	DST, PLT, BMP, DXF y AL
Protección Interna del Sistema	Refrigeración de agua.
Voltaje	220V 60HZ
Temperaturas de Operacion	0-45C
Operacion de Humedad	05-95
Motores	Paso a paso industriales
Sistema de Mesa de Trabajo	Up and down
Sistema de Grabado	Rotatorio alta compatibilidad.

MÁQUINA DE COSER ZIGZAG



DESCRIPCIÓN

Máquina zigzag de dos y tres puntadas Máquina zigzag de dos y tres puntadas
 Ancho del zigzag de 8 a 10 mm.
 Motor servo electrónico
 Este modelo se suministra normal o electrónico
 Con corta hilos, atraque y posicionador automáticos
 Velocidad de costura: 6000 P.P.min.
 Electrónica o mecanica

PEGADORA NEUMÁTICA DE SUELAS TIPO BOLSA MARCA TROMACALZADO	
	
DESCRIPCIÓN	
Excelente máquina que permite el pegado de suelas de cajas y tradicionales para cualquier tipo de calzado. trabajo pesado, optimo rendimiento.	
CARACTERÍSTICAS	
Electroválvula de alto desempeño y velocidad que garantiza un excelente pegado y desfogue de aire en muy poco tiempo. Regulador y manómetro Micro de seguridad.	
TROQUELADORA MANUAL MARCA TROMACALZADO	
	
DESCRIPCIÓN	
Excelente máquina para troquelar manualmente, estructura reforzada y diseñada para soportar la presión ideal del trabajo	
CARACTERÍSTICAS	
Área de Trabajo	37 cms.
Accionamiento	Manual por Palanca
HORNO REACTIVADOR DE CALZADO MARCA TROMACALZADO	
	
DESCRIPCIÓN	
Horno reactivador de Calzado, que permite activar las propiedades del pegamento para una mayor fijación en la estructura	
CARACTERÍSTICAS	
Activación	3 lámparas en infrarrojo garantizadas por 2 años.
Comandos	Temporizado, encendido general, y accionamiento

**PULIDOR/TERMINADORA PARA CALZADO
MARCA TROMACALZADO**



DESCRIPCIÓN

Máquina diseñada para limpiar y pulir el producto terminado mediante la utilización de rodillos con cepillos especiales. Cuenta con un diseño ergonómico que permite al operador de la máquina mantener una buena postura al trabajar y no generar cansancio.

CARACTERÍSTICAS

Manejo de Residuos	Sistema de aspirador, que permite mantener limpia el área de trabajo
Rodillos	2, para lijas o fresas

MÁQUINA DE COSER DE POSTE DE DOBLE TRANSPORTE



DESCRIPCIÓN

Máquina de poste una aguja, doble pespunte y pie rodante, largo de puntada máxima 5 mm, altura del prensatela 6-13 mm, tipo de aguja: DP x 17 (#14-#18), gancho vertical pequeño, lubricación por goteo manual, altura del poste 33.4 mm, palanca de remate. Accesorios: puede trabajar con guías aéreas, especial para calzado de niños y dama, velocidad 2000 PPM, motor de 1725 RPM.

MÁQUINA DE COSER DE POSTE DE TRIPLE TRANSPORTE



DESCRIPCIÓN

Máquina industrial de tipo tripletransporte, doble pespunte a 1 aguja, cama cilíndrica con un diámetro de 46mm y un área de trabajo de 225mm X 110mm, altura de prensatela entre 8 y 13mm, ideal para coser materiales mediano y pesado, largo de puntada máxima 6mm, gancho pequeño horizontal, con palanca de remate, lubricación manual, tipo de aguja DP x 17 / 134 x 17, velocidad 2000 PPM y motor de 1725 RPM.

6. MODULO DE ORGANIZACIÓN

6.1 ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

6.1.1 ANÁLISIS DOFA

La Figura 5. presenta un análisis de La Empresa Productora de Calzado para Dotación High Work bajo la herramienta DOFA, en donde se permite identificar las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas; a continuación se explican una a una con el fin de dar a conocer su impacto sobre la iniciativa de emprendimiento empresarial.

El ítem *O1. Clientes Insatisfechos* representa una oportunidad verdadera en el momento de ingresar al mercado, ya que abre una puerta directa a un determinado número de clientes pues si bien no todos se encuentran insatisfechos con los productos ofrecidos actualmente por el mercado si existe un porcentaje significativo en estas condiciones. Las principales inconformidades presentadas con el producto actual de estos clientes son la calidad y la disponibilidad del producto.

El ítem *O2 Apoyo a la Iniciativa Empresarial* representa la mayor oportunidad a aprovechar por la Empresa Productora de Calzado para Dotación High Work, pues a través de la investigación de mercado se conoció que las empresas medianas y grandes de la ciudad de San Juan de Pasto se encuentran dispuestas a apoyar una iniciativa regional. La aplicación de encuestas a los encarados de escoger y revisar la dotación del talento humano permitió un primer acercamiento con el fin de establecer relaciones comerciales en donde un alto porcentaje de empresas generan simpatía con el proyecto y demuestran su intención de apoyo; la visita estuvo a cargo del emprendedor Esteban Mejía pudiendo así generar una primera buena impresión de la empresa.

El literal *O3 Incremento de Aranceles a la Importación de Calzado* es algo favorable para la iniciativa emprendedora, pues permite un ambiente favorable para la comercialización del calzado al aumentar el precio de calzado extranjero y frenando las importaciones de calzado de bajo precio de origen Asiático que si bien no compite directamente con productos de calzado para seguridad si compite con productos sustitutos para el calzado de servicio. Lo anterior representa que el mercado local pueda ser abastecido con producto nacional y producido en la región.

El ítem *O4 Mercados Internacionales Atractivos* ilustra acerca de oportunidades potenciales de exportación, como se ha enunciado en apartados anteriores del trabajo el calzado para dotación hecho en Colombia es demandado por empresas de países vecinos como lo son principalmente Ecuador y Perú; esto favorece directamente a la Empresa Productora de Calzado Para Dotación al crear oportunidades de crecimiento, expansión y globalización.

El literal *O5 Competencia Regional Inexistente* habla acerca de que en la región no existen fábricas de calzado especializado para dotación sino simplemente distribuidores de fabricantes nacionales, esto hace que al presentar una iniciativa de carácter regional las empresas de la ciudad de San Juan de Pasto se sientan identificadas con los esfuerzos emprendedores y quieran apoyarlos siendo conscientes de que aportarán a la generación de empleos directos e indirectos. Esto también permite analizar que existe un mercado local de fácil acceso sin productores regionales arraigados o preferidos.

El ítem *O6 Mercado en Crecimiento en la Ciudad de San Juan de Pasto* permite visualizar la oportunidad de una demanda creciente ya que las empresas tanto de servicios como industriales se encuentran en estado de crecimiento y generan por lo tanto más necesidades en materia de elementos de dotación. Actualmente en la ciudad de Pasto se encuentra en auge la construcción motivo por el cual se utiliza en gran número elementos de protección personal.

El literal *O7 Ubicación Geográfica* ilustra la oportunidad de expansión primeramente a departamentos como el Cauca y el Putumayo con el fin de acceder a nuevos mercados, pero también la cercanía con Ecuador, convirtiéndose así en un lugar estratégico para encontrar mercados insatisfechos o mercados atractivos de panorama internacional.

El ítem *O8 Construcción de Relaciones con Clientes y Servicio Pos-Venta* permite visualizar la oportunidad que se tiene al entablar relaciones con los clientes mediante el marketing relacional, permitiendo así la construcción de alianzas estratégicas. El servicio se constituye como una oportunidad ya que elementos característicos de esta estrategia se realizan acorde a las capacidades y programaciones establecidas de cada empresa, elementos como ser copatrocinadores de semanas de salud ocupacional y ser aliados permanentes en el cuidado del talento humano se deben apegar a condiciones del cliente.

O9 Acceso a Financiación y/o Capital Semilla en la actualidad los planes de negocios son apoyados con capital semilla y es una realidad el apoyo financiero para los emprendedores, además del apoyo financiero existen apoyo y seguimiento a los proyectos permitiendo que aumente la probabilidad de éxito de los mismos. Tener el capital necesario para emprender y ejecutar planes de negocio es el obstáculo más grande al que se enfrenta una iniciativa de emprendimiento empresarial, pero con la oportunidad que brindan organismos de apoyo como Fondo Emprender y otros concursos de esta índole se puede suplir este obstáculo.

El elemento *A1 Marcas Competidoras Reconocidas* representa una amenaza ya que a nivel nacional existen productores de calzado para dotación especializado y se han arraigado en el mercado de la ciudad de San Juan de Pasto, estas pueden constituirse en barreras para que clientes potenciales adquieran el producto pues al tratarse de una marca nueva el reconocimiento resulta amenazante.

El ítem *A2 Incremento en las Ventas de Productos Sustitutos* hace referencia a productos sustitutos como los zapatos de servicio elaborados en material espumado Eva o Croslite antes mencionados y también de botas plásticas de pvc u otro elemento similar, situación que comienza a suceder en menor cuantía y que puede tomar fuerza a futuro con repercusiones grandes como la pérdida del mercado de calzado de servicios.

El ítem *A3 Posible Guerra de Precios* indica la posibilidad de que productores como distribuidores bajen sus márgenes de ganancia con el fin de bajar el precio del producto para el cliente final, de esta manera la iniciativa emprendedora se verá involucrada en una guerra peligrosa que dado el músculo financiero de empresas de trayectoria puede desembocar en quiebra de la nueva empresa.

La Amenaza *A4 Bajo Nivel de Asociatividad en el Sector* indica las falencias en la capacidad de unión del sector calzado imposibilitando el crecimiento del mismo dadas las necesidades de la demanda y del desarrollo del producto, al no formar cadenas productivas formales y fuertes se percibe un incremento de precios de materia prima y al no existir un grupo definido de participación se alejan de las ayudas gubernamentales y privadas para impulsar el sector retrasándose así en tecnificación, innovación, habilidades gerenciales, entre otros.

A5 Requisitos Reglamentarios y Normas Técnicas Costosos ilustra la amenaza frente al costo de acceder a certificaciones técnicas necesarias para comercializar el producto y para generar confianza frente a los clientes, en donde cabe añadir que uno de los principales argumentos a la hora de escoger calzado es la calidad y el cumplimiento de las especificaciones técnicas.

Dado que la demanda de dotación de las empresas se realiza esporádicamente alrededor de tres veces al año, *A6 Posible Vulnerabilidad a la Demanda Estacional* se constituye un riesgo para la iniciativa empresarial con justificación en que la planta se vea inutilizada por periodos de tiempo a falta de pedidos generando de esta manera pérdidas en lugar de ganancias.

Una amenaza de menor nivel es el que la materia prima regional sea exportada como lo indica *A7* ya que de esta manera las intenciones de formar cadenas productivas se dificultan y también dificulta el acceso a materias primas regionales a precios excelentes. Actualmente el cuero crudo que se produce en Nariño es comprado por empresas de otro departamento o país en donde agregan valor al transformarlo, limitando así el desarrollo de la industria.

En cuanto al análisis interno arroja en primera medida las fortalezas, en donde la primera enunciada es *F1 Talento Humano Capacitado* y hace referencia como se ha explicado en apartados anteriores del presente trabajo se cuenta con personas dentro del equipo de trabajo que cuentan con una amplia experiencia en el sector y son claves en el desarrollo de la empresa.

F2 Cadena de Distribución se constituye en una fortaleza ya que la iniciativa emprendedora busca ser un distribuidor directo de las empresas de la ciudad con el fin de responder de una mejor manera a las necesidades de las mismas pero también de bajar los precios de los productos ofertados al no tener intermediarios que eleven los precios en favor de su margen de utilidad.

F3 Utilización de Elementos Ecológicos hace parte de la fortaleza de emplear nuevos materiales como lo son las punteras de protección elaboradas en plástico composite para mejorar la calidad del producto, pero hace énfasis en la utilización de pegamentos ecológicos que garantizan el cuidado del medio ambiente y son un aporte para el cuidado del talento humano que los fabrica. El empleo de nuevos materiales también permite reducir los costos significativamente sin afectar la calidad.

F4 Calidad de Producto hace referencia a que la iniciativa emprendedora busca la mejor calidad de sus productos utilizando nuevos materiales e insumos que aseguren durabilidad, resistencia y también confort del calzado producido. Además la empresa busca certificarse en normas de calidad pertinentes, para ello se envía el calzado a CEINNOVA ubicada en la ciudad de Bogotá para la realización de pruebas con el fin de obtener una excelente ficha técnica certificada.

F5 Gestión de Marca hace referencia a la importancia que se da a los planes marketing enfocados principalmente en hacer que la marca se reconozca, el equipo emprendedor cuenta con el apoyo de profesionales en diseño y mercadeo buscados con el fin de potencializar la idea de negocio.

F6 Marketing Digital y Presencia Online va de la mano con F5 ya que dentro de las estrategias de marketing se encuentra el tener presencia en la web para facilitar el contacto con clientes potenciales y existen estrategias enfocadas al aprovechamiento de medios de comunicación digital.

F7 Capacidad de I+D hace referencia a que el equipo emprendedor conoce la necesidad de realizar estos procesos y tiene la convicción de que parte del éxito de la empresa se encuentra en ofrecer productos con nuevas tecnologías de proceso y mejoramiento continuo acorde a las necesidades del consumidor. La utilización de pegamento ecológico es el primer paso de innovación y desarrollo presentes en el proyecto.

F8 Características Diferenciadoras del Producto es una fortaleza que hace referencia a las características del producto, principalmente elementos de I+D pero

con valor agregado de que el cliente puede diseñar su calzado acorde no solo a sus necesidades sino también a su gusto, pues puede junto al diseñador ver cómo quedará su calzado.

F9 Proactividad en el Equipo de Trabajo el equipo de trabajo se considera como una fortaleza ya que cuenta con experiencia previa y sugieren ser un buen complemento, cuenta con personal profesional de apoyo interesado en el proyecto y dispuesto en el fortalecimiento del mismo. El trabajo en equipo se considera un pilar importante para el desarrollo de la iniciativa emprendedora ya que son los encargados de ejecutar lo planteado y llevar las riendas de la nueva empresa.

F10 Aplicación de Sistemas Informáticos, la tecnología es una gran herramienta para la gestión empresarial y en este proyecto el uso de software de código abierto es fundamental para el cuidado de los clientes y el control de cada área de la empresa.

En cuanto a las debilidades que son un factor interno se tiene en primera instancia la *D1 Disponibilidad de Recursos Financieros* que es la barrera más grande pues se necesita principalmente capital de trabajo y una inversión en activos fijos significativa que por lo general no tiene un emprendedor, ya que con frecuencia este busca socios capitalistas o aliados estratégicos que permitan materializar sus ideas.

Una debilidad presentada es el que la iniciativa se constituye como una *D2 Empresa Nueva en el Sector* traduciéndose esto en falta de credibilidad, pocas o nulas relaciones comerciales, bajo o nulo reconocimiento de marca, entre otros teniendo como consecuencia pocas ventas, desconfianza, imposición de barreras por parte de los clientes, mayor esfuerzo de marketing, etc. Además representa una amenaza fuerte para los productores actuales que pueden tomar acciones en su contra.

Si se compara la iniciativa empresarial con empresas de trayectoria en el sector y con empresas de la competencia se tiene como debilidad el *D3 Tamaño de Empresa* ya que estos cuentan con mayor maquinaria y equipo, instalaciones más grandes y por ende una mayor capacidad de producción.

La *D4 Posición en la Curva de Experiencia o Aprendizaje* se considera una debilidad ya que según la teoría una mayor experiencia se traduce en mejoramiento en el proceso productivo: especialización del trabajo, innovación, materiales nuevos y estandarización de productos, implementación de nuevos diseños y algo muy importante la reducción de coste unitario.

La *D5 Tecnología de Maquinaria* se constituye en una debilidad ya que con mejor tecnología se logra reducir los costos de fabricación, un ejemplo es el corte del cuero que puede realizarse de manera manual o mediante maquinaria de troquel o de corte a láser y así para cada proceso. La iniciativa de emprendimiento empresarial busca acceder a ese tipo de maquinaria para lograr tener un óptimo

proceso de producción y gran capacidad de producir con el fin de satisfacer la demanda creciente.

ANÁLISIS EXTERNO		
Oportunidades	O1	Clientes Insatisfechos
	O2	Apoyo a la Iniciativa Empresarial
	O3	Incremento de Aranceles a Importación de Calzado
	O4	Mercados Internacionales Atractivos
	O5	Competencia Regional Inexistente
	O6	Mercado en Crecimiento en la ciudad de San Juan de Pasto
	O7	Ubicación Geográfica
	O8	Construcción de Relaciones con Clientes y Servicio Pos-Venta
	O9	Acceso a Financiación y/o Capital Semilla
Amenazas	A1	Marcas Competidoras Reconocidas
	A2	Incremento en las Ventas de Productos Sustitutos
	A3	Posible Guerra de Precios
	A4	Bajo Nivel de Asociatividad en el Sector
	A5	Requisitos Reglamentarios y Normas Técnicas Costosos
	A6	Posible Vulnerabilidad a la Demanda Estacional
	A7	Materia Prima Regional Exportada
ANÁLISIS INTERNO		
Fortalezas	F1	Talento Humano Capacitado
	F2	Cadena de Distribución
	F3	Utilización de Elementos Ecológicos
	F4	Calidad de Producto
	F5	Gestión de Marca
	F6	Marketing Digital y Presencia Online
	F7	Capacidad de I+D
	F8	Características Diferenciadoras del Producto
	F9	Proactividad en el Equipo de Trabajo
	F10	Aplicación de Sistemas Informáticos
Debilidades	D1	Disponibilidad de Recursos Financieros
	D2	Empresa Nueva en el Sector
	D3	Tamaño de Empresa en Comparación con Competidores a Nivel Nacional
	D4	Posición en la Curva de Experiencia o Aprendizaje
	D5	Tecnología de Maquinaria

Cuadro 8. Análisis DOFA

Fuente: El presente estudio

		ANÁLISIS INTERNO			
		Fortalezas			
		F1	Talento Humano Capacitado		
		F2	Cadena de Distribución		
		F3	Utilización de Elementos Ecológicos		
		F4	Calidad de Producto		
		F5	Gestión de Marca		
		F6	Marketing Digital y Presencia Online		
		F7	Capacidad de I+D		
		F8	Características Diferenciadoras del Producto		
		F9	Proactividad en el Equipo de Trabajo		
		F10	Aplicación de Sistemas Informáticos		
ANÁLISIS EXTERNO	Oportunidades	O1	Cientes Insatisfechos	F1,F8-O1	Presentar un producto de calidad con certificación ante la insatisfacción del cliente y fabricar acorde a sus necesidades y también gustos
		O2	Apoyo a la Iniciativa Empresarial	F5,F6,F9-O2	El apoyo a la iniciativa emprendedora se aprovecha mediante una buena gestión de marca apoyada en buenas estrategias de publicidad y herramientas de comunicación que permita dar a conocer la empresa. La proactividad del equipo debe permitir entablar buenas relaciones comerciales e impulsar el crecimiento de la empresa.
		O3	Incremento de Aranceles a Importación de Calzado	F4, F5, F6-O4	La Calidad del producto debe ser el elemento que abra las puertas a nuevos mercados inclusive los internacionales, pues al ser la calidad una filosofía de trabajo los productos serán reconocidos. Las estrategias de marketing deben permitir alcanzar nuevos clientes, deben permitir la expansión y crecimiento; la participación a ferias y misiones empresariales son un aporte importante para
		O4	Mercados Internacionales Atractivos	F4, F5, F6-O5	
		O5	Competencia Regional Inexistente	F4, F5, F6-O6	
		O6	Mercado en Crecimiento en la ciudad de San Juan de Pasto	F4, F5, F6-O6	
		O7	Ubicación Geográfica		
		O8	Construcción de Relaciones con Clientes y Servicio Pos-Venta	F5, F9, F10-O8	La satisfacción de los nuevos clientes es primordial, desde el marketing y la gerencia se trabajan elementos de fidelización y la construcción de relaciones comerciales teniendo como herramientas la gestión de marca para dar a conocer la iniciativa, la proactividad del equipo de trabajo para entablar buenas relaciones y el uso de sistemas informáticos como el CRM para tener siempre presentes las necesidades del cliente.
		O9	Acceso a Financiación y/o Capital Semilla		

Cuadro 9. Estrategias FO

Fuente: El presente estudio

Cuadro 10. Estrategias FA

		ANÁLISIS INTERNO			
		Fortalezas			
		F1	Talento Humano Capacitado		
		F2	Cadena de Distribución		
		F3	Utilización de Elementos Ecológicos		
		F4	Calidad de Producto		
		F5	Gestión de Marca		
		F6	Marketing Digital y Presencia Online		
		F7	Capacidad de I+D		
		F8	Características Diferenciadoras del Producto		
		F9	Proactividad en el Equipo de Trabajo		
		F10	Aplicación de Sistemas Informáticos		
ANÁLISIS EXTERNO	Amenazas	A1	Marcas Competidoras Reconocidas	F2, F4, F5, F8-A1	Las marcas reconocidas que conforman la competencia están presentes en la ciudad mediante distribuidores, al tener la iniciativa emprendedora una cadena de distribución directa es necesario tener los
		A2	Incremento en las Ventas de Productos Sustitutos	F4, F5, F6, F8-A2	Frente a una posible guerra de precios se debe tener en cuenta que esta iniciativa emprendedora busca ser un distribuidor directo para las empresas que al momento realizan sus compras mediante tiendas de dotación lo que aumenta el precio final del producto. También se ha señalado con anterioridad que se utilizará insumos innovadores principalmente el pegamento ecológico que permite reducir los costos de pegado en un porcentaje alto. Las dos anteriores razones permiten tener un precio menor del producto final con lo que se espera no tener pérdidas ante una eventual guerra de precios.
		A3	Posible Guerra de Precios	F2, F3-A3	La baja asociatividad de productores de calzado permite ser vulnerables ante la entrada de productos foráneos y a la pérdida de participación del mercado local, además de perder oportunidades de asesoramiento en desarrollo de producto y tecnificación y aún oportunidades de financiación como ayuda presentada de entidades privadas o gubernamentales.
		A4	Bajo Nivel de Asociatividad en el Sector	F9-A4	La calidad del producto es una característica primordial para entrar al mercado, por ende son costos que la iniciativa está dispuesta a asumir. Además la experiencia del talento humano asegura que las pruebas realizadas no tengan que repetirse causando costos extra a causa de no pasarlas.
		A5	Requisitos Reglamentarios y Normas Técnicas Costosos	F4-A5	La demanda estacional de producto puede tener inactiva la empresa por temporadas largas, ya que se produce para vender en ciertas fechas y por ende se necesita contar con una demanda alta para no parar la producción en el año y esto dependerá de la búsqueda de clientes nuevos y de nuevos mercados mediante las estrategias de gestión de marca, marketing digital y la construcción de relaciones comerciales.
		A6	Posible Vulnerabilidad a la Demanda Estacional	F5,F6,F9-A6	
		A7	Materia Prima Regional Exportada		

Fuente: El presente estudio

Cuadro 11. Estrategias DO

		ANÁLISIS INTERNO			
		Debilidades			
		D1	Disponibilidad de Recursos Financieros		
		D2	Empresa Nueva en el Sector		
		D3	Tamaño de Empresa en Comparación con Competidores a Nivel Nacional		
		D4	Posición en la Cuna de Experiencia o Aprendizaje		
		D5	Tecnología de Maquinaria		
ANÁLISIS EXTERNO	Oportunidades	O1	Cientes Insatisfechos	D1-O9	Se busca a provechar el acceso a capital semilla y/o financiación de proyectos de microempresa con el fin de tener una mayor disponibilidad de recursos para inversión en la iniciativa de emprendimiento empresarial
		O2	Apoyo a la Iniciativa Empresarial	D2-O1,O2,O4,O6	Se aprovecha que existen clientes insatisfechos para entrar a ser una alternativa de solución y satisfacción en el mercado. El apoyo demostrado por las empresas de la ciudad hace que el impacto de ser nuevos en el mercado se menor puesto que se encuentra disposición de compra e identificación con el emprendimiento. Las posibilidades de mercados internacionales mitiga la búsqueda de nuevos clientes y el ser nuevos en el sector ya que permite la exportación de productos a mercados insatisfechos. Las necesidades de dotación a causa del crecimiento empresarial permiten que al entrar al mercado se pueda entrar a satisfacer demanda aún no satisfecha
		O3	Incremento de Aranceles a Importación de Calzado	D3-O5,O9	Aunque la empresa no cuente con una gran planta y tenga infraestructura limitada si se compara con empresas fabricantes de orden nacional se tiene que en la región no existe una empresa como esta así que se puede considerar pionera con la visión y tecnología que plantea y además el acceso a capital semilla permite que la iniciativa emprendedora cuente con maquinaria y equipo necesario para la producción.
		O4	Mercados Internacionales Atractivos	D4-O2,O4	La empresa no cuenta con experiencia pero cuenta con apoyo del sector empresarial para surgir y hacerse realidad, el tener acceso a mercados nuevos e inclusive internacionales permite que se visualice una gran producción y por ende el inicio en el camino de la
		O5	Competencia Regional Inexistente		
		O6	Mercado en Crecimiento en la ciudad de San Juan de Pasto		
		O7	Ubicación Geográfica	D5-O9	El contar con tecnología y maquinaria limitada debe mitigarse con el aprovechamiento de la oportunidad de acceder a capital semilla con el fin de tener tecnología apropiada y maquinaria necesaria para realizar un proceso de producción óptimo
		O8	Construcción de Relaciones con Clientes y Servicio Pos-Venta		
		O9	Acceso a Financiación y/o Capital Semilla		

Fuente: El presente estudio

Cuadro 12. Estrategias DA

		ANÁLISIS INTERNO			
		Debilidades			
		D1	Disponibilidad de Recursos Financieros		
		D2	Empresa Nueva en el Sector		
		D3	Tamaño de Empresa en Comparación con Competidores a Nivel Nacional		
		D4	Posición en la Curva de Experiencia o Aprendizaje		
		D5	Tecnología de Maquinaria		
ANÁLISIS EXTERNO	Amenazas	A1	Marcas Competidoras Reconocidas	D1-A5	Se debe evitar costos extra en la realización de pruebas del producto con miras a obtener la certificación pertinente ya que se cuentan con recursos limitados, de seguro la experiencia del personal y el acceso a capital semilla permitirán producir con la más alta calidad
		A2	Incremento en las Ventas de Productos Sustitutos	D2-A1,A2	El trabajar por el reconocimiento de la marca y el generar confianza en el sector empresarial de la ciudad de Pasto permitirá competir con marcas reconocidas y a pesar de ser nuevos contar con clientes fidelizados, además a través de la calidad del producto se busca ser una opción segura y de comodidad frente a los productos sustitutos nacientes.
		A3	Posible Guerra de Precios	D3-A4,A6	El tamaño de la iniciativa empresarial no le impide a la misma contar con buena y moderna tecnología que permita una capacidad de producción alta de buena calidad, se busca además la unión del sector con el fin de conformar un bloque fuerte de productores que accedan al desarrollo, tecnificación y enfrenten crisis de manera asociada y cooperada con búsqueda de mercados y otras soluciones posibles.
		A4	Bajo Nivel de Asociatividad en el Sector	D4-A2,A3,A6	La adquisición de experiencia permitirá ganar reconocimiento de la marca y confianza con el uso del producto para evitar así el cambio del mismo por sus sustitutos. EL ganar experiencia también permitirá reducir costes al mejorar los procesos de producción para tener un precio final menor. La experiencia y la presencia en el mercado permitirá la conquista de nuevos mercados lo que se traduce en mayor demanda y menor vulnerabilidad a la demanda estacional.
		A5	Requisitos Reglamentarios y Normas Técnicas Costosos	D5-A5,A7	La adquisición de mejor maquinaria y tecnología de punta permitirá reducir los costos extras de certificación (como segundas pruebas, nuevo transporte de muestras, modificaciones, etc.) y permitirá en el largo plazo la integración hacia atrás con el fin de mejorar los métodos de producción de materia prima, permitiendo proteger valores
		A6	Posible Vulnerabilidad a la Demanda Estacional		
		A7	Materia Prima Regional Exportada		

Fuente: El presente estudio

6.1.2 ORGANISMOS DE APOYO

Dentro de las entidades que apoyan formalmente este proceso se encuentra la Unidad de Emprendimiento de la Universidad de Nariño a través de su asesor Luis Eduardo Benavides, quien además figura como asesor en la estructuración y presentación ante Fondo Emprender de este plan de negocios.

Como entidad privada se identifica a Paper Studio empresa encargada de papelería, diseño y organización de eventos a cargo de Jenny Alexandra Mejía quien aporta a la iniciativa emprendedora con diseño de logo y diseño de estrategias de comunicación y publicidad.

6.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.2.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

A continuación se presenta el organigrama de la iniciativa empresarial High Work en el cual pueden observarse las dependencias y líneas de autoridad tradicional; este plan de negocios busca generar un total de 5 empleos directos

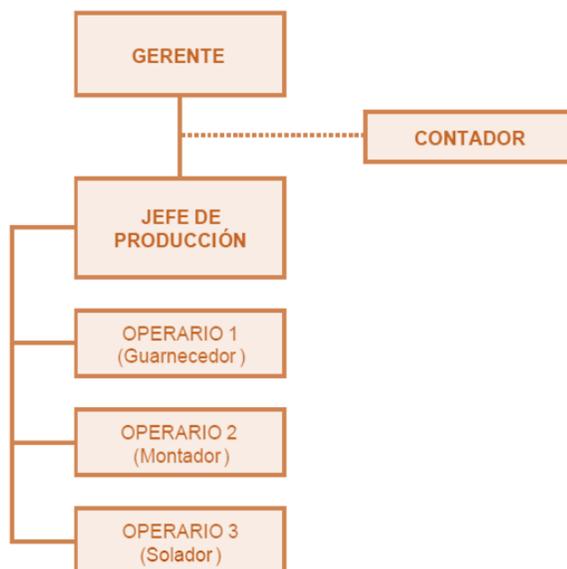


Figura 15 Organigrama High Work S.A.S.

Fuente: El presente estudio.

A continuación se presenta la descripción de cargos de los cargos anteriormente descritos y también de personal que se contratará en el futuro conforme al desarrollo y crecimiento de la iniciativa de emprendimiento empresarial.

Cuadro 13. Manual de Funciones Gerente General

Nombre del Cargo	Gerente	Departamento	Gerencia			
Jefe Inmediato	Propietario	Gerencia de Departamento			N/A	
Sede	Horario	8-12am 2-6pm LMMJVS	Sexo	N/ A	Edad Sugerida	N/ A
MISIÓN O PROPÓSITO DEL CARGO						
Garantizar el buen funcionamiento de la empresa teniendo criterios de eficiencia y eficacia. Se debe planear, organizar, dirigir, controlar y retroalimentar con el objetivo del sostenimiento, crecimiento y desarrollo de la empresa.						
PERSONAL A CARGO						
Nivel		Cargo Que Le Reportan			Número de Personas	
Ejecutivo		Jefe de Producción			1	
RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES						
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar la gestión necesaria para lograr el desarrollo de la Empresa, de acuerdo con los planes y programas establecidos, teniendo en cuenta los perfiles que hay dentro de la organización, las características del entorno y las condiciones internas de la empresa. 2. Velar por la utilización eficiente de los recursos, técnicos, financieros y talento humano de la entidad y por el cumplimiento de metas y programas aprobados 3. Liderar y velar por el cabal cumplimiento del proceso administrativo en cada uno de los niveles de administración y operación de la comercializadora. 4. Ejercer supervisión y control sobre las unidades administrativas, operativas y de ventas sobre los programas y proyectos establecidos. 5. Dirigir el funcionamiento general de la empresa. 6. Dirigir la Empresa, manteniendo la unidad de procedimientos e intereses en torno a la misión y objetivos. 7. Cumplir y hacer cumplir las normas legales, estatutarias y reglamentarias vigentes y ejecutar las decisiones tomadas por la junta de socios. 8. Velar por el cumplimiento de las leyes y reglamentos que rigen la Empresa. 9. Presentar a la junta de socios el proyecto de presupuesto de rentas y gastos de la 						

comercializadora ejecutarlo una vez sea expedido por dicho ente.

10. Suscribir los contratos y convenios y expedir los actos que sean necesarios para el cumplimiento de los objetivos de la empresa, acogiéndose a las disposiciones legales vigentes.
11. Velar por la preservación y acrecentamiento del patrimonio material, y económico de la empresa.
12. Promover la adaptación y adopción de las normas técnicas y modelos orientados a mejorar la calidad y eficiencia.
13. Establecer, desarrollar y liderar permanentemente el sistema de control interno ajustándolo a las características de la institución y de su entorno.
14. Nombrar, designar y remover el personal de la empresa con arreglo a las disposiciones legales y reglamentarias vigentes, excepto el contador y el revisor Fiscal.
15. Aplicar las sanciones disciplinarias que le corresponden por ley o por reglamento.
16. Expedir los manuales de funciones, requisitos y procedimientos administrativos.
17. Revisión de trámites oficiales, y control de costos.
18. Nombrar y remover los funcionarios bajo su dependencia, de acuerdo con las normas que rigen para las diferentes categorías de empleos.
19. Contribuir al mejoramiento del ambiente de trabajo mediante la colaboración, motivación, apoyo y respeto.

PERFIL DEL CARGO

EDUCACIÓN

Profesión u Oficio Administrador, Economista, Ing. Industrial	Nivel de Estudios	Profesional en Administración
Estudios Adicionales o Especialización	Especialización en Alta Gerencia - Producción Industrial	

EXPERIENCIA

Tiempo Mínimo de Experiencia	3 Años en cargos directivos
Experiencia Requerida en	Gestión Comercial y Gerencia

COMPLEJIDAD Y HABILIDADES

Complejidad del Trabajo	El trabajo es extremadamente complejo
Habilidad Mental e Iniciativa	Planea el trabajo en líneas generales y en detalle, y toma decisiones orientadas a alcanzar logros organizacionales
Habilidad Manual	Mínima destreza manual, trabajo sencillo

RESPONSABILIDADES INHERENTES AL CARGO

Responsabilidad por Contactos	Contacto frecuentes con clientes externos, proveedores y/o con el personal de diferentes dependencias y con entidades externas. Los temas tratados son de mucha importancia y se requiere habilidad y conocimiento de las políticas y actividades de la entidad para la presentación u obtención de la información.
Responsabilidad por el Manejo de Maquinaria, Equipos y Valores	Equipo de Oficina, Dinero o Valores, Datos

Responsabilidad por Datos Confidenciales	La información es extremadamente confidencial y su revelación causaría perjuicios gravísimos				
ESFUERZO MENTAL / VISUAL / FÍSICO					
Esfuerzo Mental	Las labores exigen alta concentración mental				
Esfuerzo Visual	Las labores del cargo demandan pequeña atención visual				
Esfuerzo Físico	Se requiere esfuerzo físico ligero. Se manejan objetos de 0 a 10 Kg. de peso, adopta posiciones incómodas esporádicamente				
CONDICIONES AMBIENALES DEL CARGO					
FACTOR	NIVEL	FACTOR	NIVEL		
Iluminación	Normal	Polvo	Normal		
Calor	Normal	Ventilación	Normal		
Frío	Normal	Olores	Normal		
Humedad	Normal	Suciedades	Normal		
Ruído	Normal		Normal		
Otros	N/A				
RIESGO DEL CARGO					
Riesgo de Accidente Laboral	Bajo	X	Mediano	Alto	
Gravedad de la Lesión a Sufrir	Leve	X	Mediano	Grave	
COMPETENCIAS					
Habilidades Administrativas	X	Análisis y Manejo de Información	X	Iniciativa	
Habilidad Comercial	X	Trabajo en Equipo		Tolerancia a Presiones	
Negociación	X	Seguimiento de Normas y Procedimientos		Atención al Detalle	
Toma de Decisiones	X	Capacidad Comercial y Asesora		Análisis de Problemas	
Servicio al Cliente		Competencia Técnica		Capacidad de Aprendizaje	
Orientación al Resultado		Comunicación	X	Energía (Fuerza)	
Conocimiento del Negocio		Capacidad Para Enseñar		Liderazgo de Grupos	X
Pensamiento Estratégico	X	Organización	X	Sociabilidad	
Control y Seguimiento		Manejo de Conflictos	X	Escucha	

Cuadro 14. Manual de Funciones Auxiliar Administrativo

Nombre del Cargo Auxiliar Administrativo	Departamento	Gerencia		
Jefe Inmediato Gerente	Gerencia de Departamento		Gerente General	
Sede	Horario 8-12am 2-6pm LMMJVS	Sexo	F	Edad Sugerida N/A

MISIÓN O PROPÓSITO DEL CARGO		
Ofrecer apoyo a gerencia en la gestión documental y de secretariado, apoyo a las áreas que requieran mediante el desempeño de varias funciones.		
PERSONAL A CARGO		
Nivel	Cargo Que Le Reportan	Número de Personas
RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Preparar y organizar la información que debe presentar el jefe inmediato. 2. Recepcionar llamadas telefónicas, operar los medios técnicos disponibles y entregar los mensajes respectivos 3. Apoyar al personal de la dependencia en la elaboración y seguimiento de los proyectos. 4. Apoyar al personal de la dependencia en la transcripción y presentación de informes. 5. Apoyar los trámites administrativos que requiera la dependencia para el cumplimiento de su finalidad. 6. Brindar atención y orientación a los funcionarios sobre aspectos relacionados con su dependencia. 7. Realizar la medición de los indicadores de proceso, según lo establecido en la ficha técnica de cada indicador y establecer o proponer las acciones respectivas para lograr mayor eficiencia y efectividad en el proceso. 8. Colaborar en la elaboración del presupuesto de ingresos, gastos e inversiones 9. Atender, orientar y suministrar información a los usuarios de los servicios de la dependencia. 10. Organizar, controlar, cuidar y archivar documentos. 11. Realizar actividades de apoyo administrativo cuando se requieran en la dependencia. 12. Elaborar un informe de labores anualmente, señalando labores desarrolladas, problemas y soluciones. 13. Desempeñar las demás funciones inherentes al cargo y que le sean asignadas por su jefe inmediato 		
PERFIL DEL CARGO		
EDUCACIÓN		
Profesión u Oficio Auxiliar Administrativo - Secretariado	Nivel de Estudios	Técnico
Estudios Adicionales o Especialización	Capacitación en manejo de software	
EXPERIENCIA		
Tiempo Mínimo de Experiencia	2 Años	
Experiencia Requerida en	Gestión Documental y Secretariado	
COMPLEJIDAD Y HABILIDADES		
Complejidad del Trabajo	Las labores son variadas y de alguna dificultad	
Habilidad Mental e	Presenta el trabajo realizado para revisión y aprobación	

Iniciativa					
Habilidad Manual	Mínima destreza manual, trabajo sencillo				
RESPONSABILIDADES INHERENTES AL CARGO					
Responsabilidad por Contactos	Contacto regulares con clientes externos, proveedores y/o con el personal de diferentes dependencias y con entidades externas para suministrar u obtener información. La información que maneja es de alguna importancia				
Responsabilidad por el Manejo de Maquinaria, Equipos y Valores	Equipo de Oficina, Dinero o Valores, Datos				
Responsabilidad por Datos Confidenciales	La información es extremadamente confidencial y su revelación causaría daños muy graves.				
ESFUERZO MENTAL / VISUAL / FÍSICO					
Esfuerzo Mental	Las labores exigen mediana concentración mental				
Esfuerzo Visual	Las labores del cargo demandan pequeña atención visual				
Esfuerzo Físico	Se requiere esfuerzo físico ligero. Se manejan objetos de 0 a 10 Kg. de peso, adopta posiciones incómodas esporádicamente				
CONDICIONES AMBIENALES DEL CARGO					
FACTOR	NIVEL	FACTOR	NIVEL		
Iluminación	Normal	Polvo	Normal		
Calor	Normal	Ventilación	Normal		
Frío	Normal	Olores	Normal		
Humedad	Normal	Suciedades	Normal		
Ruido	Normal		Normal		
Otros	N/A				
RIESGO DEL CARGO					
Riesgo de Accidente Laboral	Bajo	X	Mediano	Alto	
Gravedad de la Lesión a Sufrir	Leve	X	Mediano	Grave	
COMPETENCIAS					
Habilidades Administrativas	X	Análisis y Manejo de Información	X	Iniciativa	
Habilidad Comercial	X	Trabajo en Equipo		Tolerancia a Presiones	X
Negociación	X	Seguimiento de Normas y Procedimientos	X	Atención al Detalle	
Toma de Decisiones		Capacidad Comercial y Asesora	X	Análisis de Problemas	
Servicio al Cliente	X	Competencia Técnica		Capacidad de Aprendizaje	
Orientación al Resultado		Comunicación	X	Energía (Fuerza)	
Conocimiento del Negocio		Capacidad Para Enseñar		Liderazgo de Grupos	
Pensamiento Estratégico		Organización	X	Sociabilidad	
Control y Seguimiento		Manejo de Conflictos	X	Escucha	

Cuadro 15. Manual de Funciones Jefe de Producción

Nombre del Cargo	Jefe de Producción	Departamento	Producción		
Jefe Inmediato	Gerente Gral.	Gerencia de Departamento		N/A	
Sede Planta	Horario	8-12am 2-6pm LMMJVS	Sexo	N/A	Edad Sugerida
MISIÓN O PROPÓSITO DEL CARGO					
<p>Es el máximo responsable del correcto funcionamiento, coordinación y organización del área de producción de la empresa, tanto a nivel del producto, como a nivel de gestión del personal obrero, con el objetivo de cumplir con la producción prevista en tiempo y calidad del trabajo, mediante la eficiente administración del departamento a cargo.</p>					
PERSONAL A CARGO					
Nivel	Cargo Que Le Reportan			Número de Personas	
Operativo	Diseñador			1	
Operativo	Operador Máquina de Corte			1	
Operativo	Guarnecedor			3	
Operativo	Solador			3	
Operativo	Finizador			2	
RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES					
<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestionar y supervisar al personal a su cargo. 2. Organizar y planificar la producción de la empresa. 3. Organizar y planificar el aprovisionamiento de materia prima y la distribución y transporte del producto terminado de la empresa. 4. Coordinar con las diferentes áreas de comercialización, finanzas, recursos humanos una eficaz y eficiente comunicación y/o relación con el objetivo de cumplir las metas de la empresa. 5. Optimizar los procesos de trabajo dentro la planta de producción. 6. Conseguir el orden y aseo constante en el inicio de la jornada de trabajo para un mejor ambiente en la ejecución de labores. 7. Realizar la correcta organización del personal de planta a través de órdenes al personal a su cargo y también mediante delegación de autoridad y poder de decisión a su equipo de trabajo. 8. Le explica el procedimiento necesario a sus subordinados, para llevar a cabo los objetivos del área de producción. 9. Recibe un reporte completo de parte de su equipo de trabajo de producción acerca de los resultados de trabajo realizado el día laboral anterior. 10. Atiende solicitudes, quejas y peticiones de auxiliares y obreros de planta. 11. Determina la mejor forma de resolver las quejas y peticiones de auxiliares y obreros de planta. 12. Determina las mejores estrategias para realizar las actividades diarias en la planta de producción dando inicio a estas con su orden verbal o escrita. 13. Realiza el informe de actividades diarias, para elaborar su reporte diario para el gerente general. 14. Realiza la organización y planificación del área de producción teniendo como finalidad cumplir con los objetivos y metas de la empresa. 15. Mantiene constantemente informado al gerente general acerca de la producción en planta para 					

establecer el control de la empresa 16. Verificar los insumos y materia prima que llegan a la empresa en cuanto a calidad y cantidad. 17. Autorizar despacho de productos con el visto bueno de la gerencia. 18. Contribuir a la construcción de un buen ambiente laboral mediante la colaboración, apoyo y respeto a su equipo de trabajo y otras dependencias de la empresa. 19. Contribuir al establecimiento de la cultura de Mejoramiento continuo y Cero desperdicios.			
PERFIL DEL CARGO			
EDUCACIÓN			
Profesión u Oficio Administrador, Economista, Ing. Industrial		Nivel de Estudios	Pregrado
Estudios Adicionales o Especialización		Talleres o Capacitación en Elaboración de Calzado	
EXPERIENCIA			
Tiempo Mínimo de Experiencia		5 años	
Experiencia Requerida en		Fabricación de Calzado	
COMPLEJIDAD Y HABILIDADES			
Complejidad del Trabajo		El trabajo es variado y muy difícil	
Habilidad Mental e Iniciativa		Analiza y resuelve problemas complejos	
Habilidad Manual		Buena destreza, movimientos un poco complicados pero sin iniciativa propia	
RESPONSABILIDADES INHERENTES AL CARGO			
Responsabilidad por Contactos		Contacto regulares con clientes externos, proveedores y/o con el personal de diferentes dependencias y con entidades externas para suministrar u obtener información. La información que maneja es de alguna importancia	
Responsabilidad por el Manejo de Maquinaria, Equipos y Valores		Maquinaria, Equipo de Oficina, Materias Primas, Materiales, Producto Terminado	
Responsabilidad por Datos Confidenciales		La información es extremadamente confidencial y su revelación causaría daños muy graves.	
ESFUERZO MENTAL / VISUAL / FÍSICO			
Esfuerzo Mental		Las labores exigen alta concentración mental	
Esfuerzo Visual		Las labores del cargo demandan alta atención visual	
Esfuerzo Físico		Se requiere esfuerzo físico mediano. Se manejan objetos de 11 a 20 Kg. de peso, adopta posiciones incómodas intermitentemente.	
CONDICIONES AMBIENALES DEL CARGO			
FACTOR	NIVEL	FACTOR	NIVEL
Iluminación	Normal	Polvo	Normal
Calor	Normal	Ventilación	Normal
Frío	Normal	Olores	Normal
Humedad	Normal	Suciedades	Normal

Ruido		Regular		Normal
Otros	N/A			
RIESGO DEL CARGO				
Riesgo de Accidente Laboral	Bajo		Mediano	X Alto
Gravedad de la Lesión a Sufrir	Leve		Mediano	X Grave
COMPETENCIAS				
Habilidades Administrativas		Análisis y Manejo de Información		Iniciativa X
Habilidad Comercial		Trabajo en Equipo	X	Tolerancia a Presiones X
Negociación		Seguimiento de Normas y Procedimientos	X	Atención al Detalle
Toma de Decisiones		Capacidad Comercial y Asesora		Análisis de Problemas
Servicio al Cliente		Competencia Técnica	X	Capacidad de Aprendizaje
Orientación al Resultado		Comunicación	X	Energía (Fuerza)
Conocimiento del Negocio	X	Capacidad Para Enseñar	X	Liderazgo de Grupos X
Pensamiento Estratégico		Organización		Sociabilidad
Control y Seguimiento	X	Manejo de Conflictos		Escucha

Cuadro 16. Manual de Funciones Operador Máquina de Corte

Nombre del Cargo Operador Máquina de Corte	Departamento	Producción			
Jefe Inmediato Jefe de Producción	Gerencia de Departamento	Jefe de Producción			
Sede Planta	Horario 8-12am 2-6pm LMMJVS	Sexo	N/A	Edad Sugerida	N/A
MISIÓN O PROPÓSITO DEL CARGO					
Encargado de maniobrar la máquina de corte, con el fin de obtener las piezas de cuero para el proceso siguiente en la producción del calzado.					
PERSONAL A CARGO					
Nivel	Cargo Que Le Reportan			Número de Personas	
RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES					
<ol style="list-style-type: none"> 1. Efectuar el orden y el aseo al inicio de la jornada de trabajo para un mejor ambiente en la ejecución de labores. 2. Cumplir con las órdenes sobre organización del personal de planta del jefe de producción. 3. Lleva a cabo el procedimiento necesario, para cumplir con los objetivos del área de producción 					

Ruido		Normal		
Otros	N/A			
RIESGO DEL CARGO				
Riesgo de Accidente Laboral	Bajo	X	Mediano	Alto
Gravedad de la Lesión a Sufrir	Leve	X	Mediano	Grave
COMPETENCIAS				
Habilidades Administrativas		Análisis y Manejo de Información	X	Iniciativa
Habilidad Comercial		Trabajo en Equipo		Tolerancia a Presiones
Negociación		Seguimiento de Normas y Procedimientos	X	Atención al Detalle
Toma de Decisiones	X	Capacidad Comercial y Asesora		Análisis de Problemas
Servicio al Cliente		Competencia Técnica	X	Capacidad de Aprendizaje
Orientación al Resultado		Comunicación	X	Energía (Fuerza)
Conocimiento del Negocio	X	Capacidad Para Enseñar		Liderazgo de Grupos
Pensamiento Estratégico		Organización		Sociabilidad
Control y Seguimiento		Manejo de Conflictos		Escucha

Cuadro 17. Manual de Funciones Guarnecedor

Nombre del Cargo Guarnecedor	Departamento	Producción		
Jefe Inmediato Jefe de Producción	Gerencia de Departamento	Jefe de Producción		
Sede Planta	Horario 8-12am 2-6pm LMMJVS	Sexo	N/A	Edad Sugerida N/A
MISIÓN O PROPÓSITO DEL CARGO				
Pegar y coser las piezas de cuero que conforman la capellada.				
PERSONAL A CARGO				
Nivel	Cargo Que Le Reportan		Número de Personas	
RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES				
<ol style="list-style-type: none"> 1. Efectuar el orden y el aseo al inicio de la jornada de trabajo para un mejor ambiente en la ejecución de labores. 2. Cumplir con las órdenes sobre organización del personal de planta del jefe de producción. 3. Lleva a cabo el procedimiento necesario, para cumplir con los objetivos del área de producción explicados y detallados por el jefe de producción. 4. Realiza solicitudes, quejas y peticiones al jefe de producción. 				

<p>5. Esperar la orden verbal o escrita del jefe de producción para dar inicio a las tareas relacionadas con el proceso de producción en la planta.</p> <p>6. Utilizar de manera responsable y adecuada los insumos y maquinaria para el pegado y cosido de las piezas.</p> <p>7. Realizar el mantenimiento necesario de la maquinaria de trabajo.</p> <p>8. Aplicar pegamento ecológico para unir previamente las piezas.</p> <p>9. Coser las piezas previamente pegadas para formar la capellada del calzado</p> <p>10. Entregar un reporte diario de las actividades realizadas y del número de piezas pegadas.</p> <p>11. Utilizar elementos de protección personal y regirse a la seguridad industrial de la empresa.</p> <p>12. Cumplir con las órdenes del jefe de producción teniendo como finalidad cumplir con los objetivos y metas de la empresa.</p> <p>13. Contribuir a la construcción de un buen ambiente laboral mediante la colaboración, apoyo y respeto a su equipo de trabajo y otras dependencias de la empresa.</p>			
PERFIL DEL CARGO			
EDUCACIÓN			
Profesión u Oficio Diseñador de Calzado		Nivel de Estudios	Técnico
Estudios Adicionales o Especialización		Talleres o Capacitación en Elaboración de Calzado	
EXPERIENCIA			
Tiempo Mínimo de Experiencia		2 años	
Experiencia Requerida en		Fabricación de Calzado (Guarnecido)	
COMPLEJIDAD Y HABILIDADES			
Complejidad del Trabajo		Las labores son repetitivas	
Habilidad Mental e Iniciativa		Sigue instrucciones definidas y exactas	
Habilidad Manual		Trabajo complicado, con movimientos que requieren muy buena destreza y los cuales solo se consiguen con una gran aptitud para el oficio	
RESPONSABILIDADES INHERENTES AL CARGO			
Responsabilidad por Contactos		Contacto poco frecuentes con clientes externos, proveedores y/o con el personal de diferentes dependencias- La información que maneja es de alguna importancia.	
Responsabilidad por el Manejo de Maquinaria, Equipos y Valores		Insumos, Maquinaria.	
Responsabilidad por Datos Confidenciales		No tiene acceso a información confidencial	
ESFUERZO MENTAL / VISUAL / FÍSICO			
Esfuerzo Mental		Las labores exigen alta concentración mental	
Esfuerzo Visual		Las labores del cargo demandan alta atención visual	
Esfuerzo Físico		Se requiere esfuerzo físico ligero. Se manejan objetos de 0 a 10 Kg. de peso, adopta posiciones incómodas esporádicamente	
CONDICIONES AMBIENALES DEL CARGO			
FACTOR	NIVEL	FACTOR	NIVEL
Iluminación	Normal	Polvo	Normal
Calor	Normal	Ventilación	Normal
Frío	Normal	Olores	Normal
Humedad	Normal	Suciedades	Normal

Ruido		Normal			
Otros	N/A				
RIESGO DEL CARGO					
Riesgo de Accidente Laboral	Bajo		Mediano	X	Alto
Gravedad de la Lesión a Sufrir	Leve	X	Mediano		Grave
COMPETENCIAS					
Habilidades Administrativas		Análisis y Manejo de Información			Iniciativa
Habilidad Comercial		Trabajo en Equipo			Tolerancia a Presiones
Negociación		Seguimiento de Normas y Procedimientos		X	Atención al Detalle
Toma de Decisiones		Capacidad Comercial y Asesora			Análisis de Problemas
Servicio al Cliente		Competencia Técnica		X	Capacidad de Aprendizaje
Orientación al Resultado		Comunicación			Energía (Fuerza)
Conocimiento del Negocio		Capacidad Para Enseñar			Liderazgo de Grupos
Pensamiento Estratégico		Organización			Sociabilidad
Control y Seguimiento		Manejo de Conflictos			Escucha

Cuadro 18. Manual de Funciones Solador

Nombre del Cargo Solador	Departamento	Producción			
Jefe Inmediato Jefe de Producción	Gerencia de Departamento	Jefe de Producción			
Sede Planta	Horario 8-12am 2-6pm LMMJVS	Sexo	N/ A	Edad Sugerida	N/ A
MISIÓN O PROPÓSITO DEL CARGO					
Realizar el pegado de la suela de manera profesional asegurando la alta calidad del producto					
PERSONAL A CARGO					
Nivel	Cargo Que Le Reportan			Número de Personas	
RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES					
<ol style="list-style-type: none"> 1. Efectuar el orden y el aseo al inicio de la jornada de trabajo para un mejor ambiente en la ejecución de labores. 2. Cumplir con las órdenes sobre organización del personal de planta del jefe de producción. 3. Lleva a cabo el procedimiento necesario, para cumplir con los objetivos del área de producción explicados y detallados por el jefe de producción. 4. Realiza solicitudes, quejas y peticiones al jefe de producción. 					

5. Esperar la orden verbal o escrita del jefe de producción para dar inicio a las tareas relacionadas con el proceso de producción en la planta.
6. Utilizar de manera responsable y adecuada los insumos y maquinaria para el pegado de la suela.
7. Realizar el mantenimiento necesario de la maquinaria de trabajo.
8. Realizar el montaje de la capellada sobre la horma de manera excelente.
9. Asentar y martillar la capellada sobre la horma.
10. Realizar el cardado completo de la parte inferior, eliminando toda imperfección para asegurar el buen pegado de la suela.
11. Introducir el calzado en proceso en la pegadora neumática de suelas tipo bolsa.
12. Entregar un reporte diario de las actividades realizadas y del número de piezas pegadas.
13. Utilizar elementos de protección personal y regirse a la seguridad industrial de la empresa.
14. Cumplir con las órdenes del jefe de producción teniendo como finalidad cumplir con los objetivos y metas de la empresa.
15. Contribuir a la construcción de un buen ambiente laboral mediante la colaboración, apoyo y respeto a su equipo de trabajo y otras dependencias de la empresa.

PERFIL DEL CARGO

EDUCACIÓN

Profesión u Oficio Solador	Nivel de Estudios	Técnico
Estudios Adicionales o Especialización	Talleres o Capacitación en Elaboración de Calzado	

EXPERIENCIA

Tiempo Mínimo de Experiencia	2 años
Experiencia Requerida en	Fabricación de Calzado (Solado)

COMPLEJIDAD Y HABILIDADES

Complejidad del Trabajo	Las labores son repetitivas
Habilidad Mental e Iniciativa	Sigue instrucciones definidas y exactas
Habilidad Manual	Trabajo complicado, con movimientos que requieren muy buena destreza y los cuales solo se consiguen con una gran aptitud para el oficio

RESPONSABILIDADES INHERENTES AL CARGO

Responsabilidad por Contactos	Contacto poco frecuentes con clientes externos, proveedores y/o con el personal de diferentes dependencias- La información que maneja es de alguna importancia.
Responsabilidad por el Manejo de Maquinaria, Equipos y Valores	Insumos, Maquinaria.
Responsabilidad por Datos Confidenciales	No tiene acceso a información confidencial

ESFUERZO MENTAL / VISUAL / FÍSICO

Esfuerzo Mental	Las labores exigen alta concentración mental
Esfuerzo Visual	Las labores del cargo demandan alta atención visual
Esfuerzo Físico	Se requiere esfuerzo físico ligero. Se manejan objetos de 0 a 10 Kg. de peso, adopta posiciones incómodas esporádicamente

CONDICIONES AMBIENALES DEL CARGO

FACTOR	NIVEL	FACTOR	NIVEL
Iluminación	Normal	Polvo	Normal
Calor	Normal	Ventilación	Normal
Frío	Normal	Olores	Regular
Humedad	Normal	Suciedades	Normal
Ruido	Regular		
Otros	N/A		
RIESGO DEL CARGO			
Riesgo de Accidente Laboral	Bajo	Mediano	X Alto
Gravedad de la Lesión a Sufrir	Leve	Mediano	X Grave
COMPETENCIAS			
Habilidades Administrativas		Análisis y Manejo de Información	Iniciativa
Habilidad Comercial		Trabajo en Equipo	Tolerancia a Presiones X
Negociación		Seguimiento de Normas y Procedimientos	X Atención al Detalle X
Toma de Decisiones		Capacidad Comercial y Asesora	Análisis de Problemas
Servicio al Cliente		Competencia Técnica	X Capacidad de Aprendizaje X
Orientación al Resultado		Comunicación	Energía (Fuerza)
Conocimiento del Negocio		Capacidad Para Enseñar	Liderazgo de Grupos
Pensamiento Estratégico		Organización	Sociabilidad
Control y Seguimiento		Manejo de Conflictos	Escucha

Cuadro 19. Manual de Funciones Finizador

Nombre del Cargo	Finizador	Departamento	Producción		
Jefe Inmediato	Jefe de Producción	Gerencia de Departamento	Jefe de Producción		
Sede	Planta	Horario	8-12am 2-6pm LMMJVS	Sexo	N/A
				Edad Sugerida	N/A
MISIÓN O PROPÓSITO DEL CARGO					
Realizar un excelente terminado del calzado asegurando el éxito en el producto terminado					
PERSONAL A CARGO					
Nivel	Cargo Que Le Reportan			Número de Personas	

RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Efectuar el orden y el aseo al inicio de la jornada de trabajo para un mejor ambiente en la ejecución de labores. 2. Cumplir con las órdenes sobre organización del personal de planta del jefe de producción. 3. Lleva a cabo el procedimiento necesario, para cumplir con los objetivos del área de producción explicados y detallados por el jefe de producción. 4. Realiza solicitudes, quejas y peticiones al jefe de producción. 5. Esperar la orden verbal o escrita del jefe de producción para dar inicio a las tareas relacionadas con el proceso de producción en la planta. 6. Utilizar de manera responsable y adecuada los insumos para el finizaje del calzado. 8. Retirar del calzado residuos de pegante, polvo o manchas. 9. Aplicar tinta, ceras y cremas al calzado. 10. Brillar el calzado. 11. Emplantillar y acordonar el calzado. 12. Empacar el calzado en cajas de cartón. 13. Entregar un reporte diario de las actividades realizadas y del número de piezas pegadas. 14. Utilizar elementos de protección personal y regirse a la seguridad industrial de la empresa. 15. Cumplir con las órdenes del jefe de producción teniendo como finalidad cumplir con los objetivos y metas de la empresa. 16. Contribuir a la construcción de un buen ambiente laboral mediante la colaboración, apoyo y respeto a su equipo de trabajo y otras dependencias de la empresa. 		
PERFIL DEL CARGO		
EDUCACIÓN		
Profesión u Oficio Solador	Nivel de Estudios	Técnico
Estudios Adicionales o Especialización	Talleres o Capacitación en Elaboración de Calzado	
EXPERIENCIA		
Tiempo Mínimo de Experiencia	2 años	
Experiencia Requerida en	Fabricación de Calzado (Solado)	
COMPLEJIDAD Y HABILIDADES		
Complejidad del Trabajo	Las labores son repetitivas	
Habilidad Mental e Iniciativa	Sigue instrucciones definidas y exactas	
Habilidad Manual	Trabajo complicado, con movimientos que requieren muy buena destreza y los cuales solo se consiguen con una gran aptitud para el oficio	
RESPONSABILIDADES INHERENTES AL CARGO		
Responsabilidad por Contactos	Contacto poco frecuentes con clientes externos, proveedores y/o con el personal de diferentes dependencias- La información que maneja es de alguna importancia.	
Responsabilidad por el Manejo de Maquinaria, Equipos y Valores	Insumos, Maquinaria.	

Responsabilidad por Datos Confidenciales	No tiene acceso a información confidencial				
ESFUERZO MENTAL / VISUAL / FÍSICO					
Esfuerzo Mental	Las labores exigen alta concentración mental				
Esfuerzo Visual	Las labores del cargo demandan alta atención visual				
Esfuerzo Físico	Se requiere esfuerzo físico ligero. Se manejan objetos de 0 a 10 Kg. de peso, adopta posiciones incómodas esporádicamente				
CONDICIONES AMBIENALES DEL CARGO					
FACTOR		NIVEL		FACTOR	
Iluminación		Normal		Polvo	
Calor		Normal		Ventilación	
Frío		Normal		Olores	
Humedad		Normal		Suciedades	
Ruido		Regular			
Otros	N/A				
RIESGO DEL CARGO					
Riesgo de Accidente Laboral	Bajo		Mediano	X	Alto
Gravedad de la Lesión a Sufrir	Leve		Mediano	X	Grave
COMPETENCIAS					
Habilidades Administrativas		Análisis y Manejo de Información			Iniciativa
Habilidad Comercial		Trabajo en Equipo			Tolerancia a Presiones
Negociación		Seguimiento de Normas y Procedimientos		X	Atención al Detalle
Toma de Decisiones		Capacidad Comercial y Asesora			Análisis de Problemas
Servicio al Cliente		Competencia Técnica		X	Capacidad de Aprendizaje
Orientación al Resultado		Comunicación			Energía (Fuerza)
Conocimiento del Negocio		Capacidad Para Enseñar			Liderazgo de Grupos
Pensamiento Estratégico		Organización			Sociabilidad
Control y Seguimiento		Manejo de Conflictos			Escucha

6.3 ASPECTOS LEGALES

6.3.1 CONSTITUCIÓN EMPRESA Y ASPECTOS LEGALES

Tipo de sociedad. La sociedad se constituye como una “Sociedad por Acciones Simplificada” mediante documento privado ante Cámara de Comercio con su accionista identificado como: ESTEBAN EMILIO MEJÍA REVELO vecino de la ciudad de San Juan de Pasto con cedula C.C.:1085311411 San Juan de Pasto; quien responde por el monto del capital que han suministrado a la sociedad.

Se define por documento privado de constitución el nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas; el domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan, así como el capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital y la forma y términos en que éstas deberán pagarse.

La estructura orgánica de la sociedad, su administración y el funcionamiento de sus órganos están determinados libremente por los accionistas, designando un representante legal de la compañía. En conformidad con lo anterior la empresa se denominara a continuación como HIGH WORK S.A.S. y su actividad económica se regirá a las normas legalmente establecidas según el grupo 152 Fabricación de Calzado contemplando la clase 1521 Fabricación de calzado de cuero y piel, con cualquier tipo de suela y la clase 1522 Fabricación de otros tipos de calzado, excepto calzado de cuero y piel.

Legislación vigente. La empresa HIGH WORK S.A.S. se cobija con la Ley 1429 del 2010 por la cual se expide la ley de formalización y generación de empleo, en beneficio de generar incentivos a la formalización en las etapas iniciales de la creación de empresas; de tal manera que aumenten los beneficios y disminuyan los costos de formalizarse. En cuyo objeto la empresa representa una “pequeña empresa” dado que su personal es inferior a 50 empleados y sus activos totales no superan los 5000 SMMLV, y por cuanto es creada por jóvenes menores de 28 años en calidad de profesionales, acogiéndose al artículo 3 de dicha ley en donde establece el diseño de programas de apoyo económico y técnico (sección a), y en este caso indistinto en donde surge la necesidad de abrir un camino entre “universidad – Empresa – Estado” (sección d). Por tanto la empresa HIGH WORK S.A.S. se acoge a los diversos beneficios que esta ley promulga y los hace validos al momento de su inscripción en cámara de comercio con el registro debido.

6.4 COSTOS ADMINISTRATIVOS

6.4.1 GASTOS DE PERSONAL

Tabla 14 Gastos Personal Administrativo

GASTOS PERSONAL ADMINISTRATIVO			
CONCEPTO	SALARIO BÁSICO	PRESTACIONES	TOTAL DEVENGADO
Gerente	\$1.200.000,00	\$622.200	\$1.822.200
Auxiliar Administrativo	\$644.350,00	\$334.095	\$978.445
Total Nómina Mes			\$2.800.645
Total Nómina Año			\$33.607.745,7

Fuente: El Presente Estudio

Tabla 15 Gastos de Puesta en Marcha

GASTOS DE PUESTA EN MARCHA	
CONCEPTO	PRIMER AÑO
Código de barras	\$300.000
Elaboración prototipos	\$500.000
Escrituras y Gastos Notariales	\$0
Permisos y Licencias	\$200.000
Registro Mercantil	\$150.000
Registros, Marcas y Patentes	\$800.000
Registro Sanitario	\$0
Permiso planeación mpal	\$0
Sayco y acimpro	\$6.000
Bomberos	\$0
Uso del suelo	\$20.000
Evento de lanzamiento	\$1.800.000
Pruebas de Laboratorio	\$300.000
TOTAL	\$4.076.000

Fuente: El Presente Estudio

Tabla 16 Gastos Anuales de Administración

GASTOS ANUALES DE ADMINISTRACIÓN	
CONCEPTO	PRIMER AÑO
Honorarios Contador	\$3.600.000
Arrendamientos	\$600.000
Otros impuestos	\$720.000
Servicios Bancarios	\$360.000
Teléfono, internet, correo	\$1.440.000
Suministros de oficina	\$720.000
TOTAL	\$7.440.000

Fuente: El Presente Estudio

7 MODULO DE FINANZAS

7.1 ESTUDIO FINANCIERO

7.1.1 PROYECCIONES FINANCIERAS

Las proyecciones financieras son una herramienta para construir futuros escenarios de una empresa, estas permiten conocer el comportamiento de ventas, gastos e inversiones en un periodo determinado y consolidar la información en los estados financieros básicos: estado de resultado, balance general y flujo de efectivo. De esta manera se puede determinar si una empresa será rentable o no, y en caso negativo permite identificar las variables críticas con el fin de intervenirlas y modificar el escenario previsto. Por tanto son un requisito indispensable a la hora de construir un Plan de negocios.

El periodo de proyección a considerar puede ser mensual o anual, aunque para el caso específico de los Planes de negocio se recomienda proyectar a 5 años teniendo en cuenta que en la actualidad los cambios ocurren de forma rápida e inesperada y a largo plazo se incrementa la incertidumbre.

Para el presente proyecto se parte de los siguientes supuestos macroeconómicos (basados en la metodología del Fondo Emprender así como los formatos de las tablas a continuación presentadas):

Tabla 17 Supuestos Macroeconómicos

Variables Macroeconómicas	2015	2016	2017	2018	2019
Inflación	3,00%	3,43%	3,63%	3,48%	3,30%
Devaluación	4,40%	4,58%	4,50%	4,34%	4,47%
PAGG					
IPP					
Crecimiento PIB	4,80%	4,80%	4,80%	4,80%	4,80%
DTF T.A.	4,13%	4,96%	5,35%	5,11%	4,86%

Fuente: Presupuestos proyecciones financieras versión 5. Fondo Emprender.

En el cuadro anterior se colocan valores estimados para los próximos años de las variables macroeconómicas como la inflación, la devaluación, el PIB y la DTF. Cabe anotar que se basan en los parámetros establecidos por el Fondo Emprender y en la práctica pueden variar, esto depende de la fuente de la información utilizada como por ejemplo el Banco de la Republica, FEDESARROLLO, CEPAL o algún grupo especializado de expertos financieros de la banca privada.

Otros supuestos de los cuales también parte el presente plan de negocios son:

Tabla 18 Supuestos Financieros

1. Diferidos (años amortización)	5
2. Dividendos (% de las utilidades)	50%
3. Rebajas y descuentos	2%
4. Provisión cuentas por cobrar	0%
5. Rotación promedio cuentas por pagar (proveedores) en días.	0
7. Tasa Mínima Aceptable de Retorno para evaluar la inversión	12,0%

Fuente: El presente estudio.

Aquí se observa que teniendo en cuenta el periodo de proyección los diferidos se amortizan a 5 años, se considera inicialmente destinar el 50% de utilidades a dividendos, el porcentaje de descuento a ofrecer será el 2%, se destinara el 0% de la cartera a provisiones y el periodo de rotación de las cuentas por pagar será a 0 días dado que no se contempla el crédito a clientes. En este apartado lo más importante es resaltar que el presente proyecto se evaluara teniendo de referencia una tasa de oportunidad del 12%.

Tabla 19 Depreciación de activos fijos y amortización de diferidos

Descripción	Valor
Construcciones y Edificaciones	20
Maquinaria y Equipo de Operación	10
Muebles y Enseres	10
Equipo de Transporte	5
Equipo de Oficina	5
Semovientes	10
Cultivos Permanentes	10
Gastos Anticipados	5

Fuente: El presente estudio.

El valor de la depreciación viene dado en años y es el que se ha usado como estándar contablemente en los últimos años según el tipo de activos.

A continuación presentamos los precios y las cantidades a ofrecer definidos para cada producto con base al estudio de mercado:

Tabla 20 Precio Por Producto

Producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Calzado de Servicio Económico	45.000	46.544	48.233	49.912	51.559
Calzado Servicio	55.000	56.887	58.951	61.003	63.016
Calzado de Seguridad Económico	60.000	62.058	64.311	66.549	68.745
Calzado de Seguridad	70.000	72.401	75.029	77.640	80.202
-		0	0	0	0
Total	230.000	237.889	246.524	255.103	263.522

Fuente: El presente estudio.

El precio establecido para cada tipo de producto fue establecido de acuerdo a la demanda y se tomó como referencia los rangos establecidos en la encuesta de lo que los usuarios estarían dispuestos a pagar por cada uno de ellos.

Tabla 21 Cantidad de Productos Ofrecidos

Producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Calzado de Servicio Económico	667	700	735	772	811
Calzado Servicio	598	628	659	692	727
Calzado de Seguridad Económico	954	1.002	1.052	1.104	1.160
Calzado de Seguridad	1.130	1.187	1.246	1.308	1.374
Total	3.349	3.516	3.692	3.877	4.071

Fuente: El presente estudio.

La cantidad de productos fue obtenida una vez determinada la demanda para cada uno teniendo en cuenta el porcentaje de empresas medianas y grandes de la ciudad de San Juan de Pasto que estaban interesados en los productos.

Para la proyección de ventas se calcula una tasa de crecimiento tomando como base de datos la producción real del subsector del calzado, en un periodo de cuatro años desde el 2010 hasta el 2013 con información publicada por el DANE en su EAM (Encuesta Anual Manufacturera) de la siguiente manera:

$$Tasa\ de\ Crecimiento: \left(\frac{Producción\ Real\ 2010}{Producción\ Real\ 2013} \right)^{1/4} - 1$$

$$Tasa\ de\ Crecimiento = \left(\frac{1.055.145.783}{867.436.791} \right)^{1/4} - 1$$

$$= 5,02\%$$

La información anteriormente presentada en cuanto a precios y cantidades nos permite construir las proyecciones de ventas para nuestra empresa:

Tabla 22 Presupuesto de ventas

Producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Calzado de Servicio Económico	30.015.000	32.596.740	35.469.002	38.538.489	41.800.773
Calzado Servicio	32.890.000	35.719.033	38.866.416	42.229.916	45.804.678
Calzado de Seguridad Económico	57.240.000	62.163.499	67.641.035	73.494.690	79.716.016
Calzado de Seguridad	79.100.000	85.903.787	93.473.199	101.562.369	110.159.624
Total	199.245.000	216.383.059	235.449.652	255.825.465	277.481.090

Fuente: El presente estudio.

En el presupuesto de ventas podemos observar que la mayor parte del ingreso de la empresa se obtendrá del calzado de seguridad en sus dos clases económico y estándar.

En seguida obtendremos los costos de producción para cada uno de los productos:

Materias primas e insumos

Tabla 23 Presupuesto de Materias Primas Calzado de Servicio Económico

Producto:	Calzado de Servicio Económico		Proyección de precios					Proyección de Costos por unidad de producción				
Unidad de Producción (2):	Unidad		Valor Unitario Año1	Valor Unitario Año2	Valor Unitario Año3	Valor Unitario Año4	Valor Unitario Año5	Valor Total Año1	Valor Total Año2	Valor Total Año3	Valor Total Año4	Valor Total Año5
Materia Prima e insumos (3)	Unidad	Cantidad										
Cuero Calidad Media (Napa o Liso) 1,4 mm	Decímetro	25,00	250	258	267	277,29	286	6.250,0	6.464,4	6.699,0	6.932,2	7.160,9
Hilo	Cono	0,10	2.000	2.068	2.143	2.218	2.291	200,0	206,9	214,4	221,8	229,1
Textil Antitranspirante, tela forro de zapato	Unidad	1,00	317	327	339	351,60	363	317,0	327,9	339,8	351,6	363,2
Material espumado, eva calibre 2,5 mm o textil preformada	Par	1,00	657	679	704	728,71	752	657,0	679,5	704,2	728,7	752,8
Odena	Par	1,00	534	552	572	592,28	611	534,0	552,3	572,4	592,3	611,8
Contrafuerte en lámina pin-pon	Unidad	1,00	137	141	146	151,95	156	137,0	141,7	146,8	152,0	157,0
Suela Tr o TPU	Par	1,00	6.000	6.205	6.431	6.654,8	6.874	6.000,0	6.205,8	6.431,1	6.654,9	6.874,5
Pegamento PU 689	Galón	0,03	35.000	36.200	37.514	38.820	40.101	875,0	905,0	937,9	970,5	1.002,5
Halogenante i-33	Botella	0,03	12.000	12.411	12.862	13.309	13.748	360,0	372,3	385,9	399,3	412,5
Limpiador i-22	Botella	0,03	9.400	9.722	10.075	10.425	10.770	282,0	291,7	302,3	312,8	323,1
Pegante Ecológico	Kilo	0,00	90.000	93.087	96.466	99.823	103.117	225,0	232,7	241,2	249,6	257,8
Total Costo unitario de materias primas e insumos								15.837	16.380	16.974	17.565	18.145

Fuente: El presente estudio.

Tabla 24 Presupuesto de Materias Primas Calzado de Servicio Estándar

Producto:		Calzado Servicio		Proyección de precios					Proyección de Costos por unidad de producción				
Unidad de Producción:		Unidad		Valor Unitario Año1	Valor Unitario Año2	Valor Unitario Año3	Valor Unitario Año4	Valor Unitario Año5	Valor Total Año1	Valor Total Año2	Valor Total Año3	Valor Total Año4	Valor Total Año5
Materia Prima e insumos	Unidad	Cantidad	Valor Unitario Año1	Valor Unitario Año2	Valor Unitario Año3	Valor Unitario Año4	Valor Unitario Año5	Valor Total Año1	Valor Total Año2	Valor Total Año3	Valor Total Año4	Valor Total Año5	
Cuero Calidad Extra Extra (Napa o Liso) 1,4 mm	Decímetro	25,00	300	310,29	321,55	332,74	343,72	7.500,0	7.757,3	8.038,8	8.318,6	8.593,1	
Hilo	Cono	0,10	2.000	2.068,60	2.143,69	2.218,29	2.291,49	200,0	206,9	214,4	221,8	229,1	
Textil Antitranspirante, tela forro de zapato	Unidad	1,00	317	327,87	339,77	351,60	363,20	317,0	327,9	339,8	351,6	363,2	
Material espumado, eva calibre 2,5 mm o textil preformada	Par	1,00	657	679,54	704,20	728,71	752,76	657,0	679,5	704,2	728,7	752,8	
Odena	Par	1,00	534	552,32	572,37	592,28	611,83	534,0	552,3	572,4	592,3	611,8	
Contrafuerte en lámina pin-pon	Unidad	1,00	137	141,70	146,84	151,95	156,97	137,0	141,7	146,8	152,0	157,0	
Suela Tr o TPU	Par	1,00	8.000	8.274,40	8.574,76	8.873,16	9.165,98	8.000,0	8.274,4	8.574,8	8.873,2	9.166,0	
Pegamento PU 689	Galón	0,03	35.000	36.200,5	37.514,5	38.820,0	40.101,15	875,0	905,0	937,9	970,5	1.002,5	
Halogenante i-33	Botella	0,03	12.000	12.411,6	12.862,1	13.309,7	13.748,97	360,0	372,3	385,9	399,3	412,5	
Limpiador i-22	Botella	0,03	9.400	9.722,42	10.075,3	10.425,9	10.770,02	282,0	291,7	302,3	312,8	323,1	
Pegante Ecológico	Kilo	0,00	90.000	93.087,0	96.466,0	99.823,0	103.117,2	225,0	232,7	241,2	249,6	257,8	
Total Costo unitario de materias primas e insumos								19.087	19.741	20.458	21.170	21.868	

Tabla 25 Presupuesto de Materias Primas Calzado de Seguridad Estándar

Producto:	Calzado de Seguridad Económico		Proyección de precios					Proyección de Costos por unidad de producción				
Unidad de Produccion:	Unidad		Valor Unitario Año1	Valor Unitario Año2	Valor Unitario Año3	Valor Unitario Año4	Valor Unitario Año5	Valor Total Año1	Valor Total Año2	Valor Total Año3	Valor Total Año4	Valor Total Año5
Materia Prima e insumos	Unidad	Cantidad										
Cuero Calidad Extra Extra (Napa o Liso) 1,6 mm	Decímetro	30,00	500,0	517,15	535,92	554,57	572,87	15.000	15.514	16.077	16.637	17.186
Hilo	Cono	0,10	2.000,0	2.068,60	2.143,6	2.218,2	2.291,4	200,0	206,9	214,4	221,8	229,1
Textil Antitranspirante, tela forro de zapato	Unidad	1,00	317,0	327,87	339,77	351,60	363,20	317,0	327,9	339,8	351,6	363,2
Material espumado, eva calibre 2,5 mm o textil preformada	Par	1,00	657,0	679,54	704,20	728,71	752,76	657,0	679,5	704,2	728,7	752,8
Odena	Par	1,00	534,0	552,32	572,37	592,28	611,83	534,0	552,3	572,4	592,3	611,8
Contrafuerte en lámina pin-pon	Unidad	1,00	137,0	141,70	146,84	151,95	156,97	137,0	141,7	146,8	152,0	157,0
Suela Tr o TPU	Par	1,00	9.000,0	9.308,70	9.646	9.982,3	10.311	9.000,0	9.308,7	9.646,6	9.982,3	10.311
Pegamento PU 689	Galón	0,03	35.000,0	36.200,5	37.514	38.820	40.101	875,0	905,0	937,9	970,5	1.002,5
Halogenante i-33	Botella	0,03	12.000,0	12.411,6	12.862	13.309	13.748	360,0	372,3	385,9	399,3	412,5
Limpiador i-22	Botella	0,03	9.400,0	9.722,42	10.075	10.425	10.770	282,0	291,7	302,3	312,8	323,1
Pegante Ecológico	Kilo	0,00	90.000,0	93.087,0	96.466	99.823	103.117	225,0	232,7	241,2	249,6	257,8
Puntera de Seguridad	Par	1,00	1500	1.551,45	1.607,7	1.663,7	1.718,6	1.500,0	1.551,5	1.607,8	1.663,7	1.718,6
Total Costo unitario de materias primas e insumos								29.087	30.084	31.176	32.261	33.326

Tabla 26 Presupuesto de Materias Primas Calzado de Seguridad Estándar

Producto:	Calzado de Seguridad		Proyección de precios					Proyección de Costos por unidad de producción				
Unidad de Producción:	Unidad		Valor Unitario Año1	Valor Unitario Año2	Valor Unitario Año3	Valor Unitario Año4	Valor Unitario Año5	Valor Total Año1	Valor Total Año2	Valor Total Año3	Valor Total Año4	Valor Total Año5
Materia Prima e insumos	Unidad	Cantidad										
Cuero Calidad Extra Extra (Napa o Liso) 1,8 mm	Decímetro	30,00	600,0	620,58	643,11	665,49	687,45	18.000	18.617	19.293	19.964	20.623
Hilo	Cono	0,10	2.000,0	2.068	2.143	2.218	2.291	200,0	206,9	214,4	221,8	229,1
Textil Antitranspirante, tela forro de zapato	Unidad	1,00	317,0	327,87	339,77	351,60	363,20	317,0	327,9	339,8	351,6	363,2
Material espumado, eva calibre 2,5 mm o textil preformada	Par	1,00	657,0	679,54	704,20	728,71	752,76	657,0	679,5	704,2	728,7	752,8
Odena	Par	1,00	534,0	552,32	572,37	592,28	611,83	534,0	552,3	572,4	592,3	611,8
Contrafuerte en lámina pin-pon	Unidad	1,00	137,0	141,70	146,84	151,95	156,97	137,0	141,7	146,8	152,0	157,0
Suela Tr o TPU	Par	1,00	11.000	11.377	11.790	12.200	12.603	11.000	11.377	11.790	12.200	12.603
Pegamento PU 689	Galón	0,03	35.000	36.200	37.514	38.820	40.101	875,0	905,0	937,9	970,5	1.002,5
Halogenante i-33	Botella	0,03	12.000	12.411	12.862	13.309	13.748	360,0	372,3	385,9	399,3	412,5
Limpiador i-22	Botella	0,03	9.400,0	9.722,	10.075	10.425	10.770	282,0	291,7	302,3	312,8	323,1
Pegante Ecológico	Kilo	0,00	90.000	93.087	96.466	99.823	103.117	225,0	232,7	241,2	249,6	257,8
Puntera de Seguridad	Par	1,00	2500	2.585	2.679	2.772	2.864,3	2.500,0	2.585,8	2.679,6	2.772,9	2.864,4
Total Costo unitario de materias primas e insumos								35.087	36.290	37.607	38.916	40.200

Mano de Obra Directa

Tabla 27 Presupuesto Mano de Obra Directa

Factor prestacional	51,85%								
Cargo	Año de Vinculación	Salario Mensual unitario	Salario Anual	Prestaciones	Total Año 1	Total Año 2	Total Año 3	Total Año 4	Total Año 5
Jefe de producción	1	800.000	9.600.000	4.977.600	14.577.600	15.077.612	15.624.929	16.168.677	16.702.243
Operario 1	1	644.350	7.732.200	4.009.146	11.741.346	12.144.074	12.584.904	13.022.858	13.452.613
Operario 2	1	644.350	7.732.200	4.009.146	11.741.346	12.144.074	12.584.904	13.022.858	13.452.613
Operario 3	1	644.350	7.732.200	4.009.146	11.741.346	12.144.074	12.584.904	13.022.858	13.452.613
Total			32.796.600	17.005.037	49.801.637	51.509.833	53.379.640	55.237.252	57.060.081

Fuente: El presente estudio.

Es necesario para la producción de calzado la contratación de mano de obra especializada que se encargue de la dirección de los procesos y la toma de decisiones preferiblemente un ingeniero industrial o un administrador de empresas especializado y con experiencia en industrias manufactureras, pero además se necesita operarios que cumplen las funciones del proceso productivo y que son el guarnecedor, el soldador y el montador los cuales se contratan a tiempo completo y no por obra a destajo con el fin de mejorar su calidad de vida.

Tabla 28 Calculo costo unitario de Mano de Obra

Producto	Duración Proceso Producción (1)	Vr. Unitario de M. de O. Año 1 (2)	Vr. Unitario de M. de O. Año 2	Vr. Unitario de M. de O. Año 3	Vr. Unitario de M. de O. Año 4	Vr. Unitario de M. de O. Año 5
Calzado de Servicio Económico	2	13.224,72	13.026,98	12.857,00	12.670,88	12.465,74
Calzado Servicio	2	13.224,72	13.026,98	12.857,00	12.670,88	12.465,74
Calzado de Seguridad Económico	2,4	15.869,66	15.632,37	15.428,41	15.205,06	14.958,88
Calzado de Seguridad	2,4	15.869,66	15.632,37	15.428,41	15.205,06	14.958,88
Total	4,4	14.870,60	14.648,25	14.457,12	14.247,84	14.017,16

Fuente: El presente estudio.

La duración del proceso productivo para cada producto esta expresada en horas para calcular la mano de obra unitaria.

Costos Indirectos de Fabricación

Tabla 29 Presupuesto Costos Indirectos de Fabricación

Rubro	Vr. Mensual	Total Año1	Total Año2	Total Año3	Total Año4	Total Año5
- Arrendamiento	500.000	6.000.000	6.205.800	6.431.071	6.654.872	6.874.483

- Servicios públicos	150.000	1.800.000	1.861.740	1.929.321	1.996.462	2.062.345
- Seguros		1.000.000	1.034.300	1.071.845	1.109.145	1.145.747
- Mantenimiento y reparaciones		1.000.000	1.034.300	1.071.845	1.109.145	1.145.747
- Dotaciones		600.000	620.580	643.107	665.487	687.448
Total		10.400.000	10.756.720,0	11.147.188,9	11.535.111,1	11.915.769,7
		0	0	4	1	8

Fuente: El presente estudio.

Tabla 30 Calculo Costos Indirectos de Fabricación

Producto	CIF unitario por producto año 1	CIF unitario por producto año 2	CIF unitario por producto año 3	CIF unitario por producto año 4	CIF unitario por producto año 5
CIF Calzado de Servicio Económico	2.761,70	2.720,40	2.684,91	2.646,04	2.603,20
CIF Calzado Servicio	2.761,70	2.720,40	2.684,91	2.646,04	2.603,20
CIF Calzado de Seguridad Económico	3.314,04	3.264,48	3.221,89	3.175,25	3.123,84
CIF Calzado de Seguridad	3.314,04	3.264,48	3.221,89	3.175,25	3.123,84
Total	12.151,48	11.969,76	11.813,60	11.642,58	11.454,08

Fuente: El presente estudio.

En resumen en el apartado de costos tendríamos lo siguiente:

Tabla 31 Costos de Producción en Pesos (incluido el IVA)

Tabla de costos de producción en pesos(incluido IVA)					
Tipo de Insumo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Materia prima e Insumos	89.374.613	97.062.170	105.614.803	114.754.709	124.468.695
Mano de Obra Directa	49.801.637	51.509.833	53.379.640	55.237.252	57.060.081
Otros	10.400.000	10.756.720	11.147.189	11.535.111	11.915.770
Totales	149.576.250	159.328.723	170.141.632	181.527.072	193.444.546

Fuente: El presente estudio.

Se determina que las materias e insumos son el componente más alto de los costos lo que puede reducirse al mediano plazo con el establecimiento de alianzas estratégicas con los proveedores. La mano de obra directa representa un componente importante en la estructura de costos, lo incrementa notablemente la mano de obra es la capacidad instalada ya que se encuentra al 30% y si se eleva a su totalidad el personal contratado ahora da abasto con la demanda total por lo cual cuando aumente la demanda de calzado los costos de MOD disminuirán.

Continuamos con la determinación de los gastos de administración (incluida la nómina) y de ventas de forma discriminada:

Tabla 32 Presupuesto de Sueldos de Personal Administrativo

Factor prestacional	51,85%								
Cargo (1)	Año de Vinculación	Salario Mensual (3)	Salario Anual	Prestaciones	Total Año 1	Total Año 2	Total Año 3	Total Año 4	Total Año 5
1. Administración									
Gerente	1	800.000	9.600	4.977.600	14.577.600	15.077.612	15.624.929	16.168.677	16.702.243
Subtotal	1				14.577.600	15.077.612	15.624.929	16.168.677	16.702.243
2. Ventas									
			0	0	0	0	0	0	0
Subtotal	0				0	0	0	0	0
Total	1				14.577.600	15.077.612	15.624.929	16.168.677	16.702.243

Fuente: El presente estudio.

El porcentaje del factor prestacional y el salario mínimo son ajustados a la normatividad laboral vigente al momento de elaborar el estudio. Se obvia la contratación de representantes de ventas dada la política de ventas fijada por la empresa en la que se busca entablar relaciones de confianza con los clientes manejadas por el representante legal y emprendedor quien desde el momento del estudio ha socializado con ellos la idea de emprendimiento logrando captar su atención y sus intenciones de apoyo.

Tabla 33 Presupuesto de gastos de administración

Rubro	Vr. Mensual	Total Año1	Total Año2	Total Año3	Total Año4	Total Año5
Sueldos a empleados		14.577.600	15.077.612	15.624.929	16.168.677	16.702.243
Honorarios Contador	400.000	4.800.000	4.964.640	5.144.856	5.323.897	5.499.586
Arrendamientos		0	0	0	0	0
Otros impuestos		720.000	744.696	771.728	798.585	824.938
Servicios Bancarios	30.000	360.000	372.348	385.864	399.292	412.469
Seguros		0	0	0	0	0
Servicios Públicos		0	0	0	0	0
Suscripciones y afiliaciones		0	0	0	0	0
Teléfono, internet, correo	90.000	1.080.000	1.117.044	1.157.593	1.197.877	1.237.407
Suministros de oficina	50.000	600.000	620.580	643.107	665.487	687.448
Otros		0	0	0	0	0
Total		22.137.600	22.896.920	23.728.078	24.553.815	25.364.091

Fuente: El presente estudio.

Podemos observar que los gastos de administración vienen dados por el del servicio de teléfono e internet, además de la compra de suministros de oficina como papelería, bolígrafos, tinta de impresión, etc. Es importante hacer la claridad que el contador será contratado por honorarios porque se considera que no es necesario que esté presente en la empresa una jornada laboral completa.

Se realiza la aclaración respecto al arrendamiento ya que las oficinas administrativas estarán en el mismo lugar de la planta de producción, por ende este rubro se carga a costos directos dado el espacio ocupado por el área productiva.

Tabla 34 Presupuesto de gastos de ventas

Rubro	Vr. Mensual	Total Año1	Total Año2	Total Año3	Total Año4	Total Año5
Sueldos a empleados		0	0	0	0	0
Gastos de distribución		800.000	827.440	857.476	887.316	916.598
Publicidad	200.000	2.400.000	2.482.320	2.572.428	2.661.949	2.749.793
Gastos de representación	100.000	1.200.000	1.241.160	1.286.214	1.330.974	1.374.897
Total		4.400.000	4.550.920	4.716.118	4.880.239	5.041.287

Fuente: El presente estudio.

Los gastos de ventas estarán constituidos por los gastos de distribución y por el material publicitario como las carpetas, portafolios, fotografías y mantenimiento de la página web.

Las inversiones requeridas para el montaje de la empresa vienen dadas por:

Tabla 35 Inversiones diferidas

Descripción	Valor
Código de barras	300.000
Elaboración prototipos	500.000
Escrituras y Gastos Notariales	200.000
Permisos y Licencias	200.000
Registro Mercantil	150.000
Registros, Marcas y Patentes	800.000
Registro Sanitario	
Permiso planeación mpal	
Sayco y acimpro	6.000
Bomberos	50.000
Uso del suelo	20.000
Evento de lanzamiento	1.800.000
Pruebas Técnicas	300.000
Total	4.126.000

Fuente: El presente estudio.

Los valores anteriormente mencionados son aproximados y pueden variar al momento de legalizar la empresa. Principalmente se refieren a elaboración de planos y maquetas, escrituras, gastos de notaría, permisos y licencias de funcionamiento, registro mercantil, permisos municipales, sayco y acimpro, bomberos, etc.

Tabla 36 Inversiones fijas

Rubro	Unidad	Cantidad	Precio	Total
1. TERRENOS Y CONSTRUCCIONES				
1.1 Terrenos				0
1.2 Adecuaciones	Global	1	2.500.000	2.500.000
Subtotal				2.500.000
2. MAQUINARIA Y EQUIPOS	Unidad	Cantidad	Precio	Total
Máquina de Corte Láser CO2	Unidad	1	26.980.000	26.980.000
Pegadora de suelas tipo bolsa	Unidad	1	1.300.000	1.300.000
Horno reactivador temporizado	Unidad	1	550.000	550.000
Strobel	Unidad	1	2.400.000	2.400.000
Pulidora y/o terminadora	Unidad	1	1.400.000	1.400.000
Remachadora de ojales manual	Unidad	1	200.000	200.000
Herramientas menores	Global	1	500.000	500.000
Máquina de coser de poste doble transporte	Unidad	1	2.500.000	2.500.000
Máquina plana zigzag dora	Unidad	1	2.500.000	2.500.000
Desbastadora de cuero	Unidad	1	2.500.000	2.500.000
Ribeteadora de cuero de triple transporte	Unidad	1	2.500.000	2.500.000
Máquina aplicadora de pegante ecológico	Unidad	1	2.500.000	2.500.000
Subtotal				45.830.000
3. MUEBLES Y ENSERES	Unidad	Cantidad	Precio	Total
Escritorio	Unidad	3	250.000	750.000
Sillas	Unidad	9	70.000	630.000
Archivador	Unidad	2	200.000	400.000
Subtotal				1.780.000
4. EQUIPOS DE OFICINA	Unidad	Cantidad	Precio	Total
Computador	Unidad	2	1.200.000	2.400.000
Impresora	Unidad	1	350.000	350.000
Subtotal				2.750.000
5. SEMOVIENTES PIE DE CRIA	Unidad	Cantidad	Precio	Total
				0
Subtotal				0
6. CULTIVOS PERMANENTES	Unidad	Cantidad	Precio	Total
				0
Subtotal				0
Total				52.860.000

Fuente: El presente estudio.

Las inversiones se destinarán para adecuaciones del lugar en donde funcionará la empresa High Work, principalmente la inversión en activos fijos se destina a la compra de máquina especializada en el proceso productivo, también se proyecta la compra de muebles y equipos de oficina.

El cálculo del Capital de Trabajo implica tener en cuenta la siguiente información:

Tabla 37 Bases para la cuantificación de las inversiones en Capital de Trabajo y su fuente de financiación

Condiciones de venta (1)	Contado%	8 días %	15 días %	30 días %	45 días %	60 días %	90 días %	Total %
Porcentaje de las ventas	100,0%							100,0%
Condiciones de compra de materias primas e insumos (2)	Contado%	8 días %	15 días %	30 días %	45 días %	60 días %	90 días %	Total %
Porcentaje de las compras	100,0%							100,0%

Fuente: El presente estudio.

Las ventas se realizarán sin la otorgación de crédito ya que las compras de calzado para dotación son cíclicas y se tiene un plazo prudente entre pagos. Las compras se realizan de contado en el inicio de la empresa dada su introducción al mercado y la falta de conocimiento de proveedores y la confianza requerida para ello.

Tabla 38 Cuantificación de las inversiones en Capital de Trabajo

Efectivo	1	489.205
Cartera	0	0
Inventario de Materia Prima	15	3.723.942
Inventario de Productos en Proceso	1	401.701
Inventario de Producto Terminado	25	10.042.517
Total		14.657.365

Fuente: El presente estudio.

La empresa requiere de 1 días de efectivo destinados para la solución de imprevistos pues no se tiene dispuesto la compra de elementos o demás necesidades, el inventario de materia prima es cada 25 días teniendo en cuenta que el calzado para dotación será distribuido en diferentes empresas y en diferentes plazos de negociación indiferente del tiempo de entrega de este a los trabajadores de las empresas clientes.

Las inversiones requeridas por el presente proyecto se proyectan así:

Tabla 39. Resumen de las Inversiones

Rubro	Total
Capital de Trabajo	14.657.365
Activos fijos	52.860.000
Diferidos	4.126.000
Total	71.643.365

Fuente: El presente estudio.

En resumen para llevar a cabo la idea de negocio se necesita un capital de \$71.643.365

Calculo del Punto de Equilibrio

En primer lugar identificamos los costos fijos y variables:

Tabla 40 Clasificación de Costos

Rubro	Valor año 1	Clasificación de los costos y gastos (1)	Costo Variable	Costo Fijo
1.1. Clasificación de los costos				
1.1.1 Costo de materias prima e insumos utilizados	89.374.613	CV	89.374.613	
1.1.2 Costo de mano de obra directa	49.801.637	CV	49.801.637	0
1.1.3 Costo de mano de obra directa jornales	0		0	0
1.1.4 Costos indirectos de fabricación				
- Arrendamiento	6.000.000			6.000.000
- Servicios públicos	1.800.000	CF	0	1.800.000
- Seguros	1.000.000		0	1.000.000
- Mantenimiento y reparaciones	1.000.000	CF	0	1.000.000
- Dotaciones	600.000	CF	0	600.000
1.2 Clasificación de los gastos				
1.2.1 Gastos de administración				
Sueldos a empleados	14.577.600	CF		14.577.600
Honorarios Contador	4.800.000	CF		4.800.000
Arrendamientos	0	CF		0
Otros impuestos	720.000	CV	720.000	
Servicios Bancarios	360.000	CF	0	360.000
Seguros	0		0	0
Servicios Públicos	0	CF	0	0
Teléfono, internet, correo	1.080.000	CF	0	1.080.000
Suministros de oficina	600.000	CF	0	600.000
Otros	0		0	0
1.2.2 Gastos de ventas				
Sueldos a empleados	0	CV	0	0
Gastos de distribución	800.000	CV	800.000	
Publicidad	2.400.000	CF	0	2.400.000
Gastos de representación	1.200.000		0	0
Otros Gastos en ventas	0		0	0
Total costos variables y fijos			140.696.250	34.217.600

Fuente: El presente estudio.

En la tabla anterior se realiza una clasificación de los costos fijos y variables en los que se incurre para en la producción de calzado para dotación.

De esta forma se procede a los cálculos correspondientes:

$$\text{Punto de equilibrio (\$)} = \frac{\text{Costos Fijos totales}}{1 - (\text{Costos variables} / \text{Ingresos por ventas})}$$

$$\text{Punto de equilibrio (\$)} = \frac{34.217.600}{1 - (140696250,1 / 199245000)}$$

$$\text{Punto de equilibrio (\$)} = 116.444.599$$

Tabla 41 Punto de equilibrio en unidades

Producto	Cantidad	Precio	Ingresos
Calzado de Servicio Económico	390	45.000	17.541.643
Calzado Servicio	349	55.000	19.221.877
Calzado de Seguridad Económico	558	60.000	33.452.728
Calzado de Seguridad	660	70.000	46.228.351
-	0	0	0
Total	1.957		116.444.599

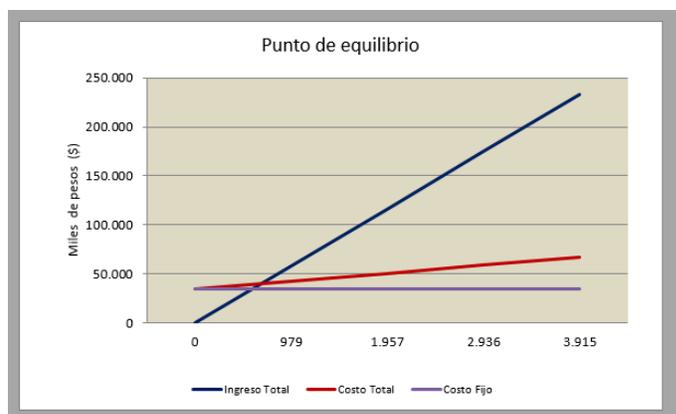
Fuente: El presente estudio.

Tabla 42 Resumen de ingresos, costos variables y fijos

Cantidades	Ingreso Total	Costo total	Costos Fijos
0	0	34.218	34.218
979	58.222	42.380	34.218
1.957	116.445	50.543	34.218
2.936	174.667	58.705	34.218
3.915	232.889	66.868	34.218

Fuente: El presente estudio.

Figura X. Punto de equilibrio



Fuente: El presente estudio.

La empresa debe vender 1957 pares de calzado para dotación discriminado en 390 pares de Calzado de Servicio Económico, 349 pares de Calzado de Servicio Estándar, 558 pares de Calzado de Seguridad Económico y 660 pares de Calzado de Seguridad Estándar para alcanzar el punto de equilibrio representando un volumen de ventas de \$116.444.599.

Se define por lo tanto que las ventas superiores a los límites antes nombrados redundarán en el incremento de la utilidad esperada y como se mencionó en apartados anteriores la mano de obra no se incrementará dada la capacidad instalada actual.

Estados Financieros Proyectados

Tabla 43 Balance General

BALANCE GENERAL	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo						
Efectivo	1.314.405	20.421.318	50.030.315	79.847.755	115.041.013	155.085.689
Cuentas X Cobrar	0	0	0	0	0	0
Provisión Cuentas por Cobrar		0	0	0	0	0
Inventarios Materias Primas e Insumos	3.723.942	3.723.942	4.044.257	4.400.617	4.781.446	5.186.196
Inventarios de Producto en Proceso	401.701	403.214	429.313	458.264	486.267	518.313
Inventarios Producto Terminado	10.042.517	10.080.341	4.293.130	4.582.642	4.862.666	5.183.133
Anticipos y Otras Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	0
Gastos Anticipados	3.300.800	2.475.600	1.650.400	825.200	0	0
Total Activo Corriente:	18.783.365	37.104.415	60.447.415	90.114.478	125.171.391	165.973.331
Terrenos	0	0	0	0	0	0
Construcciones y Edificios	2.500.000	2.375.000	2.250.000	2.125.000	2.000.000	1.875.000
Maquinaria y Equipo de Operación	45.830.000	41.247.000	36.664.000	32.081.000	27.498.000	22.915.000
Muebles y Enseres	1.780.000	1.424.000	1.068.000	712.000	356.000	0
Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Equipo de Oficina	2.750.000	1.833.333	916.667	0	0	0
Semovientes pie de cria	0	0	0	0	0	0
Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0	0
Total Activos Fijos:	52.860.000	46.879.333	40.898.667	34.918.000	29.854.000	24.790.000
Total Otros Activos Fijos	0	0	0	0	0	0
ACTIVO	71.643.365	83.983.749	101.346.082	125.032.478	155.025.391	190.763.331
Pasivo						
Cuentas X Pagar Proveedores	0	0	0	0	0	0
Impuestos X Pagar	0	1.110.634	1.662.567	3.865.717	7.279.605	11.937.369
Acreedores Varios		0	0	0	0	0
Obligaciones Financieras	0	0	0	0	0	0
Otros pasivos a LP		0	0	0	0	0

Obligacion Fondo Emprender (Contingente)	68.243.365	68.243.365	68.243.365	68.243.365	68.243.365	68.243.365
PASIVO	68.243.365	69.354.000	69.905.932	72.109.082	75.522.971	80.180.734
Patrimonio						
Capital Social	3.400.000	3.400.000	3.400.000	3.400.000	3.400.000	3.400.000
Reserva Legal Acumulada	0	0	1.122.975	1.700.000	1.700.000	1.700.000
Utilidades Retenidas	0	0	10.106.774	26.340.149	47.823.396	74.402.420
Utilidades del Ejercicio	0	11.229.749	16.810.400	21.483.246	26.579.024	31.080.176
Revalorizacion patrimonio	0	0	0	0	0	0
PATRIMONIO	3.400.000	14.629.749	31.440.149	52.923.396	79.502.420	110.582.596
PASIVO + PATRIMONIO	71.643.365	83.983.749	101.346.082	125.032.478	155.025.391	190.763.331

Fuente: El presente estudio.

En el balance se observa que la empresa contara con un activo de \$71.643.365 compuesto por un activo corriente de \$18.783.365 (26% del total del activo) y un activo fijo de \$52.860.000 (59% del activo total). Por tanto la mayor parte de los activos de la empresa están constituidos por activo fijo. El pasivo de la empresa parte de un valor de \$68.243.365 que se supone son los recursos que se solicitaran al fondo emprendre o en caso contrario serán el aporte de los inversionistas y/o en una fracción o en su totalidad solicitados a una entidad bancaria. En este último caso se debe considerar el costo de la deuda y su impacto financiero y reevaluar este apartado.

Tabla 44 Estado de Pérdidas y Ganancias

ESTADO DE RESULTADOS					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	199.245.000	216.383.059	235.449.652	255.825.465	277.481.090
Devoluciones y rebajas en ventas	3.984.900	4.327.661	4.708.993	5.116.509	5.549.622
Materia Prima, Mano de Obra	139.176.250	148.572.004	158.994.444	169.991.960	181.528.776
Depreciación	5.980.667	5.980.667	5.980.667	5.064.000	5.064.000
Agotamiento	0	0	0	0	0
Otros Costos	10.400.000	10.756.720	11.147.189	11.535.111	11.915.770
Utilidad Bruta	39.703.183	46.746.007	54.618.360	64.117.884	73.422.923
Gasto de Ventas	4.400.000	4.550.920	4.716.118	4.880.239	5.041.287
Gastos de Administración	22.137.600	22.896.920	23.728.078	24.553.815	25.364.091
Provisiones	0	0	0	0	0
Amortización Gastos	825.200	825.200	825.200	825.200	0
Utilidad Operativa	12.340.383	18.472.968	25.348.963	33.858.630	43.017.545
Otros ingresos					
Intereses	0	0	0	0	0
Otros ingresos y egresos	0	0	0	0	0
Utilidad antes de impuestos	12.340.383	18.472.968	25.348.963	33.858.630	43.017.545
Impuesto renta +CREE	1.110.634	1.662.567	3.865.717	7.279.605	11.937.369
Utilidad Neta Final	11.229.749	16.810.400	21.483.246	26.579.024	31.080.176

Fuente: El presente estudio.

El estado de resultados nos permite observar que solamente a partir del primer año de operación se genera utilidades operacionales. En el supuesto del presente proyecto en los impuestos se incluye el CREE.

Indicadores Financieros

Tabla 45 Indicadores Financieros Projectados

Indicadores Financieros Projectados	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Liquidez - Razón Corriente	33,41	36,36	23,31	17,19	13,90
Prueba Acida	21	31	21	16	13
Rotación cartera (días),	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Rotación Inventarios (días)	25,7	14,6	14,4	14,3	14,1
Rotación Proveedores (días)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Nivel de Endeudamiento Total	82,6%	69,0%	57,7%	48,7%	42,0%
Concentración Corto Plazo	0	0	0	0	0
Ebitda / Gastos Financieros	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
Ebitda / Servicio de Deuda	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.

Rentabilidad Operacional	6,2%	8,5%	10,8%	13,2%	15,5%
Rentabilidad Neta	5,6%	7,8%	9,1%	10,4%	11,2%
Rentabilidad Patrimonio	76,8%	53,5%	40,6%	33,4%	28,1%
Rentabilidad del Activo	13,4%	16,6%	17,2%	17,1%	16,3%

Fuente: El presente estudio.

En resumen tenemos:

- De acuerdo a los indicadores de liquidez la empresa se encuentra en una situación favorable porque el activo corriente sobrepasa 1 pero se debe tener cuidado con un indicador tan alto porque se puede caer en el error de fondos ociosos.
- En cuanto a los indicadores de rotación se puede observar que estarían acorde a lo propuesto por los emprendedores y por tanto se estaría haciendo un uso eficiente de los recursos. Por ejemplo, coinciden la rotación de cartera y la rotación de cuentas por pagar a proveedores (15 días).
- El nivel de endeudamiento vemos que va disminuyendo progresivamente y esto es positivo. (Se vuelve a aclarar que en el presente ejercicio no se trabaja bajo el supuesto de obligaciones bancarias).
- Las rentabilidades operacionales, netas y de los activos son crecientes mientras que la rentabilidad sobre el patrimonio va disminuyendo. Aquí se debe tener cuidado por factores como por ejemplo menor margen de operación, menores volúmenes de venta, mayores costos y mayores gastos. También puede ser porque disminuyo la utilidad neta de la empresa con relación al capital invertido por los socios o accionista o haberse presentado un incremento en el patrimonio líquido de la empresa por inversiones realizadas.

8.2 EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO

Tabla 46 Flujo de caja del proyecto

FLUJO DE CAJA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Caja Operativo						
Utilidad Operacional		12.340.383	18.472.968	25.348.963	33.858.630	43.017.545
Depreciaciones		5.980.667	5.980.667	5.980.667	5.064.000	5.064.000
Amortización Gastos		825.200	825.200	825.200	825.200	0
Agotamiento		0	0	0	0	0
Provisiones		0	0	0	0	0
Impuestos		0	-1.110.634	-1.662.567	-3.865.717	-7.279.605
Neto Flujo de Caja Operativo		19.146.250	24.168.200	30.492.263	35.882.113	40.801.940
Flujo de Caja Inversión						
Variación Cuentas por Cobrar		0	0	0	0	0
Variación Inv. Materias Primas e insumos		0	-320.315	-356.360	-380.829	-404.749
Variación Inv. Prod. En Proceso		-1.513	-26.099	-28.951	-28.002	-32.047
Variación Inv. Prod. Terminados		-37.824	5.787.212	-289.512	-280.024	-320.467
Var. Anticipos y Otros Cuentas por Cobrar		0	0	0	0	0
Otros Activos		0	0	0	0	0
Variación Cuentas por Pagar		0	0	0	0	0
Variación Acreedores Varios		0	0	0	0	0
Variación Otros Pasivos		0	0	0	0	0
Variación del Capital de Trabajo	0	-39.337	5.440.798	-674.823	-688.855	-757.263
Inversión en Terrenos	0	0	0	0	0	0
Inversión en Construcciones	-2.500.000	0	0	0	0	0
Inversión en Maquinaria y Equipo	-45.830.000	0	0	0	0	0
Inversión en Muebles	-1.780.000	0	0	0	0	0
Inversión en Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0

Inversión en Equipos de Oficina	-2.750.000	0	0	0	0	0
Inversión en Semovientes	0	0	0	0	0	0
Inversión Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0	0
Inversión Otros Activos	0	0	0	0	0	0
Inversión Activos Fijos	-52.860.000	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Inversión	-52.860.000	-39.337	5.440.798	-674.823	-688.855	-757.263
Flujo de Caja Financiamiento						
Desembolsos Fondo Emprender	68.243.365					
Desembolsos Pasivo Largo Plazo	0	0	0	0	0	0
Amortizaciones Pasivos Largo Plazo		0	0	0	0	0
Intereses Pagados		0	0	0	0	0
Dividendos Pagados		0	0	0	0	0
Capital	3.400.000	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Financiamiento	71.643.365	0	0	0	0	0
Neto Periodo	18.783.365	19.106.913	29.608.997	29.817.440	35.193.258	40.044.676
Saldo anterior		1.314.405	20.421.318	50.030.315	79.847.755	115.041.013
Saldo siguiente	18.783.365	20.421.318	50.030.315	79.847.755	115.041.013	155.085.689

Fuente: El presente estudio.

Tabla 47 Criterios de decisión financiera para el proyecto.

Criterios de Decisión	
Tasa mínima de rendimiento a la que aspira el emprendedor	12%
TIR (Tasa Interna de Retorno)	24,5%
VAN (Valor actual neto)	35.332.330
PRI (Periodo de recuperación de la inversión)	2,33
Duración de la etapa improductiva del negocio (fase de implementación).en meses	4 mes
Nivel de endeudamiento inicial del negocio, teniendo en cuenta los recursos del fondo emprender. (AFE/AT)	95,25%
Periodo en el cual se plantea la segunda expansión del negocio (Indique el mes)	4 mes

Fuente: El presente estudio.

Podemos concluir que la realización del presente proyecto es viable financieramente y es una oportunidad de inversión atractiva por las siguientes razones:

- El proyecto renta a una tasa del 24,5% E.A y es atractivo para cualquier inversionista al superar la tasa mínima de rendimiento del 12% E.A. Este valor supera inclusive el rendimiento de varios portafolios atractivos que llevan implícito un riesgo alto en renta variable y commodities.
- El VPN del proyecto es de \$35.332.330 durante los 5 años de operación calculados, lo cual indica que se tiene un buen rendimiento del dinero, traído a valor presente, cubriendo la expectativa del inversionista.
- La inversión se recupera en 2,33 años, siendo este aspecto favorable para la realización de la inversión.

8 PLAN OPERATIVO

8.1 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

A continuación se presenta el cronograma de actividades necesarias al momento de dar inicio a la iniciativa de emprendimiento, iniciando con la formalización de la empresa, abarcando a la adecuación del lugar de producción incluido la instalación de equipos y por supuesto la realización de pruebas técnicas para la certificación del calzado de seguridad.

Cuadro 20. Cronograma de Actividades

ACTIVIDAD	INICIO	DURACIÓN	MES			
			1	2	3	4
Constitución y legalización de la empresa	1	1	■			
Adecuaciones	1	1	■			
Maquinaria y equipo	2	1	■	■		
Muebles y enseres	2	1	■	■		
Equipos de oficina	2	1	■	■		
Capital de trabajo	2	1	■	■		
Prototipos	3	1		■	■	
Código de barras	3	1		■	■	
Registro marcas y patentes	3	1		■	■	
Pruebas Técnicas	4	1			■	■

Fuente: El presente estudio.

8.2 METAS SOCIALES

8.2.1 APORTES DEL PLAN DE NEGOCIO AL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO

El Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 “Todos por un nuevo país” tiene por objetivo un territorio en paz, equitativo y educado, en armonía con los propósitos del Gobierno nacional, con las mejores prácticas y estándares internacionales, y

con la visión de planificación, de largo plazo prevista por los objetivos de desarrollo sostenible.

Directamente el presente plan de negocios: empresa productora de calzado para dotación High Work en la ciudad de San Juan de Pasto influye en el segundo pilar del PND que es la equidad y que tiene como fin el desarrollo humano integral en una sociedad con oportunidades para todos teniendo como política la contratación de población en condición de vulnerabilidad como lo son las madres cabeza de familia y las personas en condiciones especiales como jóvenes de primer empleo y menores de 28 años. El logro de la equidad en el PND orienta sus esfuerzos al sector rural y a la disminución a la pobreza, pero se cree firmemente que a través de procesos locales que generen oportunidades de crecimiento integral al talento humano se contribuye a la construcción de la equidad.

Dentro del PND en el apartado de Competitividad en el Artículo 11. se hace referencia al Programa de Transformación Productiva (PTP) que se enfoca en el aprovechamiento de ventajas comparativas y la implementación de estrategias público-privadas en pro de la mejora de la productividad y competitividad de la industria, recalcando que esta iniciativa de emprendimiento empresarial hace parte de los 20 sectores de clase mundial que son objeto de este programa; permite lo anterior que la iniciativa se ligue a procesos productivos impulsados por el gobierno nacional y cuente con ayudas programadas y contribuya así a la economía nacional.

Ya que esta iniciativa pretende ser un articulador y un líder en iniciativas de mejoramiento para el sector calzado en la región mediante los Comités Universidad-Empresa-Estado, Comités Regionales de Emprendimiento y otros a que hubiere lugar se da relevancia a la función de los Comités Regionales de Competitividad, Ciencia, Tecnología e Innovación ordenados por el PND en el Artículo 186.

El documento denominado “Bases del Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018” considerado parte integral del mismo PND según el Artículo 2. establece una serie de objetivos y estrategias entorno a las empresas del país con el fin lograr la competitividad y la productividad del país. Se tiene en primera instancia la internacionalización de productos y servicios y en ese orden el presente plan de negocios busca a largo plazo consolidarse como una empresa exportadora; el documento base establece el fortalecimiento de capacidades tecnológicas de las empresas a lo que la iniciativa de emprendimiento responde fielmente a través de su política de I+D en la búsqueda de nuevos materiales y procesos que propenden en una alta innovación.

8.2.2 APORTES DEL PLAN DE NEGOCIO AL PLAN REGIONAL DE DESARROLLO

El Plan de Desarrollo Departamental 2012-2015 “Nariño Mejor” en su Eje Estratégico Nariño Solidario, Incluyente Y Generador De Oportunidades Para El Buen Vivir establece un programa para la inclusión y oportunidades para grupos poblacionales a lo cual la iniciativa de emprendimiento empresarial busca como se dijo anteriormente beneficiar a personas en condición de vulnerabilidad con el fin de dar oportunidades de desarrollo y crecimiento integral al talento humano anexo a la empresa. Se recalca que actualmente el sector calzado en la región se considera informal en el tema de contratación pues la mano de obra recompensada por trabajo a destajo no cubre rubros de prestaciones sociales y demás gastos al que todo trabajador tiene derecho.

La iniciativa de emprendimiento se congenia con la las metas y la planeación gubernamental, lo cual se evidencia en el Plan Regional de Competitividad de Nariño “VISIÓN NARIÑO 2010-2032” en el aparte de emprendimiento y empresarismo que tiene como estrategia “crear, fortalecer y formalizar empresas productivas y competitivas con procesos de innovación permanente, que genere nuevos empleos y empleos de calidad” en base a la cofinanciación del fondo emprende por parte de la gobernación de Nariño, Municipios, Cabildos Indígenas y el SENA; el fortalecimiento de la Corporación Incubadora de Empresas de Nariño – CIEN, la agencia de desarrollo local de Nariño, el consejo regional de ciencia, tecnología e innovación, centros de investigación, el consejo regional de competitividad y los consejos. Específicamente cuentan con un proyecto priorizado que es el mejoramiento de la competitividad y capacidad de gestión comercial de 25 empresas de cuero y marroquinería en los municipios de Belén y Pasto, lo cual como se nombra repetidamente en apartados anteriores el impulsar el sector del cuero, marroquinería y calzado de la región es un propósito primordial que se buscará a través de la asociatividad y gestión de recursos en pro del objetivo.

8.2.3 APORTES DEL PLAN DE NEGOCIO AL CLÚSTER O CADENA PRODUCTIVA

Actualmente en el departamento de Nariño o en la ciudad de San Juan de Pasto no existe un clúster de cuero establecido caso contrario a Bogotá, Valle y Cali que son ejemplos de integración empresarial para la consecución de beneficios. Dada la inexistencia de un grupo empresarial a manera de clúster en la región como se ha dicho en secciones anteriores del presente trabajo la iniciativa empresarial busca ser un impulso para tal fin reuniendo empresarios, entidades gubernamentales y no gubernamentales y por supuesto a la academia.

El clúster del cuero de Nariño busca contar con beneficios importantes con repercusiones a la economía y el contexto general, estos buscan lo siguiente.

- Compartir y trabajar por empresas organizadas con una visión de desarrollo conjunto
- Crear y desarrollar proyectos conjuntos con actores públicos y privados
- Profundizar el conocimiento del negocio

- Participar en espacios de networking, talleres y ruedas de negocios
- Alinear la oferta educativa con las necesidades empresariales
- Desarrollar iniciativas de valor compartido que generen rentabilidad para las empresas y beneficio social y ambiental
- Beneficiar comunidades vulnerables con capacitación y oportunidades de empleo digno.

En cuanto a la cadena productiva del cuero como se mira en el Cuadro 20 la iniciativa empresarial High Work participa directamente en la industria del calzado, el cuero y la marroquinería y en la comercialización de productos derivados del cuero, lo que significa directamente se genera actividad en otras industrias o sectores tales como la ganadería y el curtido y tratamiento del cuero por lo que existe una dinámica económica importante que se genera en la producción de calzado

Cuadro 21. Estructura de la Cadena del Cuero

Sector	Etapas	Actividad principal
Primario	Producción ganadera	Producción de bovinos
	Frigonífico	Faena Producción de cuero crudo fresco
Industria del Curtido	Ribera y Curtido (Wet blue y Wet white)	Depilado y eliminación de grasa y sustancias División en dos capas: cuero flor y descame Desencalado, purga y piquelado Curtido con cromo, vegetal y sintéticos
	Recurtido, teñido, engrase y acabado	Escurecido, teñido, secado y ablandado Pintura, planchado y grabado, aplicación de lacas, resinas y otros químicos Acabados especiales: charolado, gamuzado, nobuk.
Industria del Calzado y las Manufacturas	Diseño y Producción	Calzado: diseño, corte y preparación, producción de suelas, armado y terminado
		Manufacturas: artículos de talabartería, indumentaria, bolsos, carteras y valijas, tapizados (sillones e interiores de autos)
Comercialización		

Fuente: Cadena del Valor del Cuero

Es necesario resaltar que como parte de la reducción de desperdicios y basuras sólidas la empresa apuesta a alternativas de generación de valor y generación de oportunidades ya que de esta iniciativa empresarial nace una idea de negocio de elaboración de accesorios de cuero artesanales con mano de obra de población en condición de vulnerabilidad. Esto amplía el alcance del presente plan de negocios y por ende la creación de valor del mismo convirtiéndolo en un epicentro de dinamismo económico y prosperidad.

8.2.4 EMPLEO A GENERAR CALIFICADO, MANO DE OBRA DIRECTA Y CLASIFICACIÓN POR VULNERABILIDAD

La iniciativa emprendedora de High Work, empresa productora de calzado para dotación genera un total de 5 empleos; de las plazas generadas 2 son mano de

obra calificada ya que se necesita una persona con título profesional de administración de empresas o afines para el cargo de gerencia y también una persona con título universitario de ingeniero industrial o afines para el cargo de Jefe de Producción.

Tres de las plazas generadas se tiene mano de obra no calificada, que son destinadas a la producción del calzado en procesos específicos como lo son: el guarnecido, el montaje y el solado.

Dentro de la población vulnerable se encuentra a mujeres cabezas de familia establecido en la ley 82 de 1993 y por la cual goza de protección constitucional especial para el desarrollo y estabilidad laboral.

8.2.5 NÚMERO DE EMPLEOS INDIRECTOS

Los empleos indirectos generados son 5 calculados de manera aproximada teniendo en cuenta que las compras de materias primas e insumos ascienden los 90 millones de pesos y abarcan diferentes sectores como lo son: el sector del cuero; el sector de la pulpa, el papel y el cartón; el sector del caucho y plásticos y el sector textil. Se tiene en cuenta que las materias primas e insumos se compran con un proceso previo transformación o de agregación de valor y que la compra de un número significativo de estos se realiza a través de distribuidores y no fabricantes directos.

Se resalta que parte de la maquinaria a utilizar es de fabricación nacional, lo que contribuye a la industria de máquinas y herramientas ya que se genera demanda de máquinas especializadas para el calzado además de necesidades de capacitación y mantenimiento permanente para el desarrollo de las actividades productivas de High Work.

8.2.6 EMPRENDEDORES CON PARTICIPACIÓN ACCIONARIA

En conformidad con el acta de constitución de la empresa, el 100% de las acciones corresponden a Esteban Emilio Mejía Revelo. Se tiene en cuenta como proyecto el que al largo plazo el pago de remuneración variable al talento humano se realice con un plan de acciones con el fin de ofrecer al equipo de trabajo aspiraciones a una carrera y mejorar su calidad de vida además de obtener a cambio un mayor compromiso generado por el sentimiento de propiedad en cada uno de ellos.

9. IMPACTOS

9.1 IMPACTOS

9.1.1 IMPACTO ECONÓMICO

El impacto económico se hace visible en la generación de dinamismo económico que se crea con el nacimiento de necesidades de materia prima e insumos para los procesos productivos de la iniciativa de emprendimiento, resaltando que este propende beneficiar siempre al entorno regional. Se recuerda que en el añadir valor a través de procesos de transformación requiere mano de obra, por lo tanto se sabe que la puesta en marcha de una nueva empresa generará empleos indirectos y bienestar alrededor de tales actividades conociendo que en el 2014 este sector generó cerca de 120.000 empleos directos.

La inversión de \$64.379.237 en empleos da cuentas del beneficio que se genera en contratación y del nivel de gasto que generará como consecuencia actividad económica y más trabajos en la economía.

9.1.2 IMPACTO REGIONAL

Como se expresa con anterioridad el propósito de la creación de un clúster beneficia positivamente a la cadena productiva del cuero que si bien se enmarca dentro de los esfuerzos de nivel nacional por potencializar y consolidar el sector como uno de los mejores del mundo y que se deja en un segundo plano por parte de la visión como departamento rezagando así la cadena en comparación con los avances nacionales, así se busca a mediano plazo la consolidación de un clúster que permita la generación de valor por parte de las curtiembres y tratamiento del cuero con el fin de que se convierta en una actividad generadora de oportunidades y epicentro de prosperidad. A partir de la constitución de la iniciativa emprendedora a un corto plazo se iniciarán actividades en pro de la asociatividad del sector y el logro de acuerdos en beneficio de la cadena del sector del cuero, calzado y marroquinería.

Dentro del Plan de Competitividad Regional 2010-2032 se establece el mejoramiento de la rama comercial del cuero, calzado y marroquinería de la ciudad de San Juan de Pasto y del municipio de Belén, en especial este último depende en un 70% del cuero y sus productos derivados lo que resalta al ser este municipio uno de los proveedores de materia prima de esta iniciativa empresarial.

9.1.3 IMPACTO SOCIAL

La generación de 5 empleos nuevos en la región permite visibilizar que la iniciativa emprendedora puede convertirse en una generadora de oportunidades teniendo la meta de beneficiar a población en condición de vulnerabilidad como lo son madres solteras y personas en condición de desplazamiento.

Se puntualiza que la industria del sector calzado en la región tiene un alto índice de informalidad y que al tratarse de mayoritariamente de microempresas la contratación se realiza de manera informal pues se paga a destajo sin reconocimiento de seguridad social y demás responsabilidades del empleador de carácter irrenunciable para cualquier trabajador, esto permite que la calidad de vida de las personas no sea la mejor pues se reciben salarios por menos que el salario mínimo establecido y no se cuenta con factores prestacionales como salud o pensión perjudicando gravemente a quienes trabajan de esta manera.

Un elemento que permite que el alcance del presente plan de negocios sea mayor es la creación a mediano plazo y como parte de la responsabilidad social de la empresa de un centro de apoyo y capacitación para población en condiciones de vulnerabilidad, tratándose de la creación de accesorios de cuero de manera artesanal con calidad de exportación con mano de obra de madres desplazadas por la violencia. El proyecto mencionado con anterioridad toma sentido al especificar que la materia prima son los retazos del cuero que quedan después del proceso de corte en la producción de calzado, lo cual beneficia también la política cuidar y ser amigables con el medio ambiente.

9.1.4 IMPACTO AMBIENTAL

El impacto ambiental en la producción de calzado puede definirse como de carácter medio con base en el análisis de los factores de ruido y residuos. El ruido ocasionado por la maquinaria es bajo teniendo en cuenta los decibels generados por la misma y la escala permitida, sin embargo debe ser tratado en el origen con el fin de prevenir afectaciones en la salud del talento humano y en los medios de propagación con la finalidad de evitar incomodidades en casas aledañas o demás que pudieran perjudicarse con este tipo de contaminación.

La contaminación por residuos se considera de nivel medio pues no solo se tiene en cuenta lo generado en el proceso de fabricación sino el producto terminado en su etapa no utilizable lista para el desecho, de esa manera la idea de elaborar accesorios en cuero tipo exportación con mano de obra de mujeres en condición de vulnerabilidad involucra que los residuos y los desperdicios con origen fábrica disminuyan ya que involucra a otras fábricas de calzado extendiéndose así la repercusión del presente plan de negocios.

El sentido de formación de clúster a nivel regional no es simplemente generar valor y elevar rentabilidades, sino también la tecnificación con propósito de preservación del medio ambiente, pues como se sabe el proceso de curtido y preparación del cuero resulta altamente contaminante para el medio ambiente en especial en el recurso agua y es por esta razón que se busca la investigación y desarrollo en todo el proceso de la cadena para disminuir la alteración del entorno medioambiental.

CONCLUSIONES

Se tiene en cuenta que el crecimiento económico ha llevado a que las empresas aumenten su valor y por ende a la búsqueda constante de crecimiento y diferenciación, esto también ha llevado a un progresivo avance en materia de gestión y cuidado del talento humano generando demanda en la dotación involucrada en este objetivo y entre esta el calzado para dotación.

El calzado para dotación deja de comprenderse como una obligación de carácter legal para evitar sanciones y/o demandas posteriores y comienza a verse como un elemento integral para el buen funcionamiento de las empresas dado que proporcionan seguridad y comodidad al talento humano de las empresas que se considera como el principal capital de las mismas.

Según el estudio de mercado se deduce que el producto ofrecido por la empresa tendrá una excelente acogida por las empresas medianas y grandes de la ciudad de Pasto por su carácter regional y de emprendimiento al cual se sienten ligados y con ánimos de apoyar; además el apoyo se da por la promesa de calidad, los procesos e insumos innovadores a utilizar que cuidan el medio ambiente, los insumos que mejoran la calidad e idoneidad del producto para la protección del talento humano y la alternativa de diseñar el calado acorde a las necesidades y gustos específicos.

La estrategia de distribución se constituye en una ventaja competitiva que permite en primera instancia bajar el precio final del producto pero también habilitar el contacto directo con los clientes con el fin de establecer relaciones comerciales y alianzas estratégicas de tipo gana-gana. Las diferentes estrategias de mercadeo pretenden llevar a High Work más allá de un simple proveedor de calzado para las empresas, busca llegar a ser un aliado en el rendimiento del talento humano al proporcionar comodidad y cuidado además de espacios para este fin.

La constitución de la iniciativa emprendedora define al talento humano como un eje transversal en el éxito de la misma, pues la experiencia y participación activa de los trabajadores conllevará al aseguramiento de la calidad y al mejoramiento continuo por esta razón son vistos como parte importantísima e inamovible de la empresa reflejado esto en la búsqueda de estabilidad laboral y realización de un carrera al poder recibir acciones por su fidelidad y buen desempeño.

El análisis financiero muestra resultados de viabilidad en todo sentido del proyecto generando una rentabilidad con una TIR de 24,5%, un VPN de \$35.332.330 y un periodo aceptable de recuperación que comprende los 2,33 años.

Es pertinente también resaltar que el rendimiento proyectado del negocio es bueno en sus aspectos financieros evaluados, además da muestra del buen manejo de deudas, manejo eficiente de activos y patrimonio, y de una buena organización y uso de maquinaria, equipo, personal y demás recursos relacionados con la operación y funcionamiento de la fábrica de calzado.

RECOMENDACIONES

Se recomienda contar con los resultados del presente plan de negocios para el establecimiento de la empresa productora de calzado para dotación en la ciudad de San Juan de Pasto y cubrir exitosamente la demanda insatisfecha.

Se recomienda trabajar arduamente en la creación de un clúster del cuero en la ciudad de San Juan de Pasto con el fin de lograr agregar valor a los procesos y fortalecer la economía regional; es necesaria la articulación de los procesos productivos con el esquema empresa privada-gobierno-academia con el fin de que la industria crezca tecnológica y científicamente.

Se recomienda analizar las condiciones de trabajo de la mano de obra empleada en la industria del calzado con el fin de minimizar los riesgos del trabajo y la informalidad en la contratación con miras a mejorar su calidad de vida.

Se recomienda estudiar el cumplimiento de entrega de dotación al talento humano por parte de las empresas empleadoras, verificar el cumplimiento de la ley laboral y los derechos del trabajador puesto que la investigación de mercados arrojó incumplimiento y muchas veces desconocimiento de las normas.

BIBLIOGRAFÍA

- ÁLVAREZ, Esthefany y VELÁSQUEZ Jessica Alexandra. Plan de negocios para la creación de una empresa productora y comercializadora de calzado y accesorios en cuero. Trabajo de Grado Ingeniero Industrial. Santiago de Cali: Universidad San Buenaventura. Facultad de Ingeniería. Programa de Ingeniería Industrial 2014. 223 p.
- CÁRDENAS, Oscar Eduardo y GÓMEZ, Jessica Maribel. “DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE MARKETING EN LA EMPRESA CALZADO ATLAS LTDA.”. Trabajo de Grado Administración de Empresas. Bogotá D.C: Universidad de la Salle. Facultad de Ciencias Administrativas y Contables. Programa de Administración de Empresas 2011. 159 p.
- FONDO EMPRENDER. Metodología para la implementación de buenas prácticas de formulación Fondo Emprender. Disponible en: https://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CBwQFjAAahUKEwjGpbHTw9bHAhUG1R4KHR9ZDqE&url=http%3A%2F%2Fwww.fondoemprender.com%2FDocsHerramientas%2FGUIA-BUENAS-PRACTICAS-DE-FORMULACION-FE-2014.pdf&usg=AFQjCNFhZ-cCHL6HxyBYj_8tX9-QEop79g&sig2=vaxZUmcxI99DtBddrA_B_w
- LONGENECKER, J. G. (2012). Administración de Pequeñas Empresas. Mexico: Ediciones OVA.
- ORTIZ, Aleyda. Estudio de mercado del subsector calzado en la ciudad de Pasto. Trabajo de Grado Especialista en Gerencia Estratégica de Mercadeo. Pasto: Universidad Nacional Abierta y a Distancia. 2015. 109 p.
- PROCOLOMBIA. (24 de Octubre de 2014). Artículos de Seguridad Industrial con más oportunidades de exportación a Perú. Colombia.
- SERRADA, Alejandro y FIERRO, Hernando. “Sector Calzado en Colombia, Caso de estudio y Consideración de Modelos de Negocio en las Empresas de Calzado: MSS, BRG Y CHS”. Bogotá D.C.: Universidad del Rosario. 2013. 131 p.
- SUAREZ, Andrea. “PLAN DE NEGOCIOS Y PLAN ESTRATÉGICO DE EXPORTACIÓN DIRIGIDO A LA EMPRESA CALZADO LA MODA”. Trabajo de Grado Economía. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander. Facultad de Ciencias Humanas. Escuela de Economía y Administración 2009. 171 p.

ANEXOS

ANEXO A. Formato Encuesta

HIGH WORK



OBJETIVO

Determinar el grado de aceptación de la empresa Productora de Calzado Para Dotación en la Ciudad de San Juan de Pasto.

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Se autoriza a los investigadores a usar la información recolectada por medio de esta encuesta, para su uso como actividad académica con el fin de llevar a buen término los objetivos de la investigación y demás a que pudiera dar lugar.

NOMBRE DEL ENCUESTADO

CARGO DEL ENCUESTADO

1- Nombre de la Empresa

2- ¿Cuál es la Actividad de su Empresa?

- A Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca
- B Explotación de minas y canteras
- C Industrias manufactureras

D Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado

E Distribución de agua; evacuación y tratamiento de aguas residuales, gestión de desechos y actividades de saneamiento ambiental

F Construcción

- G Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas
- H Transporte y almacenamiento
- I alojamiento y servicios de comida
- J Información y comunicaciones
- K Actividades financieras y de seguros
- L Actividades inmobiliarias
- M Actividades profesionales, científicas y técnicas
- N Actividades de servicios administrativos y de apoyo
- O Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria
- P Educación
- Q Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social
- R Actividades artísticas, de entretenimiento y recreación
- S Otras actividades de servicios
- T Actividades de los hogares en calidad de empleadores; actividades no diferenciadas de los hogares individuales como productores de bienes y servicios para uso propio

3- ¿Cuál es el Carácter de su Empresa?

- Pública

- Privada
- Mixta

4- ¿Cuál es el Tamaño de su Empresa?

- Pequeña Empresa (de 10 a 50 trabajadores empleados, activos hasta 500 SMMLV)
- Microempresa (hasta 10 trabajadores empleados, activos superiores a 500 y hasta 5.000 SMMLV)
- Mediana Empresa (de 50 a 250 trabajadores empleados y activos superiores a 5.000 y hasta 30.000 SMMLV)
- Gran Empresa (más de 250 trabajadores empleados y activos superiores a 30.000 SMMLV)

Si respondió esta pregunta sin inconvenientes salte a la pregunta número 6 y prosiga la encuesta.

Si su empresa NO cumple las características antes mencionadas por razón de realizar procesos de outsourcing, conteste la pregunta número 5 y finalice la encuesta.

5- ¿Cuál es el Número de Trabajadores contratados por su empresa?

6- ¿Entrega su empresa calzado de dotación a sus trabajadores?

Sí

NO

Si su respuesta en NO, conteste únicamente la pregunta no. 7 y finalice el cuestionario.

Si su respuesta es SÍ, continúe respondiendo el cuestionario a partir de la pregunta no 8.

7- ¿Por qué no entrega calzado de dotación a sus empleados? De las siguientes, marque una sola opción.

Se entrega el Equivalente en Dinero

Altos Costos

Desconocimiento de la Obligación

Otra, _____

8- ¿Cuántas veces en el año entrega la dotación a sus empleados?

1

2

3

4 o más veces al año

9- ¿Qué tipo de calzado entrega su empresa a los empleados?

Calzado de Servicio

Calzado de Seguridad

Si su respuesta contempla la opción CALZADO DE SERVICIO o las dos opciones presentadas continúe el cuestionario.

Si su respuesta SOLO contempla la opción CALZADO DE SEGURIDAD continúe el cuestionario desde la pregunta no 18.

10- ¿Qué factor tiene mayor importancia a la hora de escoger el CALZADO DE SERVICIO para dotación para sus empleados?

Factor Económico

Factor de Calidad

Factor de Reconocimiento de Producto

Factor de Diseño

11- ¿Al momento de elegir su proveedor de CALZADO DE SERVICIO para dotaciones qué factores usted tiene en cuenta?

Tiempo de respuesta de pedido

Disponibilidad

Precio

Cumplimiento de especificaciones

Valor agregado recibido

Descuento por Volumen

Garantía Ofrecida.

12- ¿Es su proveedor de CALZADO DE SERVICIO para dotación una empresa establecida en el departamento de Nariño?

SÍ

NO

13- ¿Quién es su proveedor actual CALZADO DE SERVICIO para dotación?

14- ¿A través de qué medios se enteró de su proveedor actual?

Radio

Televisión

Medios Impresos

Contacto directo con representante de ventas

Páginas web

15- ¿Se encuentra su empresa satisfecha con los productos ofrecidos actualmente por el mercado?

SÍ

NO

Solo si su respuesta en NO, conteste la siguiente pregunta

16- ¿Por qué razón su empresa no se encuentra satisfecha con el servicio prestado por su proveedor?

Calidad del producto

Nivel de servicio

Cumplimiento

Disponibilidad del producto

Precio del producto

Ubicación del producto

17- ¿Estaría dispuesto a comprar CALZADO DE SERVICIO de una nueva Industria Manufacturera de Calzado establecida en la región?

SÍ

NO

18- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el calzado de seguridad para dotación?

1-Menos de \$40.000

2-Más de \$40.001 hasta \$50.000

3-Desde \$50.001 hasta \$60.000

4-Desde \$60.001 hasta \$70.000

5-Más de \$70.001

Otro: _____

19- ¿A través de qué medio le gustaría estar al tanto de promociones y novedades de esta nueva empresa?

- Radio
- Televisión
- Medios Impresos
- Contacto directo con representante de ventas
- Páginas web

20- Dentro de la categoría de Calzado de Seguridad, su empresa utiliza:

- Calzado con Puntera
- Calzado Dieléctrico
- Calzado de Seguridad
- Otro,

21- ¿Qué factor tiene mayor importancia a la hora de escoger el calzado de seguridad para dotación para sus empleados?

- Factor Económico
- Factor de Calidad
- Factor de Reconocimiento de Producto

Factor de Diseño

Factor de Técnica

22- ¿Al momento de elegir su proveedor de calzado de seguridad para dotaciones qué factores usted tiene en cuenta?

- Tiempo de respuesta de pedido
- Disponibilidad
- Precio
- Cumplimiento de especificaciones
- Valor agregado recibido
- Descuento por Volumen
- Garantía Ofrecida.

23- ¿Es su proveedor de calzado de seguridad para dotación una empresa establecida en el departamento de Nariño?

- Sí
- NO

24- ¿Quién es su proveedor actual de calzado de seguridad para dotación?

25- ¿A través de qué medios se enteró de su proveedor actual?

- Radio
- Televisión
- Medios Impresos
- Contacto directo con representante de ventas
- Páginas web

26- ¿Se encuentra su empresa satisfecha con los productos ofrecidos actualmente por el mercado?

- Sí
- NO

27- ¿Por qué razón su empresa no se encuentra satisfecha con los productos ofrecidos por el mercado?

- Calidad del producto
- Nivel de servicio
- Cumplimiento
- Disponibilidad del producto
- Precio del producto
- Ubicación del producto

28- ¿Estaría dispuesto a comprar calzado de seguridad para dotación de una nueva Industria Manufacturera de Calzado establecida en la región?

- Sí
- NO

29- ¿A través de qué medio le gustaría estar al tanto de promociones y novedades de nuestra empresa?

- Radio
- Televisión
- Medios Impresos
- Contacto directo con representante de ventas
- Páginas web

30- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el calzado de seguridad para dotación?

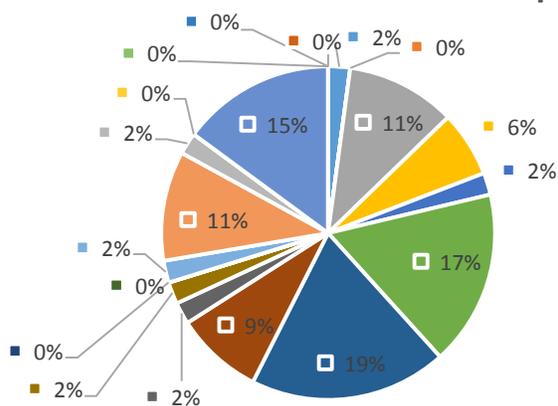
- 1-Menos de \$60.000
- 2-Desde \$60.001 hasta \$70.000
- 3-Desde \$70.001 hasta \$80.000
- 4-Desde \$80.001 hasta \$90.000
- 5-Desde \$90.001 hasta \$100.000
- 6-Más de \$100.001
- Otro:

ANEXO B. Resultados investigación de mercado

La pregunta número 2 que preguntar por la actividad a la que se dedican las empresas realizada con la intención de clasificar a estas según sus intereses y/o necesidades se encontró que la mayoría de ellas se dedica al comercio logrando deducir que este campo abarca en gran manera el uso de calzado de servicio y también pero en una menor cuantía el calzado de seguridad. En segundo lugar y no muy lejos del primero se encuentra el sector construcción que permite identificar una gran necesidad de calzado de seguridad especializado para la mano de obra que interviene en esta actividad. Se encuentra que existe un número considerable de empresas dedicadas al sector salud por lo cual se infiere la utilización de calzado para dotación.

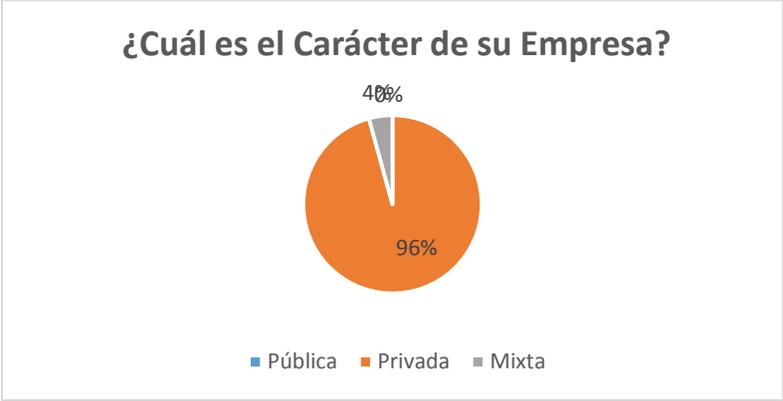
Es necesario recordar que dadas las empresas dedicadas a salud y servicios se tiene un fuerte producto sustituto que son los zapatos elaborados en plástico, por lo que el desarrollo de calzado de servicio debe centrarse en la comodidad teniendo como punto de partida la ergonomía y la fisonomía del pie utilizando plantillas especiales y materiales innovadores.

¿Cuál es la Actividad de su Empresa?

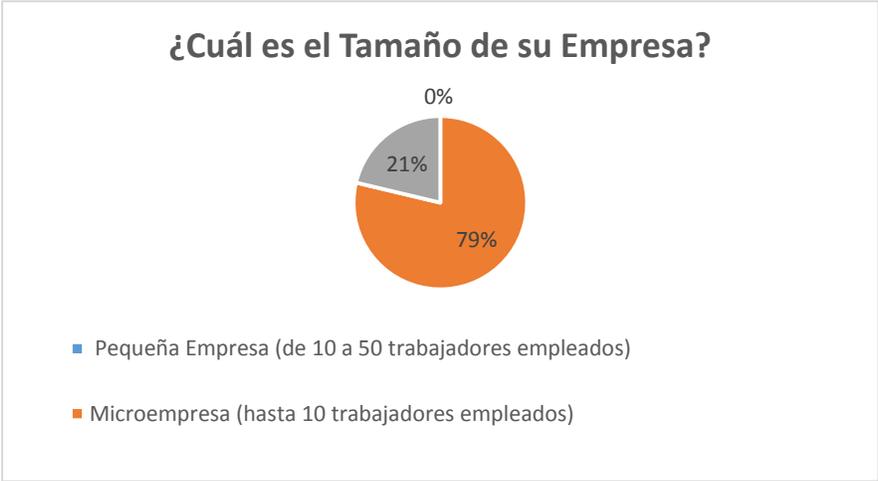


- A Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca
- B Explotación de minas y canteras
- C Industrias manufactureras
- D Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado
- E Distribución de agua; evacuación y tratamiento de aguas residuales, gestión de desechos y actividades de saneamiento ambiental
- F Construcción
- G Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas
- H Transporte y almacenamiento
- I alojamiento y servicios de comida
- J Información y comunicaciones
- K Actividades financieras y de seguros
- L Actividades inmobiliarias
- M Actividades profesionales, científicas y técnicas
- N Actividades de servicios administrativos y de apoyo
- O Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria
- P Educación
- Q Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social
- R Actividades artísticas, de entretenimiento y recreación
- S Otras actividades de servicios
- T Actividades de los hogares en calidad de empleadores; actividades no diferenciadas de los hogares individuales como productores de bienes y servicios para uso propio

La pregunta número 3 respecto al carácter del capital de las empresas se tiene que solo dos de ellas son de constitución mixta, mientras que las cuarentaicinco restantes son privadas facilitando de esa manera el proceso de negociación y venta de productos ya que el que tengan carácter netamente público conlleva a participación de licitaciones con procesos arduos de selección de proveedores y con baja posibilidad de construcción de relaciones y alianzas estratégicas.

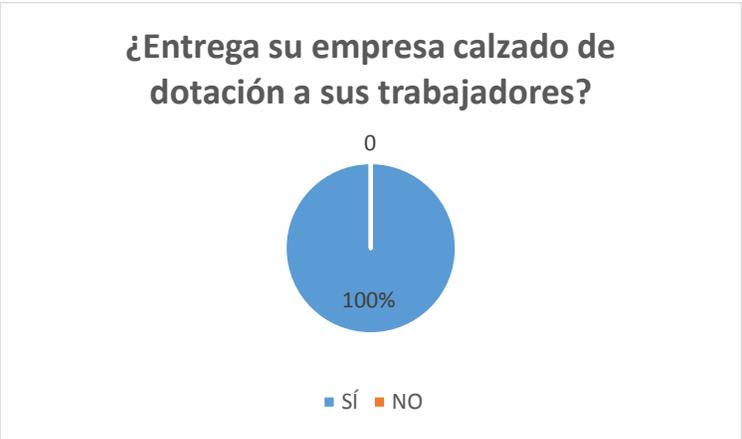


Frente a la pregunta 4 respecto al tamaño de las empresas que conforman el mercado objetivo guardando la aclaración de definirla solamente por el número de trabajadores se tiene que el 79% sean grandes lo que significa que tienen entre 51 y 250 trabajadores, el 21% de las empresas cuenta con más de 250 trabajadores. Esto indica que se cuenta con una gran demanda potencial de calzado para dotación dado el tamaño de las organizaciones.



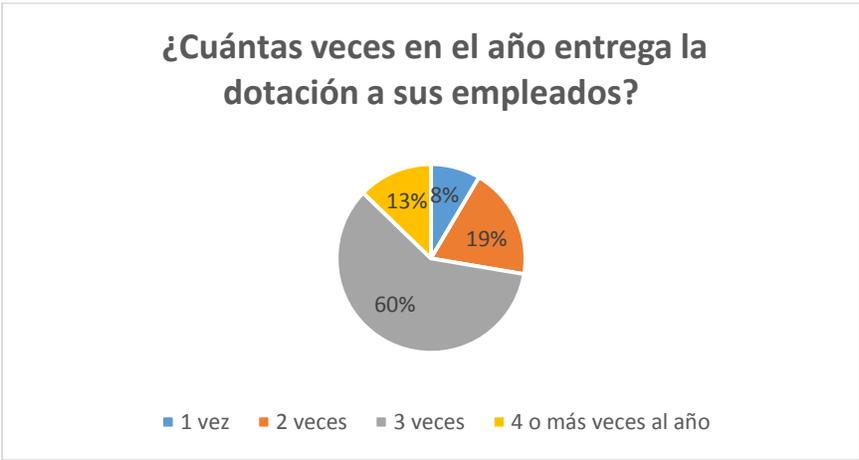
La pregunta número 5 de la encuesta indaga sobre el número de trabajadores de cada empresa, a lo cual se obtuvo que un total de 8.129 personas laboran en las empresas medianas y grandes de la ciudad y dando un promedio de 169 trabajadores por empresa.

A la pregunta número 6 acerca de si se realiza entrega de calzado de dotación a los trabajadores se obtuvo que el 100% de las empresas entregan elementos de estas características a sus empleados acercándose así a la legislación nacional.



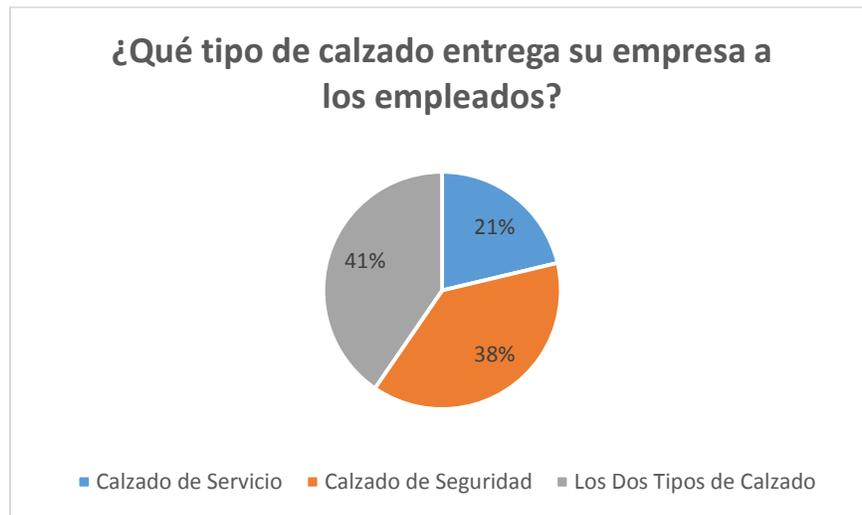
Dado que todos los encuestados marcaron la opción Sí a la entrega de dotación, la pregunta número 7 que indagaba acerca del porqué no se entregaba la dotación al talento humano no tiene respuestas.

La pregunta número 8 respecto a cuántas veces en el año entrega calzado de dotación a sus empleados se confirma una idea acerca de las empresas de la ciudad y es su informalidad en cuanto a la dotación del talento humano pues más del 25% no acata la norma que indica la entrega debe hacerse tres veces en el año. Este hecho de que las empresas no acaten formalmente la norma afecta a la empresa de calzado High Work ya que disminuye la demanda de calzado para dotación, también tiene implicaciones en el proceso de mercadeo orientado a incrementar el cuidado del talento humano y el concientizar a las empresas en la importancia de ello.



La pregunta número 9 indaga a las empresas en el tipo de calzado que utilizan para dotar a sus empleados y es esta pregunta la que permite develar la

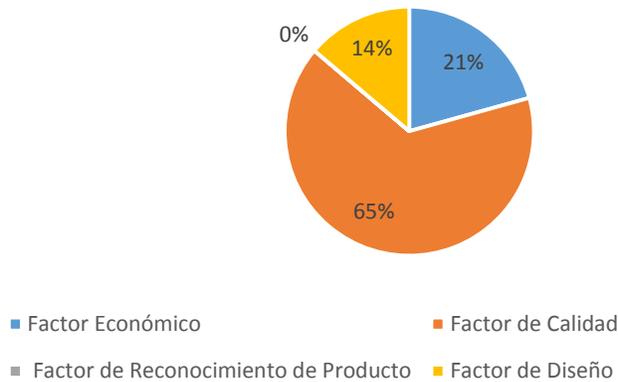
estructura de producción de la empresa High Work pues ya que tiene dos líneas esenciales que son la de servicio y la de seguridad es necesario conocer el porcentaje de demanda de cada una de ellas. Así se encontró que de las empresas de la ciudad solamente el 21% demanda únicamente calzado de servicio, mientras que el 38% demandan únicamente calzado de seguridad y finalmente el 41% de estas demandan de los dos tipos de calzado.



A partir de esta pregunta se indaga acerca de las preferencias del cliente en cuanto al calzado que utiliza para dotación con miras a identificar sus expectativas, exigencias y necesidades y de esa manera lograr un producto que se adecúe a lo que el cliente espera. Sin olvidar que el producto a ofrecer tiene como pilar la calidad y cuenta con un elemento que construye el valor agregado de la marca que es la opción de “diseñar” su calzado.

En primera instancia recogemos las respuestas acerca del calzado de servicio, comenzando en la pregunta número 10 que consulta acerca de qué factor tiene mayor importancia a la hora de escoger el calzado de servicio para dotación. Se tiene que para las empresas de la ciudad el factor de reconocimiento del producto no tiene repercusiones a la hora de escoger el producto por lo tanto se considera como un elemento positivo dado que los productos de High Work son nuevos en el mercado. El factor diseño no cuenta con muchos adeptos pero puede considerarse un factor a tener en cuenta al momento de producir calzado de servicio; el factor económico sobresale y marca un 21% en el momento de elegir el calzado de servicio. Pero es el factor de calidad el que determina si el calzado es escogido, las empresas medianas y grandes de la ciudad esperan contar con un producto que brinde garantías y que con el uso demuestre la mejor calidad pues se tiene en cuenta que un mal producto genera gastos extras y coloca en riesgo al trabajador.

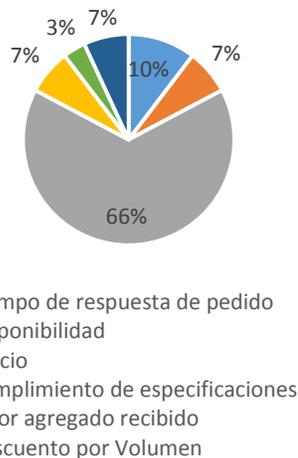
¿Qué factor tiene mayor importancia a la hora de escoger el CALZADO DE SERVICIO para dotación para sus empleados?



La pregunta número 11 acerca de qué buscan las empresas medianas y grandes de la ciudad de Pasto al momento de escoger a un proveedor revela que el precio de venta se superpone a cualquier otro factor para escoger el proveedor lo cual sugiere una contradicción en las respuestas de la pregunta número 10 al preguntar por los factores de decisión de un producto y permite conocer que el calzado de servicio debe tener la característica de alta calidad pero también debe ser más económico en comparación con los precios del mercado. La disponibilidad de calzado en stock debe tenerse en cuenta ya que la disponibilidad de producto ante los pedidos también se tiene en cuenta (aunque no con mucho peso de decisión) al momento de escoger al proveedor, además el tiempo de respuesta de pedido se considera un elemento importante al momento de escoger o privilegiar a un proveedor.

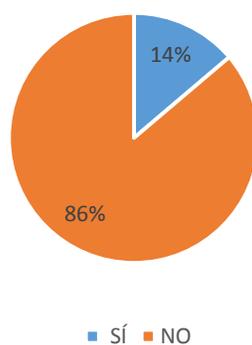
Las estrategias de fidelización del cliente deben estar ligadas a los precios bajos, pero también a la atención de los pedidos que se generen centrándose en tener buenos procesos de entrega.

¿Al momento de elegir su proveedor de CALZADO DE SERVICIO para dotaciones qué factores usted tiene en cuenta?



Al indagar acerca del proveedor de calzado de servicio se buscó información acerca de si la empresa fabricante del calzado de servicio se encontraba establecida en la ciudad de San Juan de Pasto o dentro del departamento de Nariño, a lo cual se encontró que la respuesta de 4 de las 29 empresas que utilizan calzado de servicio fue afirmativa. El 86% de las empresas o sea 25 que utilizan calzado de servicio respondieron que sus proveedores no son regionales abriendo así la oportunidad al argumento de apoyo a la empresa regional y a la identificación con la iniciativa empresarial.

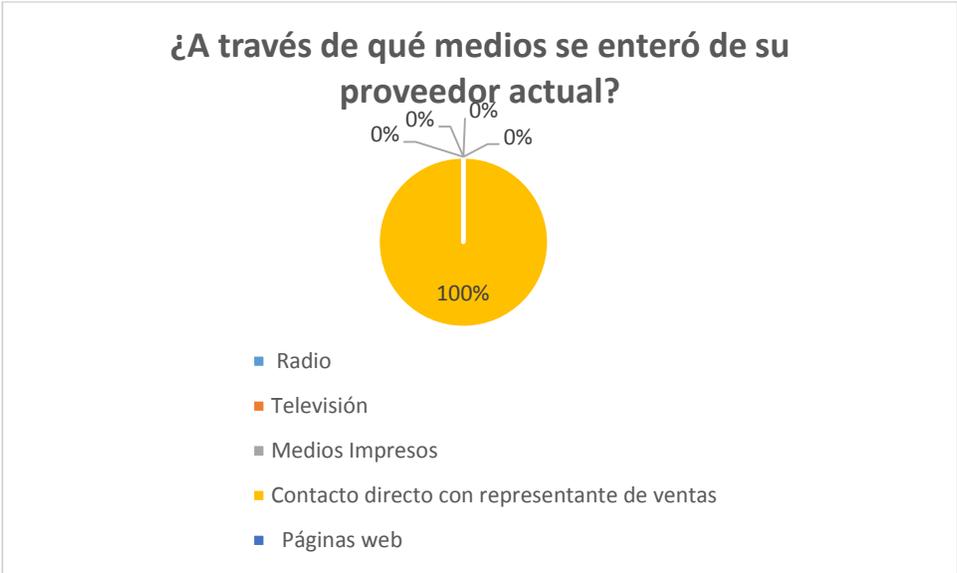
¿Es su proveedor de CALZADO DE SERVICIO para dotación una empresa establecida en el departamento de Nariño?



La pregunta número 13 pregunta a las empresas de la ciudad acerca de quién es su proveedor de calzado, a lo cual la mayoría de estas contestan con el nombre de las ciudades de origen del calzado sin reconocer la marca del producto y tampoco el nombre de la tienda que les provee. Son pocas las empresas que identifican a sus proveedores con nombre propio y con identificación de la marca, quienes lo hacen en su mayoría nombran tiendas de dotación o tiendas de distribución de fábricas de orden nacional que no intervienen en relaciones comerciales con sus clientes.

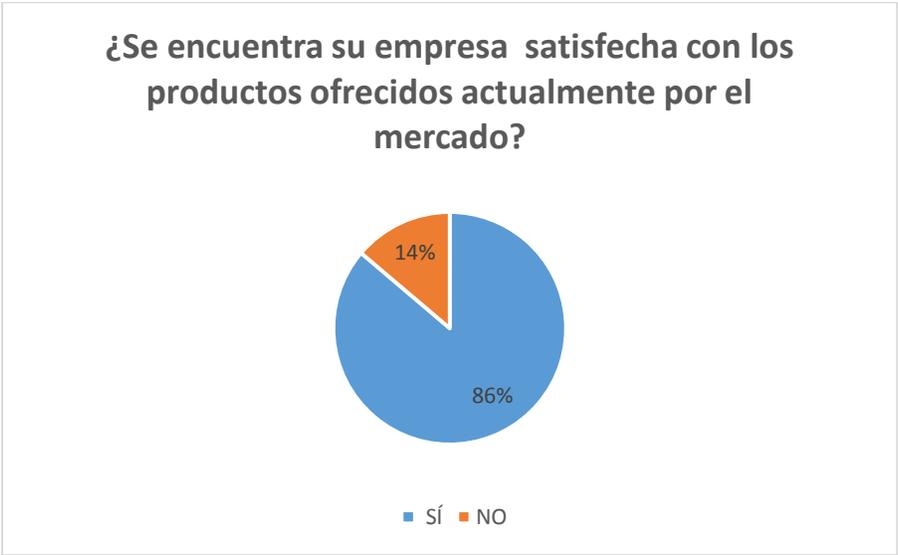
High Work busca además de vender calzado convertirse en un socio estratégico y en un apoyo en el momento de cuidar al talento humano, así la gestión empresarial junto con la gestión de marca y las estrategias de fidelización del cliente permitirán marcar la diferencia y diferenciarse de los proveedores existentes en el mercado.

La pregunta 14 indaga acerca del medio a través del cual se enteró de su proveedor actual, en todos los casos consultados se dio mediante contacto directo del representante de ventas con la objeción de que un número significativo de estos fueron contactados por la empresa es decir por la persona encargada de la dotación en la empresa.



Cuando se preguntó si las empresas se encontraban satisfechas con el producto utilizado se encontró que el 86% de las empresas que utilizan calzado para dotación se encuentran satisfechas y solo el 14% no se encontraba. Esto permite inferir que la empresa High Work necesitará incrementar sus esfuerzos de marketing y gestión de marca con el fin de sobresalir de entre los proveedores actuales, ofreciendo garantías especiales que aseguren la calidad y la duración del producto a utilizar además de estar respaldados por pruebas técnicas y por el

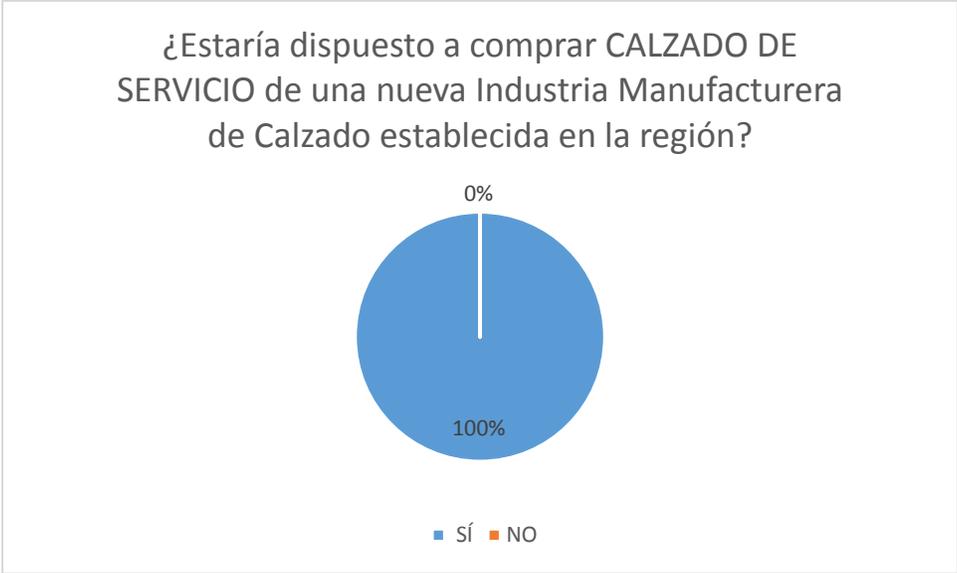
cumplimiento de normas especiales. Ofrecer descuentos por volumen será necesario y el servicio posventa y estrategias de fidelización jugarán un papel importante.



Cuando se pregunta por la razón de la insatisfacción por el calzado de servicio que se utiliza, las empresas en esta condición respondieron que las razones la disponibilidad del producto, la calidad y el precio. Estos factores deben ser tenidos por referencia en el momento de iniciar las actividades de producción ya que si se comete estos errores se puede dejar insatisfechos a muchos clientes, como se ha mencionado con anterioridad la calidad es algo que preocupa a High Work y que por lo tanto se convierte en una filosofía teniendo de esa manera menores preocupaciones en el cumplimiento de esta característica.

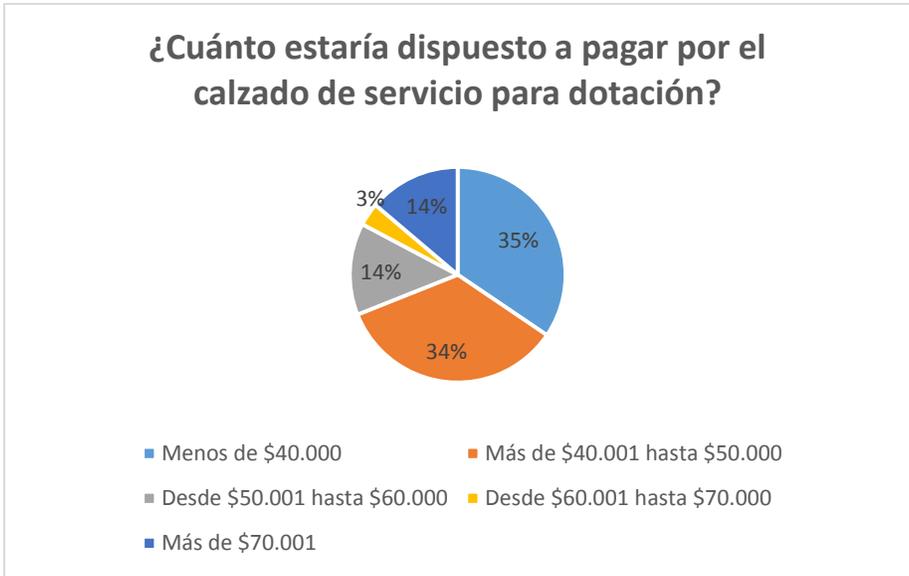


Cuando se preguntó si estas empresas estarían dispuestas a comprar calzado de servicio de una nueva empresa de calzado establecida en la región el 100% respondió afirmativamente a pesar de tener cubierta su necesidad con proveedores con los que se encuentran satisfechos. Por lo tanto se afirma que se tiene abiertas las puertas al mercado con pleno conocimiento de que las actividades de mercadeo y demás deberán ser constantes y fuertes con el fin de fidelizar al cliente y lograr que realice sus compras a High Work y no sea un simple vendedor de calzado sino que se convierta en un aliado estratégico importante y reconocido.



En la pregunta número 18 se preguntó cuánto estarían dispuestos a pagar por el calzado de servicio y se obtuvieron diferentes resultados en cuanto a rangos de precio se refiere. Se tiene por ejemplo que el 35% de las empresas pagarían entre \$40.000 y \$50.000, que el 34% pagaría menos de \$40.000, el 14% pagaría entre \$50.000 y \$60.000, solo el 3% pagaría entre \$60.000 y \$70.000 y el 14% estaría dispuesto a pagar más de \$70.000. Lo anterior indica que hay diferentes tipos de clientes y que se debe diseñar modelos diferentes para ellos, productos económicos y productos “de alta gama” que se diferencian en diseño y materiales empleados.

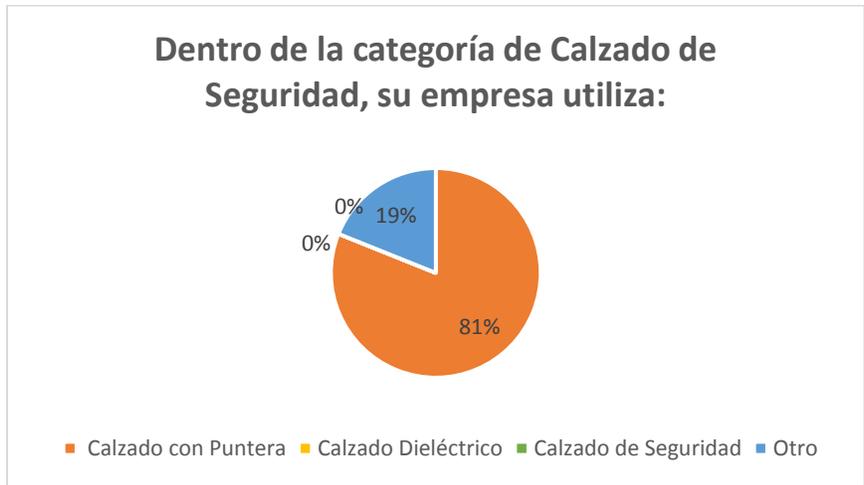
¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el calzado de servicio para dotación?



A partir de la pregunta número 20 se pregunta por el calzado de seguridad; se indaga en primera instancia qué tipo de calzado dentro de esta categoría utiliza es decir por las especificaciones del calzado utilizado como calzado dieléctrico, calzado con puntera, calzado con protección metatarsal, entre otros.

Los resultados arrojan que el 81% de las empresas utilizan calzado con puntera sin especificaciones especiales; frente a la pregunta del investigador respondieron que son generalmente punteras metálicas apegándose de esa manera a materiales antiguos que tienen consigo desventajas como mayor peso y como consecuencia generan cansancio e incomodidad, también rigidez que da lugar a callosidades y hasta laceraciones en el pie del trabajador. El 19% de las empresas se identifica con la utilización de otro tipo de calzado lo que traduce a especificaciones especiales tales como llevar la puntera de resistencia pero también ser dieléctricos y además llevar plantilla anti perforaciones, este tipo de calzado será fabricado por High Work teniendo en cuenta los nuevos materiales e insumos que aportan ligereza, comodidad, calidad y reducción de costes.

Dentro de la categoría de Calzado de Seguridad, su empresa utiliza:

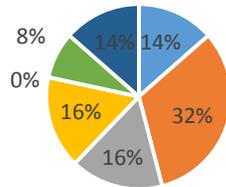


Frente a los factores que las empresas tienen en cuenta a la hora de comprar calzado de seguridad tienen como principal a la calidad y también sobresale el factor de tecnicidad, lo anterior refleja el interés de que el producto cuente con una alta resistencia y durabilidad pues está destinado al trabajo pesado y el desempeño de estos depende de su constitución pues se realiza en ambientes hostiles para los materiales y para la constitución del zapato. El factor de economía debe tenerse en cuenta pero no cobra mayor relevancia en el momento de elección, pues antes que mirar el precio muchos de las empresas cuestionadas miran la ficha técnica del producto.



A la pregunta de qué elementos se tienen en cuenta para escoger el proveedor de calzado de seguridad las empresas que lo utilizan respondieron que es la disponibilidad de producto al momento de hacer pedidos, también se tiene en cuenta el cumplimiento de las especificaciones o sea la calidad del producto y el precio.

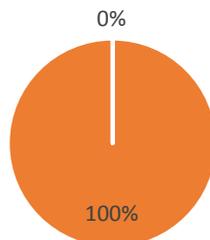
¿Al momento de elegir su proveedor de CALZADO DE SEGURIDAD para dotaciones qué factores usted tiene en cuenta?



- Tiempo de respuesta de pedido
- Precio
- Valor agregado recibido
- Garantía Ofrecida.
- Disponibilidad
- Cumplimiento de especificaciones
- Descuento por Volumen

Al preguntar acerca del origen de los zapatos de seguridad que utilizan se encuentra que ningún producto utilizado es de fabricación regional por lo que se considera que las puertas a estos mercados se abren a la oportunidad al apoyo de emprendimiento mediante la identificación regional

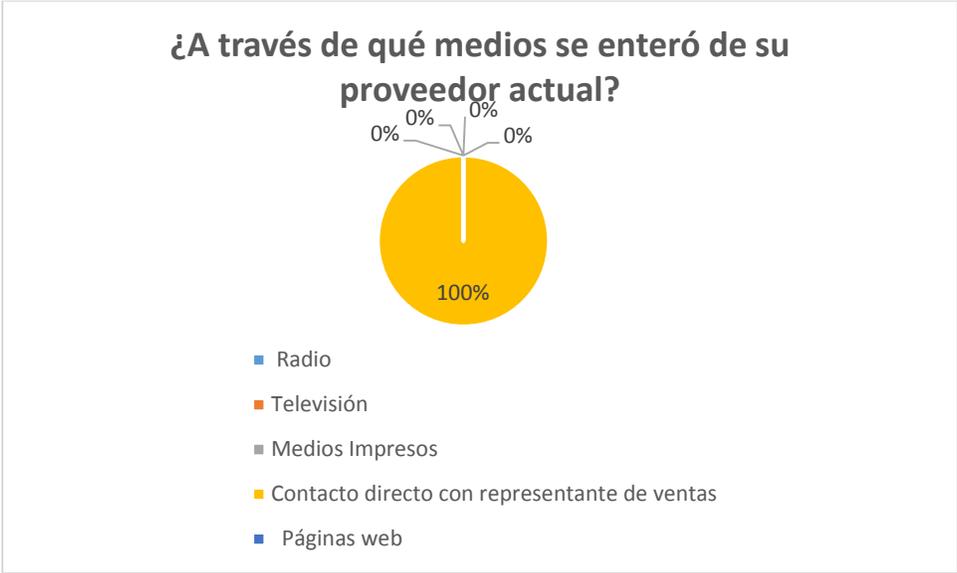
¿Es su proveedor de calzado de seguridad para dotación una empresa establecida en el departamento de Nariño?



- SÍ
- NO

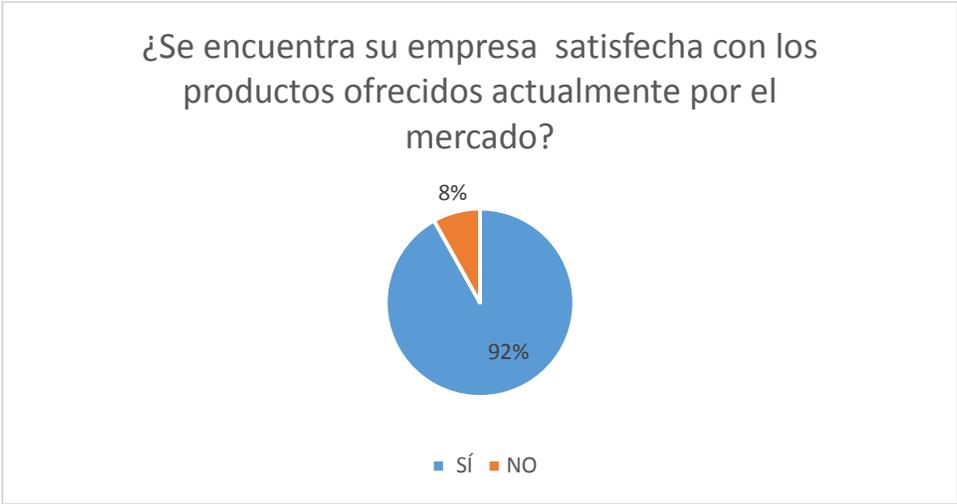
A la pregunta número 24 acerca de quién es el proveedor actual de calzado de seguridad a diferencia de la pregunta en el calzado de servicio las empresas responden con seguridad acerca de la marca de calzado que utilizan siendo las más representativas Calzado Kondor, Calzado Bellota y Calzado Jovical. Fuera de estos fabricantes las empresas identifican con mayor facilidad a las tiendas quienes ejercen el papel de distribuidor y permiten de esa manera confirmar que son los distribuidores quienes entran en contacto con las empresas y no los fabricantes en manera directa.

Se tiene que el 100% de las empresas que compran calzado de seguridad han entrado en contacto con quienes les venden a través de la fuerza de ventas de los distribuidores, por ende es necesario para High Work la venta directa y la creación de relaciones comerciales para que así dar a conocer el valor agregado que se tiene y se pueda generar confianza en la iniciativa empresarial y el producto ofertado.



La pregunta acerca del nivel de satisfacción con los productos que actualmente usan logra identificar que la mayoría, exactamente el 82% no encuentra elementos que disgusten del producto y que permita la no satisfacción. Solamente el 8% dice no estar a gusto con el producto.

Lo anterior permite anticipar el profesional y excelente desarrollo de las estrategias de marketing, especialmente el establecimiento de relaciones comerciales y la fidelización del cliente.



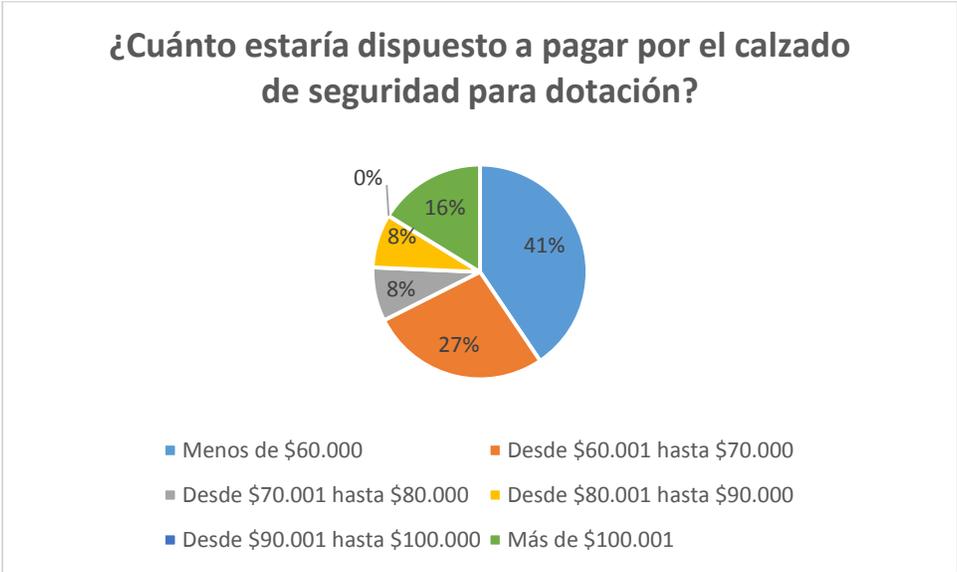
Del 8% que no se encuentra satisfecho con el producto actual explican que la disponibilidad del producto es principalmente la razón por la que no hay satisfacción con los proveedores y la calidad del producto es una razón más para ello.



Al preguntar acerca de si comprarían calzado de seguridad a una empresa la idea de nueva en la región se contó con la respuesta afirmativa de todos los encuestados, quienes de parte del encuestador recibieron una breve socialización de la iniciativa emprendedora y manifestaron su apoyo y disposición para colaborar.



Al momento de preguntar acerca de cuánto estarían dispuestos a pagar por el calzado de seguridad para dotación se encontraron diferentes rangos razón por la cual se deduce que será necesario producir dos líneas al igual que con el calzado de servicio una línea económica y otra de “alta gama”.



Las preguntas 19 y 29 acerca de a través de qué medio preferiría utilizar para estar al tanto de promociones y novedades de nuestra empresa y el 100% estableció el contacto directo con un representante de ventas aunque en varias ocasiones se mostró interés por el contacto a través de páginas web.